

# **Gestión de calidad para la gerencia**

**Diseño de fundamentos teóricos – conceptuales  
y aplicativos para el desarrollo de organizaciones  
inteligentes**

**Leilys Ortega Loaiza  
Norelys Cárdenas Fragozo  
Ingris Díaz Arrieta**



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA  
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

## **GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA GERENCIA**

Diseño de fundamentos teóricos-conceptuales  
y aplicativos para el desarrollo de  
organizaciones inteligentes

# **GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA GERENCIA**

Diseño de fundamentos teóricos-conceptuales  
y aplicativos para el desarrollo de  
organizaciones inteligentes

**Leilys Ortega Loaiza  
Norelys Cárdenas Fragozo  
Ingris Díaz Arrieta**



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA  
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJJIRA

**GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA GERENCIA**  
Diseño de fundamentos teóricos-conceptuales  
y aplicativos para el desarrollo de  
organizaciones inteligentes

© Leilys Ortega Loaiza  
Norelys Cárdenas Fragozo  
Ingris Díaz Arrieta

© Universidad de La Guajira  
Primera edición, 2019

ISBN: 978-958-5534-07-0

**Directivas académicas**

Carlos Arturo Robles Julio  
**Rector**

Hilda Choles  
**Vicerrectora Académica**

Víctor Pinedo Guerra  
**Vicerrector de Investigación y Extensión**

Sulmira Patricia Medina  
**Directora Centro de Investigaciones**

Depósito legal

Reservados todos los derechos de esta edición

**Diseño de portada:**  
Luz Mery Avendaño

**Impresión:**  
Editorial Gente Nueva

Impreso en Colombia  
Printed in Colombia

# Contenido

Capítulo I. Visiones del proceso generador de calidad	13
Introducción	17
Gestión de calidad como elemento	17
La visión como impacto en la gestión de calidad en el entramado organizacional	24
Modelos de medición y su influencia en la gestión de calidad	27
Conclusión	30
Capítulo II. Gestión de la calidad como estructura de planificación estratégica en el logro del desarrollo empresarial	33
Introducción	37
Desarrollo de un plan de gestión de la calidad para el desarrollo empresarial	38
Beneficios de la gestión de la calidad como estructura de planificación estratégica	39
Objetivos de la gestión de la calidad en el logro del desarrollo empresarial	41
Una visión del liderazgo desde la gestión de la calidad	42
Consideraciones finales	45
Capítulo III. Políticas públicas de ciencia tecnología e innovación en el mejoramiento de los sistemas de gestión de calidad	47
Introducción	51
Organizaciones empresariales desde la calidad	53
Conclusión	54
Capítulo IV. Gestión de la calidad: ¿técnicas, paradigma, estrategia, sistema o filosofía?	57
Introducción	61
Gestión de la calidad y la dirección de las organizaciones	62
Gestión de la calidad total como opción estratégica	64
Modelos estratégicos de gestión de la calidad total	66

Los directivos más propensos al pensamiento sistémico se volcarán a los elementos orgánicos	67
Conclusión	69
<b>Capítulo V. Gestión de calidad generado por competencias desde visiones teorico-conceptuales</b>	<b>71</b>
Introducción	75
Razones en el desarrollo de competencias conceptuales desde una figuración de la gestión de calidad	76
Tipos de estrategias para la gestión de calidad en el campo del competencias conceptuales	77
Niveles estratégicos en la gestión de conocimiento por competencias	78
Gestión y su incidencia en los tipos de conocimiento	79
Consideraciones finales	81
<b>Capítulo VI. Conceptos de calidad desde la aplicación de la norma técnica colombiana NTCISO 9001:2008</b>	<b>83</b>
Introducción	87
Gestión de la calidad como respuestas a cambios en los problemas empresariales	87
Conceptos de producto y proceso	89
Calidad objetiva y calidad subjetiva	90
Calidad absoluta y calidad relativa	91
Concepto de calidad como excelencia	92
Concepto técnico de calidad como conformidad con las especificaciones	93
Concepto estadístico de calidad como uniformidad	95
El concepto estadístico de calidad desde la aplicación de la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008	96
Conclusión	98
<b>Capítulo VII. Gestión de calidad como fundamento en la conducción gerencial</b>	<b>101</b>
Introducción	105
Gestión de calidad fundamento conceptual para un desarrollo organizacional	106
Relaciones interpersonales sobre la gestión de calidad organizacional	107
Gestión de calidad diferentes miradas de elementos organizacionales	108
Conclusión	113

Capítulo VIII. Método de gestión de calidad según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008	115
Introducción	119
Fundamento conceptual para métodos de calidad NTC-ISO 9001: 2008	120
Métodos de calidad NTC-ISO 9001:v2008: diferentes miradas de elementos organizacionales	121
Conclusión	132
Capítulo IX. Presentación del modelo aplicativo de gestión de calidad	133
Introducción	135
Conceptualización del modelo aplicativo de gestión de calidad	137
Alcances de la Gestión de calidad	138
Objetivos del modelo aplicativo de gestión de calidad	138
Estructura del modelo aplicativo de gestión de calidad	139
Análisis crítico de los equipos	143
Análisis de fallas (AMEF)	144
Análisis costo/riesgo de mantenimiento e inspección	145
Relación Costo-Riesgo	145
Proceso de Evaluación	145
Impacto total	146
Análisis del costo del ciclo de vida	146
Factibilidad del modelo aplicativo de gestión de calidad	147
Reflexiones finales	148





## Presentación

La gestión de calidad es el lenguaje de la nueva gerencia, entendida dentro de un contexto organizacional como “el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad”, aunque en la actualidad esta definición ha adquirido una dimensión trascendental en la que intervienen factores internos determinantes como la motivación, la lealtad, los valores, los principios morales y éticos, entre otros, y externos, como los diversos agentes económicos que inciden en las variables financieras de las hoy llamadas organizaciones inteligentes.

Tal es la trascendencia que ha logrado la gestión de calidad en las organizaciones, que es transversal a la toma de decisiones en todas las áreas o departamentos. Hoy resulta difícil tomar decisiones significativas y acertadas sin tener en cuenta una buena gestión de calidad. De allí la importancia de esta obra, *Gestión de Calidad para la Gerencia*, la cual a lo largo de sus capítulos desmenuza con fundamentos teóricos el diseño de aplicativos para el crecimiento organizacional.

La globalización de la economía y el cambio tecnológico han propuesto un desarrollo sin precedente de habilidades, destrezas y experiencia en el ámbito de la Gestión de la Calidad, al cual están abocados todos aquellos que hacen parte de una organización en cualquier latitud del planeta, tal como lo que muestra el presente libro. El objetivo es dar a conocer al lector aquello en lo que tiene que basar su toma de decisiones. Se trata de una obra de estudio hecha para el análisis y la consulta tanto de estudiantes y docentes como profesionales del mundo empresarial y los negocios, así como para el público en general, independientemente del entorno profesional en el que esté inmerso.

Este libro es resultado de la investigación “Diseño de fundamentos teóricos-conceptuales y aplicativos para el desarrollo de organizaciones inteligentes”, llevada a cabo por mis colegas docentes universitarias, con quienes tuve el privilegio de trabajar de cerca, Leilys Ortega Loaiza, Norelys Cárdenas Fragozo e Ingris Díaz Arrieta, quienes trabajaron incansablemente en la búsqueda de información, datos, cifras y un sinnúmero de elementos durante largas horas de labor intelectual. Como testigo de la intensa tarea de estas “guerreras” en su afán de escudriñar y transmitir el conocimiento, puedo garantizar que durante el tiempo de construcción de este documento, las autoras se dedicaron de cuerpo y alma a esta investigación, asumiendo con responsabilidad los retos que se les iban planteando –lo cual demandaba, obviamente, mayor estudio, trabajo y dedicación–, impulsadas no solo por el deseo de aprender, más aún el anhelo de enseñar que se encuentra dentro de sus talentos y valores personales. La certeza de haber logrado sus objetivos con creces justifica, sin lugar a duda, la publicación de este texto.

Es de gran satisfacción presentar una obra como esta, producto de años de arduo esfuerzo, sacrificio y dedicación, que al ser publicada llegará a los innumerables lectores beneficiarios del valioso trabajo con sentido social realizado al interior de la Universidad de La Guajira, Sede Maicao.

Considero este trabajo como una contribución desde la academia a expandir el conocimiento universal en las organizaciones, por demás interesante, pues el accionar de una buena gerencia carece de sentido si no es en el marco de una Gestión con Calidad; el detrimento o la separación de los preceptos aquí planteados, sin vacilación, sería motivo de grandes fracasos.

Las autoras reflejan con claridad la estructura de planificación estratégica en el logro del desarrollo empresarial, los modelos estratégicos de gestión de la calidad total, cómo se articulan con las políticas públicas de ciencia tecnología e innovación en el mejoramiento de los sistemas de gestión, así como la aplicación, los fundamentos y escenarios de las diferentes normas técnicas colombianas NTC-ISO orientadas al funcionamiento y desarrollo de organizaciones inteligentes.

Se concreta aquí un modelo normativo, aplicable y eficiente, fundamentado en la práctica de haber explorado a profundidad por medio de la investigación de la cual emerge este maravilloso libro. El redactar esta presentación, luego de conocer las extenuantes horas de trabajo de Leilys, Norelys e Ingris en este estudio, me llena de satisfacción y amplía mi admiración por ellas, a la vez que me permite reconocer la confianza depositada al elegirme como su prologuista y aumentar nuestros lazos de amistad, sin nublar el juicio crítico,

sobre todo objetivo, que constantemente debe regir al buen docente. Por todo esto y más, con mucha honestidad y franqueza, recomiendo a todos los amables lectores hacer de esta obra no solo tema de lectura sino su mejor material de consulta, estudio y apoyo en esta disciplina, pues cuenta con todo el mérito para ser así considerada.

**Lisandro Utria Dager**

Administrador de Empresas  
Magister en Gerencia de Recursos Humanos  
Docente Universitario



# **CAPÍTULO I**

## **VISIONES DEL PROCESO GENERADOR DE CALIDAD**



## Resumen

El presente capítulo tiene como propósito definir la visión de las organizaciones para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, con base en los aportes teóricos de Robbins (2004), Daft (2004), Hellriegel y Slocum (2004), Kinicki y Kreitner (2015), entre otros. Una amplia revisión documental cualitativa de libros, artículos y publicaciones en Internet, así como el análisis de los aportes consolidados, permite encontrar que toda organización que pretenda transformarse o encaminarse a ser una organización inteligente debe iniciar por plantearse en el presente cómo se visiona en el futuro, asumiendo todas las actividades que conlleven conseguir los objetivos iniciales, considerando todos los estándares definidos para generar una gestión de calidad basada en el talento humano de la organización y el nivel de responsabilidad de cada persona con el cumplimiento de las metas que se pretenden, de acuerdo al seguimiento de un entramado organizacional viable para conseguir los objetivos. En tal sentido, se concluye que el cambio que se quiere en la institución debe ser analizado y planeado desde el inicio, considerando a todos sus miembros, lo que permite abarcar todos los aspectos tanto individuales como organizacionales que deben desarrollarse para, prospectivamente, alcanzar las metas mediante una gerencia de calidad óptima, donde las personas se sientan contentas, satisfechas y adaptadas a lo que hasta el momento han desarrollado y la manera como han realizado sus actividades en ese proceso de cambio que posicionará a la organización dentro de la actividad económica que realiza.

Palabras clave: *calidad, visión, futuro, entramado organizacional.*

## Abstract

The purpose of this chapter is to define the vision of organizations to achieve their objectives in the short, medium and long term, based on the theoretical contributions of Robbins (2004), Daft (2004), Hellriegel and Slocum (2004), Kinicki and Kreitner (2015), among others. An extensive qualitative documentary review of books, articles and publications on the Internet, as well as the analysis of consolidated contributions, allows us to find that any organization that intends to transform itself or to become an intelligent organization must start by considering in the present how it is viewed in the future, assuming all the activities that entail achieving the initial objectives, considering all the standards defined to generate quality management based on the human talent of the organization and the level of responsibility of each person with the fulfillment of the goals that are intended, according to the follow-up of a viable organizational framework to achieve the objectives. In this sense, it is concluded that the change that is wanted in the institution must be analyzed and planned from the beginning, considering all its members, which allows to cover all the individual and organizational aspects that must be developed to, prospectively, achieve goals through optimal quality management, where people feel happy, satisfied and adapted to what they have developed so far and how they have carried out their activities in this process of change that will position the organization within the economic activity that makes.

Keywords: *quality, vision, future, organizational framework.*



## Introducción

El término Gestión de Calidad para la Gerencia es, probablemente, el mejor predictor del desempeño y la contribución del capital humano en una organización, pues responde de manera global y duradera a la organización como un todo a la vez que busca la satisfacción del individuo en su puesto. Cuando un colaborador se identifica con su organización, el logro de sus metas y su conducta permiten inferir que quiere seguir formando parte de ella a partir de su elevada participación e identificación con el trabajo. Puede darse el caso de un colaborador que se encuentre insatisfecho con el trabajo, lo considere como una situación temporal o no se sienta satisfecho con la organización en su conjunto; sin embargo, si la insatisfacción se extiende a toda o buena parte de la organización, es probable que los individuos deseen renunciar generando un desajuste tanto para la empresa como para los trabajadores.

El gran reto actual de la dirección y gestión de los recursos humanos del entramado organizacional radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo, siendo este uno de los mecanismos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales.

Así, si se consigue que los colaboradores estén muy identificados e implicados con la organización en la cual trabajan, mayores serán sus probabilidades de permanecer en la misma. Altos niveles de compromiso posibilitan el enriquecimiento de las capacidades colectivas generadas y las ventajas tanto sostenibles como duraderas logradas por la capacidad organizacional. Se hace referencia al compromiso del individuo con la organización, de tal modo que se ve incluido en decisiones que lo afectan como miembro de la misma; en verdad tiene voz y voto en su área y ante la estructura mayor, pues este tipo de participación también garantiza la oportunidad de compartir las recompensas producto de la cooperación del grupo involucrado en el sistema.

### Gestión de calidad como elemento

En cuanto a la gestión de calidad como elemento, Daft (2004), asume el recurso humano a partir del individuo relevando los aportes de la psicología organizacional, teniendo en cuenta al ser humano con sus necesidades primarias o secundarias, así como la actitud y la percepción que conducen la actuación particular en el grupo de trabajo. Por ello, el autor asume la Gestión de calidad como la lealtad y decidida participación del individuo con la empresa; un

colaborador con esta mentalidad tenderá a tener visión de equipo al referirse a su compañía, procurará el éxito colectivo y deseará permanecer en ella. El compromiso resulta muy útil en un mercado laboral escaso ya que obliga a las empresas a competir para atraer y conservar candidatos idóneos.

Asimismo, Robbins (2004), puntualiza que la gestión de calidad del entramado organizacional implica un proceso complejo –cuyo núcleo se centra en aspectos idiosincrásicos y psicológicos del individuo como su escala de valores, creencias, cultura y sentimientos–, que inicia cuando el individuo se hace miembro de la compañía y evoluciona desde su identificación e involucramiento con los aspectos organizacionales hasta el deseo o sentimiento de pertenencia.

De igual manera, Hellriegel y Slocum (2004), opinan que el compromiso consiste en la intensidad de la participación de un colaborador y su identificación con la organización. En este sentido, la gestión de calidad se caracteriza por contar con el apoyo, la aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la misma y el deseo de mantenerse dentro de la compañía; condiciones tan importantes para el logro de las metas como la correspondencia entre las experiencias de trabajo y las expectativas iniciales. De este modo, la gestión de calidad va más allá de la lealtad pues llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El compromiso es, por lo tanto, una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción porque se aplica a toda la organización, no solo al trabajo, y también más estable, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

Con el tiempo, el compromiso institucional tiende a fortalecerse porque las personas establecen vínculos más fuertes con la institución y con sus compañeros de trabajo en función del tiempo que comparten; con frecuencia, la antigüedad en el cargo brinda ventajas que favorecen actitudes más positivas hacia el trabajo, aunada al hecho de que las oportunidades en el mercado laboral disminuyen con la edad, provocando en los trabajadores una vinculación más fuerte con el empleo actual. Por ende, las experiencias en el trabajo y factores conductores a la satisfacción y al surgimiento o no del trabajador, como: la remuneración, la relación con los supervisores y compañeros, condiciones de oportunidades de ascenso, entre otras, continúan influyendo en el compromiso de los individuos con la empresa.

Así mismo, Kinicki y Kreitner (2015), lo reflejan como el grado donde la persona se identifica con la organización y se compromete con sus objetivos. Algunos estudios a individuos revelaron la relación significativa e intensa de la Gestión de calidad con la satisfacción en el trabajo para lograr niveles altos de

compromiso en cada estructura empresarial. Ahora bien, uno de los niveles y perspectivas psicológicas, ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos: a) la identificación con los objetivos como valores de la organización, b) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y c) el deseo de ser parte de la organización. Dentro de esta perspectiva, el compromiso se define como el grado de identificación, así mismo, de entrega experimentada por el individuo con la organización de la cual es parte.

De igual manera, Kinicki y Kreitner (2015), sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, que con aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa, y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos; incorporando no sólo la satisfacción de necesidades personales, sino también el logro de metas organizacionales. Por lo tanto, las organizaciones pueden afectar el compromiso al influir en las características del trabajo y del empleado, siendo estas, importantes y notorias.

En este mismo orden de ideas, para Alles (2015) la gestión de calidad es el grado de lealtad de los empleados que se identifican con la empresa y desean seguir participando activamente en ella.

Dentro de este compromiso, existen factores como actitudes para lograr en la empresa las metas establecidas junto a sus empleados. No obstante, en opinión de las autoras de esta investigación, el conocimiento no basta para resolver todos los problemas y alcanzar las metas como objetivos de la organización. Para esto se hace necesario contar con una serie de habilidades, destrezas y actitudes, el compromiso hacia la institución para lograr un beneficio común es una de ellas. En el proceso de cambio que se gestiona dentro de las instituciones, no es fácil adaptar a los individuos para incorporar las innovaciones y a los equipos para facilitar las tareas, así como acondicionar las operaciones según las exigencias de la sociedad del siglo XXI. Es fundamental en cada una de las etapas de cambio, manejar la transformación, comenzando por variar los factores y paradigmas mentales, por esta razón en la Tabla 1 se presentan los elementos de la gestión de calidad presentes en el entramado organizacional que le permitirán a la persona ver o percibir los hechos de una manera específica.

Ahora bien, Barroso (2015, p. 153) considera que el cambio “es un proceso integral, expansivo. Es la experiencia más frecuente desde que fuimos concebidos. Si no hay cambio, no hay vida. El cambio está en todo y lo afecta todo,

Tabla 1: Gestión de calidad

ENTRAMADO ORGANIZACIONAL GESTIÓN DE CALIDAD				
CENTRO DE RESPONSABILIDAD	COSTOS DE OBTENCIÓN DE LA CALIDAD		COSTOS DE FALLOS	
	COSTOS DE PREVENCIÓN	COSTOS DE EVALUACIÓN	INTERNOS	Externos
Investigación y desarrollo	Formación Diseño Ensayo de homologación del diseño del producto. Elaboración de especificaciones de proceso y de producto Benchmarking	Diagnóstico prototipos. Chequeo de especificaciones. Normalización de diseños.	Errores de concepción. Cambios y correcciones en diseños Reprocesos debidos a cambios de diseño. Desechos debidos a cambios de diseño.	Reclamaciones por errores de diseño. Devoluciones por errores de diseño. Análisis de devoluciones por errores de diseño. Pérdida de ventas por retrasos en el lanzamiento de productos.
Compras	Formación. Revisión de proveedores. Mejora de proveedores. Implementación compras. Benchmarking.	Auditoría de proveedores. Inspecciones y ensayos a la recepción de materiales. Homologación del producto del proveedor.	Errores en materiales Inventarios de materiales excesivos. Costes de devolución a proveedores. Reproceso de los rechazos a proveedores. Pérdidas de materiales incontrolados.	Reclamaciones de clientes por errores en los materiales.

**Tabla 1: Gestión de calidad**

Producción	Formación. Implementación y revisión de procedimientos. Control de procesos. Benchmarking.	Inspecciones de materiales. Inspección de procesos y de equipos. Inspección de productos acabados. Apoyo de laboratorio. Equipos de medida.	Desperdicios. Reprocesos. Re-inspecciones. Reparaciones. Análisis de fallos. Sub-actividad.	Indemnizaciones por garantías. Plazos de entrega con demoras. Penalizaciones.
Mantenimiento	Formación. Mantenimiento preventivo.  Implementación y revisión de procedimientos. Benchmarking.	Inspección de equipos.	Paradas en la línea de producción. Análisis de fallos en equipos. Exceso de consumos de energía y materiales.	Plazos de entrega con demoras por errores en los equipos.
Calidad	Formación. Manual de calidad. Programa de calidad total.	Laboratorio de ensayos. Evaluaciones externas.	Fallos en el sistema de calidad.	Tratamiento de quejas de los clientes.
Ventas	Formación. Investigación de mercados.	Inspección de la red de ventas.	Inventarios excesivos por errores en la previsión de ventas. Sobre costes de producción por errores en la previsión de ventas.	Pérdida de ventas por mala imagen.
Distribución	Formación. Procedimientos de distribución.	Inspección de productos ante y después de la distribución.	Reprocesos por errores en el empaquetado o el transporte	Pedidos entregados en domicilios incorrectos.
Servicio post-venta	Formación. Benchmarking.	Inspecciones de intervenciones del servicio post-venta.	Falta de atención al cliente.	Retrasos en la intervención del servicio post-venta.

**Tabla 1: Gestión de calidad**

Contabilidad y finanzas	Formación Procedimientos de contabilidad y finanzas. Benchmarking	Auditoría interna. Inspección de facturas antes del envío.	Informes entregados fuera de plazo.	Insolvencias de clientes. Incremento del plazo de cobro.
Marketing	Formación. Procedimiento de marketing. Benchmarking.	Inspección de correspondencia antes del envío	Excesos de inventarios por errores en la previsión. Reducción de la cuota de mercado.	Productos que no satisfacen las necesidades de los clientes.
Recursos humanos	Formación. Procedimientos de personal. Planes de carrera. Benchmarking.	Inspección de evaluaciones de empleados.	Errores en la selección de personal. Desmotivación de la plantilla. Clima laboral negativo.	Baja calidad de los empleados en sus relaciones con los clientes internos y externos. Retrasos en la entrega de pedidos por conflictos laborales.
Logística			Envíos perdidos o demorados	

comenzando por el crecimiento, la salud y el bienestar. Cambio hay en el orden fisiológico, biológico, económico, social. Resulta engañoso decretar el cambio, cuando los procesos íntimos están paralizados”. Lo expuesto por el autor reseñado con anterioridad, indica de manera muy puntual la necesidad de aceptar el cambio, es decir, de prepararse para que el proceso se pueda desarrollar con efectividad, satisfaciendo las expectativas de la gente y de la institución, siendo importante como lo explican Davis y Newstrom (2015), pasar por el descongelamiento, el cambio en sí y luego el recongelamiento.

En este orden de ideas, el descongelamiento consiste en desechar las ideas y prácticas viejas y tradicionales, para que sea posible aprender otras innovadoras. Este paso es difícil para la persona y por ello se puede presentar resistencia, exteriorizando, como lo explican los autores antes citados, una conducta de cambio laboral, diseñada para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de una modificación en sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima. Luego, se produce dicho evento, que es el paso donde se aprenden nuevas ideas, factores y prácticas; lo que lleva a ayudar a un empleado a pensar, razonar y desempeñarse de diferentes maneras. Durante este suceso puede presentarse confusión, desorientación, sobrecarga y desesperación, si bien también puede aparecer la esperanza, el descubrimiento y la emoción..

Posteriormente, se presenta el recongelamiento, que significa la integración de lo aprendido a la práctica real. Además de contar con la aceptación desde lo intelectual, estos nuevos métodos es necesario asumirlos e incorporarlos al comportamiento rutinario de los empleados, siendo esto indispensable para que se adapten y asimilen a la estructura mental y emocional. Su práctica, debe ser cotidiana para que sea aprehendida. De tal manera, que resultan pertinentes las etapas de los factores de cambio expuestas por Malagón (2015), quien se plantea una serie de preguntas de cómo enfrentar las distintas situaciones transformacionales.

Ahora bien, la misión es el elemento importante dentro de la planificación y gestión de calidad de una institución. En la definición específica implica lo que es la institución, su funcionamiento y razón de ser de la misma. Así lo expone Chiavenato (2015).

Para que una misión esté bien encaminada, se sugieren algunos criterios: a) La misión ha de ser creada por los fundadores de la organización, por lo que el resto del personal colaborará en su consecución, en tanto de que todos son partícipes en ella; b) Debe especificarse qué se hace y a qué mercado o público se dirige y c) Debe dejar clara la función de la organización y distinguirla de

otras. Entretanto, la misión es un importante elemento de la gerencia estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Para Thompson (2015), “la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades”.

Por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro a hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos; y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Dentro de este contexto, para Franklin (2006, p. 126), la misión “... sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible” Ahora bien, para Díez et al (2015, p. 244), la “misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la organización. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía”, es por esta razón que se presenta la Tabla 2 con los indicadores de gestión.

En consecuencia, como lo señala Muñiz (2015, p. 97), la misión “define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. Sin una misión clara es imposible practicar la gerencia estratégica.

### **La visión como impacto en la gestión de calidad en el entramado organizacional**

La visión es la definición de lo que la institución se visualiza hacia el futuro –tanto a corto, mediano y largo plazo–, esto es, hacia dónde que se quiere llegar; recogiendo así las metas y logros que la organización se plantea. En sí, la visión como plantea Chiavenato (2015), es un conjunto de ideas abstractas que proveen un marco de referencia hacia dónde se quiere llegar. En otras palabras, la visión se elabora en el marco de propósitos definidos anteriormente y consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las unidades de producción, es decir, la representación del futuro que se quiere crear a un plazo determinado, descrita en tiempo presente. Debe mostrar a dónde o a qué situación se quiere llegar. La imagen deber ser tangible, dar inmediata dirección en el futuro y ayudar a establecer prioridades. De tal manera, que debe ser coherente con los propósitos y el concepto adoptado y, sobretodo, más específica y concreta.



Tabla 2: Indicadores de gestión

<b>Indicadores para el área de suministros</b>	
1. Movilidad de los inventarios	= Inventarios / Capital Contable
2. Rotación de Inventarios	= Materia Prima empleada en el mes / Inventario Materia Prima
3. Rotación de créditos pasivos	= Compras Anuales / Saldo promedio de los proveedores*360
<b>Indicadores para el area de recursos humanos</b>	
1. Productividad de mano de Obra	= Producción / Horas Hombre trabajadas
2. Ausentismo	= Horas Hombre ausentes / Horas hombre trabajadas
3. Importancia de los salarios	= Total salarios pagados / Costos de producción
4. Indicador de rotación de trabajadores	= Total de trabajadores retirados / Número promedio de trabajadores
5. Indicador Ventas - Trabajador	= Ventas totales / Número promedio de trabajadores
<b>Indicadores de estructura financiera</b>	
1. Indicador Capital de Trabajo	= Capital de trabajo / Activo circulante
2. Indicador punto de equilibrio	= Punto de equilibrio / Ventas Totales
3. Punto de equilibrio	= Gastos fijos / Margen en porcentaje
4. Independencia financiera	= Capital Contable / Activo Total
<b>Indicadores de productos y servicios</b>	
1. Rentabilidad por producto	= Margen / Total de ventas
2. Índice de comercialidad	= Venta producto / Ventas Totales
3. Punto de equilibrio	= Gastos fijos / Margen en porcentaje
4. Nivel de Calidad	= Total productos sin defectos / Total productos elaborados
<b>Indicadores para los medios de producción</b>	
1. Productividad maquinaria	= Producción / Máquina
2. Indicador Mantenimiento-Producción	= Costo de mantenimiento / Costo de Producción

La visión consiste en reflexionar sobre: ¿qué es lo que en realidad se quiere hacer con la Unidad de Producción, lo que se quiere crear o transformar en lugar del estado y desempeño que guardan en la actualidad? ¿Hacia dónde se quiere llevar a la Unidad de Producción? ¿Cómo se describiría el estado futuro para el que se tendría que llevar a cabo una nueva forma de organización? Siempre que se quiere algo, se especifica la idea en función del futuro, de lo que se quiere tener y lograr, por ello, se habla de la visión, como punto de partida de todo cambio; indicando con éste el plan de acción de la realidad actual a una esperada y deseada. Situación que se plantea de igual manera cuando se quiere alcanzar la toma de decisiones. Dentro de este marco de referencia, la visión es el punto en el futuro a donde se quiere llegar, y se vincula directamente con la filosofía de la organización, considerando que le da carácter, “da ánimo, produce orgullo y llena de satisfacción al saberse partícipe de un esfuerzo”. (Barroso, 2015, p. 95).

Cabe destacar que la posición del autor citado, enfatiza en tener una visión que da responsabilidad y compromiso a los miembros de la institución y a trabajar por ella para lograr lo que se quiere. Por esto, la formulación debe haber surgido de ideas y creencias de todos los integrantes. Esta participación genera sentido de pertenencia, deseo de involucramiento y compromiso. Por su parte, Correa de Molina (2015, p. 132), explica que la visión “constituye la declaración básica de los valores, aspiraciones y metas de una empresa, organización o grupo. Se dirige a los corazones y a las mentes de sus miembros. Debe indicar con gran precisión qué lugar ocupa hoy la empresa y proponer el derrotero para el futuro”, es decir, parte de algo muy interno, un deseo personal al cambio esperado, del cual deben surgir las ideas como los planes de acción de manera estratégica para transformar lo que se tiene en lo que se quiere.

Al respecto, Malagón (2015), explica que la visión debe responder a las interrogantes, considerando ¿cómo se sentiría la organización si el cambio hubiera tenido éxito, cuáles diferencias se pueden presentar y que áreas estarían involucradas? ¿Cuáles metas se persiguen y qué planes se deben seguir para obtenerlas?. Estas preguntas sirven para el análisis en cuanto a lo que se tiene y lo que se quiere, tal cual lo manifiestan los autores antes citados. Es por ello, que cuando se pretenden responder estas preguntas, los miembros de la institución pueden realizar su proceso de planificación, por cuanto la visión, les genera una serie de acciones las cuales deben organizarse en el tiempo, tomando en cuenta los recursos, el talento humano, los equipos, los materiales, además del presupuesto, sin dejar de tener confianza en el futuro.

Cuando se quiere el cambio, se requiere ser objetivo, realista, no ambicionar situaciones imposibles, sino que basado en los hechos, responder a las exigencias en razón de lo que verdaderamente se va a lograr. Ahora bien, la visión la definen Bounds y Woods (2015, p. 270), como “un sentido comprendido y compartido en común acerca de donde estará la compañía en el futuro y lo que estará haciendo” es decir, para hablar de compromiso, se debe estudiar a qué se comprometen las personas. Es por ello, que en las instituciones, los miembros deben reunirse para escuchar sus ideas y opiniones acerca de la organización que desean tener, y luego que cada uno las ha aportado, entre todos deben enunciar la visión reflejada con las distintas posiciones, lo cual posibilita que se sientan parte directa de la misma, para luego comprometerse en trabajar y alcanzar lo que quieren. De esta forma, se está generando sentido de pertenencia.

### **Modelos de medición y su influencia en la gestión de calidad**

Los modelos de medición y su influencia en la gestión de calidad, se entienden como el cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla. Es un fenómeno generalizado en las organizaciones. Estos rasgos son, evidentemente, más fuertes entre los empleados calificados a nivel gerencial, que entre los empleados comprometidos en trabajos muy rutinarios. En partes, estas actitudes pueden ser atribuidas al vínculo entre el éxito global de la organización, el desarrollo profesional a nivel personal y las gratificaciones monetarias que éste puede proporcionar a sus empleados.

