

Año 25 No.90



Año 25 No. 90

Abril - Junio 2020

Revista Venezolana de Gerencia

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-99

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unpd
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es>



Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios

Amaya Pingo, Pedro Manuel¹
Felix Poicon, Edwin Carlos Lenin²
Rojas Vargas, Sofia³
Diaz Tito, Luis Pablo⁴

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo reflexionar y debatir a partir de los diferentes fundamentos teóricos y enfoques sobre la gestión de la calidad y los principios que la respaldan. La investigación es de orden cualitativa de corte documental, apoyada en artículos científicos y documentos de la autoría de diversos autores (Gutiérrez, 2010; Camisón, Cruz y González, 2006; Cantú, 2006; Hernández, Barrios y Martínez, 2018; Lizarzabul, 2016), que permiten profundizar el conocimiento y confrontar teorías que posteriormente puedan enriquecer el conocimiento existente. Luego del análisis y la discusión teórica realizada, los resultados indican que los principios más resaltantes de la gestión de la calidad son la satisfacción del cliente; el liderazgo, la gestión del talento humano; la gestión de los procesos; la mejora continua y las relaciones con los proveedores, concluyendo que las empresas deben asumirlos para consolidar sistemas de gestión de calidad de clase mundial.

Palabras clave: calidad; gestión de la calidad, principios de gestión de la calidad.

Recibido: 15-01-20 Aceptado: 20-03-20

¹ Doctor en Economía. Maestro en Ciencias: Especialidad Planificación Urbana y Regional. Economista. Diplomado en Proyectos de Inversión. Perú. Filiación: Universidad Nacional Federico Villarreal. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9123-0124>. Correo: pamaya@unfv.edu.pe.

² Doctor en Educación. Maestro en Docencia Universitaria e Investigación Pedagógica. Magister en Gestión Pública. Ingeniero Mecánico Electricista. Perú. Filiación: Universidad Nacional de Moquegua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5536-2410>. Correo: efelixp@unam.edu.pe.

³ Estudiante de Medicina Humana. Filiación: Universidad Privada San Juan Bautista. Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6761-3539>. Correo: sofiarv97@gmail.com.

⁴ Estudiante de Medicina Humana. Filiación: Universidad Privada San Juan Bautista. Perú. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7602-7638>. Correo: lpablodiaz12@gmail.com.

Quality management: A study from its beginnings

Abstract

This research aims to reflect and debate from the different theoretical foundations and approaches, on quality management and the principles that support it. The research is of a qualitative nature of a documentary nature, supported by scientific articles and documents authored by various authors (Gutiérrez, 2010; Camisón et al, 2006; Cantú, 2006; Hernández, Barrios and Martínez, 2018; Lizarzabul, 2016), that allow to deepen knowledge and confront theories that can later enrich existing knowledge. After analysis and theoretical discussion, the results indicate that the most outstanding principles of quality management are customer satisfaction; leadership, human talent management; process management; continuous improvement and relationships with suppliers, concluding that companies must take them on to consolidate world-class quality management systems.

Key words: quality; quality management, quality management principles.

1. Introducción

Desde sus inicios, las organizaciones buscan servir a la sociedad, satisfaciendo necesidades; expresadas por clientes, usuarios o simplemente consumidores de productos y servicios. En este sentido, la calidad se constituye en un elemento fundamental; englobando el aumento incesante por satisfacer y cubrir necesidades, requerimientos y deseos de clientes; quienes exigen cada vez más características de valor, ante la complejidad creciente de productos, servicios, procesos y sistemas.

La calidad representa un factor determinante para la competitividad y la supervivencia organizacional (Hernández, Barrios y Martínez, 2018; Carmona et al, 2016; Barba, 2004), razón por la cual la dirección de las organizaciones, gestiona e implementa procedimientos para ofrecerla. Como

tendencia actual, las organizaciones deciden estratégicamente diseñar e implementar sistemas de gestión de calidad, a fin de mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Su aplicación permite obtener beneficios potenciales tales como: capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, facilidad para alcanzar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente, abordar riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos, y la capacidad para demostrar la conformidad con determinados requisitos establecidos.

En estos casos, algunas organizaciones, más que otras, consolidan sistemas de gestión de calidad como modelos que rigen sus operaciones, desplegando procesos con

desempeños plenos, y el cumplimiento de características esenciales a nivel de productos/servicios. Sin embargo, estos sistemas a pesar de arrojar beneficios como la estandarización de los procedimientos de trabajo y la calidad de los productos y servicios, presentan también barreras o limitaciones para su implantación, representadas estas según Carmona et al. (2016), principalmente por tiempo y costos, aunque resalta en su estudio otras, como la falta de compromiso y orientación directiva, altos costos de mantenimiento del sistema, falta de tiempo, resistencia al cambio, falta participación de los empleados, el no alcanzar los beneficios esperados, falta de formación, falta de recursos financieros y materiales, y falta de colaboración de los proveedores.

