

# 7.



*La Calidad Académica,  
un Compromiso Institucional*



## *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*

*Hugo G. Hernández Palma  
Ignacio Barrios Parejo  
David Martínez Sierra*

Hernández Palma Hugo,  
Barrios Parejo Ignacio,  
Martínez Sierra David  
(2018).  
Gestión de la calidad:  
elemento clave para el  
desarrollo de las  
organizaciones.  
Criterio Libre, 16 (28),  
179-195  
ISSN 1900-0642

# GESTIÓN DE LA CALIDAD: ELEMENTO CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES\*

QUALITY MANAGEMENT: KEY ELEMENT FOR THE  
DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS

ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE: ELEMENTO FUNDAMENTAL  
PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

GESTION DE LA QUALITÉ: UN ÉLÉMENT CLÉ POUR LE  
DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS

HUGO G. HERNÁNDEZ PALMA\*\*  
IGNACIO BARRIOS PAREJO\*\*\*  
DAVID MARTÍNEZ SIERRA\*\*\*\*

Fecha de Recepción: 15 de enero de 2017  
Fecha de Aprobación: 5 de abril de 2018

## RESUMEN

La gestión de calidad resulta hoy día una estrategia para impulsar la competitividad empresarial que permite, desde una perspectiva integral, observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin último es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente. El presente artículo explora algunos conceptos sobre la calidad, los modelos de medición más utilizados y su aplicabilidad en empresas de servicio. El propósito es analizar cómo la gestión de la calidad puede usarse, independientemente del sector, como elemento clave para el desarrollo de las organizaciones.

\* Artículo de investigación.

\*\* Ingeniero industrial, Universidad Libre; especialista en estudios pedagógicos, Universidad CUC; especialista en diseño y evaluación de proyectos, Universidad Autónoma del Caribe; magíster en sistema de gestión, Universidad Autónoma del Caribe; docente, Programa de Administración de Empresas, Universidad del Atlántico, Colombia. hugoghernandezpalma@gmail.com

\*\*\* Administrador de empresas y contador público, Universidad del Atlántico; esp. en proyectos, Universidad del Atlántico; convenio ESAP, magíster en gerencia financiera, Universidad del Zulia; PhD. en ciencias gerenciales, Universidad Rafael Belloso Chacín, URBE, Venezuela; docente, Programa Administración de Empresas, Universidad del Atlántico, Colombia. ignaciobarrios@mail.uniatlantico.edu.co

\*\*\*\* Ingeniero industrial; magíster en ingeniería industrial; docente de planta, coordinador de programa de maestría en ingeniería industrial, Universidad Simón Bolívar. dmartinez@unisimonbolivar.edu.co

La metodología se basa en un proceso reflexivo a la luz de las teorías más relevantes expuestas en la literatura académica. Las conclusiones indican que la gestión de calidad sirve de vehículo para alcanzar ventajas competitivas, eficiencia y productividad a través del ciclo de mejora continua.

**PALABRAS CLAVE:**

Calidad, conocimiento, estrategia, gestión, modelos de medición, proceso.

**CLASIFICACIÓN JEL:**

M14 y M19

**ABSTRACT**

Quality management is today a strategy to boost business competitiveness that allows, from a comprehensive perspective, to observe the organization as a set of interrelated processes whose ultimate goal is, among others, to achieve customer satisfaction. This article explores some concepts about quality, the most used measurement models and their applicability in service companies. The purpose is to analyze how quality management can be used, independently of the sector, as a key element for the development of the organizations. The methodology is based on a reflexive process in light of the most relevant theories exposed in the academic literature. The conclusions indicate that quality management serves as a vehicle to achieve competitive advantages, efficiency and productivity through the cycle of continuous improvement.

**Key words:** knowledge, management, measurement models, process, quality, strategy.

**JEL Classification:** M14 y M19

**RESUMO**

A administração de qualidade é hoje em dia uma estratégia para impelir a competitividade administrativa que permite, de uma perspectiva integrante, observar a organização como um grupo de processos relacionados cujo fim último é, entre outros, alcançar a satisfação do cliente. O artigo presente explora alguns conceitos sobre a qualidade, os modelos de medição usados e sua aplicabilidade em companhias de serviço. O propósito é analisar como a administração da qualidade pode ser usada, independentemente do setor, como elemento fundamental para o desenvolvimento das organizações. A metodologia está baseada em um processo reflexivo pela luz das teorias mais excelentes expostas na literatura acadêmica. As conclusões indicam que a administração da qualidade serve como veículo para alcançar vantagens competitivas, eficiência e produtividade pelo ciclo de melhoria contínua.

**Palavras chave:** administração, conhecimento, estratégia, modelos de medição, proceso, qualidade.

**Classificação JEL:** M14 y M19

## RÉSUMÉ

La gestión de calidad resulta en nos jours une stratégie pour pousser la compétitivité entrepreneuriale qui permet, depuis une perspective intégrale, d'observer l'organisation comme l'ensemble de processus mis en relation dont la dernière fin c'est, entre d'autres, d'obtenir la satisfaction du client. L'article explore quelques concepts sur la qualité, les modèles de mesure plus utilisés et son applicabilité dans des entreprises de service. Le propos est d'analyser comment la gestion de la qualité peut s'employer, indépendamment du secteur, comme élément clé pour le développement des organisations. La méthodologie est basée sur un processus réfléchissant à la lumière des théories les plus éminentes exposées dans la littérature académique. Les conclusions indiquent que la gestion de qualité sert d'un véhicule à atteindre des avantages compétitifs, efficacité et productivité à travers du cycle d'améliorations continues.