Al respecto, Robbins (2015), aclara que estos modelos están vinculados con la gestión de calidad, y probablemente éste es un mejor indicador de desempeño y contribución del capital humano, ya que es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Señala el autor, que un empleado puede estar insatisfecho con un cargo determinado, al considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, se produce una falta de compromiso llevando a los individuos a considerar la renuncia. Indica el mismo autor, que el gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles, mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Asimismo, Robbins (2015), explica que la Gestión de calidad, con sus dimensiones o variables que influyen, puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y la vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan. De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr. Para efectos de este estudio, se consideran los planteamientos de Robbins (2015), en torno a las categorías personales y organizacionales que sirven de referencia para una comparación entre grupos e individualidades.

## **Honestidad**

La honestidad según Ardila (2015), implica cuando un ser humano se comporta de manera transparente con los demás, es decir, no oculta nada, lo que le propicia tranquilidad. Quien es honesto no toma nada ajeno, ni espiritual ni material; es una persona honrada. Cuando se está rodeado de gente honesta, cualquier proyecto humano se puede realizar y la confianza colectiva se transforma en una fuerza de gran valor. El ser honesto implica tener coraje para decir la verdad en forma recta y clara.

Dentro de esta perspectiva, para que se considere una persona honesta: a) Hay que conocerse a sí mismo, b) Expresar sin temor lo que se piensa o siente, c) Nunca perder de vista la verdad, d) Cumplir las promesas hechas, e) Luchar por lo que se quiere jugando con reglas claras. Son al menos algunas de las conductas visibles que hacen denotar a una persona como honesta.

Ahora bien, también existen inconvenientes que representan obstáculos para el desarrollo de la honestidad en la persona, como: a) La impunidad, que da pie a la violación de las leyes y a traicionar los compromisos sin que hayan consecuencias por ello; b) El “éxito” de los vivos y mentirosos, que propicia el desprestigio a las personas honestas y honradas, haciéndolas pasar como ingenuas y tontas; c) La falta de estímulos y reconocimiento a quienes cumplen con su deber y defienden sus principios y convicciones a pesar de las dificultades que aquello pueda acarrear.

## **Justicia**

Al respecto, Ardila (2015) sostiene que la justicia consiste en conocer, respetar y hacer valer los derechos de las personas. Implica honrar a los que han sido buenos para con uno, reconocer la labor del otro, sea de manera material,

espiritual, emocional o cognitivamente. Esto es, dar a cada uno lo que merece en función de sus esfuerzos y derechos. Asimismo, ser justo implica reconocer, aplaudir y fomentar las buenas acciones y causas, así como también implica condenar todos aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos o a la sociedad; y velar para que los responsables sean debidamente castigados por las autoridades judiciales competentes.

Por lo tanto, para ser justo un individuo debe: a) Desarrollar un sentido de lo que está bien o mal (ética); b) Ser honestos y compasivos para con todos; c) No permitir que se cometan atropellos contra sí mismo, así como contra los demás; d) Protestar y denunciar abusos y crímenes, vengan de donde vengan. Lo que significa que la justicia es un valor que la persona desarrolla progresivamente a través de la adquisición de cualidades, especialmente de tipo espiritual. Sin embargo, para consolidar las posibilidades de la justicia pueden llegar a presentarse ciertos obstáculos, que impiden su óptimo funcionamiento o desarrollo como: a) La arbitrariedad y el abuso de poder; b) La impunidad, que promueve el abuso de poder y la inconsciencia para con los demás y c) La ausencia de autoridades legítimas que garanticen que cada individuo tenga lo que se merece.

## **Moral**

Según Chiavenato (2015), la moral es un concepto intangible asociado con el estado motivacional de una organización. La moral es elevada cuando las necesidades de las personas están relativamente satisfechas, y es baja cuando éstas son frustradas o bloqueadas. La moral es el objeto de estudio de la ética y en líneas generales se supedita a las creencias de cada persona en particular. Al respecto, Ruiz et al (2015) denota dos conceptos implicados: por una parte las relaciones interpersonales, que caracterizan a los individuos socialmente y por otra, un patrón de actuación deseable, donde existe una forma de conocimiento que establece un sistema moral, en el que se distingue entre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, elegir entre el vicio o la virtud, entre el bien y el mal. Dentro de este marco, el compromiso moral es el que prima en quienes pertenecen a ciertas organizaciones porque sienten un gran nivel de identificación entre sus valores personales, además de los valores sustentados por esa organización.

Entienden que desde sus puestos de trabajo contribuyen significativamente a una causa buena, a hacer el bien. De alguna manera, entienden que pertenecer a esa determinada organización es lo correcto. Se sienten identificados y respaldados por una cultura corporativa que pone en práctica ciertos valores que ellos comparten. De acuerdo con Arciniega (2015), existen dimensiones

que expresan detalladamente el significado de gestión de calidad, entre las que se pueden mencionar: 1) Compromiso afectivo: Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización; mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de pertenecer a la empresa; 2) Compromiso continuo: revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa; 3) Compromiso normativo: es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación al pertenecer en la empresa para la que actualmente labora.

Para el autor, surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones de la gestión de calidad sería más conveniente desarrollar en los empleados de la empresa, debido a que estas entidades pueden estar de acuerdo con sus políticas y objetivos u orientarse por alguno de los tres. Siguiendo el esquema que presentan Mathieu y Zajac (2006) en su trabajo, la gestión de calidad se ve determinado por un grupo de tres variables.

## **Conclusión**

Dada la importancia que tiene los modelos de medición de la gestión de calidad en el entramado organizacional para la conformación y funcionamiento de la organización, este concepto trasciende de las llamadas marcas, confundiendo así con logotipos o logo, símbolos que se tratan de un simple apartado propio del diseño gráfico. Al contrario, los llamados modelos de medición de la gestión de calidad corporativa son el reflejo de la empresa en su totalidad y, sobre todo, lo que la diferencia de las otras., siendo un instrumento fundamental de la estrategia de la empresa y de su competitividad.

Supuesto esto, Costa (2010, p. 29) plantea que “su elaboración y gestión operativa no es solamente cuestión de diseño y visibilidad, sino que se manifiesta por medios verbales, culturales y ambientales, constituyendo un ejercicio esencialmente pluridisciplinar” Partiendo de lo anteriormente expuesto, y considerando el concepto de modelos de medición de la Gestión de calidad corporativa, se asienta como la esencia vital de las organizaciones. De igual manera, la transformación que aporta las dimensiones y su impacto en la Gestión de calidad, se refiere a cambios profundos, que implican la interacción dialéctica entre lo interno y lo externo, es una visión holística del cambio. En este hay participación real, reflexión y aprendizaje. La organización no se limita a hacer algo nuevo, sino que crea la capacidad de hacer las cosas distintas, concibiendo la competencia para el cambio continuo.

En tal sentido, el cambio que se quiere establecer en la institución tiene que ser analizado y planeado, considerando y manifestando todos los afectos de carácter integral. Como expresa Barroso (2015), que todo comienza por el crecimiento, la salud y el bienestar en el orden fisiológico, biológico, económico y social, para abarcar todos los aspectos tanto individuales como organizacionales. De tal manera que en la mayoría de las instituciones, la etapa de análisis es una de las más difíciles porque las personas se sienten contentas, satisfechas y adaptadas con lo que hasta el momento han desarrollado y cómo han realizado sus actividades. Por ello, cuando se solicita interpretar las ventajas y desventajas del cambio, cuesta darse cuenta de las bondades y beneficios que pueden obtenerse incorporándolo.





## **CAPITULO II**

### **GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO ESTRUCTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL LOGRO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL**



## Resumen

El objetivo estuvo centrado en establecer la gestión de la calidad como una estructura que permite a la planificación estratégica convertirse en factor determinante en el logro de los objetivos y desarrollos empresariales dentro de la organización. Para ello se basó en los aportes de autores como David (2014), Sallenave (2014), Thompson y Strickland (2010), Serna (2014), Sánchez (2002), entre otros. En cuanto a la metodología implementada se utilizó la investigación cualitativa que interpreta los hechos sociales como producto de las conductas de las personas. Esto basado en la investigación de revisión documental que mediante la recopilación, procesamiento y análisis de fuentes de informaciones bibliográficas y documentales, tanto físicas como virtuales, permiten generar conocimientos acerca del tema en estudio. Los resultados obtenidos luego del análisis correspondiente aprueba afirmar que la planificación estratégica es un proceso de suma trascendencia dentro de las organizaciones, ya que mediante ella se puede activar con éxito cualquier estructura; por en cuanto, hacer uso de la gestión de la calidad mediante sus actividades de organizar, motivar, integrar al personal y efectuar los debidos controles dan lugar a una eficiente planificación estratégica, lo que da lugar a esa asociación entre ambas categorías del estudio. Esto en un futuro de la organización les garantiza solidez y robustez en cada proceso implícito dentro de ella, ya que su estructura global busca establecer la administración superior directiva, con el propósito de obtener las metas propuestas y los medios necesarios para alcanzarla. En cuanto a las conclusiones, se puede decir que en el análisis del entorno se puede incluir los aspectos económicos, tecnológicos, físicos, sociales, políticos, ambientales y hasta geográficos y que la planificación estratégica debe considerarse en su diseño; aunque es más relevante que los estándares de gestión

de calidad sean los que direccionen estas actividades dentro de los ámbitos mencionados, permitiendo que puedan generarse los escenarios propicios para el pleno desarrollo empresarial.

Palabras clave: *planificación, gestión, estrategia, desarrollo empresarial.*

### **Abstract**

The objective was focused on establishing quality management as that structure that allows strategic planning to become a determining factor in the achievement of business objectives and development within the organization. For this, it was based on the contributions of authors such as David (2014), Sallenave (2014), Thompson and Strickland (2010), Serna (2014), Sánchez (2002), among others. Regarding the methodology implemented, qualitative research that interprets social facts as a result of people's behaviors was used. This is based on documentary review research that through the collection, processing and analysis of sources of bibliographic and documentary information, both physical and virtual, allows to generate knowledge about the subject under study. The results obtained after the corresponding analysis allow us to affirm that strategic planning is a process of extreme transcendence within organizations, since through it, any structure can be successfully activated, for this reason, making use of quality management through its organizing activities, motivating, integrating the staff and carrying out the necessary controls lead to an efficient strategic planning, hence the association between both categories of the study. This in the future of the organization guarantees solidity and robustness in each implicit process within it, since the overall structure of an organization seeks to establish the senior management, in order to obtain the goals of the organization and the necessary means to reach it. Regarding the conclusions, it can be said that the analysis of the environment can include the economic, technological, physical, social, political, environmental and even geographical aspects that strategic planning should consider in its

design, but it is more relevant than Quality management standards are those that address those activities within the aforementioned areas, allowing the scenarios conducive to full business development to be generated.

*Keywords: planning, management, strategy, business development.*

## Introducción

El establecimiento de una estructura global para lograr las metas y el desarrollo de una jerarquización amplia de planes para integrar y coordinar las actividades, es en palabras de David (2014), lo más importante dentro del proceso de la planificación estratégica, lo cual a juicio de este autor, consiste en realizar todas aquellas actividades administrativas y gerenciales que se relacionen con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen la realización de pronósticos, el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, diseñar estructuras alternativas, elaborar políticas y fijar metas factibles.

De lo planteado anteriormente, se puede inferir que planear significa prever los hechos anticipándose a ellos, de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la re-planificación estratégica, como el desarrollo de nuevos planes, generando la formulación de nuevas estructuras alternativas, promoviendo el análisis y la elección de aquellas más viables. La planificación estratégica es esencial para activar y ejecutar con éxito cualquier estructura, ya que las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y efectuar los debidos controles dependen de una eficiente planificación estratégica. Ahora bien, la estructura global de una organización, que suele establecer la administración superior directiva, bosqueja las metas de dicho ente y los medios necesarios para alcanzarla. Para Sallenave (2014), la esencia de la noción de estructura es el alcanzar el punto decisivo, gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas.

Según Thompson y Strickland (2010), la estructura de una compañía es el plan de acción que posee la dirección de la empresa para posicionarse en la arena de su mercado para competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. Asimismo, Serna (2014), plantea que las estructuras son acciones a realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos, tanto de toda la organización en general como de cada área en específico.

Toda estructura en general debe estar integrada, en su contexto, por los objetivos de la acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal), el plan de acción a niveles total y divisional de la empresa, programas funcionales que describen y miden las consecuencias para cada una de las funciones de la empresa (mercadeo, personal, finanzas, producción), los recursos requeridos para llevar a cabo los programas y finalmente un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador.

Visto lo anterior, se observa que la planificación estratégica y la estructura están ligadas indisolublemente, ya que el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos. Esto permite considerar las distintas definiciones en cuanto a la gestión de la calidad se refiere, tomando como referencia diferentes autores, quienes establecen lo siguiente: Goodstein (2010), define la gestión de la calidad como el proceso por el cual los directivos de una organización pueden medir la eficacia de los procesos productivos dentro de la organización.

Para Thompson y Strickland (2010), El desarrollo de una visión y una misión estratégica, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estructura, son tareas básicas para determinar la manera de dirigir el rumbo de una organización, junto a sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo. Las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizarán para lograr los propósitos, constituyen un buen indicio de gestión de la calidad como estructura de planificación estratégica en el logro del desarrollo empresarial.

### **Desarrollo de un plan de gestión de la calidad para el desarrollo empresarial**

El desarrollo de un plan de gestión de la calidad exige a la organización ciertos sacrificios y esfuerzos extras, con la finalidad de no interrumpir la buena marcha y funcionamiento tanto de las áreas operativas como de las administrativas en general. El éxito involucra una serie de recursos tanto humano como financiero, que deben ser orientados hacia la consecución de los logros. Se deben resolver un sin número de preguntas y tomar decisiones las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación.

Dentro de los parámetros conceptuales David (2014), indica que el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estructuras actuales

formuladas originalmente, porque la situación y condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estructuras resultantes de la posterior formulación e incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estructuras, aun cuando la preparación, la redacción y la transmisión de esos elementos no hayan sido diseñada de manera consciente o científicamente, para Thompson y Strickland (2010). La creación de un plan de gestión de la calidad no es más que administrar una empresa estratégicamente.

Debido a esto se debe desarrollar una visión estratégica de lo que será y hacia dónde va la organización; determinar objetivos, es decir convertir la visión estratégica en resultados; crear una estructura con el fin de lograr los resultados deseados; poner en práctica y ejecutar la estructura elegida; y finalmente evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, las estructuras o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y oportunidades. A tal efecto, para David (2014), en la práctica, el proceso de gestión de la calidad no se divide ni se minimiza con tanta nitidez y en algunos casos no se ejecuta con tanta claridad como inicialmente se desea al comenzar. Los estrategas no recorren el proceso en bloque debido a que existe una retroalimentación constante y aun continua, un toma y dame informativo y de opiniones entre los jefes de la organización.

### **Beneficios de la gestión de la calidad como estructura de planificación estratégica**

En opinión de David (2014), la gestión de la calidad permite a la organización tomar parte activa, en lugar de reactiva para la conformación de su futuro. Puede emprender actividades e influir en ellas y no ser solo espectadora, permitiendo controlar su futuro. Uno de los mayores beneficios de la gestión de la calidad consiste en proporcionar a la organización mejores estructuras motivadas al empleo de un enfoque sistemático, lógico y racional para elegir las.

Pero, ciertas investigaciones han demostrado que la contribución más importante de la gestión de la calidad está en el proceso y no en la decisión o el documento que resulte. Una de las metas centrales del proceso, es lograr que todos los líderes de la organización lo comprendan y se comprometan con él. De igual manera es muy importante involucrar a los empleados en cuanto a los nexos existentes entre su compensación personal y el desempeño organizacional. La participación es clave para alcanzar el compromiso con los cambios que se requieren.

Las empresas al planificar sistemáticamente se preparan para las fluctuaciones futuras de su ambiente externo e interno, tomando decisiones más informadas anticipándose a las consecuencias a corto y a largo plazo. Los beneficios de la gestión de la calidad son muy importantes para el mejoramiento continuo de una empresa, ya que según cómo se sientan satisfechos los clientes, estos demuestran lealtad hacia los productos y servicios que la empresa les ofrece. Los siguientes autores explican cómo es el proceso de beneficios de la gestión de la calidad, siendo un componente importante para medir el nivel de beneficios mediante lo mencionado por Kotler y Armstrong (2015, p. 10). Los beneficios de la gestión de la calidad “dependen del desempeño que se percibe en un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si este coincide con las expectativas, el comprador quedará encantado”. Así mismo, un parámetro a considerar sería el resultado de las impresiones recibidas durante el uso de un producto o de la prestación de un servicio, menos las expectativas que lo llevó a contactar el producto o el servicio”.

Dentro de la gestión de la calidad, la rentabilidad se puede definir partiendo de diferentes interpretaciones teóricas, entre esas Sánchez (2002), considera que la rentabilidad es una noción económica aplicada a toda acción en la que se movilizan medios materiales humanos y financieros, con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy diversa y son muchas aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Por otra parte, puede considerarse la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficiario necesario para el buen desarrollo de la empresa. Es decir, la rentabilidad es una de las metas que se traza la empresa para determinar el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de acciones en un periodo de tiempo establecido, además esta permite la toma de decisiones en la administración de la empresa.

Ahora bien, para entender los beneficios de la gestión de la calidad, y en este caso específico el de la rentabilidad, se deben conocer sus indicadores. Los cuales permiten determinar la relación de las cifras extraídas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la misma. Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referen-



cia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Dentro de este orden de ideas Guajardo (2002) comenta que los indicadores referentes a la rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Para Gitman (2015), el margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas después que la empresa ha pagado todos sus productos. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, es decir, cuanto más bajo es el costo relativo, el índice de ventas es mejor.

El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las utilidades puras ganadas por cada unidad monetaria de venta. La utilidad operativa es pura por que mide solamente las ganancias obtenidas por operaciones sin tomar en cuenta intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.

### **Objetivos de la gestión de la calidad en el logro del desarrollo empresarial**

Estos pueden definirse como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos. Además se pueden señalar dos objetivos básicos del control de gestión. En primer lugar, un objetivo descriptivo, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa y a su vez, un objetivo valorativo que reside en añadir a dicha información, un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

En este mismo orden de ideas, Guinart i Solà (2014), plantea que si bien los objetivos pueden agruparse en función de sus diferentes características de multitud de formas, para el caso en particular de la presente investigación se tomará como referencia los objetivos desde las perspectivas de la economía, eficiencia y eficacia, ya que estos posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión.

Según Jaramillo (2015), todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y

permitan evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con estos objetivos debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características, hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. Igualmente para Jaramillo (2015), el concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones.

En consecuencia, establecer un sistema de objetivos de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdo al desempeño basados en la misión y los objetivos de gestión de la calidad. Según Much y García (2014), un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los objetivos permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Asimismo Fleitman (2009), señala que los objetivos son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y los planes de gestión de la calidad, entre otros.

### **Una visión del liderazgo desde la gestión de la calidad**

Respecto a este objetivo de control, se dice que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, por lo que deben crear un ambiente interno, en donde el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos organizacionales. Esta creación de unidad de propósito tomada en cuenta por el líder, en la parte de calidad se traduce en establecer directrices y crear la visión de centrarse en los clientes.

Asimismo, debe ser acompañado por la creación de estructuras, sistemas y métodos, para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento. Con estas acciones refuerzan los valores y expectativas, que a la vez construyen el liderazgo, compromiso e iniciativas a través de toda la organización para lograr su efectividad. Como objetivo de este principio puede decirse, que es asegurar para que se tomen en cuenta las necesidades de todos los participantes en el momento de definir y formalizar una visión clara para el futuro de la organización estableciendo objetivos que satisfagan a todos.

Deben crearse valores compartidos, con el fin de reemplazar posibles temores por una relación de confianza. Así mismo para este principio, es decir, el liderazgo, es vital lograr establecer la unión del personal que conforma la organización y darle la dirección necesaria para lograr los objetivos de ésta. Los líderes son las personas capaces de dirigir e involucrar al personal hacia el logro de los objetivos y metas. Generar un ambiente de trabajo apropiado, en el que el personal se sienta a gusto, formando parte fundamental de él para el logro de un determinado resultado, no es tarea sencilla, como no lo es tampoco encontrar organizaciones en donde el colectivo esté comprometido con los objetivos de ellas (en ocasiones ni se conocen).

Sin embargo, la razón principal de esto no se debe precisamente a que el personal no lo desee, más bien se debe a la falta de dirección, y más aún a la ausencia de un liderazgo eficaz que los oriente e involucre totalmente en la consecución de los objetivos de la organización. Por lo anterior, recalca el autor, que es necesario buscar y encontrar líderes internos que comprendan, hagan suyos los objetivos a alcanzar. De tal manera que al hacer uso de sus habilidades y con su ejemplo, transmitan de forma clara al personal con el que tengan relación.

A través del liderazgo, una organización puede adaptarse más fácilmente a los cambios generados desde afuera de ésta, lo que también genera confianza en relación con su futuro, mejora las relaciones y la comunicación entre los diversos niveles de la empresa, da más independencia y seguridad en sí mismo al personal, lo cual se traduce en el establecimiento de estructuras para el logro de objetivos y metas cada vez más ambiciosos y la reducción en la rotación de los empleados.

De esto se infiere que un liderazgo humanista debe caracterizarse por promover el comportamiento en cuanto a valores de naturaleza humana, como son el respeto, compromiso, espíritu de equipo, actitud de servicio, entre otros. Por lo tanto, se requiere de un estilo de mando profundamente comprometido

con la calidad de la organización. Con energía, capaz de motivar a los demás respecto a la visión y a los resultados que se buscan; que tenga claro lo que se quiere, con capacidad de comunicación, trabajo en equipo, involucramiento y predicar con el ejemplo para facilitar, guiar, facultar, desarrollar el potencial de la gente.

La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de la gestión de control, según Gutiérrez (2014, p. 77), puesto que orienta la aplicación de los cinco principios anteriores, debido a que en las organizaciones se debe buscar la manera de acrecentar el enfoque al cliente para tener mejor conocimiento de sus necesidades y prácticas para satisfacerlo; es preciso perfeccionar el liderazgo para que éste sea efectivo y ejemplar; incrementando la participación de los empleados para fomentar mediante una dirección adecuada su compromiso y mejorar las perspectivas de los procesos.

Cabe señalar que este principio, es importante para controlar los diferentes procesos con el fin de analizar su rendimiento cíclicamente para sugerir e implementar mejoras. Esto se puede llevar a cabo a través de una revisión de administración regular y con auditorías, tanto internas como externas. Es muy importante saber cómo detectar mejoras y hacer que todos las conozcan. De igual forma, la mejora continua debe ser parte de los objetivos. Cuando se trabaja en la creación de cambios que beneficien los productos y los procesos de ésta, se obra hacia la consecución de niveles de trabajo más eficaces, logrando con ello beneficios para todas las partes relacionadas con la organización.

Hoy en día, todavía en muchas organizaciones se piensa o se considera que arreglar los problemas debido a descuidos o al no seguimiento de un procedimiento, o atender las quejas de clientes insatisfechos significa mejorar la calidad; cuando en realidad esto no es cierto, así como tampoco es mejora continua únicamente seguir los procedimientos o cumplir con las características o especificaciones requeridas.

Para que pueda haber mejora continua es necesario que se establezca un método o proceso para elevar los avances en la calidad, sin esperar a que se presenten productos no conformes o problemas con los clientes, proponiéndose por ejemplo progresos pequeños pero constantes en los procesos. Ya sea reduciendo tiempos de realización o haciendo más productos con menos recursos, o bien, adelantos en las características a través de análisis que pueden lograrse a corto o largo plazo, o establecer una infraestructura desde la cual

se identifiquen necesidades concretas para la mejora. De esta forma se puede asignar a un equipo con la responsabilidad clara de desarrollar un proyecto específico u otras opciones de optimización .

### **Consideraciones finales**

En el mundo empresarial no existe una definición estándar en lo referente a una gestión de la calidad, según Serna (2009). Cada organización determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico necesario en cuanto a evaluar y reformular sus estructuras. Lo más importante dentro de la evaluación a realizar es observar las brechas entre lo planeado y el desempeño logrado, lo que conllevará al análisis de gestión de la calidad deseado.

El análisis de la situación interna de la compañía según Thompson (2015), prepara el terreno para ajustar la estructura, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas, siendo este el enfoque orientado por cinco preguntas: ¿Qué tan bien está funcionando la estructura de la compañía?; ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa y sus oportunidades y amenazas externas?; ¿Son competitivos los precios y costos de la compañía?; ¿Qué tan poderosa es la posición de la compañía en relación con la de sus rivales?; ¿A qué problemas de gestión de la calidad se enfrenta la empresa?

Realizar una evaluación o una auditoría interna del desempeño, según David (1997), implica la identificación, revisión de las fuerzas y debilidades en las áreas funcionales de una organización pudiendo ser Mercadeo, Finanzas, Producción, Investigación, Desarrollo, Sistemas, Recursos Humanos y sus relaciones entre sí, haciendo énfasis en sus implicaciones estratégicas. Esa información recolectada mediante ciertos instrumentos como encuestas, cuestionarios, entrevistas e inclusive observaciones, se llamarán factores claves o críticos de éxito, los cuales deben clasificarse por orden de prioridad a efectos de que las fuerzas y debilidades de la organización puedan determinarse en forma colectiva.

Los factores claves para el éxito de cualquier industria, según Thompson (2010), son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en su mercado; concierne a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero. El medio de una organización, según Serna (2009), es la fuente de sus oportunidades y amenazas, por lo que el factor que determina el éxito o

el fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente de forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.

Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, también puede generar la crisis o el repunte de toda una industria. En la formulación de estructuras se requiere realizar previamente un análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, que pueden estar presentes en el periodo considerado.

En el análisis del entorno se puede incluir los aspectos económicos, tecnológicos, físicos, sociales, políticos, ambientales y hasta geográficos, que pueden ser estudiados sobre la base de ciertas herramientas como lo son el análisis de escenarios y el análisis competitivo de la industria. El primero corresponde a descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, no son predicciones, son planteamientos de las variantes que puede presentar el entorno de la empresa.

El segundo se desarrolla en función de la competencia que presenta la organización en el sector donde se desarrolla. Se basa en el supuesto de que los participantes compitan entre sí para apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados por la división. Por lo tanto se afirma que en cuanto a una evaluación o auditoría externa, se pretende detectar las tendencias y los acontecimientos existentes más allá del control de una sola organización, e incluso de ninguna.

## **CAPÍTULO III**

### **POLÍTICAS PÚBLICAS DE CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN EL MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD**





## Resumen

El presente capítulo tiene como objetivo determinar las políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación para lograr mejorar de manera efectiva los sistemas de gestión de la calidad dentro de las organizaciones. Para ello se utilizó los aportes de autores reconocidos en el tema como lo son Guedez (2006), Ackoff, (2007), García y Dolan (2009), Sherman (2009), entre algunos más. El estudio fue realizado metodológicamente mediante la investigación documental, la cual se sustenta en las fuentes bibliográficas como libros, artículos científicos y documentos disponibles en la web que posteriormente son estudiados de acuerdo al enfoque que se pretende implementar en la investigación. En ese sentido, el procedimiento estuvo orientado en primer término a la recolección de la información disponible, para luego organizarla de acuerdo a la categoría de estudio y finalmente mediante el análisis crítico presentar los resultados de la misma. En cuanto a los resultados, los análisis permiten decir que las leyes y normas que describen las políticas de ciencia, tecnología e innovación constituyen un referente importante para considerar en todas las decisiones que se toman dentro de las organizaciones, es decir, que el componente de ciencia y tecnología es una herramienta competitiva para las organizaciones en el contexto actual, ya que no se conciben algunos procesos dentro del funcionamiento de calidad de la organización. Es importante acotar, que las organizaciones a nivel mundial dan el valor que la ciencia y la tecnología representan dentro del funcionamiento de la empresa, de allí, el éxito que la mayoría logra al aplicar este importante elemento dentro de sus procesos productivos. En conclusión, la ciencia, tecnología e innovación implican que las instituciones reconozcan la interdependencia existente entre todos los elementos que conforman la sociedad. Sin embargo, objetivamente son pocas las organizaciones em-

presariales que han reconocido esta dinámica social como conexión clave para su ejercicio y el reconocimiento de los Derechos Laborales, para lo cual se amerita un cambio en los paradigmas gerenciales con el propósito de ajustarlos a las exigencias sociales actuales, mediante un compromiso empresarial manifiesto a través de la ciencia tecnología e innovación.

Palabras Clave: *Ciencia, tecnología, innovación, política pública, organización, gestión de calidad.*

### **Abstract**

The objective of this chapter is to determine the public policies of science, technology and innovation in order to effectively improve quality management systems within organizations. To this end, the contributions of recognized authors on the subject such as Guedez (2006), Ackoff, (2007), García and Dolan (2009), Sherman (2009), among others, were used. The study was carried out methodologically through documentary research, which is based on bibliographic sources such as books, scientific articles and documents available on the web that are subsequently studied according to the approach that is to be implemented in the research. In this sense, the procedure was oriented in the first place to the collection of the available information, to then organize it according to the category of study and finally through the critical analysis to present the results of the same. As for the results, the analyzes allow us to say that the laws and norms that describe the policies of science, technology and innovation constitute an important reference to consider in all the decisions that are taken within the organizations, that is to say, that the component of Science and technology is a competitive tool for organizations in the current context, since some processes are not conceived within the quality performance of the organization that does not have technology and innovation immersed. It is important to note that the organizations worldwide give the value that science and technology represents within the operation of the company, hence the success that the majority that manages to apply

this important element in their production processes. In conclusion, science, technology and innovation means that institutions recognize the interdependence between all the elements that make up society, however, objectively there are few business organizations which have recognized this social dynamic; as a key connection for the exercise of science, technology and innovation and the recognition of Labor Rights, for which a change in managerial paradigms is needed to adjust them to current social demands, through a manifest business commitment through science technology and innovation.

*Keywords: Science, technology, innovation, public policy, organization, quality management.*

## Introducción

Es obvio, que la ciencia, tecnología e innovación conducen a las organizaciones empresariales a llevar a cabo actividades que van dirigidas a ayudar a la comunidad, aun cuando estas actividades no contribuyan directamente a generar beneficios directos para las mismas. De esta manera, las instituciones han adoptado el término de ciencia tecnología e innovación, ya que por presiones del ámbito mundial y por efectos de la globalización, han decidido agregar valor a la sociedad.

Políticas públicas de ciencia tecnología e innovación para el mejoramiento de los sistemas de gestión de calidad

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las instituciones. En la medida que la competitividad sea vista como un elemento fundamental en el éxito de toda institución como señala Guedez (2006), los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Para ello deberán adaptar su realidad cultural a todo tipo de cambios, en el aspecto social, económico y tecnológico, lo cual se verá reflejado en un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad empresarial

A nivel mundial, se ha determinado que el poder económico real descansa usualmente en las grandes organizaciones empresariales, las que por la natura-

leza de sus políticas, ejercicios económicos, así como la importancia de sus actividades productivas, usualmente ejercen presión significativa en la sociedad, y gobiernan los mercados, pudiendo ejecutar inclusive un condicionamiento en los propios gobiernos de las naciones.

Lo antes señalado, ha llevado a considerar, que si el poder está en las instituciones, entonces deben ser éstas las que inicien acciones serias para resolver los problemas de desigualdades sociales y lleven a la práctica, medidas para conseguir transformaciones de carácter social que permitan una mejora substancial en la calidad de vida. Ahora bien, esto debe ir acompasado con los esfuerzos que los gobiernos de los países deben implementar como movilizados de proyectos sociales en colaboración con la sociedad civil. En este sentido, a medida que ha evolucionado el desarrollo industrial, contradictoriamente se ha incrementado la pobreza, lo cual ha creado en el criterio de Sherman (2009), severos problemas de desigualdad social provocada por la actividad económica. Como consecuencia, se ha derivado la creación de normas jurídicas, así como programas de educación universitaria enfocados en responder al mayor compromiso asumido por el sector empresarial para resolver los ciencia tecnología e innovación de manera de potenciar estos factores dándole la importancia y la relevancia dentro de los procesos que cada empresa ha venido realizando, situación que ha impulsado la ciencia tecnología e innovación.