Los practicantes de la gestión de la calidad se han organizado en comunidades paralelas al resto de las áreas funcionales, afrontando importantes retos para trasladar conceptos, enfoques, modelos, métodos y sistemas de calidad a las diferentes culturas, naciones y organizaciones (Camisón, Cruz y González, 2006). Esto pasa por considerar una calidad reflejada en procedimientos eficientes y eficaces a nivel de la gestión según indica Moscoso et al. (2019), es decir a nivel de la puesta en práctica de procesos como la planificación, organización, dirección y control de un ente económico, con responsabilidad social y ambiental; dado que resulta fundamental optimizar estos procesos fundamentales de toda gestión que se complementan con el aseguramiento y mejoramiento de la calidad en cualquier organización empresarial (Goetsch & Davis, 2014)

La gestión de la calidad, se ha convertido en condición necesaria para el éxito competitivo de una organización,

avanzando a nivel mundial en su evolución e implementación (Hernández, Barrios y Martínez, 2018; Lizarzabul, 2016); pues según plantea Lizarzabul (2016), los mercados se modifican a pasos agigantados, en algunos años atrás, las empresas comercializaban sus productos y servicios en el escenario local y mantenían cierto grado de competitividad, sin embargo, hoy día esta situación ha cambiado, las empresas han logrado abrirse al mercado exterior, consiguiendo extender sus negocios y darles un mayor alcance.

En este sentido, reflexionar y debatir a partir de los diferentes fundamentos teóricos y enfoques, sobre la gestión de la calidad y los principios que la respaldan se constituye en objetivo central de esta investigación. Se apoya en artículos científicos y documentos de la autoría de diversos autores (Gutiérrez, 2010; Camisón, Cruz y González, 2006; Cantú, 2006; Hernández, Barrios y Martínez, 2018; Lizarzabul, 2016; Norma ISO 9001:2008, entre otros, que permiten profundizar el conocimiento de la variable de estudio, a fin de confrontar teorías que posteriormente puedan enriquecer el conocimiento existente.

2. Gestión de la Calidad: Evolución y definiciones esenciales

Al hablar de calidad se alude fundamentalmente a dos concepciones o enfoques de análisis, una establecida por la escuela nórdica, también llamada tradición europea, y otro enfoque que resalta los postulados de la escuela norteamericana, denominada como tradición norteamericana. El primer modelo formulado por Grönroos (1984), precisa las dimensiones de la calidad

en términos globales como consistencia funcional y calidad técnica, relaciona calidad con imagen corporativa, 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 (Hernández, Barrios y Martínez, 2018).

Por otro lado, el modelo norteamericano, definido por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), ha servido de guía para innumerables investigaciones, se sustenta en la evaluación de las percepciones y expectativas de manera separadas considerando dimensiones específicas (Hernández, Barrios y Martínez, 2018), o características que van desde la fiabilidad, responsabilidad, empatía, aseguramiento y tangibilidad. Siendo la concepción americana, la más reconocida y asumida, por su gran desarrollo y divulgación, realzando la interacción social entre cliente y empleados.

Es importante indicar, que esta división entre las dos tradiciones, la norteamericana y la europea, se han diferenciado por su posición geográfica, en función del lugar donde los investigadores las desarrollaron, pero en la actualidad, se utiliza una perspectiva u otra, con independencia del contexto geográfico donde se aplique. Se debe destacar que son dos modos distintos de entender la calidad, aunque podrían ser complementarias al ampliar la visión en su análisis y estudio.

La calidad, a través del tiempo, ha sido definida por los autores desde diferentes enfoques, lo que ha dado pie a establecer concepciones diferentes sobre este tema polémico en el mundo

empresarial, y de gran relevancia en la actual coyuntura internacional (Lizarzaburu, 2016).

Bajo la óptica de autores clásicos, la calidad es definida básicamente como una dimensión de un servicio o producto definido por el cliente (Krajewski y Ritzman, 2007), algo intangible que se basa en la percepción (Besterfield, 2009). Es decir, tiene que ver con cuán adecuado es un producto o servicio para el uso que se pretende hacer de él; para aquello que desea el cliente (Lizarzaburu, 2016).

Otros lo asumen como un término subjetivo, para el cual cada persona o sector tiene su propia definición (American Society for Quality -ASQ), pues desde su aplicación técnica, puede tener dos significados: las características de un producto o servicio que inciden en su capacidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas, o un producto o servicio que está libre de deficiencias (Dave y Susan, 2007). Implica según Alcalde (2008) la satisfacción de las necesidades de los consumidores y, en la medida de lo posible, superar sus expectativas. Una definición más trascendente de la calidad la realiza la norma ISO 9000, precisando que se constituye en el grado con el que un conjunto de características inherentes cumple los requisitos. Sin embargo, el significado de grado, puede significar que la calidad pueda definirse con adjetivos como mala, buena y excelente.