**Mots clés:** connaissance, gestion, modèles de mesure, processus, qualité, stratégie.

**Classification JEL:** M14 y M19

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad a través del tiempo ha sido estudiada por diversos autores que la definen según el resultado de sus investigaciones mediante conceptos establecidos en el contexto del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), como herramienta fundamental para optimizar los procesos de planeación, control, aseguramiento y mejoramiento de la calidad en una organización empresarial (Goetsch & Davis, 2014). La conceptualización de la gestión de calidad se hace significativa en épocas actuales de retos empresariales, por lo cual, en el desarrollo del presente artículo se evidencia su importancia a partir de la definición del concepto por diferentes autores, introduciéndose sobre la base de los mismos una revisión teórica en la gestión implementada empresarialmente en los últimos cinco años.

Para autores como Deming (1986), la calidad consiste en transformar las necesidades y expectativas futuras del cliente de manera cuantificable y medible, convirtiéndose esto en la única vía para diseñar y desarrollar productos por los cuales el cliente estará dispuesto a pagar, logrando así su

plena satisfacción; en consecuencia, se desprende de esta concepción que la calidad solo puede medirse desde la perspectiva del cliente (Zaharias & Pappas, 2016). Es así como la calidad puede ser utilizada como un arma estratégica en las organizaciones para alcanzar nuevos niveles de competitividad, dado que permitiría estar en sintonía con las necesidades del mercado (Barba, 2004).

Juran (1961) entiende por calidad la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como retrasos en la entrega, fallas durante la prestación de servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas. Para Crosby (1994), la calidad es cumplimiento de requerimientos, en donde el sistema es de prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento. Su aporte significativo es incluir la dimensión humana a la gestión de la calidad. Por su parte, Ishikawa (1997) considera que la calidad total es el logro de un producto económico, útil y satisfactorio para el consumidor, siendo la calidad equivalente a la satisfacción del consumidor; además, otorga gran importancia al análisis científico de las causas de los problemas en los procesos industriales.

Explorando algunos otros conceptos relacionados con la calidad, se puede mencionar a Vázquez *et al.* (1996) y la calidad objetiva, la cual se considera como una visión interna de la calidad desde un enfoque de producción. El objetivo básico de la calidad objetiva es la eficiencia y por ello se usa en actividades que permitan ser estandarizadas (control estadístico de la calidad). Por lo citado, Vázquez *et al.* (1996) habla de la calidad subjetiva como una visión externa en la medida en que dicha calidad se obtiene a través de la determinación y el cumplimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, dado que las actividades del servicio están altamente relacionadas con el contacto con los clientes (Duque, 2005).

Siguiendo el desarrollo del concepto de calidad, desde una óptica de procesos, Larrea (1992) indica que el proceso de calidad en las organizaciones requiere algunos elementos: querer (motivación y educación de actitudes), poder (implantar procesos

de formación que cualifiquen técnicamente) y saber (desarrollar sistemas de información) (Blázquez, 2013).

Algunos otros autores coinciden en que la calidad puede ser vista como recurso estratégico de la gerencia y, por tanto, requiere ser gestionada (Powell, 1995). Si este hecho se teoriza a partir de la perspectiva basada en recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984), el desarrollo de la gerencia de la calidad total (GCT) se puede concebir tanto desde una posición pragmática del control estadístico de procesos como desde la actual consideración de la GCT, como una capacidad crítica de las empresas necesaria para construir, coordinar, integrar y explotar el recurso de la calidad (Perdomo y González, 2004).

Con base en las definiciones anteriores se puede enmarcar la calidad como parte de la estrategia de responsabilidad social, entendiendo esta no solamente desde el punto de vista del cumplimiento de las mejores prácticas ambientales y sociales, sino también como ofrecer productos y servicios que garanticen la mayor satisfacción de los clientes (Hernández, H., 2011). En tal sentido, la calidad comienza a proyectarse como un elemento más del conjunto de factores que integran la responsabilidad social empresarial, llevando al diseño de sistemas de gestión acordes con este propósito.

## 2. EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Las empresas tienen el reto de transformar su gestión en busca no solo de una mayor rentabilidad patrimonial, sino de calidad en la satisfacción de sus clientes. Considerando que operan en un entorno que se transforma aceleradamente y deben estar preparadas para enfrentarse a los cambios, sin que se afecte la calidad de sus productos o servicios, insertar lineamientos de calidad se hace oportuno (Botje *et al.*, 2014).

Para lograrlo exitosamente, se hace imprescindible optimizar el sistema de procesos graduales, vinculados a satisfacer al cliente o consumidor interesados en los productos comercializados, logrando el reconocimiento organizacional y el posicionamiento de la imagen corporativa en el mercado. Obtener beneficios con la aplicación consecuente de la gestión de calidad a través de procesos como alinear e integrar los resultados planificados y la capacidad para concentrar los esfuerzos en eficacia, eficiencia y flexibilidad, es contribuir al mejoramiento del desempeño de la empresa y su crecimiento (Wagner *et al.*, 2014).