Derivado de lo anterior, en los últimos años han surgido diferentes iniciativas mundiales que han impulsado la incorporación de la ciencia, tecnología e innovación como estrategia en las instituciones. A tal fin, diferentes organizaciones empresariales, formadas por multitud de Estados, han desarrollado proyectos para promover y fomentar el comportamiento socialmente enfocado en el conocimiento de las mismas, entre ellas las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo. La ciencia, tecnología e innovación, hacen referencia Ackoff, (2007), al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, que asumen las organizaciones empresariales para minimizar o contribuir a eliminar el impacto que la actividad de las instituciones produce en el ámbito social, laboral, y de los derechos humanos; más aún si estas velan por el bienestar general de la sociedad. Por ello, hoy en día, las organizaciones empresariales son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar tales preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, a su estrategia de fortalecimiento organizacional, en tanto dicha actividad vaya asociada implícitamente a los beneficios sociales que comporta.

Explican García y Dolan (2009), que toda institución generadora de puestos de trabajos directos e indirectos es fuente de riqueza social, más allá de

los beneficios que deriven sus productos y servicios a los usuarios, a la propia empresa, así como también a sus accionistas. Dado que, la empresa, sus propietarios y otros partícipes dependen de la sociedad donde operan en cuanto a su existencia, además de la prosperidad, tienen en consecuencia, respecto a ella importantes obligaciones frente a los principales grupos de interés con los cuales se relaciona incluyendo trabajadores, clientes, proveedores, así como también la sociedad en general.

### **Organizaciones empresariales desde la calidad**

Al respecto, es conocido, que las organizaciones empresariales se consideran comunidades de personas que trabajan con un objetivo común y están fundamentadas en relaciones sociales productivas que son determinadas, en gran medida, por la estructura establecida, por su cultura empresarial y por el estilo de liderazgo. Entendiendo las consideraciones expuestas a lo largo de la explicación, el gerente deberá poseer los conocimientos y las destrezas para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar y proporcionar inteligencia social.

Tiene que entender cuál es su rol y qué es lo que está administrando. En este sentido, el estilo de liderazgo del gerente en una empresa de servicios, influye directamente en la calidad y eficacia de su organización. Para una empresa, contar con individuos satisfechos, contentos, comprometidos y encargados de generar un excelente clima laboral, es de suma importancia. Por tal razón, la incorporación de nuevo personal en las organizaciones empresariales modernas, no puede quedar al margen de las tendencias actuales y debe adecuarse a estas, para que se conozca emocionalmente a los futuros empleados de una compañía. Antes, los gerentes de Recursos Humanos buscaban personas con sólida formación intelectual y por eso la historia curricular de los aspirantes se limitaba sólo a reseñar los datos personales (nombre, edad, sexo, etc.), su nivel de estudios y su experiencia en cargos previos. Más recientemente, lo que se busca, más que superdotados, son personas con cualidades humanas excepcionales.

Claro está que el nivel de conocimientos específicos para algunas tareas es un factor importante cuando se selecciona personal, pero es innegable que cada vez más entidades empresariales desean conocer ese lado “humano” de sus futuros empleados. Partiendo de los supuestos anteriores, el trabajador es un ser biopsicosocial que transcurre la mayor parte del día interactuado o intercambiando con el medio ambiente, por ello debe verse de forma integral en la familia, la organización, como un elemento muy importante del medio ambiente en el que se desenvuelve.

Dentro de este marco, la inteligencia social incluye múltiples factores como: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimientos de los resultados alcanzados, salario percibido, relaciones humanas con el grupo, la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad y responsabilidad de decidir. Las instituciones se consideran comunidades de personas que trabajan con un objetivo común y están fundamentadas en relaciones sociales productivas que son determinadas, en gran medida, por la estructura organizativa, por su cultura empresarial y por el estilo de liderazgo. Atendiendo a estas consideraciones, se puede inferir que el gerente deberá poseer los conocimientos, las destrezas para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar y proporcionar inteligencia social.

Por su parte, el Estado colombiano ha venido realizando esfuerzos para crear normas, organizaciones empresariales y mecanismos que permitan proteger a la masa trabajadora. Sin embargo, el problema de la violación a los Derechos Laborales de los trabajadores continúa, por lo cual, el tema de la ciencia, tecnología e innovación, se presenta con el fin de generar los cambios estructurales necesarios para crear una nueva cultura en materia laboral, centrada en el carácter humano y social del trabajo, para equipararse con las legislaciones internacionales y de la subregión andina.

En ese contexto, actualmente desde la perspectiva empresarial se está dando relevancia a la ciencia, tecnología e innovación como un enfoque de contribución con la obtención de beneficios en todos los sentidos. Por cuanto es indiscutible la necesidad inexorable de ganar-ganar en bien de la humanidad, ante esta realidad, parece necesaria la asunción de un compromiso por parte del empresariado quien induzca al mismo a equilibrar la consecución de los objetivos económicos tradicionales y la contribución a la mejora del bienestar social de cada uno de los empleados de la organización.

## Conclusión

Así, la ciencia, tecnología e innovación implica que las instituciones reconozcan la interdependencia existente entre todos los elementos que conforman la sociedad, no obstante, objetivamente son pocas las organizaciones empresariales las cuales han reconocido esta dinámica social como conexión clave para el ejercicio de la ciencia, tecnología e innovación y el reconocimiento de los Derechos Laborales. De esta forma se visualiza que en la actualidad se hace necesario, por parte de las organizaciones empresariales, concertar las relaciones sociales de manera que generen las condiciones ideales que le permitan contribuir con un desarrollo económico, social armónico y sustentable.

Para lo cual se amerita un cambio en los paradigmas gerenciales a fin de ajustarlos a las exigencias sociales actuales, mediante un compromiso empresarial manifiesto a través de la ciencia, tecnología e innovación, entendiéndola, como el reconocimiento de la influencia significativa de la empresa en el sistema social para que las acciones realizadas dentro de la entidad sean en equilibrio. Simplemente lo anterior, quiere decir que las instituciones deben funcionar como partes de un sistema social mayor, porque de hecho, forman parte del mismo. La ciencia, tecnología e innovación, comprenden una serie de grupos de interés sobre los que las instituciones deben ejercer acciones que demuestren su compromiso social. En este sentido se plantea que toda organización tiene que asumir la responsabilidad de su impacto en los empleados, ambiente, clientes y cualquier persona o cosa que toque.

Ahora bien, la ciencia, tecnología e innovación establecen dimensiones una interna y otra externa; la dimensión interna se ejerce sobre los trabajadores estando vinculada con las condiciones de trabajo, la promoción del recurso humano, las medidas de salud y seguridad laboral adoptadas, la participación de los trabajadores en la gestión empresarial, la relación de ellos con la empresa, así como también todos los programas que se ejecuten para afianzarla; es decir, está centrada en la atención integral del recurso humano dentro de las instituciones, teniendo consideración con las necesidades de los trabajadores.

La ciencia, tecnología e innovación externa está vinculada con tres áreas fundamentales: medio ambiente, derechos humanos e inversión social comunitaria. La primera consiste en considerar el impacto ecológico que la actividad empresarial genera, incorporando procesos productivos destinados a preservar el medio ambiente. La segunda está vinculada con el respeto a los Derechos Humanos dando así preminencia a las cuestiones éticas. Y la tercera se basa en como las organizaciones empresariales deben brindar a la sociedad programas sociales de amplio alcance lo cual contribuye a su solución.





## **CAPITULO IV**

**GESTIÓN DE LA CALIDAD:  
¿TÉCNICAS, PARADIGMA, ESTRATEGIA,  
SISTEMA O FILOSOFÍA?**



## Resumen

En el presente capítulo, el objetivo estuvo circunscrito a la determinación de los significados para la organización dentro de la gestión de la calidad de las técnicas, los paradigmas, las estrategias y la filosofía como una manera de orientar su implementación de forma efectiva en los procesos productivos organizacionales. Para ello, se citan a los autores Witcher (2014), Price (2015), Chorn, 1991, Juran (1991), Tummala y Tang (1996), Cuatrecasas (1999), Dean y Bowen (1994), entre otros. En cuanto a la concepción teórica de cada término que fue explicado, se utilizó una metodología basada en la revisión de fuentes teóricas de información, tal como libros y documentos digitales. Mediante esta metodología de revisión bibliográfica fue posible establecer las diferencias entre términos similares relacionados con la gestión de la calidad, desde su filosofía hasta su praxis organizacional. En relación con los resultados, los mismos permiten determinar los conocimientos asociados a la gestión de la calidad desde la perspectiva de la filosofía y la práctica empresarial, donde los expertos en calidad pueden desde la dirección o la gerencia ejecutar de manera eficaz los sistemas de gestión de la calidad sin ambigüedad o confusión dentro de las distintas actividades de administración y gestión. Como conclusión, es preciso reconocer que la gestión de la calidad insiste en la visión sistémica de la organización, su definición en términos departamentales no es lo suficientemente precisa. En esta labor, el profesional de la calidad se verá obligado a interactuar intensamente con el resto de las áreas funcionales y con la dirección general, sin que por ello se deslinden sus campos de responsabilidad. El atributo más importante que el profesional del futuro necesitará es la capacidad de trabajar en equipo con otros para satisfacer las necesidades de la sociedad. La misma visión horizontal de trabajo subyace en otras áreas funcionales, como la gestión de recursos huma-

nos o la dirección de sistemas de información. Las responsabilidades del profesional de la calidad girarán entonces alrededor del incentivo de esquemas de trabajo horizontales que faciliten la comunicación y el trabajo en equipo, del desarrollo de las habilidades interpersonales y de liderazgo, del impulso de la mejora continua, del servicio al cliente, así como de herramientas para el análisis estratégico.

**Palabras Clave:** Gestión, Calidad, Términos, Técnicas, paradigmas, estrategias.

### Abstract

In this chapter, the objective was circumscribed to the determination of the meanings for the organization within the management of the quality of the techniques, the paradigms, the strategies and the philosophy as a way to guide its implementation in an effective way in the processes productive organizational. For this, the authors Witcher (2014), Price (2015), Chorn, 1991, Juran (1991), Tummala and Tang (1996), Cuatrecasas (1999), Dean and Bowen (1994), among others, are cited. As for the theoretical conception of each term that was explained, a methodology based on the review of theoretical sources of information, such as books and digital documents, was used. Through this bibliographic review methodology it was possible to establish the differences between similar terms related to quality management, from its philosophy to its organizational praxis. In relation to the results, they allow to determine the knowledge associated with quality management from the perspective of the philosophy and business practice where the quality experts can from the direction or management effectively execute the management systems of the quality without ambiguity or confusion within the different activities of administration and management. In conclusion, it is necessary to recognize that quality management insists on the systemic vision of the organization, its definition in departmental terms is not sufficiently precise. In this work, the quality professional will be forced to interact intensively with the rest of the functional areas and with the general direction, without

disregarding their fields of responsibility. The most important attribute that the professional of the future will need is the ability to work as a team with others to meet the needs of society. The same horizontal vision of work underlies other functional areas, such as the management of human resources or the management of information systems. The responsibilities of the quality professional will then revolve around the incentive of horizontal work schemes that facilitate communication and teamwork, the development of interpersonal skills and leadership, the impulse of continuous improvement, customer service, as well as as tools for strategic analysis.

**Keywords:** Management, Quality, Terms, Techniques, paradigms, strategies.

## Introducción

La confusión de lo que cabe entender por calidad y por gestión de la calidad junto al complejo camino evolutivo de este movimiento, explica por qué no es extraño que la literatura siga sin ponerse de acuerdo en si la gestión de la calidad es una simple colección de técnicas, un nuevo paradigma o forma de dirigir, un sistema de gestión con una cierta filosofía de dirección, una opción estratégica o una función directiva más.

El enfoque técnico de la calidad, bien plasmado en el control estadístico de procesos, parte de un concepto de la gestión de la calidad como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos, como de procesos. Esta aproximación ha sido útil para crear una caja de herramientas que los enfoques posteriores no han cesado en enriquecer. Las últimas aproximaciones encuadradas en el enfoque técnico (el aseguramiento de la calidad y el enfoque japonés) son las primeras en advertir la insuficiencia de este concepto, limitado a proyectos, a programas con fines puntuales, discontinuos sin un enfoque directivo claramente articulado que los ampare, sentando los pilares del enfoque sistémico de la Gestión de la Calidad, que la asimila a un nuevo paradigma de la dirección de organizaciones.

Cabe destacar, que los desarrollos de las visiones cultural y humana de la gestión de la calidad han robustecido esta comprensión de la función, ampliamente difundida en la literatura, así como en los expertos. De hecho, es la do-

ble dimensión del concepto como estrategia dentro de un proceso que permite deslindar su vocación de cambio organizativo y cultural que la dota de continuidad, tomando en consideración su plasmación concreta en cada momento en proyectos, igualmente en programas puntuales.

Una primera línea de opinión concibe la Gestión de la Calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo. Según Witcher (2014) se hace eco de trabajos que la entienden como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así como de otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente. Según Price (2015) aún restringe más su concepto, limitándola a una técnica de control. La asimilación de la Gestión de la Calidad a una herramienta para la gestión no parece suficiente, por dos razones: 1) aporta ideas de carácter abstracto o principios de dirección además de prácticas y técnicas; 2) Diversos enfoques están basados en una perspectiva de sistemas, que considera toda la organización y las interacciones entre sus componentes.

Sin embargo, no deja de ser cierto que este concepto es el que impregna los enfoques pioneros, como la inspección y el control estadístico de procesos, que aportan poco más que una caja de herramientas para el control de la calidad de productos y procesos. Una segunda forma de entender la calidad va más allá de su concepción como un conjunto de técnicas y procedimientos, para convertirla en un nuevo paradigma de la dirección. La misma consideración le merece a para quien “la calidad es en su esencia una forma de dirigir la organización”, agregando que “el control de calidad es mucho más que una agrupación de proyectos técnicos y actividades de motivación, sin ningún enfoque directivo claramente articulado”. Asimismo, “el control de calidad es una nueva manera de pensar en la dirección y de considerarla”; agregando más tarde que se trata de “una revolución conceptual en la gerencia”. (Ishikawa, 1988, p.98).

### **Gestión de la calidad y la dirección de las organizaciones**

En este caso, la gestión de la calidad sería un nuevo modo de pensar acerca de la dirección de las organizaciones (Chorn, 1991), un nuevo enfoque de la función directiva que aportaría ideas revolucionarias sobre los modelos tradicionales, sustancialmente nuevos principios sobre el diseño de la organización y de la cultura corporativa a construir para caminar hacia la excelencia. Slater (1991) representa este nuevo paradigma por organizaciones orientadas al cliente que están organizadas por procesos, funcionan por equipos y se conducen más como un baile que como un juego de hockey. Para Brocka y Brocka

(1992), la Gestión de la Calidad sería un paradigma caracterizado por un enfoque humanista y sistémico a la dirección.

Esta aproximación tiene la virtud de incidir en el principal valor de la gestión de la calidad: los principios que propugna, como el enfoque sistémico de la organización considerando la interacción entre todas las actividades y personas de la empresa. Ahora bien, para que la gestión de la calidad pudiese asimilarse a un paradigma de la dirección debería aportar una metodología perfectamente estructurada y una teoría prescriptiva sobre cómo dirigir con éxito cualquier organización.

No obstante, se cree que no es éste tampoco el marco adecuado para explicar qué es la gestión de la calidad. A ella escapan múltiples e importantes aspectos de la práctica directiva, como la selección de la estrategia competitiva idónea en función del contexto, la recomendación sobre cómo implantar la estructura organizativa más adecuada o un sistema para planificar integradamente las finanzas con las operaciones. Por tanto, el problema que plantea la perspectiva de la gestión de la calidad como nuevo paradigma de la dirección, alternativo a los modelos organizativos reconocidos e independientes de la teoría general de la administración, es que asume su viabilidad como ciencia paralela. Así lo han defendido autores como Juran (1991). De hecho, las pretensiones espurias de los gurús en calidad laten tras este planteamiento independentista.

Esta visión choca frontalmente con una academia bien organizada con un cuerpo de conocimiento interdisciplinar, sólido teóricamente, validado empíricamente. Sería más humilde, al tiempo que productivo, que los especialistas en calidad defendiesen la gestión de la calidad como un campo de especialización que, bebiendo de múltiples fuentes (tanto de la academia en teoría de la administración, como de la práctica profesional y la formalización de principios prácticos construida dentro del campo), puede imprimir a la administración de organizaciones una nueva filosofía, un nuevo sistema de valores que guíen la práctica directiva, enriqueciendo su caja de herramientas con nuevas prácticas y técnicas.

En cambio, querer integrar dentro de la gestión de la calidad cualquier novedad que la teoría administrativa saque, como el enfoque del aprendizaje organizativo, aunque se haya desarrollado fuera de su práctica profesional y de su círculo de investigadores, y en muchos casos soslayando el reconocimiento a los innovadores, parece difícil de admitir. Esto es, debemos admitir que hay un campo para la dirección más allá de la gestión de la calidad, sin desdoro de su importancia.

## Gestión de la calidad total como opción estratégica

La tesis que contempla la Gestión de la Calidad como una opción estratégica que puede influir decisivamente en la posición competitiva de una organización ha sido postulada de manera amplia, especialmente por los autores encuadrados dentro de este enfoque. Así, Stahl y Grigsby (1997, p. 162-163) definen la gestión de la calidad Total (GCT) como una opción estratégica que enseña a los directivos cómo actuar en un cierto negocio, con el propósito de lograr ventajas competitivas mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes. Kia (1997) percibe la GCT como una estrategia corporativa, que integra las metas de la organización con sus recursos.

En la misma línea, Tummala y Tang (1996), definen la GCT como un marco estratégico que une la rentabilidad, los objetivos empresariales y la competitividad con los esfuerzos para el avance de la calidad, teniendo como propósito utilizar los recursos humanos, materiales y de información dentro de la organización y mejorar continuamente los productos que permiten la satisfacción del cliente. En concreto, muchos de estos trabajos interpretan la gestión de la calidad total como una opción estratégica que admite lograr simultáneamente ventajas competitivas en costes y en diferenciación, a través de intervenciones dirigidas a la orientación del cliente y a la cohesión de todos los recursos de la empresa. Esta visión es ciertamente ambiciosa aunque parece poco defendible.

La GCT no puede ser una estrategia de negocios diferenciada de los arquetipos señalados en dicha dirección/, pero puede ser parte integrante de cualquiera de ellos. La gestión de la calidad aporta elementos de interés tanto para competir por costos como para diferenciarse de la competencia, según el objetivo que se marque a los proyectos de mejora. Ni siquiera el enfoque más global y avanzado de gestión de la calidad, la GCT, puede asimilarse como una opción estratégica alternativa y singular. Los componentes de un sistema de gestión de la calidad basado en la GCT, tanto en principios como en prácticas, pueden ser útiles en la definición y en la implantación de la estrategia competitiva.

Pero una cosa es leer la calidad del servicio, la reputación de categoría o la satisfacción del cliente como activos intangibles valiosos, que son el origen de ventajas competitivas sostenibles, y otra equiparar la senda para su logro exclusivamente con la función directriz conocida como gestión de la calidad. Su misma visión global y horizontal subyace en su definición como paradigma, trasluce también en la concepción, más modesta, como sistema de dirección o guía para la práctica de dirección de acuerdo con una cierta filosofía.



Esta aproximación es frecuente en la literatura sobre GCT. James (1997, p.33) la definen como “una filosofía de dirección generada por una orientación práctica, que concibe un proceso que visiblemente ilustra su compromiso de crecimiento y de supervivencia organizativa. Significa una acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo. Permite a una entidad, por medio de una estrategia coordinada de trabajo en equipo y de innovaciones, satisfacer las expectativas y necesidades del cliente”. Price y Chen (1993) tratan la gestión de la calidad como un sistema o filosofía de dirección centrado en la premisa de proporcionar productos que satisfagan al cliente. Teare et al (1994, p.17) exponen que la GCT se ha convertido en la filosofía de dirección de los años 90.

Para Cuatrecasas (1999, p. 16), la GCT es “una nueva filosofía de gestión empresarial basada en la calidad al nivel de toda la empresa, su organización y el equipo humano que la compone”. El proceso de TQM es un enfoque corporativo total que se centra en satisfacer a menudo las expectativas de los clientes reduciendo significativamente los precios de una mala calidad, mediante la conformación de un nuevo sistema de gerencia y cultura corporativa. De igual manera, los autores Llorens y Fuentes (2001, p. 47) coinciden en la misma visión, defendiendo que “el TQM constituye un estilo de dirección que describe la forma en que una organización puede satisfacer a sus clientes y optimizar su rentabilidad a largo plazo, posición competitiva y participación en el mercado”.

La definición de la Gestión de la Calidad a partir de los tres elementos que plantean Dean y Bowen (1994) es la base para configurar el patrón filosófico que inyecta en el sistema de dirección y en el ámbito de trabajo de la función directiva especializada una filosofía institucional sobre la cual conducir y determinar la configuración de la estructura organizativa que se agrega al organigrama. Así, la gestión de la calidad es tanto una estrategia como un proceso. La concepción de ésta como una filosofía de dirección deja claro que no puede confundirse con un programa de calidad, que necesariamente ha de tener un principio y un fin. El desarrollo de la GCT puede beneficiarse de la organización de proyectos que vinculen liderazgo, participación, compromiso, responsabilidad, cooperación y aprendizaje, dentro del marco de una misión compartida por los miembros de la misma.

Estos programas relacionados con la calidad pueden ser muy útiles. De hecho, los enfoques a la implantación de la GCT basados en proyectos visibles conducidos en equipo, han probado ser la estrategia más exitosa (Shortell et al., 1995). Sin embargo, la introducción plena de la Gestión de la Calidad no puede limitarse a proyectos en equipo ad hoc, pues por su propia naturaleza

de filosofía directiva va más allá de estas iniciativas temporales. El cambio organizativo y cultural inherente a la gestión de la calidad moderna sólo es pleno cuando los principios penetran en el trabajo diario de las personas en todos los niveles; sobre todo cuando la estrategia, la estructura, los sistemas y los procesos se alinean para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. También enfatiza tanto en la participación y la satisfacción, así como en la competitividad, la comprensión de la variación, además de la importancia de la medición.

El concepto de la gestión de la calidad como un sistema de dirección supone entenderla como un modelo directivo ecléctico, como propone Guillén (1994a, p. 84), que integra aportaciones de los tres grandes paradigmas organizativos. De la institución científica del trabajo procede su preocupación por la productividad, el absentismo y la rotación de los trabajadores, la calidad del producto y la parálisis burocrática, que consolida el entrenamiento en técnicas de control estadístico de la calidad, dirección de la producción y análisis de tareas.

El análisis estructural ha inyectado las ideas sobre participación, trabajo en equipo y liderazgo, así como principios de diseño organizativo orientados hacia estructuras horizontales, federales y divisionales que combatan los perversos hábitos de las estructuras burocráticas. Por último, el modelo de las relaciones humanas ha penetrado en la ideología de la GCT, inspirando su retórica de la satisfacción del cliente que se consagra como misión organizativa, asignando a los directivos un rol de líderes y elevando la responsabilidad de los trabajadores desde meros subordinados a miembros de un equipo, fortaleciendo valores clave de su motivación como la participación, la mejora y el crecimiento personales. Spencer (1994) defiende este concepto, recalando que la gestión de la calidad captura aspectos de modelos ya establecidos de organización y los amplía para aportar una metodología de uso.

### **Modelos estratégicos de gestión de la calidad total**

Este autor cita concretamente los tres modelos estratégicos identificados por Chaffee (1985) los paradigmas mecánicos o de la organización científica del trabajo, el paradigma adaptativo, orgánico o contingente, y el paradigma cultural. También apunta acertadamente que no se trata de una realidad rutinaria y preparada de antemano, sino que es una filosofía amorfa y fuertemente cambiante, en la que las elecciones de los directivos no se basan sólo en su comprensión de los principios, también en su propio modelo mental de la naturaleza de las organizaciones. Ello permite que los directivos que se sientan más

cómodos con los conceptos mecanicistas estén más predispuestos a adoptar dichos componentes de la gestión de la calidad. El modelo estratégico lineal se basa en una concepción mecanicista. La interpretación lineal y mecánica de la organización parte de los objetivos establecidos, y que la función más importante de la estrategia es la planificación para su logro.

La administración científica del trabajo, dirigida al análisis de puestos y a la estandarización de tareas, es coherente con este modelo estratégico. Este patrón subyace en los enfoques técnicos para la gestión de la calidad, especialmente en la inspección y el control estadístico de la calidad: que asume una visión mecanicista cuando se define como un conjunto de procesos y herramientas que buscan la mejora de la eficiencia organizativa, el control estadístico de procesos, la conformidad con las especificaciones o la reducción de la variabilidad.

### **Los directivos más propensos al pensamiento sistémico se volcarán a los elementos orgánicos**

El modelo estratégico adaptativo se basa en una concepción orgánica de la organización. La interpretación orgánica y adaptativa recalca la importancia del ajuste de la empresa y de sus elementos para alinearse reactiva o proactivamente con los cambios del entorno. El análisis estructural como base para el diseño organizativo es un aspecto prioritario de este modelo.

La interpretación orgánica se vislumbra tras los enfoques de aseguramiento de la calidad japonesa. Se trata de doctrinas funcionalistas, que intentan estructurar conductas humanas individuales y grupales para ajustarlas a las demandas de un sistema de nivel superior. El establecimiento de principios como la definición de la calidad desde la óptica del cliente, el trabajo en equipo o la autonomía e iniciativa de los trabajadores, responde a una visión adaptada, basada en la formulación de valores guía para el comportamiento de los miembros de la organización.

Por su parte, los componentes psicosociales subyacentes al modelo cultural de la organización serán especialmente útiles para los directivos preocupados por el proceso de implantación. La interpretación cultural de la organización destaca la importancia del consenso y de un contrato social basado en el compromiso, que busca motivar a todos los grupos de interés de la asociación para el trabajo cooperativo a favor de los objetivos de la misma. Se trata de una estrategia conducida por valores compartidos, que define un entorno interno y un control cultural que presiona a los agentes vinculados para suscribir

e interiorizar una visión. Este modelo facilita la cohesión de la organización y su aceptación del cambio.

El modelo cultural está claramente presente sobre los enfoques culturales y estratégicos de la gestión de la calidad, que insisten en la importancia del cambio organizativo para implantar una serie de nuevos principios para la mejora de la calidad. Este modelo trasluce al enfoque CGT, que subraya la responsabilidad de la dirección para incentivar la aceptación del cambio y el aprendizaje, así como la responsabilidad de la empresa en el logro de las expectativas de todos los grupos de interés claves relacionados con ella.

Los tres modelos son complementarios y se refuerzan mutuamente. Para dar un ejemplo, el principio de mejora continua para el cambio (relacionado con el modelo cultural) solamente puede introducirse de manera eficaz, si se acompaña del control estadístico de procesos para asegurar antes su uniformidad y lograr tenerlos bajo control (aspectos enfatizados por el modelo mecanicista); así como la movilización de los empleados promocionando su iniciativa para detectar defectos y hacer bien las cosas desde el principio (elementos inherentes al modelo adaptativo).

En definitiva, la gestión de la calidad se ha construido históricamente como una compleja combinación de ideología y métodos, que se han aplicado en la praxis para modelar metodologías con que afrontar problemas complejos de dirección de organizaciones. Su presencia en el equipaje de conocimientos necesarios para el directivo en el futuro dependerá de la habilidad de todos los actores que integran el movimiento por la calidad para forjar enfoques, modelos y sistemas de gestión de la calidad que aúnen: 1) Flexibilidad, facilitando la integración de sistemas, sin merma de un sustrato de formalización y documentación; 2) Innovación, compatibilizándola con la estandarización; 3) Fusión de conceptos y metodologías, manteniendo la coherencia interna; 4) Cohesión de todos los grupos de interés, privilegiando la satisfacción de los clientes; 5) Cooperación, sin deteriorar la responsabilidad individual de cada uno.

La teoría administrativa se ha reconstruido a sí misma muchas veces a lo largo de su historia, a medida que distintas líneas de pensamiento se han desarrollado e integrado en el cuerpo del conocimiento acumulado, remodelando muchas de sus aristas. La Gestión de la Calidad debería seguir el mismo camino, buscando la integración y la asimilación mutua de conceptos, principios, prácticas y técnicas. Su legitimación plena se logrará cuando su filosofía de la dirección impregne a la academia en la administración de organizaciones.

La gestión de la calidad como función especializada y profesionalizada

La gestión de la calidad no es solamente un sistema de dirección que penetra la práctica de gobernar las organizaciones con una cierta filosofía, sino que debe acceder en la conducta de todo un equipo directivo. También es una función de la dirección, que se agrega a otras existentes anteriormente, como la gestión comercial, la gestión de las operaciones o la gestión de la innovación. De hecho, Feigenbaum (1951, p.21) introduce ya este concepto cuando indica que la calidad es una nueva área de la administración moderna como las finanzas, la producción o el marketing.

Según Vandeville (1990, p.101) comparte este criterio asegurando que “la gestión de la calidad se integra perfectamente en la dirección general de la empresa de la que forma parte”. La norma ISO 8402 define la gestión de la calidad desde esta óptica, concibiéndola como un “aspecto de la función general que determina y aplica la política de la calidad”. Igualmente, la ISO 9001:2008 indica que “la administración de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de dirección”, incluso la norma SGE 21:2005.

El sistema de la gestión ética y socialmente responsable presenta dicho método como una parte de la estructura de gestión de la organización y una extensión del sistema de gestión de la calidad (Forética, 2002, p.3). Así contemplada, la gestión de la calidad es un área de especialización gerencial y técnica que da lugar a la aparición en las organizaciones de profesionales especializados. Como una función de la dirección, la Gestión de la Calidad se ha convertido en campo para una profesionalización de dirección.

## Conclusión

La implantación exitosa de la gestión de la calidad requiere los conocimientos de un especialista. Los expertos en calidad pueden ser directores o auditores de sistemas de gestión de la calidad o del medioambiente, especialistas entrenados en la fijación de patrones de trabajo y en el diseño de procesos estadísticos capacitados para el control y el análisis de los productos; o especialistas en el servicio al cliente con un enfoque comercial, entre otros títulos.

Es preciso insistir, singularmente, en un hecho: en la medida en que la GCT reitera en la visión sistémica de la organización, su definición en términos departamentales no es lo suficientemente precisa. En esta labor, el profesional de la calidad se verá obligado a interactuar intensamente con el resto de las áreas funcionales y con la dirección general, sin que por ello se deslinden sus campos de responsabilidades.

El atributo más importante que el profesional del futuro necesitará es la capacidad de trabajar en equipo con otros, para satisfacer las necesidades de la sociedad. La misma visión horizontal de trabajo subyace en otras áreas funcionales, como la gestión de recursos humanos o la dirección de sistemas de información. Las responsabilidades del profesional de la calidad girarán entonces alrededor del incentivo de esquemas de trabajo horizontales que faciliten la comunicación y el trabajo en equipo, del desarrollo de las habilidades interpersonales y de liderazgo, del impulso de la mejora continua, del servicio al cliente; así como de herramientas para el análisis estratégico como el benchmarking. Además, un responsable de calidad asume también un papel de apóstol de la innovación, de estilos directivos orientados hacia el liderazgo y el cliente, de culturas de organización basadas en la implicación y la motivación; y un rol de maestros del cambio competentes para conducir el cambio cultural en la estructura.

## **CAPÍTULO V**

### **GESTIÓN DE CALIDAD GENERADO POR COMPETENCIAS DESDE VISIONES TEÓRICO-CONCEPTUALES**





## Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar el impacto de la gestión del conocimiento dentro de los conceptos teóricos que utiliza la gestión de la calidad dentro de las organizaciones. Para su desarrollo se citaron diferentes autores, entre los cuales se puede mencionar a Libretti (2015), Sánchez (2015), Sleight, (2015), Ferraro (2015), Porter (1999), Baldwin y Childs (2015), Drucker (2014), Ansoff (1991), entre otros. En relación a la metodología empleada en el estudio, la misma estuvo dentro de las características de una investigación de revisión documental, donde la principal fuente de información estuvo constituida por libros, artículos científicos y documentos digitales disponibles en portales web, que tratan con la temática del presente estudio. En cuanto a los resultados que se encontraron, puede afirmarse que la gestión del conocimiento dentro de cualquier organización, representa una ventaja competitiva para la misma, ya que permite identificar no solo las amenazas o debilidades dentro de la planificación estratégica, sino que también permite obtener el conocimiento científico para potenciar las oportunidades y fortalezas que la organización tiene, lo que constituye un mejor posicionamiento dentro del mercado donde se desenvuelve. El conocimiento es poder para la organización. Como conclusión, el tipo de estrategia dentro de la gestión de calidad de baja intensidad en las coordinaciones es una fortaleza y al mismo tiempo es el objeto de estudio en esta investigación. De igual forma, las estrategias proactiva y reactiva son las menos utilizadas por las coordinaciones estudiadas, representando una debilidad. Al respecto, la utilización de este tipo de estrategias se distingue en que las instituciones de educación superior que la utilizan se encuentran en continua innovación con la creencia. El nivel estratégico es utilizado por las coordinaciones para las iniciativas en la administración de la cartera de proyectos y negocios,

así como para apoyar las actualizaciones de los diferentes negocios, también para capturar sinergias entre centros de investigación, a obtener recursos corporativos necesarios que serán distribuidos entre los negocios. Las Instituciones de educación superior no poseen suficiente manejo en el desarrollo de competencias conceptuales que se implementen en la gestión de calidad de cada facultad o escuela, mostrando un interés en la utilización de conocimientos hacia la planificación de estrategias de negocios.

**Palabras clave:** *Gestión del Conocimiento, Estrategia competitiva, ventaja, nivel, negocio.*

### Abstract

The objective of the research was to determine the impact of knowledge management within the theoretical concepts used by quality management within organizations. For its development, different authors were cited, among which we can mention Libretti (2015), Sánchez (2015), Sleight, (2015), Ferraro (2015), Porter (1999), Baldwin and Childs (2015), Drucker (2014), Ansoff (1991), among others. In relation to the methodology used in the study, it was within the characteristics of a documentary review investigation, where the main source of information was constituted by books, scientific articles and digital documents available on web portals, which deal with the subject of the present study. Regarding the results that were found, it can be affirmed that the knowledge management within any organization represents a competitive advantage for it, since it allows to identify not only the threats or weaknesses within the strategic planning, but also allows to obtain scientific knowledge to enhance the opportunities and strengths that the organization has, which constitutes a better positioning within the market where it operates. Knowledge is power for the organization. As a conclusion, the type of strategy in the management of low intensity quality in the coordination objects of study in this research exists as a strength. Likewise, proactive and reactive strategies are the least used by the coordinations studied, representing a weakness. In

this regard, the use of this type of strategy is distinguished by the fact that higher education institutions that use it are in continuous innovation with belief. The strategic level is used by the coordinations for the initiatives of managing the portfolio of projects and businesses, as well as to support the updates of the different businesses, as well as to capture synergies between research centers, to obtain necessary corporate resources that will be distributed among business. Institutions of higher education do not have enough development management of conceptual skills to implement them in the quality management of each faculty or school, showing an interest in the use of hard skills only technicality to the planning of business strategies.

**Keywords:** *Knowledge Management, Competitive strategy, advantage, level, business.*

## Introducción

El análisis de la gestión de calidad en la aplicación de desarrollo de competencias conceptuales desde un marco referencial teórico, permite conocer aquellos elementos que representan su justificación epistémica, para luego abordar de qué manera las mismas se aplican en la realidad organizacional; ya que como toda estrategia innovadora, necesariamente debe transcurrir en un lapso que sirva como adaptación a los sujetos que las manipulan por lo cual ineludiblemente se generan una serie de ventajas y desventajas que fortalecen el uso de las mismas.

Ahora bien el desarrollo de la gestión de calidad en la aplicación del desenvolvimiento de competencias conceptuales, ha generado una serie de ventajas en relación con la información como con su acceso. Estos cambios han producidos en las últimas décadas impactos de forma significativa en la Educación Superior Colombiana, cuyo progreso está sustentado en el desarrollo nombrado anteriormente que ha sido poco evidenciado, al igual que los avances sobre gestión que ofrecen y que son necesarios para mejorar los estándares de calidad de vida en muchos sentidos. En cualquier disciplina u ocupación están surgiendo constantemente nuevas formas para asumir la resolución de problemas

Gestión del conocimiento en la aplicación de desarrollo de competencias conceptuales: ventajas y desventajas

La gestión de calidad en la aplicación de competencias conceptuales según Libretti (2015), posee potencial para un impacto significativo en la organización. Incliniéndose por la conceptualización de Sánchez (2015), de estar enmarcada bajo el enfoque de las posibilidades de solución que se pueden tener con la formulación del desarrollo de competencias conceptuales, además de la presencia continua de la utilización de los conocimientos como medio de gestión de calidad.

Al respecto, una estrategia de conocimiento considera los cambios por los que atraviesa una organización, tanto interna como externa junto con las oportunidades potenciales disponibles a esta. Las oportunidades de conocimiento pueden incluir formas de cómo usarlo para ganar una ventaja competitiva, reduciendo costos, aumentando ingresos, entre otros. Las posibilidades de conocimiento se sopesan contra las fortalezas y debilidades del entorno actual, tanto de gestión como organización para establecer la estrategia de lo que se adoptará. En este contexto, una estrategia de conocimiento planificada conscientemente despliega las directrices generales que se seguirán en el desarrollo, así como en la arquitectura de conocimiento para alcanzar la estrategia, como los proyectos específicos para implementar la arquitectura y las oportunidades de conocimiento.

### **Razones en el desarrollo de competencias conceptuales desde una figuración de la gestión de calidad**

Las razones para que una institución de educación superior desarrolle competencias conceptuales desde una figuración de la gestión de calidad dependerán según Sánchez (2014) de las posibilidades de asimilación, adopción y adaptación de conocimientos. Sin embargo existen razones generales que incluyen: a) Brecha de Desempeño - Se reconoce, generalmente por parte de la Dirección, que el desempeño del conocimiento requiere mejoramiento. b) Cambio Gestión - La organización requiere de una nueva arquitectura para acomodar el crecimiento de nuevas conocimientos. c) Cambio Organizacional - La función de Conocimiento requiere una variación debido a una reorganización, una fusión o una reducción.

Al respecto, las tendencias en conocimiento pueden ser amenazas u oportunidades, dependiendo si son incorporadas exitosamente en los trabajos diarios con conocimiento pleno de su uso, es decir, si los trabajadores poseen el entendimiento necesario para implementar soluciones a través del uso de la gestión de calidad en la aplicación del desarrollo de competencias conceptuales. Por ello, se necesita identificar el camino (guía) hacia el futuro de las

nociones principales, así como los emergentes que podrían afectar la visión a largo plazo y los no relacionados, que podrían posiblemente crear productos sustitutos en los procesos de enseñanza, haciendo valer de una manera diferente y de difundir el conocimiento.

### **Tipos de estrategias para la gestión de calidad en el campo del competencias conceptuales**

Se encuentran los tipos de estrategias para la gestión de calidad en el campo de las competencias conceptuales según Sánchez (2014), las cuales se refieren a: a) Estrategias Competitivas: Actualmente, señala Ferraro (2015), que la competencia internacional obliga a las instituciones de educación superior e industrias a elaborar una táctica en la gestión de calidad que les permita aprovechar todos los posibles beneficios que implican la globalización, por lo que dichas instituciones que han logrado sobrevivir después de la apertura del mercado se han visto en la necesidad de diseñar nuevas estrategias. De acuerdo con el concepto mencionado, la estrategia en la gestión de calidad debe integrar las metas tecnológicas de la empresa y establecer las acciones a realizar. Porter (1999), señala que ésta es el enfoque de una universidad o empresa en el desarrollo y en el uso del conocimiento. Es un elemento de la estrategia competitiva general y debe estar de acuerdo con las otras actividades de valor. Debido a que representan un papel fundamental en el impulso de la obtención de beneficios de las instituciones de educación superior y empresas del sector que quieren determinar cómo alianzas para la producción de procesos como de productos, por lo que se requieren alcanzar por parte de estas organizaciones, tácticas para lograr una ventaja sobre sus rivales

b) Estrategias Proactivas: El desarrollo de competencias conceptuales requieren, según Porter (1999), formular desde el marco conceptual de la misión y visión de la institución o empresa, para que cada miembro del equipo de trabajo sepa dónde dirigir los esfuerzos, apoyándose en una política dinámica en investigación y desarrollo, cuyo objeto principal es introducir nuevos productos como servicios, así como procesos hacia el liderazgo exclusivo de sectores.

c) Estrategias Reactivas: Se apoyan en mantener el liderazgo competitivo mediante mejoras radicales en procesos y servicios así como mejoras multiplicadas en productos, que permitan aumentar la facilidad de uso, calidad y fiabilidad de los sistemas; a la vez que reducen los costos de producción. Las instituciones de educación superior que utilizan este tipo de estrategias se diferencian y se encuentran en continua innovación con la creencia según Baldwin y Childs (2015), manifiestan que estas valen la pena para copiar y ser distri-

buidas bajo una gran capacidad de investigación y desarrollo, aunque existan acuerdos de licencias y know how.

d) Estrategias de Baja Intensidad: Según Sánchez (2014) estas tácticas aprovechan huecos que nadie satisface e intentan por ello encontrar un nicho de mercado poco atractivo para la competencia y ofrezca potencial de crecimiento y rentabilidad aceptables. Estas estrategias según Drucker (2014) refuerzan la estrategia de enfoque presentando: Estrategia dependiente: la empresa.

### **Niveles estratégicos en la gestión de conocimiento por competencias**

Si una organización produce un sólo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarque todas sus actividades. Las instituciones de educación superior requieren una amplia variedad de productos que van de lo básico utilizado hasta la innovación de servicios y procesos. Cada uno de estos negocios casi siempre exige una estrategia separada. Como resultado, se distinguen entre estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional:

- a) *Nivel Estratégico (corporativa)*: Se encuentra en empresas o instituciones de educación superior que posean diversificación. Consiste según Drucker (2014) en determinar las actuaciones necesarias que hay que emprender para obtener una ventaja competitiva, mediante la selección y dirección de una combinación de negocios. En este sentido, la estrategia conlleva a las iniciativas de administrar la cartera de proyectos y negocios, así como apoyar las actualizaciones de los diferentes negocios, capturar sinergias entre centros de investigación.
- b) *Nivel de Negocio*: Este nivel define según Sánchez (2015), cómo crear y reforzar la competitividad a largo plazo del negocio. Para ello requiere centrarse en determinar el alcance, responder a los cambios del entorno, lograr que las funciones proporcionen sinergias y apoyen la estrategia de negocio y por último desplegar los recursos necesarios para el logro de capacidades. Para Ansoff (1991), a este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea

de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma. Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de beneficios estratégicos. Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.

- c) *Nivel Funcional*: La estrategia a nivel funcional según Ansoff (1991), busca responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la táctica a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la gestión de calidad de dichos recursos. Para Sánchez (2015), es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para desplegar los recursos de un departamento concreto.

### **Gestión y su incidencia en los tipos de conocimiento**

En la actualidad, entender cuál es el rol de los tipos de conocimientos de información entorno a la gestión de calidad, según Sleight, (2015), es la pieza clave para no cometer un error de concepto. Este error radica en oportunidades en concebir la implantación del conocimiento como una tarea de los conocimientos de información.

Es importante comprender que los conocimientos de información, proveen el marco, pero no el contenido. En este sentido, antes de seleccionar y clasificarlos para la gestión de calidad, es necesario según Ruggles (2015), entender el significado de lo llamado herramientas del conocimiento o software de la administración del conocimiento. Este autor concibe este concepto como el que apoya y da soporte a las aplicaciones, actividades o acciones como la de generación, codificación y transferencia del conocimiento.

Asimismo, se observa que procesos o actividades de generación como el de codificación y selección adecuada de un conocimiento de información serían

fundamentales en los objetivos finales, en este caso de investigación por ser la razón de evidenciar la importancia del mismo en el contexto empresarial colombiano.

En el mismo entorno, el proceso de selección de los conocimientos de información tiene por objeto encontrar aquellos que integren y cubran de forma más específica los puntos focales de la gestión de calidad. Para esto se toman en cuenta dos bases importantes: primero, existe un mercado con gran cantidad de conocimientos de información de diversas características por lo que la clasificación está sujeta a la identificación de aspectos que generen valor en los modelos de creación como gestión de calidad. Segundo, se requiere tomar en cuenta clasificaciones en estudios y artículos de anteriores autores, como antecedentes que avalen el estudio. Por tanto, para catalogar los tipos de conocimientos inmersos en su difusión, se encuentran diferentes posiciones de autores tales como Jiménez (2011), para quien existen conocimientos según su diferenciación en el uso y los resultados que se arrojan, por ello se describe a continuación, algunos tipos, estos son:

- a) *Conocimientos Claves*: Esta temática hace referencia según Jiménez (2011), a los grandes descubrimientos científicos que han aparecido de manera irregular e inclusive sorpresiva a lo largo de la historia y que han facilitado el quehacer del ser humano, entre los que se pueden mencionar: la energía eléctrica, la máquina a vapor, el motor de explosión, el petróleo, microprocesadores y entre lo más reciente, el nano-conocimiento. Generando que en la actualidad se encuentre presente la informática, las telecomunicaciones, la robótica, nuevos materiales de fabricación, el láser, el bioconocimiento, entre otros. Esto se ha convertido en una especie de emergencia que ha revolucionado todas las actividades económicas como sociales.
- b) *Conocimientos Alternativos*: La mayor parte de los conocimientos alternativos según Jiménez (2011), han nacido de las críticas formuladas en contra de los efectos indeseables del sistema industrial (la contaminación, el despilfarro, los problemas de salud de los trabajadores, entre otros). Por otra parte, para el autor Ruiz, (2015), los conocimientos de difusión de conocimiento van más allá del simple uso del internet, los mismos requieren de un saber para su utilización en las áreas que se desean desarrollar bajo la fluidez de formas tecnológicas de propagación.

De igual manera, sobre el tema, el autor Ferreros (2015), cataloga los conocimientos de difusión de conocimiento en: conocimientos blandos, enfa-



tizando que son aquellos en los que su producto no es un objeto tangible, los mismos pretenden mejorar el funcionamiento de las instituciones u organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos. Dichas organizaciones pueden ser empresas industriales, comerciales o de servicios o establecimientos educativos, con o sin fines de lucro. Al respecto, el mismo autor marca que entre las ramas del conocimiento llamadas blandas se destaca la educación (en lo que respecta al proceso de enseñanza)

En este sentido, este tipo de conocimiento, afirma Ferreros (2015), se funda en su mayoría en las bases de ciencias blandas como la psicología, la economía y la administración, esto no quiere decir que no se tengan en cuenta las demás, sino que no es tan común. Aunque se puede dar el caso como el del desarrollo de software, en el cual se requiere más de ciencias duras que de ciencia blandas.

### **Consideraciones finales**

Se concluye que existe como fortaleza el tipo de estrategia en la gestión de calidad de baja intensidad en la coordinación que es objeto de estudio en esta investigación. Por lo que no es de gran importancia para algunos sujetos encuestados el enfoque de una universidad en el desarrollo y uso del conocimiento. De igual forma se concluye que las estrategias proactiva y reactiva son las menos utilizadas por las coordinaciones estudiadas, representando una debilidad. Al respecto, la utilización de este tipo de estrategias distingue que las instituciones de educación superior que las utilizan se encuentran en continua innovación con la creencia.

De igual forma, el nivel estratégico es utilizado por la coordinación para las iniciativas de administrar la cartera de proyectos y negocios, así como para apoyar las actualizaciones de los diferentes negocios, como también para capturar sinergias entre centros de investigación, para obtener recursos corporativos necesarios que serán distribuidos entre los negocios. Por ello, representa una fortaleza dentro de las instituciones de educación superior aunque con poca eficacia se manejan poco a poco los resultados, los indicadores nivel de negocio y funcional representan la debilidad ya que al no responder a los cambios del entorno, las coordinaciones no logran que las funciones proporcionen sinergias que apoyen la estrategia de negocio, presentándose pocas alianzas con empresas, así como con otras instituciones.

Como conclusión general, las Instituciones de educación superior no poseen suficiente manejo de desarrollo de competencias conceptuales para im-

plementarlas en la gestión de calidad de cada facultad o escuela, mostrando un interés en la utilización de conocimientos duros solo pro tecnicismo hacia la planificación de estrategias de negocios.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCEPTOS DE CALIDAD DESDE LA APLICACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTCISO 9001:2008**



## Resumen

La presente investigación tiene la finalidad de establecer los criterios y conceptos de la calidad desde el enfoque de la aplicación de la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 dentro de las organizaciones en Colombia. Para ello se citan autores como Juran y Gryna (2014), Reeves y Bednar (1994), Kathawala (1989), Dotchin y Oakland (1992), Watson y Korukonda (1995), Garvin (1988), entre otros. Para el desarrollo y estudio de la categoría de la calidad dentro de la investigación, se usa como método las directrices de la investigación cualitativa de tipo revisión documental, basada en la revisión exhaustiva de material bibliográfico en físico o digital con referencia a la temática de estudio. Así también se utiliza la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008. La metodología indica que posterior a la recopilación de la información necesaria, se realiza un análisis que permita determinar el objetivo general de investigación y presentar los resultados por parte del autor. En ese sentido, los resultados dejan claro que desde la perspectiva de la aplicación de la norma, la calidad debe diferenciarse desde el producto y el proceso como dos cosas diferentes. Asimismo, existen diversos tipos de calidad como la absoluta y la relativa dentro de los procesos productivos, donde la calidad debe enfocarse en la excelencia dentro de la organización, que debe tomar en cuenta siempre la concepción del producto o servicio por parte del cliente. En conclusión, la medición de la calidad basada en la percepción del usuario conlleva a sumar las características que definen la categoría del producto, tanto en variables tangibles como atributos intangibles. Los resultados de estos estudios empíricos dejan constancia de la importancia concedida por el cliente a los aspectos tangibles del servicio. Se corrobora así la tesis de que, ante el alto riesgo percibido por el consumidor de servicios derivado de la intangibilidad del mismo y la simultaneidad en la producción en el consumo.

**Palabras Clave:** *Calidad, Norma, producto, servicio, cliente.*

### **Abstract**

The present investigation has the purpose of establishing the criteria and concepts of the quality from the approach of the application of the Colombian technical norm NTC-ISO 9001: 2008 within the organizations in Colombia. For this, authors such as Juran and Gryna (2014), Reeves and Bednar (1994), Kathawala (1989), Dotchin and Oakland (1992), Watson and Korukonda (1995), Garvin (1988), among others, are cited. For the development and study of the quality category within the research, the guidelines of qualitative research of documentary review type are used as a method, based on the exhaustive review of bibliographic material in physical or digital with reference to the subject of study. The Colombian technical standard NTC-ISI 9001: 2008 is also used. The methodology indicates that after the collection of the necessary information, an analysis is carried out to determine the general objective of research and present the results by the author. In this sense, the results make clear that from the perspective of the application of the standard, the quality must be differentiated from the product and the process as two different things, also, there are different types of quality such as absolute and relative quality within the productive processes and finally the quality must be focused as excellence within the organization, which must always take into account the conception of the product or service by the client. In conclusion, the measurement of quality based on the perception of the client involves adding to the characteristics that define the quality of the product, both tangible variables and intangible attributes. The results of these empirical studies show the importance given by the client to the tangible aspects of the service. This corroborates the thesis that, given the high risk perceived by the consumer of services derived from the intangibility of the service and the simultaneity of production consumption.

**Keywords:** *Quality, Vision, Future, organizational framework.*

## Introducción

Existe sobre el concepto calidad un auténtico diluvio de definiciones redundantes, que contribuyen poco a depurar su significado actual. Juran y Gryna (2014, p. 212) reconocen que «la normalización de la terminología está aún en la etapa de iniciación». El alud de términos puede inducir al desconcierto en los directivos, sobre todo porque asumen significados especiales bien distintos de los que figuran en cualquier diccionario.

Una consecuencia desagradable de esta confusión es la falta de rigor y de conclusiones comúnmente compartidas en debates fundamentales del campo, como es la relación entre calidad y rentabilidad. Algunos autores por ejemplo, Pirsig (1974) opinan que la calidad no es definible, al ser una propiedad absolutamente personal que sólo puede reconocerse a través de la experiencia. Otros, como Reeves y Bednar (1994), concluyen que una definición comúnmente aceptada que fuese válida para todas las empresas e industrias no es posible; por el contrario, proponen desarrollar definiciones que sean comparables, y examinar las compensaciones inherentes de aceptar un concepto tras otro, tras un análisis detallado de sus fortalezas y debilidades.

La confusión aumenta cuando, al leer algún especialista, se encuentran posiciones equidistantes según las cuales no existiría una definición más correcta que las otras, gozando cada concepto de ventajas e inconvenientes según se consideren por su facilidad de medición, su valor para el cliente o su utilidad para la dirección. Por ejemplo, el concepto de calidad como excelencia podría ser útil para fijar estándares en la categoría de diseño buscando un desempeño superior. Aunque su naturaleza abstracta lo incapacita para guiar a la dirección en la Gestión de la Calidad, el concepto en cuestión como satisfacción de las expectativas del cliente supone una definición enfocada hacia el exterior, que permitiría valorar mejor la excelencia en el diseño, a costa de sus dificultades en medir las expectativas de los clientes.

### **Gestión de la calidad como respuestas a cambios en los problemas empresariales**

Es cierto que las distintas definiciones han ido construyéndose como respuestas a cambios en los problemas empresariales, sustentando diferentes orientaciones para la Gestión de la Calidad. Los sistemas productivos han cambiado de raíz su naturaleza durante los dos últimos siglos, y con ellos el alcance de la calidad. La producción artesanal dominante en la etapa preindustrial dio

paso a la fabricación industrial en masa, para después transformarse las economías avanzadas en economías de servicios.

Paralelamente, el concepto de calidad como excelencia cedió su lugar a los conceptos centrados en la fabricación, para proseguir con la calidad de servicio. El enfoque estratégico que sostiene actualmente a la dirección general en el ejercicio de sus responsabilidades ha prosperado con el concepto de calidad total. No menos cierto es que los propios autores han ido evolucionando, ofreciendo distintas definiciones de calidad a medida que desarrollaban mejor su pensamiento. Es paradigmático el caso de Juran, en su primer libro de 1951, que aúna los conceptos de calidad como excelencia y conformidad con especificaciones, al hablar de dos componentes de la calidad: la calidad de diseño y la calidad de conformidad. En cambio, las ediciones posteriores del mismo libro introducen ya su concepto de calidad como aptitud para el uso.

Pero lo sorprendente es que se ha olvidado el contexto de nacimiento del concepto, de modo que las nuevas concepciones no hayan sustituido a las previas, usándose actualmente todas ellas. Si bien, cada empresa puede escoger un concepto porque responde mejor a sus objetivos en calidad, es menester razonar el valor asociado a cada definición para la empresa actual. El análisis conceptual evidencia que las nuevas definiciones han ido completando y enriqueciendo las anteriores con más dimensiones o características de calidad, creciendo a modo de los juegos de muñecas rusas. Por tanto, es factible y deseable ofrecer una definición global de calidad que abarque todas las dimensiones identificadas hasta ahora.

Existen diversas clasificaciones de los enfoques conceptuales de la calidad. A partir de estas, así como de la revisión de trabajos como los de Kathawala (1989), Dotchin y Oakland (1992), Watson y Korukonda (1995), las definiciones propuestas en la literatura han pretendido desarrollar su propio concepto, aunque cabe agruparlos por sus puntos comunes. Se ha aislado además otros dos conceptos peculiares. El primero de ellos, la calidad como excelencia, por ser la única definición que entiende la calidad en términos de superioridad absoluta del producto. El último de ellos, la calidad total, porque condensa una definición comprensiva de las anteriores conceptualizaciones parciales (AECC, 1991). A ellos cabe agregar el concepto de calidad de servicio, usualmente adoptado en el área del marketing. Los conceptos que se revisan aluden tanto al producto como al proceso, al servicio, a la propia empresa o a su sistema de gestión.



Tabla 3. Conceptos de calidad

AUTORES	ENFOQUE	ACENTO DIFERENCIAL	DESARROLLO
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada / controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Feigenbau Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasurama Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

### Conceptos de producto y proceso

Para armonizar la terminología y siguiendo el criterio establecido en la norma ISO 9001:2008, un proceso se define como el «conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados». Es necesario hacer notar que en esta conceptualización sobresale la ausencia de los recursos (desde activos físicos a capital humano, pasando por capital financiero, capital organizativo, capital tecnológico), sin los cuales es imposible la transformación de entradas en resultados. Por tanto, puede darse un concepto más completo del proceso como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que posibilitan la transformación de elementos de entrada en resultados.

Los elementos de entrada para un proceso suelen ser resultados de otros procesos. El movimiento por la calidad, sobre todo desde el desarrollo del enfoque de aseguramiento, ha consagrado el principio de que los procesos de una organización deben ser planificados, documentados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para que creen valor. Todo proceso puede dividirse en subprocesos, que son partes bien definidas del mismo. La estructura de

subprocesos no es única, ya que existen potencialmente distintas tecnologías o métodos para desarrollar un proceso que pueden dar lugar a su identificación.

Es frecuente escuchar la expresión “proceso relevante”. Se puede entender como una secuencia de actividades encaminada a crear un valor añadido sobre una cierta entrada, para lograr un resultado estratégicamente interesante que normalmente alude a la satisfacción de los requerimientos de un grupo de interés para la organización (clientes, empleados, administración pública, etc.). Los procesos relevantes son un subconjunto del mapa de procesos de la empresa, y suelen caracterizarse por su índole interfuncional, atravesando horizontal y/o verticalmente la organización. Una categoría aún más importante, dentro de los procesos relevantes, son los denominados procesos clave. Son etiquetados así porque tienen un efecto significativo sobre los objetivos estratégicos de la empresa, siendo factores críticos para el éxito en el negocio. La norma ISO 9000:2008 habla también de procesos especiales, que concibe como una fase en la cual la conformidad del producto resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada.

En el estándar ISO 9001:2008, el producto se define como el resultado de un proceso. Sustituyendo en la primera definición el vocablo proceso por su significado en la norma, el producto se definirá como el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. Como más adelante se aclara, este concepto es válido tanto para los productos tangibles (bienes), como para los intangibles (servicios).

## **Calidad objetiva y calidad subjetiva**

Las diferentes perspectivas conceptuales de la calidad pueden organizarse en dos categorías: objetiva y subjetiva. La calidad objetiva deriva de la comparación entre un estándar y un desempeño, referidos a características de calidad medibles cuantitativamente con métodos de ingeniería o tecnología. Este concepto describe bien la excelencia y la superioridad técnica de los atributos del producto o del proceso, siendo independiente de la persona que realiza la medición o lo adquiere. En cambio, la calidad subjetiva se basa en la percepción y en los juicios de valor de las personas, y es medible cualitativamente estudiando la satisfacción del cliente.

La calidad objetiva está implícita en los conceptos de excelencia, de acuerdo a las especificaciones de uso del producto. La calidad subjetiva se desprende de la definición de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente.

Esta cualidad expresada en términos de superioridad absoluta o de conformidad con las especificaciones transmite una sensación de un estado fijo e inmóvil. La calidad tomada en su totalidad es un concepto dinámico y debido a sus múltiples factores como la competencia, gustos o motivaciones del consumidor está en permanente cambio. Por tanto, la calidad no es un blanco fijo que se alcanza una vez que se logra cierto nivel, sino un proceso de mejora continua. La evolución constante no la frena ni siquiera el cumplimiento actual de las expectativas del cliente, ya que se puede seguir trabajando para anticipar su cambio y preparando a la empresa y sus productos para responder a demandas latentes de manera rápida y flexible.

### **Calidad absoluta y calidad relativa**

Las cuatro primeras definiciones parten de un concepto absoluto de calidad. La del producto se refleja, libremente por la dirección o a partir de las necesidades de los clientes en una serie de características y especificaciones, que pueden medirse objetivamente. A su vez, se valora entonces de forma absoluta, con independencia de la persona, y se mide de forma incontestable por la distancia entre la calidad realizada y la calidad programada. La definición de la calidad de servicio adopta una visión relativa, admitiendo que esta puede significar cosas distintas para personas diferentes. Al ser la calidad dada por la percepción del consumidor, no puede definirse absolutamente. La definición de calidad dentro de cada empresa deberá depender de las expectativas y necesidades de sus clientes, pudiendo variar su identificación en las dimensiones que incorpore en cada caso.

Los conceptos absolutos de calidad son también definiciones internas para mejorar la conformidad de productos y procesos, en los que está ausente el análisis del entorno competitivo de los mercados. La única dimensión en la que esta idea se incorpora es en la producción. Este concepto en su parte interna hace hincapié en la mejora de la eficiencia, para lograr la conformidad con las especificaciones dentro de los procesos, así como la reducción de los costos. La premisa subyacente al concepto interno y los enfoques de gestión de la calidad en él basados, es que si la empresa elabora un producto eficientemente, garantizando su conformidad, fiabilidad y uniformidad, será adquirido en el mercado. Los productos elaborados de manera competente interesan en el mercado. Esto es una idea en la herencia del tiempo en que predominaban plazas de vendedores. En esta aproximación, lo importante es incrementar la productividad y mantener un compromiso con los clientes para cumplir sus necesidades asegurando que el producto es apto para las funciones deseadas.

En la medida en que la selección del consumidor se guía por la comparación entre productos competidores, la conceptualización de la calidad de servicio obliga de raíz a pensar en la satisfacción que el comprador obtiene, adoptando una perspectiva externa. El concepto de calidad como valor sigue este camino, insistiendo en la importancia de definir en términos relativos y externos, según la utilidad que proporciona a los clientes. La perspectiva externa, nacida con el auge de los mercados de compradores, enfatiza en la eficacia, entendida en el sentido, de que la principal prioridad de la empresa debe ser satisfacer las expectativas de los clientes, aun a costa de relegar la eficiencia. Este ángulo conceptual también relega la satisfacción del panorama del resto de los grupos de interés de la organización.

El concepto de calidad total se revela multidimensionalmente, incorporando tanto la dimensión interna o productiva, como la dimensión externa o de mercado; además de las dimensiones que permiten la operatividad de las expectativas del resto de los grupos de interés. La perspectiva global de la calidad, propia del enfoque de GCT, no sólo busca compaginar la eficacia y la eficiencia, sino garantizar el equilibrio organizativo, ampliando las obligaciones de la empresa al cumplimiento de las expectativas de todos los grupos de interés, relacionados con ella y cuyas contribuciones le son esenciales, incluyendo la responsabilidad social y medioambiental.