Sin embargo, la gestión de la calidad no debe funcionar de manera aislada con respecto a otros sistemas de gestión, como la responsabilidad social empresarial (RSE), medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo (SST). Es importante asegurar que cada uno de los sistemas de gestión trabajen de manera sinérgica y coordinada, integrando procesos e impulsando la mejora continua en toda la organización, la cual podría materializarse en términos de rentabilidad desde todos los sentidos (Llanes, Isaac, Moreno y García, 2014). Por ello, el hablar de calidad sitúa su conceptualización en una continua evolución, vinculada al desarrollo histórico y a los resultados esperados que se enriquecen con el desarrollo empresarial, industrial y social de cada época y que, sin duda, continuará haciéndolo en el futuro de manera paralela e integral.

Desde una perspectiva histórica, la calidad ha sido fuente de investigaciones y estudios, en donde ya desde la Revolución Industrial las características de calidad se examinaban mediante inspecciones con el interés de revelar productos defectuosos e incorporar normas y medidas de calidad. Posteriormente a ello se inserta el control estadístico, desde 1930 a 1949, utilizándose herramientas y técnicas estadísticas en el control de la calidad (Chang, 2016).

Entre 1959 y 1979 se trabaja para el aseguramiento de la calidad, situándose el interés principal en la coordinación de los distintos participantes en las etapas de producción. Se atiende toda la cadena de producción y se incorpora a todos los intervinientes en el control para resolver los

problemas y deficiencias, construyéndose la calidad desde la administración, el establecimiento de programas y el diseño de sistemas de calidad. A partir de 1980, la administración estratégica de la calidad instala su énfasis en aprovechar las oportunidades, elevar la competencia y competitividad, se incorpora la planificación estratégica y el estudio de metas y objetivos (Rodríguez *et al.*, 2010).

La calidad no solo se hace presente en el ambiente empresarial; actualmente el concepto de calidad hace parte de la mayoría de discursos sobre gestión educativa en el ámbito internacional. La United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO) en su iniciativa Educación para Todos menciona la calidad como una prioridad global en la prestación del servicio educativo. Rama (2005) señala que las actuales reformas educativas en Latinoamérica tienen por objeto el desarrollo de mecanismos de aseguramiento de la calidad para reducir la inequidad de procesos y el lento pasaje del Estado educador al Estado evaluador (Riveros, 2012, p. 291).

En Colombia, específicamente el Plan Decenal de Educación 2006-2016, elaborado por el Ministerio de Educación Nacional, contempla el desarrollo de sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad para instituciones de educación en todos los niveles. Cabe anotar que la gestión de calidad no es ajena a otros sistemas educativos. Ejemplo de ello se tiene en países latinoamericanos, en donde según autores como Vargas y Petrow (2008) se ha mostrado cómo la gestión de calidad en las instituciones educativas se ha convertido en una preocupación fundamental por parte de gestores y administradores educativos de los países de habla hispana (Riveros, 2012, p. 294).

Continuando con la evolución de lo pertinente a la calidad, se encuentra que para el año 2015 el concepto de Sistemas Integrados de Gestión (SIG) alcanza un auge significativo, como herramienta útil para alcanzar objetivos organizacionales. Por lo cual la calidad no se puede enfocar como *algo* independiente, sino como *algo* integral en busca de gestión de calidad

empresarial, desde la organización, el ambiente y la salud de los trabajadores, siendo relevante gestionarla desde la función directiva, para lo cual se deben establecer objetivos específicos, determinar y asignar recursos e impulsar iniciativas en el control de resultados mediante el seguimiento de indicadores reglamentados y las auditorías internas o externas planificadas con el propósito de mejorar continuamente los procesos de manera transversal (Amador y Cubero, 2010).

A medida que avanza el mundo las teorías, modelos y sistemas que van evolucionando desde diferentes ámbitos se generan esquemas de desarrollo más enfocados en la sustentabilidad y sostenibilidad. En ese sentido, hay dos aspectos que perduran y son transversales; el primer elemento es que el cambio es ineludible y hace parte de la cotidianidad y el segundo es que, por muy alto que se alcancen o se perfeccionen los niveles de calidad, siempre es posible descubrir oportunidades de mejora. Si estas premisas se aplican a las empresas, es posible que puedan sobrevivir a las distintas fuerzas que van y vienen en el continuo devenir del tiempo y mantenerse. Apropiar el concepto de que es posible mejorar, independientemente de los niveles de calidad alcanzados, simboliza el camino seguido por todas aquellas personas y organizaciones que siempre han buscado la excelencia (Domingues, Sampaio & Arezes, 2015).

De acuerdo con lo enunciado, se obtiene crecimiento y desarrollo empresarial a través del cambio y la adaptación permanente que dará como resultado el éxito y la supervivencia necesaria. Para permanecer fuertes en este entorno cambiante, los sistemas de gestión proporcionan herramientas para la mejora continua de sus procesos, y una de las más utilizadas es la autoevaluación, que consiste en un examen de la propia organización en comparación con un modelo de perfección (López, Marulanda e Isaza, 2011).

De esta manera las empresas pueden identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, por ende, conocer el punto en que se encuentran respecto a la excelencia (Robledillo y Velázquez, 2013);



*En Colombia, específicamente el Plan Decenal de Educación 2006-2016, elaborado por el Ministerio de Educación Nacional, contempla el desarrollo de sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad para instituciones de educación en todos los niveles.*



luego de dicho examen las organizaciones deben implementar filosofías corporativas que permitan desarrollar un comportamiento sistemático para mantener continuamente la clasificación, el orden y la limpieza, lo que permite de forma inmediata alcanzar una mayor productividad, mejorar la seguridad, el clima laboral, la motivación del personal, la calidad, la eficiencia y, en consecuencia, la competitividad de la organización (Santoyo, Murguía, López y Santoyo, 2013).