### **Concepto de calidad como excelencia**

Según Garvín (1988, p.40), habla de un enfoque trascendente para definir la calidad como excelencia y Steenkamp (1989), de una perspectiva metafísica que concibe la calidad como la innata excelencia. El concepto en cuestión como excelencia tiene una antigua tradición, que se remonta hasta los filósofos griegos como Platón y prosigue con el trabajo artesanal. En aquellos tiempos, la calidad se concebía como la posesión de una cosa en virtud de ser la mejor, entendida como un estándar absoluto, en vez de lo que era realizado sin cuidado o de forma fraudulenta. Hoy en día, este categórico significado se conserva en la creencia popular de que la calidad es lo mejor, lo más brillante, el poseer los estándares más altos sin ningún compromiso con lo secundario y oponiéndolo a lo vulgar (Garvín, 1984, p. 25; Tuchman, 1980, p.38). Esta acepción de la excelencia es de amplio uso en otros contextos. Así, cuando se aplica a las personas, indica un comportamiento ejemplar con patrones sobresalientes.

Por tanto, el concepto se aplica para describir los productos con los máximos estándares de calidad en todas sus características. Este concepto tiene su importancia por incidir en la trascendencia de la calidad de diseño, que marca

el grado de excelencia del producto. La expresión «producto de calidad» sería entonces equivalente a la de producto con la mejor cualidad de diseño posible. El lujo o la ausencia de él, se traducen en especificaciones concretas tales como alfombras de piel o tapetes de hule, cuadros de primeras firmas o cuadros que son reproducciones baratas.

El concepto de calidad como excelencia tiene sus ventajas. En primer lugar, es una visión que puede ser más fácil de comprender que otras como la creación de valor, dando una señal clara de la ambición de patrones a alcanzar; de modo que la aceptación y el compromiso de los empleados sean más accesibles. La excelencia puede igualmente ser una buena base para la diferenciación comercial del producto, aprovechando el orgullo que este siendo excelente siempre despierta entre sus compradores.

### **Concepto técnico de calidad como conformidad con las especificaciones**

El pensamiento de la orientación técnica de la calidad gira mayoritariamente alrededor del concepto como conformidad con las especificaciones, desde las aportaciones pioneras de Shewhart. Para Shewhart (1931, p.44), la descripción de calidad debe ante todo servir para medirla en el producto, de modo que sea posible un análisis continuo de su evolución en el tiempo. El concepto de calidad como conformidad con las especificaciones es seguramente el primero ampliamente abrazado en la literatura sobre el tema en cuestión. Actualmente, Crosby (1979, p.17), en su famoso libro *Quality is free*, escribe: las especificaciones deben ser claramente declaradas de manera que no sean incomprendidas.

Las medidas son entonces tomadas continuamente para determinar la conformidad con aquellas especificaciones. La no conformidad detectada es la ausencia de calidad. Estos problemas se convierten en contratiempos o problemas de inconformidad con lo cual la calidad queda en incertidumbre. La idea de la calidad con cero defectos como producto sin ninguna deficiencia, es habitual en la literatura técnica. Éste es un concepto de calidad basado en el producto. Considera esta cualidad como un conjunto de características medibles que se requieren para satisfacer al cliente. Por tanto, las diferencias de atributos entre los productos se deben a su posesión relativa de una cierta cantidad del ingrediente deseado. En este concepto técnico, es el propio fabricante quien establece las características de calidad del producto.

Los diseñadores del producto establecen estos requisitos con la idea de que satisfagan las necesidades de los clientes. La calidad como conformidad con las

especificaciones no se puede separar de las necesidades de la producción intercambiable y de las nuevas industrias de alta tecnología surgidas en el siglo XX, como la militar o la aeronáutica. En general, el concepto podría ser admisible en todos aquellos contextos donde las especificaciones exigidas por el cliente son de fácil identificación, siendo además suficientemente estables en el tiempo de modo que la estandarización de productos y procesos sea factible.

La conformidad con especificaciones sería la definición de calidad más práctica y fácil de medir cuando las necesidades de los consumidores son fácilmente traducibles a estándares específicos. Además, hoy en día, la mayoría de las empresas industriales, especialmente si fabrican bienes de consumo, utilizan redes de distribución para la venta de sus productos, careciendo consecuentemente de contacto y retroalimentación directos del consumidor final. Este hecho les dificulta el conocimiento exacto de la satisfacción y necesidades del comprador.

Por ello, tienden a dar más importancia a que sus productos cumplan ciertas especificaciones, fácilmente definibles y cuantificables, que a la adecuación para el uso de aquéllos, perdiendo frecuentemente el enfoque hacia el usuario final. Así, uno de los problemas de la industria manufacturera para asumir el concepto de calidad como una aptitud para el uso, ha sido el predominio de sectores productores de bienes de consumo, que no pasan el filtro o la frontera como suministradores al usuario final, ni a otras empresas industriales que hagan control de calidad de sus productos.

Un ejemplo de esta percepción diferente de las características de calidad, es el atributo de prontitud en el servicio. Mientras que en cualquier empresa de servicios este constituye un rasgo esencial de la calidad del producto (y si se olvida, el cliente lo recuerda rápidamente), muchas empresas industriales han segregado la parte de la organización destinada a cumplir los plazos de entrega del departamento de control de calidad, del de programación de pedidos. La calidad no tiene un significado absoluto en los ejemplos anteriores. Sin embargo, en esta definición sigue estando por debajo el concepto de calidad entendido como «el grado o estándar de excelencia de alguna cosa». De esta forma, se aprecia que se presta a muchos equívocos, dado que ningún directivo piensa en un servicio sub-estándar, especialmente si se trata de un directivo orientado al producto.

Por esta razón, Crosby tipifica la calidad como un problema técnico, asociado con el aseguramiento de estándares altos y consistentes. Las principales ventajas de este concepto son las siguientes: 1) La facilidad de medición, debido a que los objetivos de calidad pueden fijarse de forma sencilla en términos

de conformidad o no con las especificaciones. La medición de la calidad usando la conformidad es relativamente simple, y aporta un sistema operativo de control del logro de los objetivos planteados; 2) La definición de calidad como conformidad con las especificaciones obliga a la dirección a desvincular todos los componentes del producto, para poder establecer modelos apropiados a cada característica que reflejen las necesidades del consumidor. Esta tarea impone una disciplina, que minimiza el riesgo de olvidar aquellas actividades que son críticas para el juicio sobre la calidad por parte de los clientes; 3) El concepto de calidad como conformidad con las especificaciones, puede ser útil para aclarar las responsabilidades adquiridas por los operarios y supervisores. La falta de contacto directo o el desconocimiento de las necesidades de los clientes (internos o externos) obliga a definir claramente dichas responsabilidades, fijándolas en términos de conformidad; 4) La orientación hacia el cumplimiento de los estándares de calidad también puede ayudar a la mejora de la eficiencia, reduciendo los costes de no calidad nacidos de fallos en el producto.

### **Concepto estadístico de calidad como uniformidad**

El concepto estadístico de calidad como uniformidad acepta que una pieza tiene esta condición, cuando sus características están dentro de los límites de tolerancia superior e inferior de la especificación. Pero la conformidad con las metas de las explicaciones no es suficiente como base para una Gestión de la Calidad realmente eficaz. Cumplir con las finalidades de las especificaciones hoy y no mañana, equivale a admitir un cierto grado de variabilidad en dicha conformidad.

Esta lectura equívoca del anterior concepto fue pronto develada por Shewhart, siendo su discípulo Deming (1982, p.106-108), quien más ha insistido en ella durante décadas. Para Deming, la calidad es un bajo grado de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado. Una definición de calidad equivalente es la aportada por Wyckoff (1984), expresando que es el grado de excelencia prometido y el control de la variabilidad en el alcance en respuesta a los requerimientos de los consumidores». Esta filosofía de la calidad de Deming hace comprender que la estadística es importante, pero lo crucial es un pensamiento estadístico, que oponga el concepto de variedad en el de calidad.

Por ejemplo, para que un teléfono móvil funcione y tenga la presentación adecuada, se han de ensamblar bastantes piezas. Si una de dichas partes está en el límite superior de las especificaciones y otra en el límite inferior, es posible que su ajuste no sea correcto. Para que un sistema complejo funcione, no

se necesita sólo que cada pieza esté dentro de sus límites de tolerancia, sino que además todas las partes se mantengan dentro de los límites de tolerancia acumulada para que puedan ensamblarse eficientemente.

El concepto estadístico de calidad como uniformidad sigue centrado en los aspectos internos de la producción, pero se enfoca en lograr productos libres de errores que satisfagan con precisión las metas de las especificaciones de diseño. La Gestión de la Calidad debería entonces enfocarse en definir la variabilidad que los clientes aceptan, a establecer procedimientos para normalizarla, a reducir progresivamente las desviaciones respecto a los límites de las especificaciones y a hacerlo bien en primera instancia. El concepto estadístico de calidad gira entonces alrededor de los procesos. La calidad es consecuencia de reducir la inestabilidad de los comportamientos en los procesos: no se puede garantizar una calidad uniforme y su mejora continua, sin disminuir la variabilidad de las características del producto y el servicio.

### **El concepto estadístico de calidad desde la aplicación de la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008**

La idea de que las especificaciones deben ser establecidas en función de los requerimientos del cliente, se basa en el concepto de calidad como aptitud para el uso, que encierra también problemas como: 1) Deja de lado el hecho que los clientes no conocen generalmente las especificaciones de calidad del producto. Los consumidores, no siempre evalúan el desempeño de un producto en términos de su conformidad con las explicaciones preestablecidas; bien porque no se preocupan de dichos aspectos técnicos (es el caso frecuente de los bienes de gran consumo), o por las dificultades para tener información completa sobre las características objetivas de un producto (como es el caso de los servicios). Esta limitación del concepto es especialmente fuerte en los servicios, por su naturaleza básicamente intangible y la importancia que en ellos adquieren las relaciones personales (Bowen y Lawler, 1992a). Quizás la excepción, sean los compradores industriales que practican controles de calidad en el suministro de materiales. Por consiguiente, la presumible ventaja de este concepto es su facilidad para ser medido, implantado y controlado objetivamente que se diluye en gran parte; 2) Las especificaciones pueden fijarse en cualquier proceso de la cadena de valor. Sin embargo, la percepción por el cliente de la calidad del producto, sólo se forma al final del proceso de compra. Resulta entonces muy difícil deslindar dónde se sitúan los problemas de calidad. La evaluación de la calidad por parte del comprador, puede estar inclinada por su insatisfacción ante características de calidad que vienen desde la producción del fabrican-



te, que penaliza su percepción de la calidad del servicio, aunque el vendedor haya cumplido todas las precisiones que le corresponden en la transacción; y viceversa, un servicio defectuoso por el vendedor minorista, puede arruinar la percepción de calidad del cliente, llevándolo a penalizar el incumplimiento de ciertas especificaciones que han sido realizadas pero mal informadas en el acto de la venta.

El concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente, se desarrolla precisamente ante la conciencia de estos problemas y con el ánimo de superarlos. Esta concepción comparte con las ideas previas de Deming y Juran, donde lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente. Si bien se define y mide en términos de percepción por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así, que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. La empresa deberá centrar su atención en las expectativas de los consumidores para intentar satisfacerlas o superarlas con su producto. Ésta es una definición enfocada hacia agentes externos de la organización, y por lo tanto, especialmente sensible a los cambios del mercado.

Aunque los clientes no conozcan las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo, sí tienen expectativas, y éstas son susceptibles de medición, si bien de manera complicada en algunos casos. El concepto de calidad como satisfacción de expectativas, revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido objetivo, referente al cumplimiento por el producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto subjetivo basado en la apreciación del cliente. La satisfacción de las expectativas de los clientes tiene un alto componente subjetivo, por dos razones:

- 1) Se considera que los consumidores tienen diferentes necesidades y expectativas. El consumidor percibe cada producto como un conjunto de atributos con diferentes capacidades para ofrecerle los beneficios deseados y complacer sus necesidades. La calidad de un producto estaría entonces relacionada positivamente con su grado de aproximación a las preferencias ideales del consumidor. La calidad de producto no se define como un concepto absoluto, sino relativo que viene determinado por la diferencia que existe entre las necesidades y las expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al que la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada). Cuanto más próximo esté el servicio que la empresa ofrece a lo que el cliente inicialmente espera, la empresa tendrá más calidad. Aquí este concepto ya no lo define el productor del servicio (el fabricante, la empresa), sino que viene determinada por la percepción del

propio consumidor de la proximidad de los atributos del servicio a su producto ideal. La calidad es lo que el cliente dice a partir de su percepción (Grönroos, 1990, p.37). Esta noción ha consolidado que la calidad existe únicamente en la mente del cliente, cuya impresión constituye el elemento crítico (Bailey, 1991; Collet et al, 1989). En palabras de Zeithaml et al (1990) sólo los consumidores juzgan la calidad; todos los otros juicios son esencialmente irrelevantes.

- 2) La percepción de la calidad en la mente del cliente se forja en las impresiones recibidas que pueden reflejarla, como las producidas por las experiencias personales previas del mismo comprador (sea con el mismo producto o con productos competidores), las imágenes asociadas a la publicidad, el poder de la marca o las recomendaciones de otras personas. La diversidad de fuentes a través de las cuales fluye al consumidor información sobre la calidad de un producto, unida a los juicios de valor intrínsecos de cada persona, explican la variabilidad de percepciones de calidad del mismo producto entre sus compradores.

Esta definición de ha sido ampliamente utilizada en la literatura para hacer referencia a la calidad de servicio, aunque el número de modelos conceptuales es amplio, alcanzando a los identificados por Seth et al (2005) entre 1984 y 2003, los dos conceptos fundamentales son los aportados por la Escuela Nórdica y la Escuela Norteamericana. La Escuela Nórdica, encabezada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen (1985), ha sido la creadora del denominado modelo de la imagen, que enfoca el concepto calidad de servicio desde el punto de vista del producto. En este modelo, la calidad percibida por el cliente es el resultado de la relación entre tres componentes: 1) La calidad técnica o dimensión técnica del resultado se refiere a qué servicio recibe el cliente, siendo susceptible de ser medida por la empresa y de ser evaluada por el mismo; 2) La calidad funcional o dimensión funcional de los procesos, se ocupa de ambos componentes que son indisociables, siendo un punto de enlace las interacciones comprador-vendedor, debido a que pueden transformar las percepciones del consumidor en la imagen corporativa.

## **Conclusión**

Por basarse demasiado en los atributos intangibles como en las características tangibles del producto, la medición de la calidad fundamentada en la percepción del cliente comporta agregar las propiedades que definen la calidad del producto. Las investigaciones iniciales tendieron a concentrarse en los componentes tangibles del servicio como determinantes de la satisfacción del cliente.

te. Ahora es el momento en que para definir y medir la calidad se incorporan a las características físicas del producto, no sólo los componentes intangibles ligados a éste, sino también atributos sobre la calidad del servicio prestado por las personas y la organización, tales como la amabilidad del vendedor o la asistencia postventa, respectivamente. La investigación más reciente ha destacado la importancia de estos factores intangibles, relacionados con el desempeño del personal, el carácter de la relación personal - cliente y la calidad de la entrega del servicio.

En cualquier caso, los resultados de estos estudios empíricos dejan constancia de la importancia concedida por el cliente a los aspectos tangibles del servicio. Se corrobora así la tesis de que, ante el alto riesgo percibido por el consumidor de servicios derivado de la intangibilidad del servicio y la simultaneidad en la producción consumo, el consumidor se fija en aquellos elementos materia que le pueden traducir el «mensaje de calidad» de la empresa y anticipar la calidad esperada. Horovitz (1993), señala que cuanto más inmaterial es un servicio, más influencia tendrán los aspectos tangibles.



## **CAPÍTULO VII**

### **GESTIÓN DE CALIDAD COMO FUNDAMENTO EN LA CONDUCCIÓN GERENCIAL**



## Resumen

El presente estudio tiene como objetivo, describir las actividades de la gestión de calidad como fundamento determinante para la dirección en las organizaciones. Permitiendo identificar todos sus atributos en la conducción gerencial; lo que da valor al proceso, siendo una herramienta de gran valía para el gerente en el cumplimiento de sus funciones. En ese sentido, la investigación se basó en los aportes teóricos de autores como Villa y Caperán (2010), Buller (2012), Manes (2012), Piñango (2012), Martínez (2012), Menéndez (2012), Bounds y Woods (2012), Robbins (2014), entre otros autores más. En relación a los aspectos metodológicos, los mismos se orientan a la investigación documental, ya que se utiliza material bibliográfico recopilado de los autores que se citan, para luego interpretar e identificar el rol de importancia que juega la gestión de calidad en la conducción gerencial. Entre los hallazgos encontrados, se puede mencionar que las habilidades de la gestión de calidad organizacional de los individuos en el entorno laboral deben desarrollarse para una gerencia efectiva en la entidad.

Las capacidades que tenga el gerente en el manejo del tema, permite desarrollar de manera efectiva las funciones administrativas, ya que constituye una especie de indicadores de su desempeño. El comportamiento en el trabajo, determina que tan productiva es la organización, por eso debe el gerente orientarse mediante un modelo probado en gestión de la calidad. Como conclusión, se debe estudiar desde distintos ángulos la categoría en cuestión. Lo que determina diferentes mecanismos en la aplicación de la estrategia gerencial, asimismo permite el desarrollo de las competencias necesarias para la práctica de dirección efectiva y de calidad.

**Palabras Clave:** *Competencia gerencial, Gestión, Calidad, Comportamiento, desempeño, estrategia organizacional.*

## Abstract

The objective of this study is to describe the activities of quality management as the determining basis for management in organizations. The study allows to identify all those attributes that quality management has in management, which gives value to the process and is a tool of great value for the manager in the performance of his duties. In this sense, the research was based on the theoretical contributions of authors such as Villa and Caperán (2010), Buller (2012), Manes (2012), Piñango (2012), Martínez (2012), Menéndez (2012), Bounds and Woods (2012), Robbins (2014), among other authors. Regarding the methodological aspects, the methods are oriented to documentary research, since bibliographic material compiled from the cited authors is used, to then interpret and identify that important role played by quality management in management. Among the findings found, it can be mentioned that the skills of organizational quality management of individuals in the workplace must be developed for effective management of the organization. The abilities and capacities that the manager has in the management of the theme of quality management, allows to develop in an effective way the managerial functions, since it constitutes a kind of indicators of the performance of the manager. The behavior at work determines how productive the organization is, that is why the manager must orient himself through a proven model of quality management. As a conclusion, the study category should be studied from different angles, which determines different mechanisms in the application of the managerial strategy, it also allows the development of the necessary competencies for effective and quality management practice.

**Keywords:** *Management competence, Management, Quality, Behavior, performance, organizational strategy.*



## Introducción

El mundo organizacional está atravesando por importantes transformaciones y reestructuraciones, producto de la globalización, internacionalización, emergencias de nuevas tecnologías, entre otras; que modifican la relación en el trabajo y el papel de los actores de las mismas, lo que tiene repercusiones considerables sobre sus actitudes y sus comportamientos. Aparte de exigencias de orden técnico, el individuo está cada vez más inmerso en competencias a nivel de relaciones y de emociones, para la que no está necesariamente preparado; y que no obstante, son indispensables para la creación de un valor añadido. La filosofía de las organizaciones exitosas, marca la pauta para el desarrollo de las instituciones y los sistemas sociales contemporáneos de los países; convirtiéndose en fuente de prosperidad para sus integrantes, como para toda la sociedad en general, y de alguna manera, su desenvolvimiento adecuado o no. Es por ello que, al frente de estas organizaciones exitosas se distinguen individuos proactivos, quienes utilizando todos los recursos, métodos, técnicas y procedimientos posibles, las conducen hacia el éxito.

En América Latina, se evidencian estos profundos cambios, de los cuales tanto Colombia como Venezuela no escapan y requieren de éstos para enfrentar la crisis que viven los países, lo que ha traído consecuencias negativas en los sistemas gerenciales. En este contexto, el proceso gerencial en las organizaciones debe producir transformaciones en razón a esos cambios, por esto, se exige una preparación del gerente con habilidades y destrezas de un líder dinámico, asertivo y transformador, pues le corresponde cumplir con su función para liderar la formación del recurso humano que necesitan ambos países.

Es por esta razón que cuando se trata del sector organizacional, resulta innegable su relación directa con la dinámica social, por tanto para que la institución pueda estar a la par de la realidad del contexto, debe involucrarse insertando aspectos propiciadores del desarrollo de la calidad de las entidades empresariales en las actividades planificadas, razones que motivan a la realización de diagnósticos para conocer cómo esta ha respondido a las exigencias del espacio donde se desenvuelve.

En este entendido, empiezan a surgir interrogantes como respuestas sobre el verdadero papel de la organización, de los directivos como trabajadores en lo concerniente a sus responsabilidades de transformación social, en consonancia con las necesidades de la realidad actual de un mundo globalizado. Al realizar esta especie de ejercicio de revisión institucional, las respuestas, interrogantes e inquietudes suelen ser de variada índole; más aún, si estas se relacionan con

las estrategias más apropiadas para ser utilizadas en el proceso de planificación de las organizaciones empresariales para hacer llegar los conocimientos al ambiente organizacional. A este respecto, Villa y Caperán (2010, p. 25), refieren que la gestión de calidad “se erige hoy como epicentro del desarrollo del talento humano conjuntamente con la formación continua en las organizaciones”. En estos tiempos de crisis económica, la optimización de recursos humanos suele llevar al límite, la exigencia de las entidades del sector organizacional hacia los afortunados empleados que conservan sus puestos a pesar de todo, siendo imposible no elevar al máximo el potencial de las personas.

### **Gestión de calidad fundamento conceptual para un desarrollo organizacional**

Se basa en diferentes autores, uno de ellos Buller (2012), quien afirma que el líder como referencia en el proceso de gestión de calidad en el ámbito de las organizaciones, debe recibir una atención más sistemática, dándole prioridad a la formación permanente del gerente a fin de poder enfrentar la realidad del entorno, la toma decisiones en equipo, y el desarrollo de la habilidad comunicativa.

Sobre la base de las ideas expuestas, la gestión de calidad en cuanto pudiera dar respuesta a las necesidades descritas, utilizada por el gerente, permitiría el desarrollo de las potencialidades del personal hacia la excelencia, a través del compartimiento, asimismo, focalizar el sitio de trabajo como un lugar para aprender, compartir y disfrutar de la labor que se realiza. Para Manes (2012), la gerencia organizacional “es el proceso de conducción de una institución organizacional por medio del ejercicio de un conjunto de características de liderazgo, motivación, acompañamiento y compromiso de aquellas actividades necesarias que llevan a alcanzar eficacia, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y transcendencia cultural”.

Por ello, el gerente de las organizaciones pasaría, según la gestión de calidad, a ser un Coach con el fin de iniciar el cambio, logrando que este último, sienta que forma parte activa de la entidad, estableciendo excelentes canales de comunicación, negociando y evidenciando sus habilidades; donde se desarrollaría el talento humano institucional en función de sus competencias tanto personales como laborales. En el contexto binacional, las instituciones que pretendan ser exitosas, requieren pensar en el talento humano de la gente, para que sus acciones puedan traducirse en resultados tangibles dentro de la estructura. Al respecto, Piñango (2012), plantea que una debilidad constante de las organizaciones del sector, es el manejo de incentivo a la formación, limi-

tados al campo económico, sin que exista para ello, un verdadero sistema que la promueva de manera permanente.

De todo lo antes expuesto, se deduce la gran necesidad que existe de comenzar a dar pasos afianzados hacia un futuro, que permita el logro de un estado armonioso entre el sustento teórico y la práctica llevada a cabo dentro del proceso, que tan desiguales se encuentran. Esto se cimienta bajo la gestión de calidad que admite que los gerentes de las organizaciones puedan cambiar su actitud y desarrollar habilidades de Coach, quien puede actuar como mentor y ayudar a los empleados para que se desarrollen personalmente, o bien empoderar al equipo de trabajo delegando en ellos responsabilidades en función de sus capacidades.

Por lo tanto, los empleados que se desenvuelven en el siglo XXI sienten la necesidad de realizar una mejor tarea en el desarrollo del liderazgo dentro de sus propias organizaciones, lo cual significaría el fortalecimiento de los niveles de relaciones interpersonales y por tal motivo el aumento de la gestión de calidad organizacional. Ante esto no escapan las organizaciones del sistema, ya que dentro de ellas se hacen necesarios líderes que se anticipen a los cambios y transformaciones con el fin de incorporarse a la revolución del mercado basado en la productividad y compromiso con la organización.

Ahora bien en el contexto latinoamericano, el sistema de las entidades empresariales se ha concebido como una herramienta fundamental en la constitución de la planificación de las mismas; que se sustenta en la gestión de personas, bajo los parámetros conductuales, cognitivos y afectivos, ya que deben adaptarse a cambios imprevistos, requiriendo de responsabilidad para hacer cumplir los procesos.

### **Relaciones interpersonales sobre la gestión de calidad organizacional**

Las relaciones interpersonales sobre la gestión de calidad organizacional como parte primordial que refuerza los objetivos institucionales desde lo interno, es decir, desde los espacios gerenciales de las organizaciones empresariales deberían jugar un papel protagónico en el diseño de estrategias que vayan más allá de la presentación de contenidos, en procura de ambientes que fortalezcan la gestión de la organización dirigida a orientar la construcción de ciudadanos formados de manera integral en correspondencia con las necesidades de su entorno.

Este proceso implica una conducción de personas que propicie la productividad de los empleados, con base en legítimos niveles de compromiso dirigidos a ofrecer a los consumidores un buen servicio. Partiendo de esta premisa, se

ha considerado necesario preparar al capital humano que conforma la gestión de personas de las organizaciones adscritas al sistema de las entidades empresariales, buscando que los mismos desarrollen habilidades gerenciales acordes con los procesos de cambios administrativos

En la geografía latinoamericana, países como Argentina, México y Chile, entre otros, el sistema de las organizaciones comerciales ha sido considerado como la base fundamental del Estado, al respecto, Martínez (2012, p. 5) señala que la relaciones interpersonales sobre la gestión de calidad organizacional deben dirigirse al desarrollo de capacidades de la persona, de acuerdo con su comportamiento pues, ésta debe ser considerada “como un todo estructurado, irreductible a sus elementos o componentes; algo que por esa misma razón, exige métodos que respeten las estructuras psíquicas humanas, se adapten a ellas y sean capaces de estudiarlas y comprenderlas”.

De hecho, prácticamente en todos los países, el sistema de estas organizaciones, se considera un medio para lograr la igualdad social y la participación, no sólo en la política, sino en los derechos y beneficios que puede brindar a la sociedad. Por ello las leyes tienen consagrado su derecho y también los principios que demarcan la filosofía financiera del Estado implícita en ella y es ahí, donde se encuentra la concepción de la naturaleza del hombre y de la sociedad que se desea lograr. Desde esta perspectiva, como señala Menéndez (2012), la dinámica de los tiempos modernos exige por parte de los empleados, el contar con una serie de habilidades gerenciales adaptadas a la realidad presente, que permitan garantizar al sistema de las entidades y a sus miembros el cumplimiento de las actividades y el éxito de los objetivos institucionales previstos; considerando que estas permiten el desarrollo de propósitos innovadores.

Se destaca que las labores gerenciales administrativas en el sector organizacional exigen responsabilidades que deben ser cumplidas, a fin de generar un modelo en su personal, para que también se desempeñe con responsabilidad. Estas acciones hacen que los líderes de recursos humanos se apoyen en diversas estrategias que consideren la personalidad, las habilidades y el desempeño de los empleados.

### **Gestión de calidad diferentes miradas de elementos organizacionales**

Al respecto, debe considerarse que actualmente resulta pertinente para cualquier tipo de organización, no solo monitorear el cumplimiento de sus actividades, sino revisar la actitud de sus miembros en concordancia con la

organización, el desarrollo de actividades que lleven implícito a incrementar el sentido de pertinencia de los miembros, valores organizacionales para que se conviertan en brújulas del norte ético de la institución.

Al respecto, la administración del recurso humano como enfoque, es una herramienta que proporciona a los representantes de la gestión de personas, un medio sistemático para analizar el ambiente, evaluar las fortalezas y debilidades de sus organizaciones e identificar las oportunidades y amenazas, que determina la naturaleza y el rumbo de un organismo. En este sentido, Bounds y Woods (2012, p. 8), señalan “estos gerentes son responsables de facilitar que las personas desarrollen el trabajo necesario para que la organización cumpla su misión”. Esto implica que el administrador del recurso humano debe encargarse de la planificación, organización, dirección y control.

Por otra parte, se debe destacar, que la gestión de personas, necesita tener también una forma de constatar el nivel de satisfacción de los empleados, resultante de los esfuerzos del grupo de trabajo. Sólo entonces pueden centrar su interés en mejorar su Gestión de calidad organizacional, entendiendo con claridad que lo que hacen no es un esfuerzo inútil. Es por ello, que las corporaciones modernas del sistema de las organizaciones empresariales, vienen asumiendo los nuevos retos en cuanto a la forma de administrar. Esto tiene incidencia sobre el recurso humano, el cual ha sido considerado por la gerencia como un factor importante para el logro de todas las metas.

En consecuencia, se hace necesario estilos que faculden a los gerentes para la toma de decisiones responsables, donde el liderazgo, consista en el desempeño de los empleados y no en la posición. Por consiguiente, según plantea Moreno (2013), los gerentes de Recursos Humanos de las organizaciones empresariales evidencian una desorganización en su gestión por la falta de liderazgo. Ahora bien, esto impide llegar a unas relaciones interpersonales sanas para lograr el excelente funcionamiento de las mismas.

Esto implica, que se va generando un clima hostil, el cual minimiza el compromiso y satisfacción del personal, causando así malestar, irritabilidad y desmotivación; donde, sólo importa la participación del líder y éste es el único capaz de solucionar todo lo concerniente al tema administrativo del sistema dentro del plantel, tildando a su personal de incapaces y presentándose el individualismo, en el que el líder delega funciones sólo en las personas que él cree capaces de desempeñar una tarea específica. En consecuencia, se requiere un jefe de recursos humanos innovador, espontáneo, comunicador, democrático, sin que esto lleve a cambiar la importancia de utilizar cualquier característica de liderazgo enfocada a una situación específica, permitiendo la participación de

su entorno e incentivando a todo su personal a que se incorpore en la gestión gerencial y unidos puedan resolver conflictos para lograr el buen funcionamiento del sistema dentro de la entidad.

Entretanto, el nuevo milenio plantea enormes retos a los líderes de recursos humanos y a las organizaciones, especialmente a aquellos relacionados con la habilidad de poder predecir el impacto de una cultura basada en las relaciones interpersonales. A juicio de Gibson et al (2013, p. 12), las organizaciones sobreviven en el futuro incierto si “permanecen a la cabeza de la curva del cambio, redefiniéndose constantemente, creando nuevos mercados, abriendo nuevos senderos, reinventando las reglas de competición cuestionando el *status quo*”.

En otro orden de ideas, las relaciones interpersonales, según referencia de Robbins (2014), es un proceso psicológico donde un empleado se identifica con las metas de una organización y quiere seguir formando parte en ella, hasta sentirla como propia, involucrándose activamente, dirigiendo esfuerzos en beneficio de la misma, para lo cual es necesario tener claro el costo que implicaría esto, estimulando así, su deseo de permanencia en ella.

Al respecto, Siliceo et al (2013, p. 143), plantean que estos aspectos permiten el aumento de la gestión de calidad organizacional, la cual es “toda actividad realizada con compromiso y conocimiento para lograr el mejor resultado, optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa”. Implica por tanto, la posesión de capacidades que permitan el logro de aquellos objetivos específicos que el ejecutante, tanto de manera innata y a través de cierta preparación ha de poseer, así como también implica una fuerte motivación, que lo impulsa a realizar eficientemente sus funciones.