### 3. GESTIÓN POR PROCESOS

El diseño organizacional de las empresas adquiere cada vez mayor relevancia en términos de calidad, eficacia y eficiencia, optimizando recursos, no solo materiales sino también humanos y financieros. Por ello, la tarea de mejorar la gestión en el desempeño organizacional de producción o servicios ya existentes resulta ser clave en el desempeño profesional, la proyección y gestión empresarial que relaciona consistentemente visión, objetivos, planes de acción e indicadores con los procesos clave de la organización, alineados a todos los sistemas y funciones que conducen hacia un fin común en beneficio colectivo (Van Eemeren & Houtlosser, 2015).

La subsistencia de una organización está determinada por la obtención de buenos resultados empresariales, necesitando gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos. Esto se deriva en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión en búsqueda de mejores resultados. Una forma de lograrlo es implementar un enfoque basado en procesos en la gestión empresarial, en donde se disminuyen las fronteras funcionales permitiendo la cooperación y creando una cultura distinta en la empresa (Rodríguez, González, Noy y Pérez, 2012).

Por consiguiente, la importancia de la gestión por procesos se ha posicionado de manera gradual en los modelos de gestión empresarial,

convirtiéndose en medios útiles para modificar la entidad y adaptarse al entorno. Esto constituye un elemento relevante en la empresa, debido a las ventajas que proveen para el cliente, la organización y las personas. Lo más importante de este aspecto es el cambio que se produce en la cultura de la empresa, al enfocar todos los esfuerzos y energía en función de maximizar el valor para el cliente (Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández, 2014), siendo la gestión por procesos y la gestión tradicional estilos de gestión con características diferentes.

La gestión por procesos implica una visión transversal de la empresa que persigue satisfacer las necesidades del cliente y que facilita una visualización más explícita de la cadena de valor del sistema productivo permitiendo lograr mayor eficiencia de los procesos. La gestión tradicional es más arraigada en las funciones, presenta una inercia natural para desprenderse de los paradigmas propios del enfoque, por lo cual puede entenderse como un enfoque en que el cliente está más distante de los procesos productivos, sin olvidar que en los procesos de servicios, una característica que los distingue es que el cliente está más cerca del proceso operacional.

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos”, se reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo (Medina, 2010). En definitiva, se puede afirmar que la gestión por procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos que perciben en la organización como un sistema interrelacionado, basado en las actividades y gestiones que aseguran calidad en la vida institucional.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones en donde se aplica la gestión de calidad

coexisten con el enfoque de procesos (Larios, 2009), la administración funcional y la asignación de “propietarios” a los procesos, estableciendo gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción (Medina, Nogueira, Hernández y Díaz, 2012).

## 4. CALIDAD EN EL SECTOR DE LOS SERVICIOS

En el sector de los servicios también se ha venido implantado y desarrollando enfoques, métodos y técnicas para procurar calidad, en los avances que se integran a la producción de bienes físicos. Así ocurre en los servicios de salud, donde se han utilizado diversos enfoques que posibilitan evaluación de la calidad, garantía de la calidad, mejora continua de la calidad, planificación estratégica de la calidad, dirección por objetivos, gerencia o gestión de la calidad, desarrollo organizacional, y reingeniería de la calidad, entre otros (Larios, 2009).

La creciente importancia de los procesos de servicios requiere más y mejores metodologías para su mejora. Un punto básico para ello es escuchar adecuadamente al cliente y traducir esto en acciones específicas, utilizando incluso un enfoque tradicional para evaluar la percepción de los clientes mediante la aplicación de encuestas, que deben ser respaldadas en un cuestionario.

Sobre el particular, se debe garantizar que dicho cuestionario está bien diseñado, que tiende a generar respuestas consistentes, y cuyos resultados son analizados adecuadamente. Esto último implica ir más allá de obtener la calificación promedio que recibe cada aspecto o ítem evaluado por la encuesta (Gutiérrez, Gutiérrez, Garibay y Díaz, 2014).

Sin embargo, la calidad del servicio es una variable que está afectada por la percepción del usuario, y en consecuencia, es multidimensional dada la naturaleza del servicio, el cual contiene

elementos intangibles y subjetivos, que deben medirse en forma adecuada (Duque, 2005). Por tal razón, los modelos de medición juegan un papel importante para determinar los niveles de calidad en el sector servicios.

La escuela nórdica, como modelo para medición de la calidad en los servicios, fue formulada por Grönroos (1984) quien relacionó la calidad con la imagen corporativa de la empresa, planteando que la calidad que los clientes perciben es la resultante de la integración, en términos tangibles o técnicos y la calidad funcional, es decir, cómo se entrega; con base en estos dos elementos entonces es posible medir la calidad percibida. En la figura 1 se puede observar el modelo nórdico y sus componentes.

Por otra parte, la escuela norteamericana conocida como SERVQUAL es uno de los modelos más usado actualmente en los estudios sobre la medición de la calidad en los servicios. El modelo fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) y ha servido de guía para innumerables investigaciones en el área. El modelo se sustenta en la evaluación de las percepciones y expectativas de forma separada en diez dimensiones definidas por los autores y con un grado de importancia relativa, que es dependiente del tipo de servicio o del cliente. Inicialmente existieron diez dimensiones, sin embargo, conforme avanzó el modelo fue posible reducirlas a solo cinco, a saber: confianza o empatía, fiabilidad, responsabilidad, garantía y tangibilidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). En la figura 2 es posible observar el modelo SERVQUAL.

La revisión de las teorías de evaluación de la calidad del servicio y las entrevistas a expertos permiten concluir que la calidad del servicio está en función de atributos que caracterizan su contacto con el servicio en términos de su cumplimiento, el acceso, interacción, trato del personal y su preparación para servir, recibir respuestas satisfactorias (Saiz, 2015), ser escuchado para opinar sobre la calidad del servicio y apreciar mejoras en el mismo. También se identifican atributos sobre la exigencia de calidad de la información respecto a su disponibilidad, accesibilidad y precisión, así

como de los flujos informativos para mantenerlo informado sobre sus trámites y notificaciones,

sobre el servicio, y finalmente, educarlo sobre su uso eficiente (Torres y Vásquez, 2011).

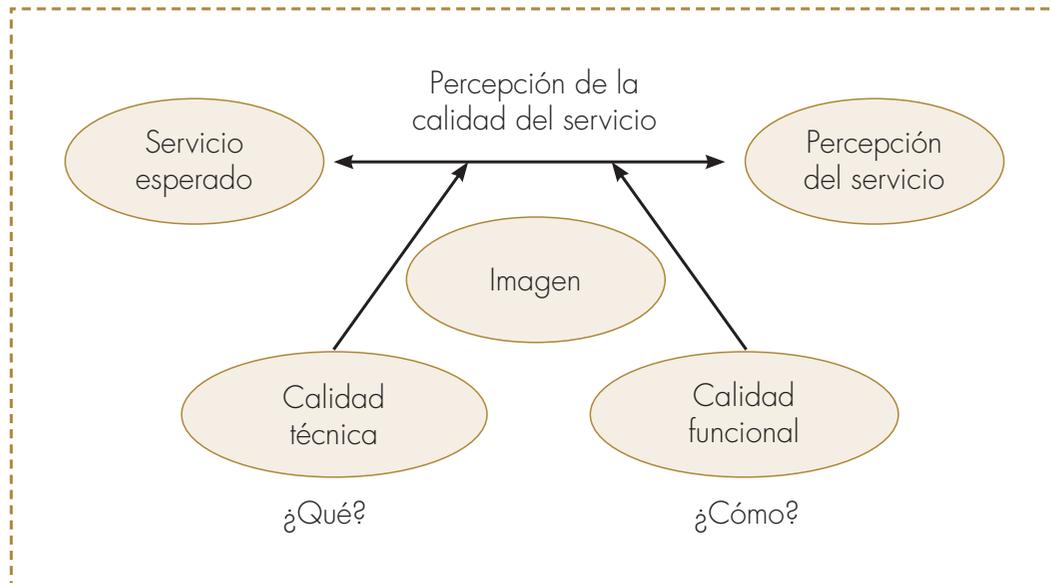


Figura 1. Modelo nórdico.

Fuente: Grönroos, 1984.

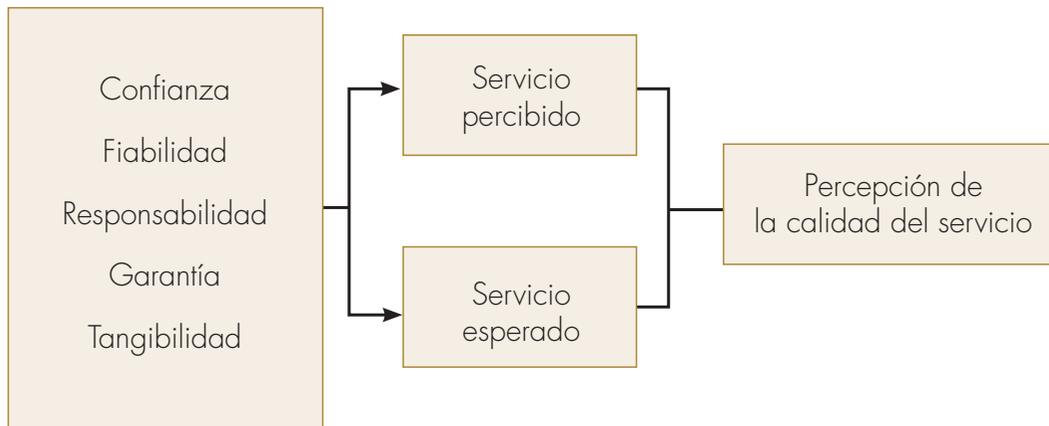


Figura 2. Modelo SERVQUAL.

Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988).

## 5. CALIDAD EN LA GESTIÓN HUMANA

La calidad en la gestión humana como progreso organizacional basado en competencias laborales, además de fomentar la cultura de calidad, propicia un mejor clima laboral, lo cual podría ser otro aspecto por considerar en la búsqueda del desarrollo de una organización, ya que procura el desenvolvimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), tal como lo plantea Patarroyo (2012). En ese sentido la autora plantea que si se cuenta con un buen clima organizacional este puede favorecer una cultura de calidad enfocada en las metas de la organización y apropiada a su entorno (Visbal, 2014).