Tomando en consideración tales señalamientos, el responsable de la gestión de personas de las organizaciones empresariales en su diligencia debe considerar, que el medir o evaluar la gestión de calidad organizacional del empleado equivale a una apreciación objetiva del potencial que éste tiene, por lo cual es su deber ayudar a aquellos que lo necesiten, desarrollando a la vez una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

En concordancia con lo anterior, Tobón (2012, p. 60), plantea que el responsable de la Gestión de personas en los Sistemas gerenciales “necesita desarrollar habilidades gerenciales para lograr la comunicación, el trabajo en equipo y buscar la solución de problemas”. Todo esto como una manera de

obtener el compromiso con la institución y en consecuencia el aumento de la gestión de calidad organizacional de los empleados.

De tal manera, que la acción de la organización se encuentra adherida a las relaciones interpersonales sobre la gestión de calidad organizacional, ya que estas representan las estrategias que permiten llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje, justificándose entonces, los propósitos de la planificación de dichas entidades. Por esta razón Peters (2008), en congruencia con Posada (2013), definen las relaciones interpersonales como una selección de normas o saberes culturales, además a esto se suma que la asimilación y apropiación de ellos por parte de los estudiantes, se considera esencial para el desarrollo y socialización que como personas deben lograr.

Esto se torna aún más evidente cuando se observan los mecanismos utilizados al evaluar la actuación de los empleados en las organizaciones empresariales, para determinar la manera de conducirlos ante las diversas situaciones por resolver, pues parece que los gerentes de recursos humanos dejan de verificar la ejecución de las tareas, trayendo como consecuencia el desconocimiento de la calidad de construcción de las acciones.

Asimismo, los criterios o apreciaciones suelen ser muy subjetivos, aparte de la preferencia hacia algunos empleados, que por determinadas razones suelen ser favorecidos en la institución, situaciones que refuerzan la conflictividad institucional. Por lo que se requieren cambios en el sistema con el fin de ayudar a elevar su calidad, ya que esta enfrenta numerosas dificultades que solo pueden ser superadas a través de una gestión gerencial participativa y acorde con los adelantos tecnológicos que suceden alrededor del mundo.

Al respecto, Hopkends (2013, p. 41), define la gestión del gerente de recursos humanos “como la forma de garantizar que todos participen en el proceso de las organizaciones empresariales, de manera que integren sus esfuerzos en la consecución de los objetivos establecidos”. Ese marco referencial destaca, que un gerente de recursos humanos para garantizar la participación de todo el personal a su cargo, debe propiciar el trabajo en equipo que le permita elevar la autoestima, confianza y valores. En este mismo contexto, Druker (2013, p. 55), expresa que “toda persona que cumpla funciones gerenciales, para tener éxito en su labor debe mantener una comunicación constante con quienes lo rodean, aceptar sugerencias, apoyar las iniciativas de los empleados, hacer a todos partícipes de los éxitos propios y de su personal y tener confianza en los demás; lo cual le permitirá mejorar la productividad del recurso humano que labora en la institución del sector organizacional”.

Por lo tanto, es deber del gerente de recursos humanos aclarar dudas, asesorarlos, orientar sus esfuerzos para el mejoramiento de su desempeño y así, obtener un trabajo más productivo. Por consiguiente, la productividad en el sistema de las organizaciones empresariales no es solamente el rendimiento del sector en general, es la manera de llegar a ese rendimiento; para lo cual se requiere del concurso de todo el personal que labora en la institución, así como los integrantes de la comunidad local. Es preciso señalar, que el incremento de la productividad no se genera de forma aislada. Son los gerentes dedicados y eficientes los que la promueven mediante el establecimiento de metas y objetivos claros. De tal forma que todas las acciones que realiza el director de recursos humanos constituyen las estrategias que él mismo desarrolla, con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar la gestión de calidad organizacional entre el personal, apoyándose en los factores que determinan estos aspectos.

Sin embargo, en las organizaciones empresariales, según observaciones se vienen presentando una serie de situaciones que atentan contra la buena marcha del sistema, debilitando las relaciones interpersonales y los niveles de Gestión de calidad organizacional por parte de los empleados que allí laboran. De hecho se evidencian como síntomas, que gran parte de los empleados han interpuesto sus reclamos en concordancia con las actitudes del personal de recursos humanos quienes actúan de manera individualista. Al respecto se observó, que la comunicación no es operativa también se constatan ausencias constantes por parte de los empleados, quienes a su vez planifican de manera aislada. Lo que indica que no se comparte una visión institucional que permita el refuerzo de un compromiso ligado a sentimientos de afecto e identidad con la labor ejecutada.

Tal situación es sacada a la luz por los empleados, señalándola como una falta de orientación por parte del líder para el ejercicio de las funciones, ya que no se hace una evaluación del desempeño de manera justa. Considerando que se promueve poco la ejecución de proyectos que propicien el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el aumento de la gestión de calidad organizacional; estas situaciones han generado malestar en el personal afectando el proceso de las instituciones. En este sentido se sugiere, el desarrollo del liderazgo emergente y eficaz en la gestión de personas a fin de fomentar las relaciones interpersonales y la gestión de calidad organizacional, en sustento con el fortalecimiento de la identificación continua y el involucramiento de los trabajadores con la organización. Esto se logra con una comunicación pertinente y efectiva.



## Conclusión

Las habilidades de la gestión de calidad organizacional de los individuos en el entorno laboral. Para Ivancevich et al (2010), las diferencias se clasifican como factores hereditarios y de diversidad, personalidad, capacidad, habilidades y comportamiento en el trabajo. De allí que deben ser estudiados desde distintos ángulos. Para estos autores, las diferencias permiten explicar, por qué algunas personas aceptan el cambio y otras no, o por qué algunos empleados son productivos solo cuando se les supervisa estrechamente, mientras otros lo son sin este mecanismo, además, de dar respuestas al por qué existen trabajadores que aprenden labores nuevas de formas más eficaz que otros.

Prácticamente no hay ámbito de actividad organizacional donde no influyan las diferencias individuales. Así mismo, para Chiavenato (2011, p. 240) las diferencias individuales “son características principales del ser humano, cada persona es un universo y todo el mundo gira a su alrededor”. Las personas son diferentes unas de otras; a pesar de tener cosas diferentes (su forma de pensar, actuar y sentir). Por eso, la importancia de sus divergencias para lograr en la institución, la Gestión de calidad organizacional deseada y favorable para ambos.



## **CAPÍTULO VIII**

### **MÉTODO DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9001:2008**



## Resumen

El presente estudio tiene el objetivo de determinar el método de gestión de la calidad de acuerdo con la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 en las organizaciones. Para el desarrollo de este, se citan autores sobre la temática como lo representan Buller (2012), Manes (2012), Bounds y Woods (2012), Gibson et al (2013), NTC-ISO 9001:2008, Robbins (2014), Siliceo et al (2013), entre otros. En el desarrollo de la investigación se hace uso del método cualitativo mediante la revisión documental, ya que permite el análisis de fuentes secundarias de información, producto de investigaciones anteriores sobre el tema de estudio. En ese sentido, se utiliza los aportes de los autores que se mencionan, para luego explicar el método objeto de gestión según el estándar al que se hace referencia. Entre los resultados, se puede decir que las habilidades de los métodos de gestión de calidad según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008, surgen como crítica al uso de los enfoques previsivos que se fundamentan en la utilización de la proyección de series históricas, con datos probables, lo que si bien es muy fiable, se consideran faltos o incompletos para analizar la naturaleza de los problemas. Por tanto uno de los métodos de gestión de calidad, según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 que más apoyo tiene en la actualidad para analizar los acontecimientos futuros a la luz de los sucesos presentes, es el método de los escenarios. Como conclusión, este planteamiento nace como réplica del uso de métodos previsivos, que consta de dos fases o partes. En la primera fase, denominada Métodos de calidad NTC-ISO 9001:2008, trata de identificar las variables y de realizar la selección adecuada de los factores que van a influir en la calidad que se busca. La idea básica consiste en seleccionar una serie de fenómenos que puedan tener influencia en el acontecer del objeto de estudio. La primera etapa se denomina elección del horizonte temporal y espacial. Esta parte trata de elegir cual

va a ser el periodo considerado como futuro, así como el ámbito territorial en el que se desarrollará la acción.

**Palabras clave:** *Método, Gestión de calidad, Norma técnica, Proceso, Escenario.*

### **Abstract**

The objective of this study is to determine the quality management method in accordance with the Colombian technical standard NTC-ISO 9001: 2008 in organizations. For the development of the study, authors are cited on the topic of study as represented by Buller (2012), Manes (2012), Bounds and Woods (2012), Gibson et al (2013), NTC-ISO 9001: 2008, Robbins (2014). ), Siliceo et al (2013), among others. In the development of the research, the qualitative method is used through the documentary review, since it allows the analysis of secondary sources of information, the product of previous research on the subject of study. In this sense, the contributions of the authors that are mentioned are used to then explain the method object of management according to the standard that was mentioned. Among the results, it can be said that the skills of the quality management methods according to the Colombian technical norm NTC-ISO 9001: 2008 arise as a criticism to the use of the previsive methods that are based on the use of the projection of historical series, With probabilistic data, which is very reliable, they are considered incomplete or incomplete to analyze the nature of the problems, therefore one of the methods of quality management according to the Colombian technical norm NTC-ISO 9001: 2008 that has more support in The present time to analyze future events in light of present events is the method of scenarios. In conclusion, the scenario method is born as a replica to the use of predictive methods. The method consists of two phases or parts. In the first phase, called Quality Methods NTC-ISO 9001: 2008, it tries to identify the variables and to make the appropriate selection of the factors that will influence the quality that is sought. The basic idea is to select a series of phenomena that may influence the occurrence of the object of study. The first stage will be called the choice of the temporal and spatial horizon.

This part tries to choose which will be the period considered as future, as well as the territorial scope in which the action will be developed.

**Keywords:** *Method, Quality management, Technical standard, Process, Scenario.*

## Introducción

Los métodos de gestión de calidad según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 nacieron como crítica al uso de los métodos previsivos, los cuales están basados en el uso de datos históricos que se proyectan mediante herramientas estadísticas. Si bien, la medida de probabilidad puede mejorar notoriamente el grado de fiabilidad, no es menos cierto que se ha derivado de la aplicación de los métodos estadísticos los cuales han sido catalogados como insuficientes para el análisis de los casos similares al planteado en este estudio. Ahora bien, de acuerdo con la norma NTC-ISO 9001:2008 uno de los procedimientos de mayor confianza para analizar los acontecimientos del futuro de manera prospectiva, es el método de los escenarios, el cual es un avance sobre el método previsor. En el siguiente epígrafe se describe de manera sucinta la metodología por etapas que caracteriza el método para la construcción de escenarios.

La primera etapa se denominará elección del horizonte temporal y espacial. Esta parte trata de elegir cual va a ser el periodo considerado como futuro, así como el ámbito territorial en el que se desarrollará la acción. En cuanto al periodo, básicamente elegiremos uno lo suficientemente grande para poder realizar una posterior planificación estratégica, pero al mismo tiempo, pequeño para tener criterios, poder elegir con un mínimo grado de certeza, es decir, con una probabilidad aceptable.

Por ello, se recomienda un horizonte temporal no menor de cuatro años ni mayor de diez. Aunque estos límites solo tienen que tomarse como recomendaciones que tendrán que ser estudiadas por el equipo que realice esta metodología y dependerá también de los enfoques utilizados para conseguir la información en la fase siguiente de selección de variables. En cuanto a la recomendación anterior, se puede decir que existen varios hechos que se tienen en cuenta a la hora de optar por un determinado horizonte temporal. Uno de ellos es el ciclo de vida de los productos. Una organización tiene una gama de productos con un ciclo de vida de cinco años. Pues bien, pudiera ser oportuno

elegir ese mismo periodo como horizonte temporal para poder conocer las necesidades del entorno y así lograr cambiar la estrategia al mismo tiempo que la gama de productos.

Otra variable que se puede considerar a la hora de elegir el horizonte temporal, es el ciclo de vida de la tecnología, si es que la organización sustenta su estrategia y su ventaja competitiva en el uso de esta. Por ello, un cambio en la tecnología puede resultar en el momento apropiado para cambiar a una estrategia que coloque su énfasis en la tecnología como arma competitiva. En cuanto a las organizaciones sin ánimo de lucro o las públicas, en las que la atención de productos y mercados está más difusa, Una buena forma de elegir el horizonte temporal, es igualar este periodo al mandato de sus directivos.

Cabe señalar, que si la probabilidad de importancia es baja, la variable no debiera ser considerada, mientras que si la probabilidad de ocurrencia es alta o baja, es indiferente a la hora de su inclusión; es decir, tan importante será para el estudio conocer si una variable va a presentarse, como si no lo hace, pues en este caso, estará otorgando una información que puede ser de ayuda. En cuanto a la tendencia, se tratará de reflejar el incremento o la disminución de tal variable. También se podría considerar el periodo de ocurrencia particular para cada variable, aunque este aspecto no sea considerado.

### **Fundamento conceptual para métodos de calidad NTC-ISO 9001: 2008**

El método de gestión de calidad según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 como fundamento conceptual para métodos de calidad, se basa en diferentes autores uno de ellos Buller (2012), quien afirma que el líder como referencia en el proceso de método de gestión de calidad según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 en el ámbito de las organizaciones, debe recibir una atención más sistemática, dándole prioridad a la formación permanente del gerente a fin de poder enfrentar la realidad del entorno, la toma decisiones en equipo, y el desarrollo de la habilidad comunicativa

Sobre la base de las ideas expuestas, el método de gestión de la calidad según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 puede dar respuesta a las necesidades descritas. Por cuanto, utilizada por el gerente, permite el desarrollo de las potencialidades del personal hacia la excelencia, a través de la participación y asimismo, a focalizar el sitio de trabajo como un lugar para aprender, compartir y disfrutar de la labor que se realiza. Para Manes (2012), la gerencia organizacional “es el proceso de conducción de una institución por medio del



ejercicio de un conjunto de características de liderazgo, motivación, acompañamiento y compromiso de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y transcendencia cultural”.

### **Métodos de calidad NTC-ISO 9001:v2008: diferentes miradas de elementos organizacionales**

El sistema organizacional que cual cumple propósitos administrativos, hace necesario generar compromisos para alcanzar su visión y desarrollar su matriz ideológica de predicción. Tomando en consideración el panorama mundial es importante señalar que Colombia, es un país donde se evidencia la falta de métodos de calidad NTC-ISO 9001:2008 que en algunas organizaciones empresariales está dando resultado. En consecuencia, se hace necesario estilos que faculten a los gerentes para la toma de decisiones responsables, donde el liderazgo, consista en el desempeño de los empleados y no en la posición. Por consiguiente, según plantea Moreno (2013), los gerentes de Recursos Humanos de las organizaciones empresariales evidencian una desorganización en su gestión por falta de liderazgo.

Ahora bien, esto impide llegar a un método de calidad NTC-ISO 9001:2008 sano para lograr el excelente funcionamiento de las mismas. Esto implica, que se va generando un clima hostil, el cual minimiza el compromiso y satisfacción del personal, causando así malestar, irritabilidad y desmotivación; donde sólo importa la participación del líder, quien es el único capaz de solucionar todo lo concerniente al tema administrativo del sistema dentro de la organización empresarial; llegando a calificar a su personal de incapaces y presentándose el individualismo, en que el líder delega funciones sólo a las personas que él cree capaz de desempeñar una tarea específica.

En consecuencia, se requiere un líder de Recursos Humanos innovador, espontáneo, comunicador, democrático, sin que esto quiera cambiar la importancia de utilizar cualquier característica de liderazgo enfocado a una situación específica; permitiendo la participación de su entorno e incentivando a todo su personal a que se incorpore en la gestión gerencial y unidos puedan resolver conflictos, para lograr el buen funcionamiento del sistema de las instituciones empresariales.

Entretanto, el nuevo milenio plantea enormes retos a los líderes de recursos humanos y a las organizaciones, especialmente aquellos relacionados con la habilidad de poder predecir el impacto de una cultura basada en los métodos de calidad NTC-ISO 9001:2008. A juicio de Gibson et al (2013, p. 12), las organizaciones sobreviven en la calidad incierta si “permanecen a la cabeza de

la curva del cambio, redefiniéndose constantemente, creando nuevos mercados y abriendo nuevos senderos. En otro orden de ideas, los métodos de calidad NTC-ISO 9001:2008, según referencia de Robbins (2014), son un proceso psicológico donde un empleado se identifica con una institución, sus metas y quiere seguir formando parte de ella, hasta sentirla como propia, involucrándose activamente, dirigiendo esfuerzos en beneficio de la misma, para lo cual es necesario tener claro el costo que implicaría esto.

Al respecto, Siliceo et al (2013, p. 143), plantean que estos aspectos permiten el aumento de los métodos de gestión de calidad según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 organizacional, la cual se refiere a que “toda actividad realizada con compromiso y conocimiento para lograr el mejor resultado, optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda con un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa”. Implica por tanto, la tenencia de capacidades que permitan el logro de aquellos objetivos específicos que el ejecutante, tanto de manera innata y a través de cierta preparación ha de poseer, así como también implica una fuerte motivación, que lo impulsa a realizar eficientemente sus funciones.

Tomando en consideración tales señalamientos, el responsable de la gestión de personas de las organizaciones empresariales en su conducción debe considerar, que el medir o evaluar el método de calidad NTC-ISO 9001:2008 del empleado equivale a una apreciación objetiva del potencial que éste tiene; por lo tanto, es su deber ayudar a aquellos que lo necesiten, desarrollando a la vez una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización

En concordancia a ello Tobón (2012, p. 60), plantea que el responsable de la gestión de personas de los sistemas gerenciales “necesita desarrollar habilidades de esta índole, para lograr la comunicación, el trabajo en equipo y buscar la solución de problemas”. Todo esto como una manera de obtener el compromiso con la institución y en consecuencia el aumento de los métodos de gestión de calidad según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 organizacional de los empleados. De tal manera, que la acción de la organización se encuentra unido a los métodos históricos estadísticos, ya que estas representan las estrategias que permiten llevar a cabo el proceso de enseñanza, justificándose entonces los propósitos de la planificación de dichos organismos.

Por esta razón Peters (2008), en congruencia con Posada (2013), definen los métodos históricos estadísticos como una selección de normas o saberes culturales, además a esto se suma que la asimilación y apropiación de ellos por parte de los estudiantes, se considera esencial para el desarrollo y socialización

que como personas deben lograr. Esto se torna aún más evidente cuando se observan los mecanismos utilizados al evaluar la actuación de los empleados de las organizaciones empresariales, para determinar la manera de conducirse ante diversas situaciones por resolver; pues parece que los gerentes de recursos humanos dejan de verificar la ejecución de las tareas, trayendo como consecuencia el desconocimiento de la calidad de construcción de las acciones.

Asimismo, los criterios o apreciaciones suelen ser muy subjetivos, aparte de la preferencia hacia algunos empleados que por determinadas razones suelen ser favorecidos en la institución, situaciones que refuerzan la conflictividad organizacional. Por lo que se requieren cambios en el sistema de las entidades empresariales que ayuden a elevar su calidad, ya que esta enfrenta numerosas dificultades que solo pueden ser superadas a través de una gestión gerencial participativa. En este mismo orden de ideas, el estado colombiano a través de los entes adscritos al sistema de las instituciones empresariales trata en lo posible por alcanzar la eficiencia en el sector. Para lograrlo es necesario que estas estén dirigidas por profesionales con conocimientos en el campo gerencial para ejecutar los procesos de planificación, organización, dirección y control, a fin de conducirlos al éxito organizacional.

Al respecto, Hopkends (2013, p. 41), define la gestión del gerente de recursos humanos “como la forma de garantizar que todos participen en el proceso de las organizaciones empresariales de manera que integren sus esfuerzos en la consecución de los objetivos establecidos”. Ese marco referencial destaca, que un gerente de recursos humanos para garantizar la participación de todo el personal a su cargo, debe propiciar el trabajo en equipo que le permita elevar la autoestima, confianza y valores. En este mismo contexto, Druker (2013, p. 55), expresa que “toda persona que cumpla funciones gerenciales, para tener éxito en su labor debe mantener una comunicación constante con quienes lo rodean, aceptar sugerencias y apoyar las iniciativas de los empleados, hacer a todos partícipes de los éxitos propios y de su personal, tener confianza en los demás, lo cual le permitirá mejorar la productividad del recurso humano que labora en la institución del sector organizacional”.

Por lo tanto, es deber del gerente de recursos humanos aclarar dudas, asesorar, orientar sus esfuerzos para el mejoramiento de su desempeño y así obtener un trabajo más productivo. Por consiguiente, la productividad en el sistema de las organizaciones empresariales no es solamente rendimiento del sector organizacional en general, es la manera de llegar a ese rendimiento, para lo cual se requiere del concurso de todo el personal que labora en la institución, así como los integrantes de la comunidad local.

Es preciso señalar, que el incremento de la productividad no se produce de forma aislada, son los gerentes dedicados y eficientes los que la promueven mediante el establecimiento de metas, objetivos claros. De tal forma que todas las acciones que realiza el gerente de recursos humanos constituyen las estrategias que él mismo desarrolla en las organizaciones, con la finalidad de fortalecer los métodos históricos estadísticos y mejorar el Método de gestión de calidad según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 organizacional entre el personal de las mismas, apoyándose en los factores que determinan estos aspectos. Al respecto se observó, que la comunicación no es operativa. También se evidencian ausencias constantes de los empleados, quienes a su vez planifican de manera aislada, lo que indica que no se comparte una visión institucional que permita el refuerzo de un compromiso vinculado con sentimientos de afecto e identidad con la labor ejecutada.

Tal situación es evidenciada por los empleados de las organizaciones señaladas como falta de orientación por parte del líder para el ejercicio de sus funciones, debido a que no se hace una evaluación de su desempeño de manera justa. Considerando que se promueve poco la ejecución de proyectos que propicien el fortalecimiento de los métodos históricos estadísticos y aumento de los métodos de gestión de calidad según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 organizacional; situaciones que han generado malestar en el personal, afectando el proceso de las organizaciones empresariales, por lo tanto los métodos de calidad NTC-ISO 9001:2008 se pueden definir de la siguiente manera:

### **Método de análisis de actores**

Todo cambio implica un desarrollo humano, que se puede definir como la capacidad de adaptación de una organización a las distintas transformaciones que sufre interna como externamente mediante el aprendizaje; así como el conjunto de variaciones de orden estructural y cultural sufrido por las organizaciones, que conllevan a un nuevo comportamiento organizacional. Ante esto, Chiavenato (2013), define el desarrollo humano dentro de la gerencia logística, como un proceso para reunir gerentes en diferentes combinaciones que intercambien ideas sobre temas que han de ser discutidos en clima de confianza e interés, para alcanzar la eficiencia como eficacia.

De tal manera, que corresponde a los ejecutivos internos promover y ejecutar el cambio. Son ellos quienes conocen mejor la organización. Por su parte, Cisneros (2009), plantea que los cambios dentro de la gerencia logística se originan por interacción de fuerzas, que se clasifican en: a) Endógenas o in-

ternas, las cuales provienen dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional, se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; b) Exógenas o externas: provienen del exterior de la organización, concibiendo la necesidad de cambios de orden interno.

Si bien muchas de las alteraciones se traducen en fuerzas, no siempre traen como consecuencia un cambio de orden estructural. Estas variaciones originan una nueva conducta que deberá ser permanente, caso contrario, caería en un acto reflejo, por lo que todo cambio debe implicar un aprendizaje, que va más allá de lo meramente material y cognitivo, llegando hasta el aspecto emocional. En ese sentido, Manrique (2009), considera aspectos clave para llevar a cabo un desarrollo humano que puede ser aplicado dentro del progreso de la gerencia logística: a) Aplicar una alta dosis de humor para no caer en la trascendencia del manejo del cambio, b) Estar en la frontera para sentir los cambios, c) Aprender a amar los fracasos y recobrase rápidamente de ellos.

Para lograr un cambio, Gutiérrez citado por Manrique (2009), afirma que el propósito es que las personas han de abandonar los viejos modelos mentales, para modificar los arquetipos culturales vigentes que no permiten explorar nuevas realidades dentro de la empresa. En este sentido, resulta necesaria la apertura a nuevas ideas y acciones que estén adecuadas a los nuevos objetivos y requerimientos de la organización, a fin de proyectarla hacia otros espacios de acción. Ante esto, Hersey (2009), menciona que el cambio se da en el conocimiento, en las actitudes, en el comportamiento individual y en el desempeño de la organización o grupos. Los cambios a nivel de conocimiento son los más fáciles de lograr, seguido por los cambios a nivel de actitudes que difieren de los de conocimiento dado que tienen una carga emocional –sea positiva o negativa–; mientras que en los cambios del comportamiento individual se presentan confrontaciones entre conocimiento, actitud y conducta. Siendo, por consiguiente, más difíciles y tardados de lograr que los otros niveles.

Más compleja y demorada es la modificación a nivel organizacional o grupal, dado que trata de transformar conductas como creencias con años de afianzamiento en un número de personas. Dentro de esta perspectiva, las organizaciones deben implementar una variedad de incentivos gerenciales para ayudar a manejar el cambio en las instituciones, donde se requieren la participación y el conocimiento de la alta gerencia como un proceso formal de diseño organizacional. Cualquier nueva forma de hacer las cosas genera algún grado de resistencia por parte de la persona afectada. Por lo tanto, la implementación de nuevos enfoques de respaldo en el trabajo basado en el cambio, pueden

provocar temor y resistencia por parte de los empleados, de allí que sea posible la presencia de oposición ante las transformaciones establecidas.

Por consiguiente, el método de análisis de actores es un enfoque esencial de las actividades de administración del desarrollo humano. Esto incluye actividades que implican avances en la estructura para innovar, medir, motivar y recompensar el desempeño. Lo mismo que el diseño de programas, que sirve para reclutar como capacitar empleados en las competencias que se requieren en un lugar de trabajo cambiante. Es por ello, que Barroso (2009, p. 151), plantea la gerencia logística, especificando que ésta debe comenzar por uno mismo, refiriéndose “al ordenamiento de la propia vida, al fortalecimiento de la conciencia propia y a la fuerza del poder interior”. Determinándose con esto, que la transformación lleva implícita el cambio de la forma de pensar, de sentir, de cómo actuar, eliminando lo que en verdad se tiene pero nunca se ha utilizado; además de exigir el análisis profundo de las acciones desempeñadas para detectar los errores y éxitos alcanzados e ir eliminando todo aquello inútil que se torna poco enriquecedor en la vida de la persona.

Por otra parte, la administración del cambio comprende analizar y definir todos los cambios que enfrenta la organización, desarrollar programas para reducir riesgos y costos, y maximizar los beneficios del cambio. Por ejemplo, la implementación de la reingeniería de un proceso empresarial podría comprender el avance de un plan de acción del cambio para asignar gerentes seleccionados como patrocinadores de esta condición. Desarrollar equipos compuestos por empleados y fomentar la comunicación abierta y la retroalimentación sobre los cambios organizacionales. En relación a lo antes expuesto, Davis y Newstrom (2009, p. 428), consideran que cuando se plantea el desarrollo humano se logra el laboral. Como “cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo, sus efectos pueden ilustrarse comparando a las organizaciones”, es decir, las transformaciones se hacen en función de lo que en otras instituciones se hace, como un proceso competitivo.

Asimismo, Malagón (2009), plantea que el cambio es el paso en el que se aprenden nuevas ideas y prácticas que implica ayudar a un empleado a pensar, razonar y desempeñarse de nuevas maneras. Los expertos del cambio recomiendan: a) Involucrar a la mayor cantidad de personas posibles en la reingeniería y otros programas de cambios; b) Hacer del cambio constante una parte de la cultura; c) Contarle a la mayor cantidad posible de gente sobre todos los aspectos, con la mayor frecuencia posible y preferiblemente en persona; d) Hacer uso amplio del reconocimiento y los incentivos financieros.

Como se observa, el autor antes citado, plantea unas premisas importantes acerca del cambio, referidas a que no puede ser un proceso individual, por el contrario, debe involucrar a una colectividad para que sea efectivo y se vean las modificaciones en la institución donde se desarrolle el proceso; así como debe formar parte de la cultura organizacional, para generar un sentido de identidad y convicción de lo que se está haciendo, además de divulgar sus aspectos positivos como los negativos, de manera que vayan adecuándose todos los puntos de vista para fortalecer el cambio dentro del sector organizacional.

En ese orden de ideas, Bateman y Snell (2009), consideran importante la motivación al personal para que se adapte al cambio, explicando que por ello, frecuentemente se resiste, y, muchas veces se conforma con la mediocridad, sin aspirar a alcanzar un estado de clase mundial, resistiéndose a luchar fuertemente por la excelencia y tan solo mencionando cosas que describen su insatisfacción por un lado pero a la vez, se excusan por no lograr lo que otras personas han podido; generando así, una serie de razones para aceptar lo que le ha pasado, a falta de analizar las razones y los efectos reales. Por ello, manifiestan los autores reseñados anteriormente, que para enfrentar tales reacciones e implantar con éxito un cambio positivo, es importante entender por qué a menudo el personal se resiste al cambio, mostrando inercia, oportunidad, sorpresa o presión de los demás, impidiéndole sentirse atraído y dispuesto a incorporar las innovaciones en su vida personal, profesional como laboral.

En esta perspectiva, en relación al método de análisis de los actores, aunque el cambio puede convertirse en una temporada de confusión, desorientación, sobrecarga y desesperación, también es común que su paso se combine con la esperanza, el descubrimiento y la emoción. De allí que la autora antes mencionada, explique que cambiar una institución no es sinónimo de romper con todo lo existente ni adoptar en forma compulsiva innovaciones modales, porque todas estas estrategias modernizadoras, pueden producir resultados desastrosos, de allí que el cambio debe darse en etapas, para propiciar la adecuación de las personas a éste.

### **Método de consenso de panel**

Este término, probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, para la satisfacción en el puesto. Al respecto, Robbins (2009), plantea que un empleado que se apega a directrices logísticas de un sistema se identifica con la organización, sus metas y quiere seguir formando parte de ella, teniendo una participación elevada en el trabajo, para

lo cual debe reconocerse con lo que hace. Por ende, un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo ejecutado, considerándolo en muchos casos como una situación temporal y no se siente complacido con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es más probable que los individuos pueden renunciar, generando un desajuste para la empresa como para los empleados.

El gran reto actual de la dirección y la gestión en materia logística al establecerla como un sistema, radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para así obtener ventajas sostenibles como duraderas en el tiempo. Siendo este, uno de los mecanismos para analizar la identificación con los objetivos, la lealtad y la vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades para permanecer en la misma. De esta manera, los altos niveles de compromiso posibilitan el enriquecimiento de las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles como duraderas logradas por la capacidad organizacional lo que conlleva al engranaje empresarial como un sistema. De allí, se hace referencia, al compromiso del individuo con la entidad y de ahí, que la logística brinde las herramientas de trabajo para que se logren los pasos que se requieren.

Asimismo, la estructuración logística como un sistema, también garantiza la oportunidad de compartir las recompensas, producto de la cooperación en el grupo involucrado en el sistema. En cuanto a la gerencia logística como un sistema, Daft (2009), considera que se ubica a la persona como individuo asumiéndolo como recurso humano, de allí se hacen relevante los aportes de la misma, tomando en cuenta al ser humano con sus necesidades primarias o secundarias; dentro del cual están involucradas la actitud y la percepción que conduce a una actuación muy particular en el grupo de trabajo. Por ello, el autor antes mencionado, asume la gerencia logística como un sistema, como la lealtad y decidida participación del individuo con la empresa. Un empleado con esta mentalidad tenderá a tener visión de equipo, al referirse a su compañía y procurará el éxito colectivo deseando permanecer en ella. El compromiso resulta muy útil en un mercado laboral escaso, ya que obliga a las empresas a competir para atraer y conservar candidatos idóneos.