Autores como Wright y McMahan (1992), Pfeffer (1994), Lado y Wilson (1994), Claver *et al.* (1996) y De Saá y García (2001) reconocen que la implicación de las competencias en los diversos procesos de recursos humanos, a través del esfuerzo individual, ayudará a que la empresa incremente su productividad mediante la mejora del rendimiento y un aumento de la rentabilidad. Mientras que Grant y Baden (1995) consideran la importancia de los activos intangibles como ventaja competitiva. Wright y Snell (1991) ofrecen un panorama diferente en la gestión por competencias y otros aspectos conductuales en los que las competencias, los conocimientos y las habilidades son los principales *inputs* de la organización.

Lado y Wilson (1994) opinan que, al extender la filosofía de las competencias, en el quehacer de la innovación y la buena relación empresarial, ayudarán a generar aprendizaje organizativo y a promover una cultura organizacional. Arthur (1994), Huselid (1995), MacDuffie (1995) y Green (2000) evidencian que los comportamientos de empleados producen resultados financieros positivos. Y por último, Ulrich (1997, 2000) asume que la actitud positiva de trabajadores en favor de la empresa, junto con la identificación de sus competencias y conocimientos, tendrá necesariamente repercusiones para fortalecer su compromiso de pertenencia (Guerrero, Valverde y Gorjup, 2013).

Lograr generar cambios permite una mayor satisfacción del trabajador en su entorno laboral, el clima y ambiente laboral serán propicios para la productividad y la creatividad (Chiang, Martín y Núñez, 2010). Además, para generar ambientes y edificios saludables. Lo que permite observar la relación entre satisfacción y ambiente laboral, repercutiendo en la calidad empresarial y en la valoración del clima organizacional no solo como elemento esencial en el desarrollo de una estrategia de calidad (Mayorga y Wilson, 2009), planificada desde una visión de futuro sino como un elemento de diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la empresa en relación con el futuro deseado, permitiendo trazar acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución (Segredo, 2013).

En ese sentido, un trabajador satisfecho, comprometido, que siente que sus aportaciones son tenidas en cuenta y que trabaja en equipo, tenderá a manifestar una mayor diligencia en el desempeño de su trabajo. Por ello los modelos de calidad total incluyen aspectos que inciden directamente en la gestión de los recursos humanos y, consecuentemente, en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores (Mendoza, Orgambidez y Carrasco, 2010).

Los modelos de orientación a la calidad total deben plantearse como una faceta fundamental para su avance y mejora en la consideración de los propios trabajadores como clientes internos (Spencer, 1994). Para ello habrá que avanzar en conceptos como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la motivación laboral, la identidad organizacional, la cultura organizacional, el clima organizativo, el trabajo en equipo, el liderazgo o la toma de decisiones. Los trabajadores más comprometidos están más dispuestos a desarrollar esfuerzos por la compañía, se identifican con sus valores y se mantienen vinculados a ella e incluso reflejan mayor sentido de pertenencia, lo que favorece positivamente (Ward & Davis, 1995).

Finalmente, la clave de una gestión organizacional acertada está en las personas que participan

*Un trabajador satisfecho, comprometido, que siente que sus aportaciones son tenidas en cuenta y que trabaja en equipo, tenderá a manifestar una mayor diligencia en el desempeño de su trabajo. Por ello los modelos de calidad total incluyen aspectos que inciden directamente en la gestión de los recursos humanos y, consecuentemente, en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.*

en ella y en el mundo actual los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones en una forma más efectiva. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de su personal estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos del entorno (Linares y Segredo, 2013).

Por ello, se procura establecer opciones que fortalezcan el talento de cada miembro de una empresa, a fin de tener desempeños reflejados en el logro de objetivos eficientes. Aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los embates del entorno; lo que se requiere es tener coordinación, orientación y apoyo por parte de un ente que sea el conductor del desempeño adecuado (Hernandez, 2012).

Dichas competencias se pueden optimizar a través del aprendizaje organizativo, identificado como un factor potencial para conseguir satisfacción y lealtad, Incluso se puede obtener conocimiento de las necesidades en el diagnóstico que permite desarrollar y mejorar productos para satisfacer al cliente a través de tendencias actuales de gestión humana, como resulta ser la responsabilidad social y la gestión del conocimiento (Lapre y Tsikriktsis, 2006).

Como alternativas para ser más productivos y competitivos, responden a un direccionamiento estratégico en el proceso de gestión humana, alineado a la estrategia del negocio, a las acciones de carácter puntual de las que se esperan beneficios rápidos y no relacionados con el desarrollo de las personas de la organización (Saldarriaga, 2013).

## CONCLUSIONES

Un Sistema de Gestión de la Calidad puede ayudar a tener un mejor control de cada uno de los

procesos internos de una organización, desde un enfoque basado en procesos interrelacionados. Por ende, una cultura de la calidad debe estar basada en requisitos específicos como la satisfacción del cliente en toda su extensión y sobre la base del principio de mejora continua.

La calidad en el sector servicios hace referencia al acceso, interacción, buen trato del personal y su preparación para servir, recibir respuestas satisfactorias, ser escuchado para opinar sobre la calidad del servicio y apreciar mejoras en el mismo. En términos de un buen clima organizacional proporciona un ambiente propicio para favorecer una cultura de calidad enfocada en las metas de la organización y apropiada a su entorno saludable.

La gestión de la calidad, como nuevo enfoque gerencial, permite a organizaciones convertirse en entidades de avanzada en los senderos de la gestión del conocimiento, basada principalmente en el recurso más importante, el recurso humano y sus conocimientos. La verdadera capacidad empresarial no está representada en la cantidad de información con que cuenta, sino en la capacidad para utilizarla.