Asimismo, Robbins (2009), puntualiza que la gerencia logística como un sistema implica un proceso complejo, cuyo núcleo se centra en aspectos idiosincrásicos del individuo como lo son, su escala de valores, creencias, cultura,



sentimientos; todos ellos elementos psicológicos del ser. El proceso es iniciado cuando el individuo se hace miembro de la organización, evolucionando desde la identificación con los aspectos organizacionales y el involucramiento con la misma, hasta el deseo o sentimiento de pertenencia.

De igual manera, Hellriegel y Slocum (2009), opinan que el compromiso, consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Una sólida gerencia logística como sistema, se caracteriza por tener el apoyo, la aceptación de las metas, los valores de la organización y la lealtad para llegar a una contribución más activa de lo que se quiere alcanzar. La disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización, también es el deseo de mantenerse dentro. Es una actitud más amplia hacia el trabajo que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no sólo a la labor a desempeñar.

Por lo general, el compromiso consiste en algo estable comparado con la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien. De la misma forma, el autor antes mencionado considera que las cualidades antes nombradas son características importantes para lograr las metas, así como también, las experiencias de trabajo iniciales corresponden a las expectativas.

Con el tiempo, el compromiso institucional tiende a fortalecerse porque las personas establecen vínculos más fuertes con la institución y con sus compañeros de trabajo, porque pasan tiempo con ellos. Con frecuencia en la antigüedad el trabajo brindaba ventajas propiciadoras para crear actitudes más positivas. Las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando en los trabajadores una vinculación con más fuerza al empleo actual. Por ende, las experiencias en el empleo, continúan influyendo en el compromiso del individuo, con la participación de factores conductores en la satisfacción del trabajo, para que esta surja o no, la remuneración, la relación con los supervisores y compañeros, las condiciones de oportunidades de ascenso, entre otras; son favorables para lograr el compromiso por parte de los empleados con la empresa.

Asimismo, Kinicki y Kreitner (2009), lo reflejan como el grado donde la persona se identifica con una organización y se compromete con sus objetivos. Algunos análisis de estudios a individuos revelaron la relación significativa e intensa de la gerencia logística como un sistema, con la satisfacción en el trabajo para lograr niveles altos de compromiso en cada estructura empresarial. De igual manera, Ardila (2009), sostiene que la construcción

de escenarios integrados consiste en conocer, respetar y hacer valer los derechos de las personas. Implica honrar a los que han sido buenos para con uno, reconocer la labor del otro, sea de manera material, espiritual, emocional o cognitivamente. Esto es, dar a cada uno lo que merece en función de sus esfuerzos y derechos.

Asimismo, ser ético implica reconocer, aplaudir y fomentar las buenas acciones y las buenas causas, así como también incorpora condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos o a la sociedad y velar para que los responsables sean debidamente castigados por las autoridades judiciales competentes. Por lo tanto, para ser ético un individuo debe: a) Desarrollar un sentido de lo que está bien o mal (construcción de escenarios integrados); b) Ser honesto y compasivo para con todos; c) No permitir que se cometan atropellos contra sí mismo, así como contra los demás; d) Protestar y denunciar los abusos y crímenes, vengan de donde vengan.

Lo que significa que la construcción de escenarios integrados, es un valor que la persona desarrolla progresivamente a través de la adquisición de cualidades, especialmente de tipo espiritual. Sin embargo, para consolidar las posibilidades de la construcción de escenarios integrados pueden llegar a presentarse ciertos obstáculos, que imposibilitan su óptimo funcionamiento o desarrollo como: a) La arbitrariedad y el abuso de poder; b) La impunidad, que promueve el abuso de poder y la inconsciencia para con los demás y c) La ausencia de autoridades legítimas que garanticen que cada individuo tenga lo que se merece. Ahora bien, según Chiavenato (2013), la construcción de escenarios integrados es un concepto intangible asociado con el estado motivacional de una organización que llega a ser elevada, cuando las necesidades de las personas están relativamente satisfechas, y baja cuando éstas están razonablemente frustradas o bloqueadas. La construcción de escenarios integrados es el objeto de estudio y en líneas generales se supedita a las creencias de cada persona en particular. Al respecto, Ruiz et al (2009), denotan dos conceptos implicados: por una parte las relaciones interpersonales, que caracterizan a los individuos socialmente; y por otra, un patrón de actuación deseable.

De acuerdo con Arciniega (2009), existen dimensiones que expresan detalladamente el significado de un sistema enmarcado en la construcción de escenarios integrados, entre las que se pueden mencionar: 1) Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización; 2) Compromiso continuo: revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa; y se refiere al reconocimiento de los costos

asociados al dejar la organización. 3) Compromiso normativo: es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la empresa.

Para el autor, surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones de la gerencia logística sería más conveniente para desarrollar en los empleados de la empresa, ya que estas entidades pueden de acuerdo con sus políticas y objetivos orientarse por alguno de los tres. Siguiendo el esquema que presenta se ve determinado por un grupo de tres variables: personales, laborales y organizacionales son las que están vinculadas con el compromiso y por tanto, deben ser medidas al valorar el tema de la construcción de escenarios integrados como principio presente en la gerencia logística.

Asimismo opino dentro de este marco, que el compromiso ético es el que prima en quienes pertenecen a ciertas organizaciones porque sienten un gran nivel de identificación entre sus valores personales y los valores sustentados por esa organización. Entienden que desde sus puestos de trabajo contribuyen significativamente a una causa buena, a hacer el bien. De alguna manera, comprenden que pertenecer a esa determinada organización es lo correcto, lo que deben hacer. Se sienten identificados y respaldados por una cultura corporativa que pone en práctica ciertos valores que ellos comparten.

Según Conger y Spreitzer (2009), existen elementos que determinan los factores para la calidad dentro de la gerencia logística, tales como: a) lógicas y racionales; b) psicológicas y emocionales y c) sociológicas y de interés de calidad NTC-ISO 9001:2008. Se deben manejar con eficiencia si se espera que los empleados cooperen con el cambio. Con esto podrá verse que la resistencia sociológica y psicológica no es ilógica ni irracional, más bien son congruentes con los distintos esquemas de valores que están en juego puesto que, cada individuo posee un imaginario distinto. De modo, que la resistencia lógica, según Koontz (2009), surge del tiempo y del esfuerzo que se requiere para ajustar el cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo trabajo. Esto representa los costos reales que deben soportar los empleados, se puede hacer referencia entre ellos: a) El Hábito: para manejar la complejidad de la vida, ya que todos confían en sus hábitos y respuestas programadas. Más aún si se enfrentan directamente con el cambio, como tendencia a responder en las formas acostumbradas, convirtiéndose en una fuente de resistencia; b) La información selectiva: cada individuo modela su mundo en base a percepciones, procesando la información de manera escogida, a fin de mantener intacto su conocimiento, pudiendo pasar por alto, argumentos válidos de los líderes

o gerentes, que demuestran la falta de otros programas para el beneficio de la totalidad y no de un reducido grupo.

### **La resistencia individual**

La fuente individual de resistencia al cambio reside en características humanas como percepciones, necesidades y rasgos de la personalidad.

### **La Seguridad**

Cuando se teme por el puesto de trabajo, o se considera en la organización, la sustitución del talento humano por un sistema mecánico, es factible la aplicación de la resistencia al cambio. Temor a lo desconocido. Todo cambio genera incertidumbre entre lo conocido y lo que se va a descubrir. Si a un trabajador se le solicita dejar su actividad laboral cotidiana para dedicarse al proceso administrativo (por ejemplificar un campo), exigiéndole un mayor riesgo y tener que aprender técnicas o nuevos procedimientos, puede llegar a tener temor de no ser capaz de realizarlo correctamente, desarrollando actitudes negativas o comportarse de manera disfuncional si se le obliga a asumir su nuevo cargo.

### **La resistencia sociológica**

Es definida según Cepeda (2009), como una “lógica” en cuanto al interés y valores del grupo. Los valores sociales son poderosos dinamizadores del ambiente a los que debe atenderse con cuidado. Cada persona es diferente y reaccionará diferente a cada cambio que se encuentre.

## **Conclusión**

Las habilidades de los métodos de gestión de calidad según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 organizacional de los individuos en el entorno laboral. Para Ivancevich et al (2013), las diferencias se clasifican como factores hereditarios y de diversidad, personalidad, capacidad, habilidades y comportamiento en el trabajo, que deben ser estudiados desde distintos ángulos. Para estos autores, las diferencias permiten explicar por qué algunas personas aceptan el cambio y otras no, o por qué algunos empleados son productivos solo cuando se les supervisa estrechamente, mientras que otros lo son sin este mecanismo; además, de dar respuestas al por qué existen trabajadores que aprenden labores nuevas de formas más eficaz que otros. Prácticamente no hay ámbito de actividad organizacional donde no influyan las diferencias individuales.

## **CAPÍTULO IX**

### **PRESENTACIÓN DEL MODELO APLICATIVO DE GESTIÓN DE CALIDAD**



## Introducción

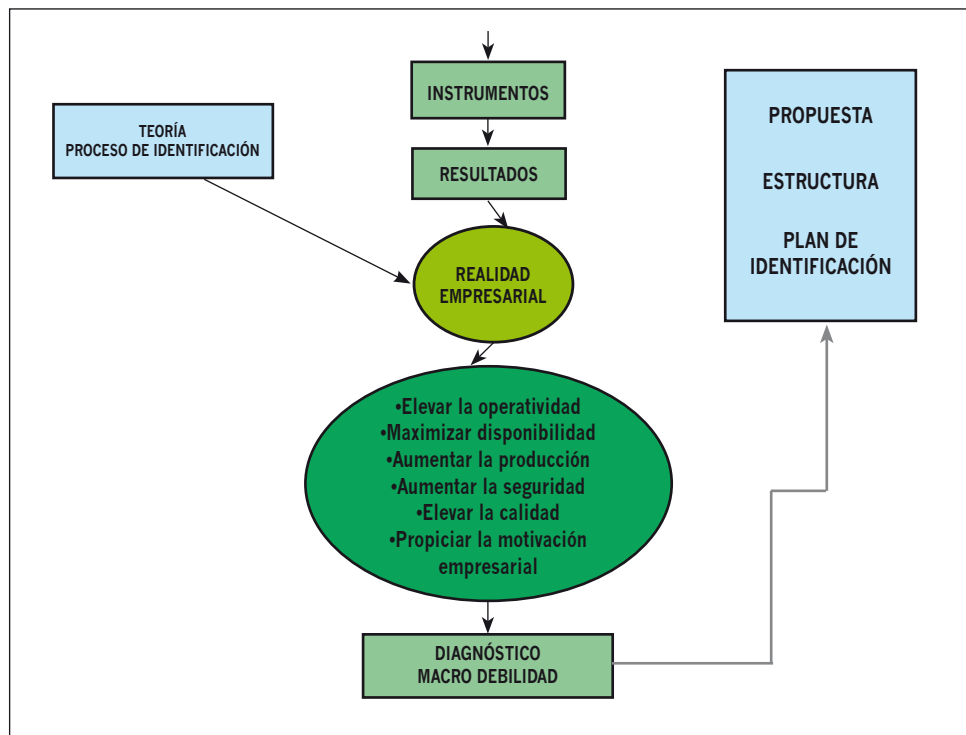
Tomando en consideración las observaciones presentadas con anterioridad, esta propuesta tiene como propósito presentar un modelo aplicativo de gestión de calidad según de la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 para el desarrollo de organizaciones inteligentes, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de los procesos productivos de los equipos utilizados en estas industrias; aspectos que las convertirían en empresas más competitivas. De igual manera se pretende a través del modelo aplicativo de gestión de calidad, hacer algunas aclaraciones a fin de mejorar el mantenimiento de los equipos; pero lo más importante es mejorar los procesos para poner en funcionamiento cada una de las estructuras empresariales, pues muchos directores y analistas piensan que “Gestión de calidad y Confiabilidad Operacional” es todo aquello relacionado a adquisiciones/compras corporativas, Retorno de Capital Usado y “descomposición de activos”.

Otros han asumido el término para nombrar aquello referente con “más mantenimiento profesional”, “etiquetado y seguimiento de equipos” o “información de equipos y software de gerencia de trabajo”; cayendo en errores al momento de gerenciar e inclusive en algunos casos retardando los procesos, generando pérdidas cuantiosas las cuales pueden evitarse haciendo un seguimiento detallado de las situaciones empresariales; por lo que resulta conveniente realizar algunas consideraciones al respecto. Para comprender todo este proceso de diagnóstico de la gestión de la calidad, bajo la perspectiva de la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2008 se presenta el Grafico 1, donde se observa la interrelación de los elementos que se deben considerar.

El Grafico 1 representa un resumen del proceso que se llevó a cabo para el diseño del modelo aplicativo de gestión de calidad para la confiabilidad operacional, que fue elaborada a partir de la realidad de las mismas. Para el diseño, primeramente se revisó una serie de bibliografía, lo cual permitió confrontar las propuestas de diversos autores especialistas en las áreas de Gestión de calidad y Confiabilidad operacional como de la elaboración de proyectos empresariales.

El análisis de cada uno de los aportes fundamentó un cimiento teórico, que facilitó el proceso de comparar la realidad de las empresas ya reseñadas con

**Gráfico 1**  
**Diagnóstico de la gestión de calidad según la norma técnica colombiana**  
**NTC-ISO 9001:2008**



el aspecto científico. A su vez esta teoría, sustentó cada uno de los ítems diseñados en el instrumento a fin de abordar a los responsables de la gestión de calidad Confiablez operacional y conocer realmente cómo se está llevando a cabo este proceso y qué propuesta debe elaborarse para mejorar las debilidades. Tomando en cuenta la realidad empresarial obtenida, no solo a través de los instrumentos sino también por medio de las conversaciones con líderes de empresas y observaciones realizadas en los mismos espacios; se pudieron diseñar una serie de objetivos que en líneas generales, elevan los niveles de productividad y seguridad de los equipos, aspectos que propiciarán un mejor rendimiento, que generaran pocas pérdidas e inclusive el mismo personal se sentirá más a gusto porque su labor será más efectiva rápida y segura.

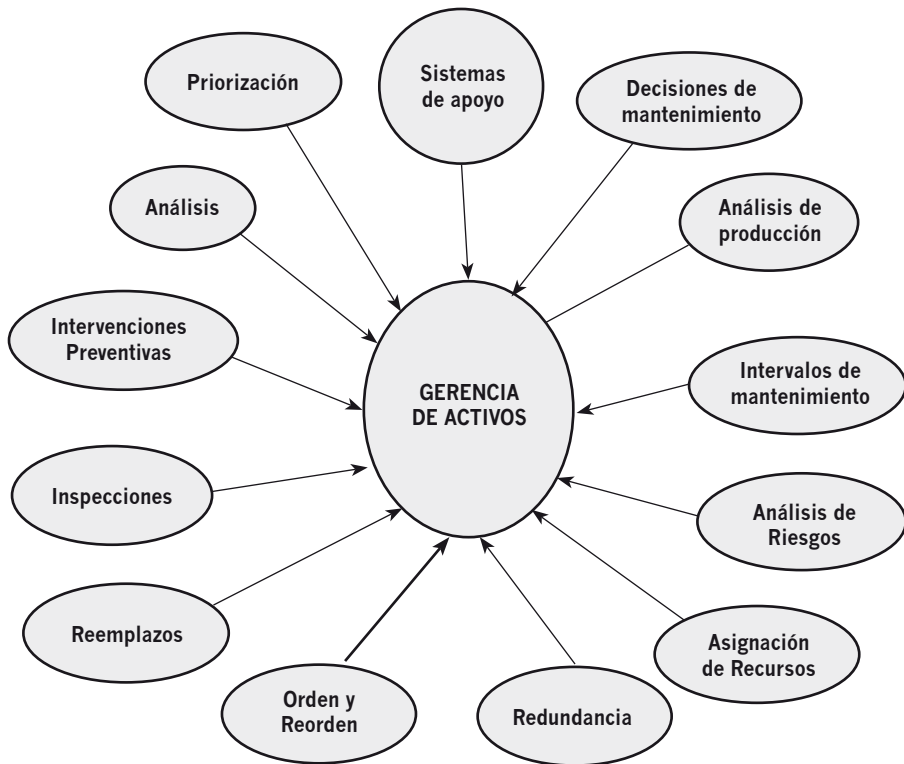


## Conceptualización del modelo aplicativo de gestión de calidad

Se concibe como un compuesto de procesos interrelacionados entre sí, que permiten optimizar los recursos. En este sentido, la gestión de calidad y confiabilidad operacional permite tomar acciones apropiadas tomando en cuenta cada una de las necesidades. De esta manera se pueden hacer las inversiones pertinentes en equipos, tratando de hallar la mejor combinación de la seguridad/crecimiento y tasas de interés/producción.

En el Grafico 2 se muestra la interrelación de factores que se vinculan mediante la gestión de activos dentro de la conceptualización de la gestión de la calidad.

**Grafico 2**  
Conceptualización de la gestion de calidad



## **Alcances de la Gestión de calidad**

El modelo de gestión de calidad para la confiabilidad operacional en pequeñas y medianas empresas, se presenta como una propuesta a ser aplicada en el Departamento del Magdalena, por lo cual se pretende brindar herramientas de apoyo para evitar que los equipos (que es el caso del modelo aplicativo de gestión de calidad) se dañen lo menos posible o en el peor de los casos, los daños sean atendidos como forma previsoras.

En este sentido, los alcances de este modelo, se pueden aplicar de manera continua, es decir a medida que transcurre este modelo de Gerencia se pueden corregir los errores, asumir las fortalezas y seguir aplicando el proyecto.

### **Objetivos del modelo aplicativo de gestión de calidad**

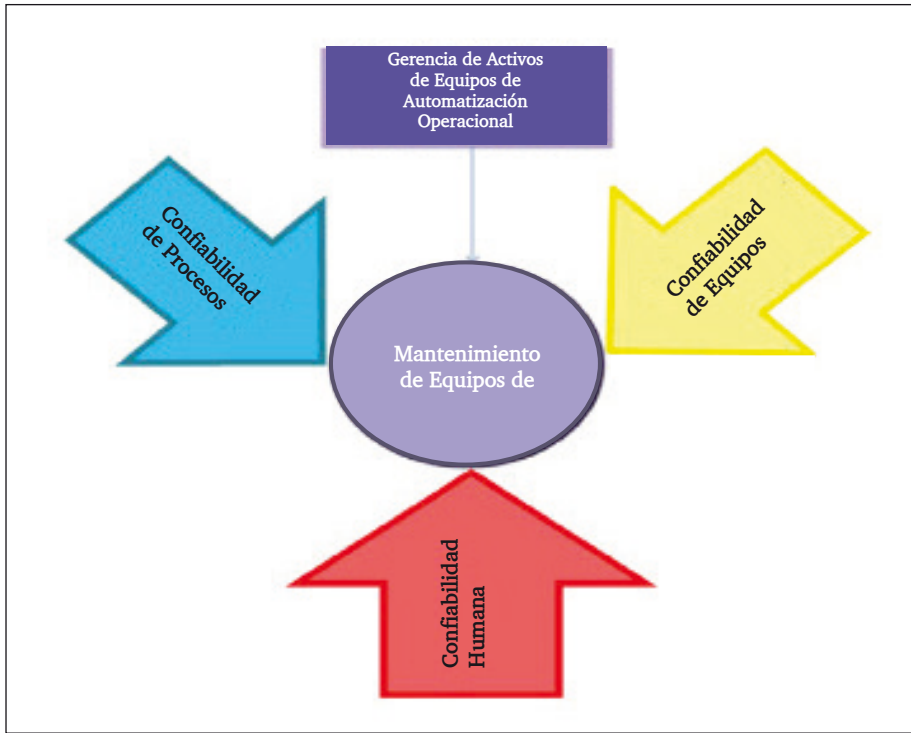
Los objetivos que se pretenden alcanzar con la ejecución del modelo aplicativo de gestión de calidad para la confiabilidad operacional en pequeñas y medianas empresas son los siguientes: 1) Maximizar la disponibilidad de los equipos de la industria; 2) Incrementar la Producción requerida para los equipos; 3) Aumentar la seguridad dentro de los espacios de la industria, especialmente en aquellos donde operan los equipos. 4) Elevar la calidad y rentabilidad de los productos; 5) Propiciar la motivación y satisfacción del personal.

En el Grafico 3 se destacan los objetivos que persigue la gerencia, mediante los mantenimientos a los equipos, basados en tres importantes confiabilidades.

El gráfico 3 presenta en esta propuesta, los verdaderos logros que se pretenden en este modelo de gestión de calidad para la confiabilidad operacional en pequeñas y medianas empresas que no solo son aplicados a las mismas, sino también a toda empresa que necesite aglutinar los elementos físicos como humanos, tangibles e intangibles que la Gestión de calidad y Confiabilidad operacional logra reunir a través de la aplicación de una serie de estrategias que parten de un diagnóstico que detectan la realidad empresarial.

Así la Gestión de calidad y Confiabilidad operacional en empresas complejas, de naturaleza como las descritas en esta investigación, puede a través del mantenimiento de los equipos lograr un nivel de credibilidad en cada una de las estructuras de la empresa. De tal manera, que a partir del cuidado oportuno de los equipos, esta cualidad se puede lograr en cada uno de los procesos ejecutados en la empresa. En consecuencia, esto genera confianza humana pues, el personal encargado se sentirá seguro debido a que los equipos cumplen con las normativas de seguridad, brindándoles una mayor estabilidad en

**Gráfico 3**  
**Objetivos**



el ambiente laboral lo cual se traduce en un espacio donde la creatividad y la productividad se propagan. Asimismo, este personal tendrá la completa disposición de verificar continuamente los equipos de la empresa, fortaleciendo la confiabilidad en tanto la misma aumenta su estatus global, pues presenta estructuras bien definidas y manejadas.

### **Estructura del modelo aplicativo de gestión de calidad**

El modelo se estructuró en cinco procesos básicos los cuales a su vez deben desmembrarse para que puedan ser operativos, estos son: Identificación, Planificación, Ejecución, Operación y Evaluación.

1) Proceso de Identificación: Básicamente en esta parte del modelo aplicativo de gestión de calidad, se busca detectar las fallas a través del seguimiento de una serie de etapas, que permitirá conocer lo que realmente debe mejorarse dentro del entorno empresarial. En esta fase los responsables de la Gestión de calidad y Confiabilidad operacional junto a un equipo interdisciplinario de

trabajo, se encargarán de seleccionar los activos a ser evaluados en función del impacto que generan las fallas sobre las: operaciones, mantenimiento, producción, ambiente y seguridad.

En este sentido, existen sistemas como equipos que requieren su identificación, a fin de conocer cuál de ellos genera mayor impacto dentro del contexto operacional, entre los que pueden mencionarse: 1) Sistemas que afectan la producción; 2) Sistemas de alto riesgo con respecto a aspectos de seguridad y ambiente; 3) Sistemas con un alto contenido de tareas de Mantenimiento Preventivo (MP) y/o costos; 4) Sistemas con un alto número de acciones de Mantenimiento Correctivo y altos costos de corrección y penalización; 5) Equipos genéricos con un alto costo global de operación y mantenimiento; 6) Sistemas donde no hay confianza en la operación y el mantenimiento existente.

Teniendo en cuenta todos los detalles de los equipos empresariales, se pueden diseñar las estrategias a seguir en una planificación, designando las responsabilidades pertinentes dentro del equipo de trabajo; pues, si bien el responsable de la Gestión de calidad y Confiabilidad operacional lidera el proyecto, debe reconocer sus fortalezas como también sus debilidades. Asimismo, saber delegar las responsabilidades a quienes se presentan como especialistas de cada una de las situaciones empresariales.

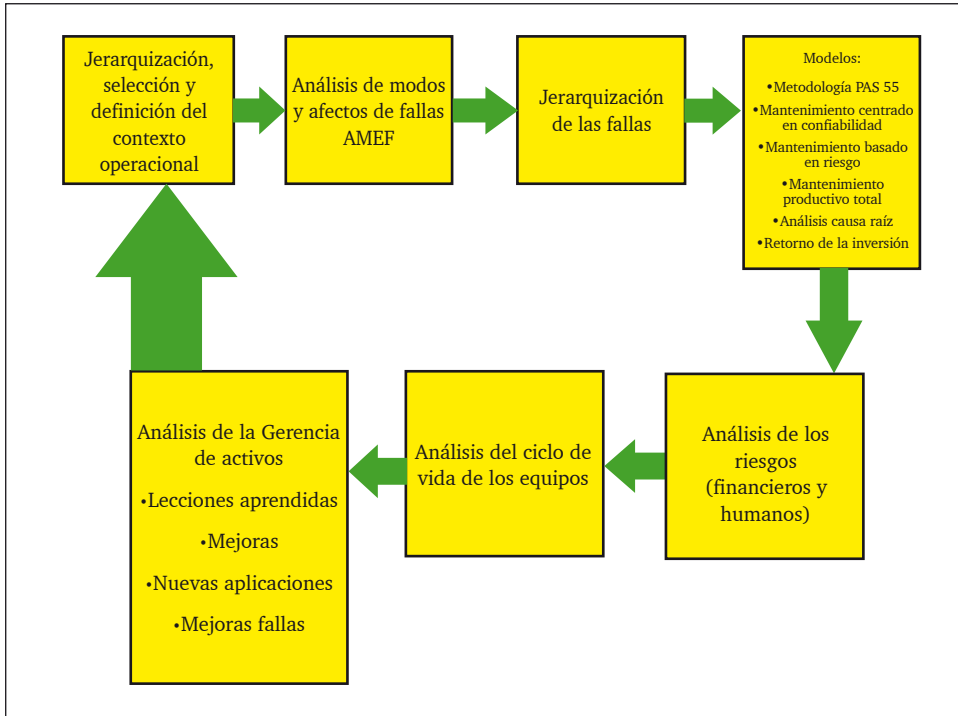
### **Proceso de Planificación**

Una planificación sirve de guía para orientar cómo aplicar de manera integral diversas técnicas de optimización de Confiabilidad de los equipos. Luego de establecer las primeras reglas de aplicación del proyecto, el responsable de la Gestión de calidad en su empresa, diseña cada uno de los pasos a seguir para llevar a cabo el proyecto.

De esta forma el gerente, a partir de los datos obtenidos en la identificación, elabora cronogramas con etapas específicas en las cuales se incluyan las distintas fases del proyecto; y por supuesto delegando responsabilidades a quienes compete el asunto. Un ejemplo sería el comportamiento de los eventos de fallas los cuáles son las estrategias más efectivas para eliminar y/o minimizar el impacto de estos, dentro del contexto operacional en el cual se desempeñan los activos de instalaciones petroleras de subsuelo. Las etapas a seguir que se proponen se presentan en el gráfico 4.

El gráfico 4 podría explicarse de la siguiente manera, considerando que la planificación implica la consecución de una serie de pasos a seguir para cumplir con los objetivos diseñados:

**Grafico 4**  
Pasos a seguir para la gerencia de activos



## Jerarquización

Es la selección y definición del contexto operacional de los activos a evaluar. En esta fase de la planificación se jerarquizan los problemas de la empresa; esto implica los equipos con más fallas o menos fallas a fin de detectar las prioridades.

## Análisis de Modos y Efectos de Fallas (AMEF)

Detectadas las fallas y prioridades, se procede a realizar un análisis exhaustivo del porqué de las fallas y hasta qué punto pueden solucionarse.

## Jerarquización de los Modos de Fallas

Teniendo en cuenta el origen de las fallas presentes en los equipos se pueden establecer las prioridades para solucionar las mismas;

## **Modelaje de índices de Confiabilidad**

Considerando que ya se han establecido prioridades, se procede a fijar los patrones para mejorar cada uno de los equipos de la empresa; se realiza el análisis de costo riesgo beneficio para determinar actividades de mantenimiento e inspección, teniendo en cuenta los tipos de reparaciones a realizar se estudia qué tipos de riesgo pueden acarrear los equipos si no se reparan a tiempo o si existe algún tipo de riesgo (financiero, humano, laboral, por mencionar alguno) al momento de hacer los ajustes necesarios.

## **Análisis del Costo de Ciclo de Vida**

Debe estudiarse la rentabilidad de reparar el equipo, pues si el mismo implica elevados costos o riesgos, es preferiblemente y más confiable adquirir un nuevo equipo y tomar otra utilidad para el otro que se encuentra en malas condiciones.

## **Proceso de Ejecución**

El proceso de ejecución de proyectos en la gestión de calidad y confiabilidad operacional, se puede describir como una serie de etapas tales como: planteamiento, ejecución y control Realizando su seguimiento desde el comienzo hasta la conclusión del mismo. Con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un costo y nivel de calidad definidos, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos, incorporando variadas áreas del conocimiento, para llegar a obtener el mejor resultado posible del trinomio costo-plazo-calidad.

En resumen, la ejecución de proyectos suma áreas tan distintas como la incorporación del proyecto, la gestión de costos, la gestión de calidad, la gestión del tiempo, la gestión de recursos humanos o la gestión de la comunicación (entre los miembros y el exterior). Así, la ejecución de proyectos forma un ciclo dinámico que transcurre del planteamiento a la ejecución y control.

Es importante mencionar que, para la ejecución de las distintas etapas propuestas, los responsables de la gestión de calidad y confiabilidad operacional deben constituir equipos naturales de trabajo, conformados por personal de distintas áreas como se ha señalado anteriormente (operación, mantenimiento, proceso, seguridad, entre otros); con el fin de garantizar un proceso de análisis integral de Confiabilidad en los activos a ser evaluados.

Los aspectos descritos, permiten la consolidación de un modelo de gestión de calidad para la confiabilidad operacional en pequeñas y medianas empresas

de plásticos, lo cual estimula el sentido de seguridad no solo por la confiabilidad que brindan los equipos, sino también el ambiente favorable a partir de los beneficios.

También debe considerarse que el líder o responsable de la gestión de calidad, antes de comenzar con la ejecución de un proyecto, debe tomarse el tiempo para desglosar el proyecto en tareas de manera que se pueda programar la ejecución de las mismas y determinar los recursos que deben movilizarse, siguiendo algunas herramientas de trabajo como: 1) Elaborar un cuadro de tareas, a veces denominado cuadro técnico del proyecto, que permite desglosar el proyecto en labores elementales (listado de elementos); 2) Utilizar métodos adaptados a su realidad empresarial en el que organice cada una de las tareas a fin de optimizar su integración; 3) Hacer representaciones gráficas del desarrollo del proyecto y así determinar su progreso; 4) Implementar procedimientos que asegurarán la calidad del proyecto; 5) Utilizar un tablero que muestre gráficamente los resultados del proyecto, permitiendo que cada uno de los participantes esté informado; 6) Elaborar informes de progreso frecuentes, que permitan a todas las personas involucradas en el proyecto estar avisadas sobre las acciones en progreso y aquellas terminadas. Generalmente, “informar” incluye la preparación completa y la presentación de informes sobre las actividades; 7) Organizar regularmente (una vez por semana, preferentemente) reuniones para administrar el equipo del proyecto, es decir, discutir regularmente el progreso del proyecto y determinar las prioridades para las siguientes semanas.

Se puede decir que siguiendo cada una de las estrategias señaladas durante la ejecución del proyecto de gestión de calidad y confiabilidad operacional, los responsables de la misma en Pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector plásticos, podrán realizar un trabajo más efectivo y a su vez integral dentro de cada contexto.

### **Proceso de Operación**

Para la ejecución de la elaboración aplican varios modelos centrados en diversos aspectos que proporcionan confiabilidad operativa, estos al ser destinados según las necesidades de cada empresa pueden hacer más operativos los equipos al momento de ejecutar la propuesta.