Promover la calidad representa la oportunidad para impulsar la competitividad empresarial a través de la conexión entre producto o servicio y cliente, siendo esto una vía para estar en sintonía con los cambios del mercado y del entorno dinámico que demanda hoy día estrategias y acciones precisas, con el menor riesgo posible.

## REFERENCIAS

- Alveiro, C. (julio-diciembre de 2011). El *Balanced Scorecard* como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de Futuro*, 15(2).
- Amador, C., y Cubero, O. (2010). Un sistema de gestión de calidad en salud, situación actual y perspectivas en la atención primaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 36(2), 175-179.
- Arjona, R. (27 de octubre de 2014). Calidad y Tecnología. (Grandes Maestros). Recuperado el 5 de septiembre de 2016, de: <http://www.calidadytecnologia.com/2014/10/grandes-maestros-gurus-calidad-libros.html>
- Arraut, L. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista EAN*, Bogotá (69), 20-41.
- Barba, A. (2004). *Calidad total en las organizaciones: poder, ambigüedad y aspectos simbólicos. Los estudios organizacionales en México*, 453-474.
- Bernal, B.; Mora, C.; Arellano, G., y Torres, K. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16(2), 278-299.
- Berriel, G.; Otero, L., y Albert, M. (2014). Diagnóstico para valorar la introducción de un nuevo servicio. *Ingeniería Industrial*, XXXV(1), 85-93.
- Blázquez, A. (julio-diciembre de 2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. *AD-minister* (23).
- Bonilla, J. (2010). La calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Algunas evidencias/indicadores asociados. *Rev. Estudios de Gerencia*, 26 (115), 39-64.
- Botje, D.; Klazinga, N. S.; Sunol, R.; Groene, O.; Pfaff, H.; Mannion, R.; ... & DUQuE Project Consortium (2014). Is having quality as an item on the executive board agenda associated with the implementation of quality management systems in European hospitals: a quantitative analysis. *International Journal for Quality in Health Care*, 26 (suppl\_1), 92-99.

- Cabrera-Suárez, K.; De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Camacho, R. (2012). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento y gestión*(35).
- Castaño, A. (septiembre-diciembre de 2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración*(235), 147-173.
- Chang, J. F. (2016). *Business process management systems: strategy and implementation*. CRC Press.
- Chiang, M.; Núñez, A.; Martín, M. J., y Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40).
- Claver Cortés, E.; Gascó Gascó, J. L., & Llopis Taverner, J. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo* (No. 658.3/C61r).
- Contreras, L. (mayo-agosto de 2010). La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México. *Convergencia, UAEM*, (53), 285-310.
- Crosby, P. B. (1994). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad. Quality is free. The art of making quality certain* (No. 658.562 C949E). Compañía Editorial Continental.
- Cruz, D. (2011). La calidad como cultura, estrategia de futuro para la empresa cubana. *Revista Cubana de Ingeniería*, 2(3), 45-48.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology. Center for advanced engineering study.
- Domingues, J. P. T.; Sampaio, P., & Arezes, P. M. (2015). Analysis of integrated management systems from various perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1311-1334.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales*. Universidad Nacional de Colombia.
- Espinosa, S. (2013). La evaluación integral de empresas. *Ingeniería Industrial, XXXIV*(3), 340-352.
- Fraguela, J.; Iglesias, G.; Castro, A.; Carral, L., & Rodríguez, M. (junio de 2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. *Dyna*, 78(167), 44-49.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Gómez, O.; Estrada, V.; Rodrigo, R.; Camejo, B., & García, I. (2012). Modelo de gestión de log para la auditoría de información de apoyo a la toma de decisiones en las organizaciones. *Rev. Acimed*, 23(2), 187-200.
- González, Y.; Casas, L.; Acao, L., & Hernández, Y. (2014). *Diagnóstico de costos y gestión de la calidad*. Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (1995, August). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of management proceedings* (Vol. 1995, No. 1, 17-21). Academy of Management.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Guerrero, C.; Valverde, M., & Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la

- práctica. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288.
- Gutiérrez, H.; Gutiérrez, P.; Garibay, C., & Díaz, L. (2014). Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 22(1), 62-73.
- Hernández, A., C, M., & López, M. (2014). Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia. *Información Tecnológica*, 25(2).
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Revista Escenarios*. Vol. 9, No. 1, 38-51.
- Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión*(33).
- Hernández, N.; Yelandy, M., & Cuza, B. (octubre-diciembre de 2013). Modelos causales para la Gestión de Riesgos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 7(4), 58-74.
- Ishikawa, K. (1997). ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa. Editorial Norma.
- Juran, J. (1961). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Lapre, M., & Tsirikrisis, N. (2006). Organizational learning curves for customer dissatisfaction. *Management Science*, 52 (3), 352-366.
- Larios P., J.M. (2009). Capital intelectual: un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio. *Revista Criterio Libre*, 7 (11), 101-121.
- Linares, X.; Segredo, A., & I, P. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Llanes F., M., Isaac G., C. L.; Moreno P., M., y García V., G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 255-264.
- López, J., & Santos, M. T. (2011). Consecuencias del aprendizaje organizativo en las relaciones comerciales entre empresas. *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle, 27(45).
- López, M.; Marulanda, C., & Isaza, G. (mayo-agosto de 2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, No. 33.
- Lurcovich, P. (2012). La Pequeña y Mediana empresa y la función de la comunicación. *Cuaderno 40*, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, 79-84.
- Marín, J.; Bautista, Y.; García, J., y Vidal, P. (septiembre-diciembre de 2010). Implantación de la innovación continua en la gestión de operaciones: una revisión de la literatura. *Rev. Innovar*, 20(38).
- Mauricio, M. (enero-diciembre de 2012). Implementación de un sistema de gestión de la calidad para mejoras en la empresa. *Ingeniería Industrial*(30), 83-101.
- Mayorga M.; Wilson (2009). Metodología para el diseño de mecanismos en el esquema de seguridad social en Colombia. *Revista Criterio Libre*, 7 (11), 15-46.
- Medina, A.; Nogueira, D.; Hernández, A., & Díaz, Y. (septiembre-diciembre de 2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. *Ingeniería Industrial*, XXXIII(3), 272-281.

- Medina, C. (2010). Los estudios organizacionales entre la unidad y la fragmentación. *Cinta de Moebio*, (38), 91-109.
- Mendoza, M. A.; Orgambidez, A. & Carrasco, A. M. (2010). Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8(2): 351-361.
- Monagas, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, XXXIII(2), 142-150.
- Moro, M. (enero-abril de 2011). La relevancia de auditar requisitos de información en el diseño de sistemas de gestión de documentos. Métodos tradicionales, enfoques emergentes. *Investigación bibliotecológica*, 25(53), 201-230.
- Osorio, J.; Arango, D., & Ruales, C. (julio de 2011). Selección de proveedores usando el despliegue de la función de calidad difusa. *Revista EIA*(15), 73-83.
- Osorio, J.; Díaz, E., & Garro, K. (2010). Modelo multicriterio para determinar el beneficio derivado de la implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2000. *Rev. Fac. Ing. Univ. Antioquia* (53), 119-120.
- Perdomo, J., & González, J. (julio-diciembre de 2004). *Medición de la gestión de la calidad total: Una revisión de la literatura*, 17(28), 91-109.
- Pérez, E.; Pérez, I., & Rodríguez, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial*, XXXV(2), 146-158.
- Pérez, J.; Patiño, C., & Úsuga, O. (2010). Uso de herramientas de mejoramiento y su incidencia en costos, fallas y factores de éxito de grandes y medianas empresas industriales del Valle de Aburrá. *Gest. Prod., São Carlos*, 17(3), 589-602.
- Pérez, V., & Tamara, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10(29), 121-144. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/709/70932556007.pdf>
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9.
- Ramírez, C. (2013). La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta. *Pensamiento y gestión*(35).
- Riveros, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Universidad de Alberta*, 15(2), 289-301.
- Robledillo, A., & Velázquez, D. (2013). Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: Modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación. *Med Segur Trab* (Internet), 532(59), 302-309.
- Rodríguez, A.; Álvarez, A.; Sosa, I.; VosIV, P.; Bonet, M., & Stuyft, P. V. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.
- Rodríguez, E.; Pedraja, L.; Delgado, M., & Rodríguez, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresa. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(3), 373-382.
- Rodríguez, I.; González, A.; Noy, P., & Pérez, S. (mayo-agosto de 2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*, XXXIII(2), 188-199.
- Ruiz, D.; Almaguer, R.; Torres, I., & Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*.
- Saiz, J.E. (2015). Diagnóstico de capital social en los municipios de Chía, Funza y La Calera

- ubicados en el borde urbano de Bogotá, D.C. *Revista Criterio Libre*. 13 (23), 59-75.
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29, 110-117.
- Santoyo, F.; Murguía, D.; López, A., y Santoyo, E. (2013). Comportamiento y organización. Implementación del sistema de gestión de la calidad 5S'S. *Divers: Perspect. Psicol.*, 1, 9(2), 361-371.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Serrano, L., y Ortiz, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *estud.gerenc.*, 28, 13-22.
- Torres, C. (mayo-agosto de 2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXV(2), 159-171.
- Torres, M. (29 de octubre de 2011). Modelo de Calidad de la Atención Médica de Avedis Donabedian. INFOcalSER: Investigación en Calidad del Servicio, Información y Productividad. Obtenido de: <http://infocalser.blogspot.com.co/2011/10/modelo-de-calidad-de-la-atencion-medica.html>
- Torres, M., y Vásquez, C. (enero-abril de 2011). Contribución de la información en la calidad de los servicios. Enl@ce: *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 8(1), 55-70.
- Van Eemeren, F. H. & Houtlosser, P. (2015). Strategic maneuvering: Maintaining a delicate balance. *Reasonableness and effectiveness in argumentative discourse*. Springer, Cham.
- Vicher, M. (2012). Utilidad o futilidad: calidad e ISOs en la administración pública. *Convergencia, UAEM*(60), 205-228.
- Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10(29), 121-144.
- Wagner, C.; Groene, O.; Thompson, C. A.; Klazinga, N. S.; Dersarkissian, M.; Arah, O. A., ... & Lombarts, M. J. M. H. (2014). Development and validation of an index to assess hospital quality management systems. *International Journal for Quality in Health Care*, 26(suppl\_1), 16-26.
- Ward, E. D. & Davis, E. (1995). The effect of benefit satisfaction on organizational commitment. *Compensation and Benefits Management*, 11(3) 35-40.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human resource management review*, 1(3), 203-225.
- Zaharias, P., & Pappas, C. (2016). Quality Management of Learning Management Systems: A User Experience Perspective. *Current Issues in Emerging eLearning*, 3 (1), 5.
- Zeithaml, V.; Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52, 35-48.