### **Análisis crítico de los equipos**

Para jerarquizar los activos, se propone que los responsables de la gestión de calidad y Confiabilidad operacional, utilicen un método de priorización ba-

sado en la evaluación cualitativa del Riesgo propuesta por Woodhouse, (2006), quien señala una especie de fórmula para realizar estos cálculos de forma muy detallada:

$$\text{Riesgo} = \text{Frecuencia de fallas} \times \text{Consecuencias} \quad (1)$$

$$\text{Frecuencia} = \text{Número de fallas en un tiempo determinado} \quad (2)$$

$$\text{Consecuencia} = ((\text{Impacto Operacional} \times \text{Flexibilidad}) + \text{Costos Mtto.} + \text{Impacto SAH}) \quad (3)$$

En este sentido, el análisis de los resultados obtenidos posteriormente de que los responsables de la gestión de calidad y confiabilidad operacional apliquen la fórmula, se realiza vía lluvia de ideas en una reunión de trabajo, con un grupo multidisciplinario entre los que se encuentran la línea de supervisores, trabajadores de operaciones y mantenimiento, ingeniería de procesos o infraestructura, analistas de mantenimiento (preventivo/predictivo), con la finalidad de unificar criterios y validar la información. He aquí la importancia del recurso humano pues, serán ellos quienes en realidad pondrán en práctica la propuesta presentada, además de verificar cada una de las situaciones que puedan irse generando.

### Análisis de fallas (AMEF)

Una vez jerarquizado y seleccionado el activo de subsuelo, el responsable de la gestión de calidad y Confiabilidad operacional procede a realizar la metodología de AMEF. Esta estrategia permite identificar los modos y efectos de fallas de los activos seleccionados. En resumen, el AMEF propone responder las siguientes preguntas: 1. ¿Cuáles son las funciones y los estándares de ejecución asociados con el activo (equipo a mantener) en su actual contexto operacional?; 2. ¿En qué forma se produce la falla del activo, con respecto a la función que cumple en el contexto operacional?; 3. ¿Qué causa cada falla funcional?; 4. ¿Qué ocurre cuando sucede una falla? ; 5. ¿Cómo impacta cada falla?

Para responder estos interrogantes debe tenerse en cuenta lo siguiente:

#### Función

Propósito o misión de un activo en un contexto operacional específico (cada activo puede tener más de una función en el contexto operacional). 1) Falla funcional es definido como una ocurrencia no previsible, trayendo como consecuencia que el activo no pueda cumplir con su función o la cumpla de forma ineficiente; 2) Modo de falla es el evento que provoca la falla funcional;



3) Causas de las fallas: se define como las causas físicas/operacionales/humanas que originan la aparición de los modos de fallas; 4) Consecuencias de las fallas: representan los posibles efectos que generan los modos de fallas sobre la seguridad, ambiente y operaciones.

### **Análisis costo/riesgo de mantenimiento e inspección**

En esta fase, los responsables de la gestión de calidad y confiabilidad operacional, toman los resultados del AMEF y el modelaje de Confiabilidad y se optimizan las distintas las frecuencias de ejecución de las actividades de mantenimiento e inspección relacionadas con el activo de subsuelo. Tradicionalmente, el criterio que se ha utilizado para seleccionar la frecuencia ha sido básicamente la fecha histórica de fallas: tiempo promedio hasta la falla. En esta etapa se pueden conocer los gastos que generan los equipos.

En este sentido, debe tenerse muy presente el contexto actual, dado que de la situación circundante en la empresa depende el cómo puede llevarse a cabo el rol de mantenimiento en la Gestión, el cual se puede describir como la forma de preservar la función de los equipos aplicando estrategias efectivas de mantenimiento “costo/riesgo/beneficio”, que ayuden a minimizar los riesgos asociados a las consecuencias que generan los distintos modos de fallas dentro del contexto operacional.

### **Relación Costo-Riesgo**

El mayor problema presente para los responsables de la gestión de calidad y confiabilidad operacional en Pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector plásticos, consiste en relacionar cuánto se obtiene de lo que se gasta en un departamento y los beneficios que se reflejan en otro sector.

Esto significa que se debe cuantificar las variables involucradas y ser capaces de relacionar cuánto se logra con un gasto adicional o reducido. De hecho, es difícil definir el objetivo básico de esa “compensación”; ya que nadie esta profesionalmente preparado para expresar juicios.

### **Proceso de Evaluación**

Esta es la etapa final de la gestión de calidad y confiabilidad operacional, encargada de visualizar qué salió mal, qué salió bien, cuáles son sus efectos y qué aspectos pueden mantenerse o desecharse. En este sentido se hace una lectura de todo el contexto empresarial siguiendo dos pasos fundamentales:

## **Impacto total**

Luego de haber establecido todos los costos que pueden generar la inspección, mantenimiento preventivo o reparación de equipos en la empresa, debe hacerse una evaluación del impacto generado por su falta temporal o pérdida total. Una vez evaluados el potencial e impacto de los modos de fallas sobre el contexto operacional, deben definirse: cuáles son las estrategias más efectivas para minimizar el riesgo y cuál es el momento óptimo de aplicación de estas actividades, con base en la gestión de calidad y confiabilidad operacional. Esta frecuencia óptima, debe generar el impacto total más bajo de los costos asociados a las tareas de mantenimiento propuestas.

## **Análisis del costo del ciclo de vida**

En este proceso, es esencial que se evalúen de forma simultánea los factores operativos y de Confiabilidad que afectan el desempeño de los activos y que se asuman las responsabilidades del impacto que traen consigo estos aspectos sobre el costo total de vida. Este análisis implica un método secuencial que permite evaluar de forma integral aspectos económicos y de Confiabilidad con el fin de alcanzar un diseño adecuado desde el punto de vista de costo-efectividad. Las categorías principales de costos son: 1) Costo de investigación y desarrollo; 2) Costo de producción y construcción; 3) Costo de operación y apoyo; 4) Costo de retirada y eliminación; 5) Costo de Recursos Humanos; 6) Costo de mantenimiento; 7) Costo global del proyecto.

Los responsables de la gestión de calidad y confiabilidad, deben tener en cuenta el ciclo de vida de los activos que nace desde la idea misma de realizar una actividad que involucrará activos en su desarrollo, pasando por las etapas de anteproyecto, proyecto, diseño, compra o manufactura, instalación, prueba, puesta en marcha, operación y mantenimiento, hasta su eventual reciclaje, descarte o disposición final.

En todas esas etapas, el responsable de la gestión de calidad y confiabilidad operacional junto a su equipo de trabajo, tiene el deber de tomar decisiones pertinentes, hacer seguimiento a las informaciones, evaluar los costos, registrar y considerar, repuestos a definir, capacitar operadores y responsables de equipos, hacer análisis frecuentes referentes a distintos aspectos de la operación y el mantenimiento del activo.

La adecuada consideración de todos estos factores es clave en el logro del objetivo de maximizar el retorno sobre los activos y minimizar el costo del ciclo de vida, así como lograr las adecuadas tasas de retorno sobre inversiones que

viabilicen nuestros proyectos. El comprender estos conceptos en un mundo globalizado es de primera y vital importancia para los Gerentes y directores responsables de la gestión de calidad.

### **Factibilidad del modelo aplicativo de gestión de calidad**

La factibilidad de este proyecto será la disposición de tener los recursos necesarios para poder aplicar el modelo de gestión de calidad para la confiabilidad operacional, la cual proporciona una oportunidad o por lo menos una base para ajustarse de forma constante a sucesos y acciones actuales de los equipos; además de propiciar una mayor seguridad, tomando en cuenta que se poseen equipos más estables. Por esta razón será necesario que el personal se adapte a los aportes de la gestión de calidad y Confiabilidad operacional, para consolidar la factibilidad e implementar los nuevos cambios esperados.

De igual manera se realizarán las observaciones de su utilidad y la ventaja obtenida en un futuro en la industria al incorporarlo. El estudio de factibilidad se realiza mediante la cuantificación de recursos materiales, humanos y técnicos necesarios para así determinar si los costos del desarrollo no superan los beneficios del sistema, asimismo no solo deben decidirse los movimiento inmediatos si no también se deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios por anticipado que se podrá lograr con un equipo de trabajo de recursos humanos medulares de competencia

### **Estudio Técnico**

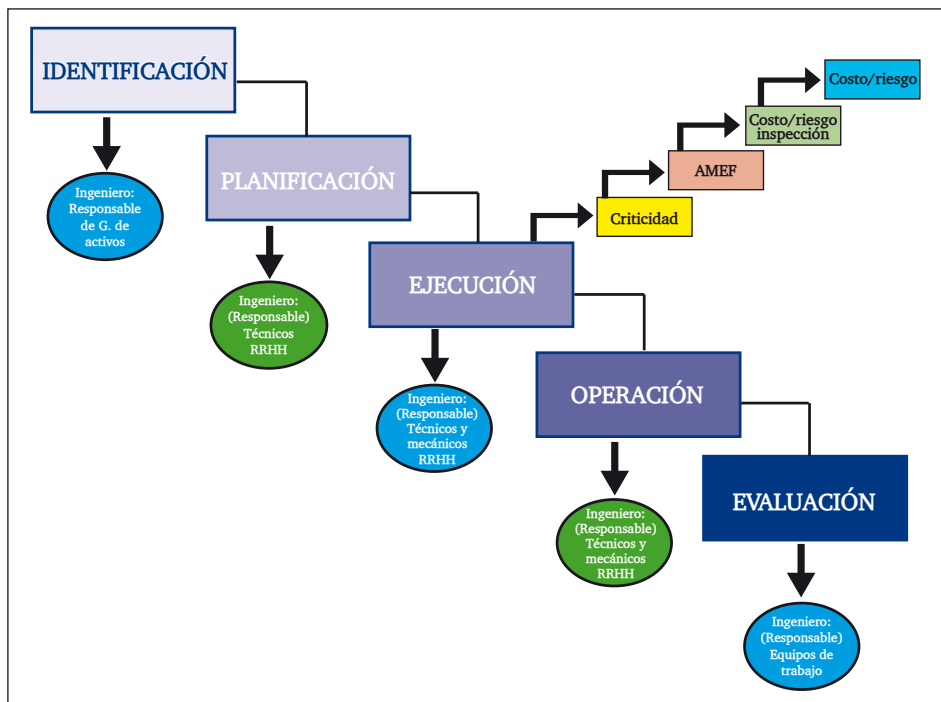
En este orden de ideas se analiza para el presente proyecto la viabilidad técnica, la cual puede darse en el corto o mediano plazo, pudiéndose aplicar el modelo de gestión de calidad para la confiabilidad operacional en pequeñas y medianas empresas en las PYMES, debido a que cuenta con los recursos necesarios en los campos de organización, ejecución y aplicabilidad de la misma, la cual se plantea como factor importante para el desarrollo empresarial.

### **Estudio Económico**

El manejo adecuado del recurso económico facilita el desempeño eficiente del sistema operativo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que esta labor, está bajo la responsabilidad del factor humano, por lo que una gestión de calidad adecuada facilita la toma de decisiones, permitiendo aprovechar los recursos, priorizando los valores y encaminándolos al logro de los objetivos industriales. Tanto la gestión de la calidad, como la confiabilidad operacional

se vinculan mediante una serie de etapas que se van desarrollando de manera sistemática y ordenada, las cuales se presentan en el grafico 5, detallando cada una de estas etapas con las actividades que tienen inmersas dentro de los procesos de gestión.

**Grafico 5**  
**Flujograma de la gestión de calidad y confiabilidad operacional**



### Reflexiones finales

Ahora bien, deben considerarse medidas importantes que interfieran en la consecución de los logros de las organizaciones y que prevengan la improvisación sobre el curso de las diferentes situaciones que forman parte de los procesos de las ciencias gerenciales. La falta de innovación organizacional y veracidad infiere en el análisis, la toma de decisiones y acciones poco asertivas, impactando significativamente en las ventajas competitivas y la creación de valor del recurso humano en las organizaciones. Una vez más, el proceso de decisión se ve afectado inapropiadamente, al tiempo que los líderes no cuentan con la información necesaria para emprender acciones acertadas.

Sobre la base de lo anterior, dada la gran urgencia de alcanzar los resultados de la organización, la dirección de las ciencias gerenciales debe asegurarse de que el desempeño de los empleados sea alto, por lo que ocupan mucho tiempo en este asunto. La mayoría de los supervisores o líderes reconocen que sus empleados desempeñan un papel crítico en el cumplimiento de los objetivos del negocio, aunque el modo más eficaz de utilizar su esfuerzo en la persecución de estos objetivos, a menudo no es tan claro.

En la actualidad, esta situación hace énfasis en la implementación de herramientas gerenciales que les permitan accionar, en este sentido, la innovación organizacional y la veracidad que representa una propuesta que a la par que crece rápidamente por todo el mundo se ha extendido a actividades, tanto de ayuda personal como en aquellas asociadas a la productividad laboral. En esencia, esta práctica ayuda a las personas a moverse en pro de desarrollar y potenciar las habilidades, así como de encaminarse hacia la dirección que desea, despertando de manera congruente todo su potencial.

En este sentido, la utilización de esta estrategia emerge como una vía para que las organizaciones den respuesta al reto que impusieron la creciente inestabilidad, la incertidumbre y la competencia cada vez más intensa en el mercado laboral. Estos elementos hicieron necesario, cada vez con más fuerza, el empleo de sistemas de dirección proactivos y flexibles que permitan a las organizaciones adelantarse a los cambios.

Por su parte, en Norte América, según la empresa ABC, la organización Corporate Leadership Council, una empresa que se especializa en realizar investigaciones y asesorar a diferentes organizaciones a nivel mundial sobre temas de Ciencias gerenciales, deja claro en uno de sus hallazgos en el 2011, que sólo una de cada cuatro organizaciones desarrolla efectivamente la plantilla de ciencias gerenciales; es decir, que sólo el 25% de las organizaciones es efectiva en desarrollar la innovación organizacional y la veracidad adecuada al recurso humano mediante capacitación formal, relaciones o desarrollo en el lugar de trabajo en correspondencia con los objetivos de la empresa.

En la misma forma, se concluyó que es importante fortalecer habilidades críticas de los gerentes. De catorce (14) métodos analizados de fortalecimiento de habilidades, sólo unos pocos son efectivos para intensificar las competencias claves de los gerentes, dentro de los cuales se encuentra el aumento de su innovación organizacional y veracidad. Es decir, es muy importante reforzar el carácter determinante de las ciencias gerenciales, no sólo como elementos clave del éxito en el desarrollo de las estrategias de negocio, circunstancia ampliamente reconocida, sino también como elemento funda-

mental en la formulación e implantación de las perspectivas corporativas y funcionales.

En síntesis, la responsabilidad de la gerencia se manifestaría a través de enfoques de manera que redefina e identifique las capacidades que tiene la organización para cumplir con sus objetivos, a través de prácticas más efectivas para participar en la dinámica del negocio y adecuarse al contexto actual, dejando a un lado las improvisaciones. En tal sentido, las organizaciones requieren gerentes con un alto nivel de innovación organizacional y veracidad, que requieren adquirir técnicas en aquellos aspectos que más allá de sus competencias gerenciales les habiliten un contexto de liderazgo en grupos humanos.

Un gerente, requiere tanto entender a fondo lo que esto significa como también aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual, y prestar atención individualizada, dentro del marco de la filosofía organizacional. De allí, que no basta con incrementar simplemente las competencias lingüísticas o cognitivas, sino que se precisa dominar competencias emocionales que le faciliten a él y a sus colaboradores alcanzar situaciones de óptimo desempeño individual, grupal y organizacional, que los conduce al logro de elevados niveles de prosperidad, satisfacción y productividad laboral.

En tal sentido, es bueno destacar que a partir de las últimas décadas del siglo XX en Latinoamérica las empresas están experimentando procesos de cambios significativos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación de transformaciones constantes, hace necesario que la dirección del recurso humano en las organizaciones planifique de manera muy especial, flexible y frecuentemente sujeta a revisión al tiempo que mantengan e incrementen su desempeño, haciendo foco en el dilema ético actual, y en los modelos de desarrollo del personal, teniendo clara la forma de cómo analizar y evaluar sus procesos.

En razón de lo anterior, existe una gran necesidad de aprendizaje sobre herramientas de dilema ético actual en torno al recurso humano, lo que representa un gran reto para llevar a cabo programas que fortalezcan los roles de líderes y colaboradores; ya que algunos cuentan con muy poca información sobre los factores internos de la empresa, poca observación al entorno de la organización y desconocimiento o deficiente interiorización de la filosofía de la empresa (misión, visión, valores, objetivos estratégicos), lo que dificulta el análisis e identificación de metas claras y por consiguiente se pierde la orientación de las acciones que deben realizarse.

Ahora bien, algunos empleados son notablemente expertos en el área de estudio, a pesar de no poseer formación en un modelo de desarrollo como el del dilema ético actual, ignorando todo lo relativo al manejo efectivo y emocional de quienes deben atender como de sus compañeros. No obstante, esta característica, anula la iniciativa y creatividad de estas personas, generando niveles dañinos y contraproducentes de desidia o stress individual o grupal, en el logro de lo que se persigue. Esto se hace imprescindible en el camino hacia la búsqueda de elementos diferenciadores de la gerencia, para que exista la presencia de un modelo de desarrollo bien definido y adecuadamente direccionado.

Cabe decir que, es imperativo incorporar elementos críticos de las experiencias y gestión, como métodos de mayor impacto de fortalecimiento de habilidades; sin olvidar que deben asegurarse que se incluyan elementos específicos del dilema ético actual en los recursos humanos, como desafío individual, gestión de personal y gestión de la organización, así la gerencia del recurso humano cumplirá con su compromiso de mostrar su contribución en el logro de los objetivos, convirtiendo al recurso humano en un socio estratégico.

Cuando se hace referencia al dilema ético actual, no solo se hace a una autoestima consistente, tal como plantea Angel (2009), entendida como la actitud y la aptitud que asume el individuo para relacionarse con otros, de ser independiente, tener iniciativa personal, ser creativo, entre otras características que propicien y desarrollen el enriquecimiento bio-psico-social-espiritual del individuo.

Ahora bien, el mismo orden de ideas, Menguzatto (2009), señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección del recurso humano, para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a entornos turbulentos; y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia. Por el contrario, si una organización descuida el aspecto interno y no se percata de un incremento en las debilidades de los procesos básicos de selección, formación, desarrollo, compensación, entre otros, o no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades en esas áreas, puede quedar a merced de las amenazas.

De hecho, los problemas en las organizaciones, son síntomas que han crecido sin control, sin un plan, o un proceso de formación que marque los pasos que debe seguir el personal para tomar acciones conducentes al logro. Del mismo modo, juega un papel importante y protagónico en el dilema ético actual del recurso humano, la comunicación de los líderes con todo el equipo

de trabajo en todos los niveles de la organización, ya que para construir una visión colectiva de trabajo, se requiere estar convencidos de cuál es el objetivo. No existe hoy en día una imagen de futuro compartida a todos los niveles, lo que genera incertidumbre, debido a que las personas sienten desconfianza y desmotivación hacia lo desconocido.

Por otro lado, el proceso del dilema ético actual atrapa muchas suposiciones y conceptos equivocados, causado principalmente por tratarse de una actividad profesional muy poco regulada. Esta falta de regulación, ha llevado a una situación en la que hay demasiadas interpretaciones y versiones del dilema ético actual. La realidad se refleja en la calidad cuando los integrantes de la organización están preparados para crear comunicaciones efectivas, observar y personalizar su enfoque en función de las necesidades existentes y de la orientación de la organización.

Entonces, las necesidades gerenciales tendrán que ser atendidas a través de los principios y tipos de satisfacción que brinda el dilema ético actual para gestionar con sus equipos de trabajo, procesos y estrategias. De hecho, esta definición orienta una serie de acciones que buscan evaluar, ajustar y regular los procesos; sin embargo existe mucha resistencia por parte de la gerencia para involucrar todas sus actividades dentro de una metodología planificada que incorpore seguimiento y control constante.

A pesar de que la innovación organizacional y la veracidad como elementos del dilema son reconocidas, cada vez más como uno de los métodos de desarrollo satisfactorio y eficiente para alcanzar un alto nivel profesional y personal. Desafortunadamente a algunos directivos les parece demasiado bueno para ser verdad y por esta razón las organizaciones dudan en aplicar estos métodos. No solo porque en ocasiones no se evidencia garantía de resultados positivos, sino porque los costos de inversión para la formación de toda la línea gerencial y posterior aplicación de este modelo son bastante elevados. En consecuencia, la gerencia del recurso humano no puede solicitar legítimamente su parte en los recursos de la empresa a menos que pueda demostrar cómo puede contribuir al éxito de esta.

A propósito, dice Wolk (2011), que en ocasiones se observa que la innovación organizacional y la veracidad como elementos del dilema, son todas las características de la adolescencia: con ganas, con potencial, provocativa, temeraria, desafiante, cuestionadora y, a la vez aun errante, frágil, a veces insegura e inmadura, a veces incursionando en espacios que no le corresponden y otras desorientada, pero buscándose, indagando con vocación de servicio.



En Colombia, se requiere mejorar la efectividad en la gestión gerencial de todas las áreas, partiendo de un modelo que identifique rápidamente habilidades críticas, comportamientos, competencias, conocimientos y trabajo en equipo que se necesitan para cubrir sus posiciones actuales o futuras con efectividad, con los perfiles adecuados, compensaciones justas, apropiados modelos de evaluación de desempeño y de desarrollo de carrera. De la misma manera, pocas veces se establecen los medios eficaces para integrar y coordinar las actividades, dejando a un lado el compromiso con la excelencia, el comportamiento ético y la identificación de oportunidades. En consecuencia, no se evita la toma de decisiones y acciones inadecuadas, por lo que se requiere asegurar que la empresa posea apropiados controles estratégicos, así como innovadores diseños de gerencia y organización.



## Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. (2007). *Rediseñando el futuro*, México, Limusa Editores.
- Alles (2015). *Talento, Conocimiento E Innovación, El Nuevo Paradigma*. Editorial McGraw Hill. México.
- Ansoff, H.I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's: "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management"». *Strategic Management Journal*, 12 (6), pp. 449-461.
- Arciniega. (2015). *National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region*, Institute for Intellectual Capital Research. Ontario.
- Ardila. (2015). *El conocimiento al servicio del desarrollo*. México. Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Bailey, D. (1991). *Inside Quality Service*. *Managing Service Quality*, julio, pp. 253-257.
- Barroso. (2015). *La Calidad de gestión. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Editorial Prentice Hall.
- Bounds y woods (2015). *El rol del conocimiento y de las habilidades intelectuales generales en la adquisición del aprendizaje complejo*. Ediciones Club Universitario. Alicante.
- Bowen, D... y Lawler, E.E. (1992a). "The empowerment of service workers: What, Why, How and When". *Sloan Management Review*, 33 (3), pp. 31-39.
- Brocka, B. y Brocka, M.S. (1992). *Quality management: Implementing the best ideas of the masters*. Richard D. Irwin, Homewood IL. Edición española: Quality management. *Cómo aplicar las mejores soluciones de los expertos*. Vergara, Buenos Aires, 1994.
- Chaffee, E. (1985). "Three Models of Strategy". *Academy of Management Review*, 10 (1), pp. 89-98
- Chiavenato. (2015). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Prentice Hall. Buenos Aires.
- Chorn. (1991). "Total quality management: Panacea or pitfall?" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21 (8), pp. 31-35.

- Collet, D.; Lansier, P. y Ollivier, D. (1989). *Objectif Zéro Défaut. Mesure et Qualité Totale dans le Tertiaire*. Entreprise Moderne d'Édition, París.
- Correa de Molina (2015). *El Conocimiento en Acción*. Buenos Aires: Editorial Pearson Educación.
- Costa. (2010). *Gestión del Conocimiento*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona
- Crosby, P. (1982). *La organización permanece exitosa*. Editorial McGraw-Hill; México,
- Cuatrecasas, L. (1999). *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. Ediciones gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Daft, R. (2004). *Administración*. 6ed. Mexico: Thompson editores.
- David, F. (2014). *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México.
- Davis y Newstrom. (2015). *La Calidad de gestión. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Dean, J. y Bowen, D. (1994). "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development". *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 392-418.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Editorial: Ediciones Díaz de Santos.
- Díez, García, Martín y Perriñez (2015). *Organización y gestión del conocimiento en la comunicación*. Editorial Trea. Madrid.
- Dotchin, J. y Oakland, J. (1992). "Theories and Concepts in Total Quality Management". *Total Quality Management*, 3 (2), pp. 133-145.
- Feigenbaum, A. (1994). *Control Total de la Calidad. 3ra Edición Revisada*. Compañía Editorial Continental, S. A de C. V. México.
- Ferraro, N. (2015). *El uso de nuevas formas de comunicación integral*. Editorial Limusa. Caracas, Venezuela.
- Fleitman, J. (2009). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill, 2009
- Forética (2005). *Norma SGE 21:2005. Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable. Normas para la evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las Organizaciones*. Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, Madrid
- Forética (2002). *Norma SGE 21:2002. Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable. Normas para la evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las Organizaciones*. Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, Madrid.
- Franklin (2006). *Continuidad del conocimiento en las empresas*. Grupo editorial Norma.

- García, S. y Dolan, S. (2003). *La Dirección por valores (DpV). El cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Garvin, D. (1988). *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*. The Free Press, McMillan, Nueva York.
- Garvin, D. (1984). "What Does 'Product Quality' Really Mean?". *Sloan Management Review*, 26 (1), pp. 25-43.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly J. (2005). *Las organizaciones. Comportamiento estructura procesos*. 10ma ed. México: Mc Graw Hill.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración financiera*. Décima edición. Pearson Educación de México, S.A. México. 559 pp.
- Goodstein, L., (2010). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A., México.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Grönroos, C. y Gummesson, E. (eds., 1985). *Service Marketing: Nordic School Perspectives*. University of Stockholm, Research Report R 1985:2.
- Guajardo, G. (2002). *Contabilidad financiera*. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. México. 539 pp.
- Guedez, V. (2006). *Ética y práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. El aporte de la empresa al capital social. Colección Temas Gerenciales*. Editorial Planeta Venezolana S.A. Venezuela.
- Guillén, M. (1994a). "The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models". *Sloan Management Review*, 36 (1), pp. 75-86.
- Guinart I Solà J. (2014). *Indicadores de gestión para las entidades públicas. Escola d'Administració Pública de Catalunya VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Panamá, 28-31 Oct. 2014
- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad total y productividad*. México: editorial Mc Graw Hill.
- Hellriegel y Slocum. (2004). *Comportamiento Humano*. 10 ed. México: Thompson editores.
- Horovitz, J. (1993), *La calidad del servicio*. McGraw-Hill, Madrid.
- Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Ivancevich, John M.; Konopaske, Robert y Matteson, Michael T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. (7ma. Edición). México. Mcgraw-Hill.
- James, P. (1997). *Total Quality Management: An Introductory Text*. Prentice Hall, New Jersey. Edición española: *La gestión de la calidad total: Un texto introductorio*. Prentice Hall, Madrid, ed. 1997.

- Jaramillo. (2015). *Calidad Total y Productividad*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Juran, J. (1989). *Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook*. The Free Press, Nueva York. Edición española: *Juran y el liderazgo para la calidad. Manual para ejecutivos*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- Juran, J. (1991). *Juran on Quality by Design, The New Steps for Planning Quality into Goods and Services: Planning, Setting and Reaching Quality Goals*. Simon & Schuster Inc., New York, NY, USA.
- Juran, J. y Gryna, F. (1993). *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use*. McGraw-Hill, Nueva York, 3.ª ed. Edición española: *Análisis y planeación de la calidad: del desarrollo del producto al uso*. McGraw-Hill Interamericana de México, México, 1995. 1.ª ed. española de 1977, Ed. Reverte, Barcelona.
- Lloréns, F y Fuentes, M. (2001). *Calidad total. Fundamentos e implantación*. Pirámide, Madrid, 2da ed.
- Kathawala, Y. (1989). "A Comparative Analysis of Selected Approaches to Quality". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 6 (5), pp. 7-17.
- Kia, L. (1997). "An evaluation of TQM and the techniques for successful implementation". *Training for Quality*, 5 (4), pp. 150-159
- Kinicki y Kreitner (2015). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Kotler y Armstrong (2015). *Fundamentos de la mercadotecnia*. Cuarta Edición. D.F México. Prentice-Hall
- Libretti, V. (2015). "Un modelo de unidad de vinculación universidad–empresa: FUNDES – USB". *Revista Espacios* Vol. 20.
- Malagón. (2015). *Portales de conocimiento. Colaboración y productividad de nueva generación*. Editorial McGraw-Hill. Madrid.
- Mathieu, J. E. y Zajac, D. M. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108, 2, 1990, págs. 171-194.
- Munch, L. y García, J. (2014). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Muñiz. (2016) *Hitotsubachi on Knowledge Management*. Wiley & Sons. Singapore.
- Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000:2005 (2005). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario*.
- Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2008 (2008). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*.
- Price, F. (1989). "Out of Bedlan: Management by Quality Leadership". *Management Decision*, 27, pp. 15-21

- Pirsig, R.M. (1974). *Zen and the art of motorcycle maintenance*. Bantam Books, Nueva York.
- Price, M.J. y Chen, E. (1993). "Total quality management in a small high-technology company". *California Management Review*, 35 (3), pp. 96-117.
- Reeves, C. y Bednar, D. (1994). "Defining Quality: Alternatives and Implications". *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 419-445.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ma. Edición). México. Pearson.
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México: Editorial Prentice Hall.
- Ruiz, Silva, y Vanga. (2015). *Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas*. Paidós. España.
- Sallénave, J. P., (2014). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Sánchez, E. (2015). *Estrategias de innovación*. Madrid España: Thomson Editores
- Sánchez, J. (2002). "Análisis de Rentabilidad de la empresa". Recuperado de [Http://www.5campus.com/leccion/anarenta](http://www.5campus.com/leccion/anarenta)). Consulta: Marzo 10 de 2012.
- Serna G. (2014). *Gerencia Estratégica*. 3R Editores Ltda., Sexta Edición. Colombia.
- Sherman, A. (2005). *Children of Prisoners: family impact*. Washington DC: Georgetown Public Policy Institute.
- Shewhart, W. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Macmillan, Nueva York. Reeditado por la American Society for Quality Control, 1980.
- Scholtes, P. (1995). "Do reward and recognition systems work?". *Quality Magazine*, diciembre, pp. 27-29.
- Slater, R. (1991). *Integrated Process Management: A Quality Model*. Quality Progress, 24 (4), pp. 69-73.
- Sleight, W. (2015). *Los conocimientos de la Información*. Editorial Grijalbo, México.
- Spencer, B. (1994). "Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation". *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 446-471.
- Stahl, M.J. y Grigsby, D.W. (1997). *Strategic Management. Total Quality & Global Competition*. Blackwell Publishers, Oxford.
- Steenkamp, J. (1989). *Product quality: An investigation into the concept and how it is perceived by consumer*. Van Gorc, Assen/Maastricht, Holanda.
- Teare, R.; Atkinson, C. y Westwood, C. (eds., 1994), *Achieving quality performance*. Cassell, Londres.

- Thompson (2015). "El concepto de calidad de gestión y sus dimensiones". *Investigaciones Europeas*, Vol. 13, N°2, 2015, pp. 97-111 ISSN: 1135-2523 109
- Thompson, A. y strickland, A., (2010). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A., México.
- Tuchman, B. (1980). "The decline of quality". *New York Times Magazine*, 2 de noviembre, pp. 38-41, 104
- Tummala, V. y Tang, C. (1996). "Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (4), pp. 8-38.
- Vandeville, P. (1990). *Gestión y control de la calidad*. AENOR, Madrid.
- Watson, J. y Korukonda, A. (1995). "The Total Quality Management jungle: A dialectical analysis". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (9), pp. 100-109.
- Witcher, B. (1995), "The Changing Scale of Total Quality Management". *Quality Management Journal*, 2 (4), pp. 9-29.
- Wyckoff, D. (1984). "New tools for achieving service quality". *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, noviembre, pp. 78-93.
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, Nueva York. Edición española: *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Díaz de Santos, Madrid, 1993.



ISBN 978-958-5534-07-0



9 789585 534070