Estas variaciones a nivel de los grados, son cuestionables, pues la calidad existe o simplemente no existe, no hay grados intermedios para su medición, se tiene o no. No es correcto decir, la empresa cuenta con un poco de calidad, porque simplemente no cumple a cabalidad las exigencias y

requisitos para una calidad plena o total. Un producto o servicio es de calidad cuando sus características tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios a plenitud. La calidad la define el cliente; es un juicio que éste realiza sobre un producto o servicio que por lo general es de aprobación o rechazo (Gutiérrez, 2010), sin niveles de grados intermedios.

Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Así, la calidad, es ante todo la satisfacción del cliente, la cual está ligada a las expectativas que éste tiene sobre el producto o servicio; y tales expectativas son generadas de acuerdo con necesidades, antecedentes, precio, publicidad, tecnología, imagen de la empresa, entre otros aspectos.

Para Hernández, Barrios y Martínez, (2018), 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.

Ahora bien, a pesar de que la calidad ha evolucionado con el transcurrir de los años (Hernández, Barrios y Martínez, 2018; Lizarzaburu, 2016; Carmona et al, 2006), pasando de concepciones básicas a nuevos enfoques que engloban la organización como un todo.

Para Lizarzaburu (2016), este proceso ha permitido aumentar y refinar sus objetivos y lograr que se enfoque en la satisfacción plena de las expectativas de los consumidores de bienes y los usuarios de servicios; pasando de la inspección, al control de calidad (1930 a 1949), al aseguramiento (1959 y 1979), hasta llegar al concepto de gestión de calidad (1980), y calidad los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) que

retoman fuerzas a partir del año 2015 (Hernández, Barrios y Martínez, 2018).

El movimiento internacional por la calidad aglutina el estudio y el trabajo de un amplio número de agentes económicos y sociales, que han laborado en común para construir los principios, prácticas y técnicas de gestión de la calidad que cualquier organización puede hoy en día adoptar. Recoge iniciativas y esfuerzos de más de un siglo, emanados de distintas disciplinas, naciones y foros.

En este contexto, es interesante la aproximación de Ho (1997: 276), retomada por Lau y Anderson (1998), quienes extraen el concepto de las propias siglas de su denominación Gestión de la Calidad Total (GTC), el componente “gestión” destaca el papel de la dirección, a través de su compromiso con el concepto, su esfuerzo por asegurar la implicación de todos los empleados y su decisión de fomentar un cambio en la cultura empresarial.

En este sentido, el componente “calidad” reconoce la necesidad de centrarse en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y de buscar la mejora continua en todos los procesos. El componente “total” alude a la participación y esfuerzo de todos los miembros de la organización, así como a la orientación de todos los procesos y niveles hacia la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Por su parte, el Deming Prize Committee de la JUSE (2004) en 1998 planteó que la gestión de la calidad total es el conjunto de actividades sistemáticas conducidas a través de toda la organización para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos de la compañía, así como para proveer productos y servicios con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes, en el

tiempo y al precio apropiados.

Otras instituciones líderes del enfoque de aseguramiento de la calidad dan definiciones de la Gestión de la Calidad en la línea del concepto Gestión de la Calidad Total, como la British Standards Institution en su norma BS4778, de 1991, la cual la define como una filosofía de dirección que afecta a todas las actividades, la cual permite satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de la comunidad, y lograr los objetivos de la organización de la manera más eficiente, a través de la maximización del potencial de todos los empleados en un camino continuo hacia la mejora.

El American Productivity & Quality Center define la GCT exactamente desde el mismo prisma: es gestión porque es cambio guiado, racional, que contribuye a la línea de fondo de la organización. Es planificada, conducida por la alta dirección, y alineada con los objetivos estratégicos. Es total en el sentido de que abraza todo: cada parte de la organización, tanto procesos como resultados, servicios así como productos, proveedores y clientes, relaciones internas con relaciones externas. Es calidad porque trabaja para mejorar cada producto y proceso al cual se aplique.

Finalmente, la gestión de la calidad total, puede asumirse como una función directiva capaz de generar ventajas competitivas sostenibles, superando la mera visión de calidad de producto o de proceso (Camisón et al, 2006).

Ante estas definiciones, se vislumbran los elementos básicos del enfoque GCT: orientación a los grupos de interés (incluyendo tanto al cliente como a los empleados y a la comunidad en general) y a su satisfacción, liderazgo de la dirección, integración con la

estrategia, enfoque en las personas, búsqueda de ventajas competitivas (sumando eficacia y eficiencia), diseño horizontal y global de la organización, cooperación a lo largo de todo el sistema de valor, mejora continua y aprendizaje.

De igual manera, la norma International Organization for Standardization (ISO) señala en la norma 9000:2005, sistema de gestión de calidad, fundamentos y vocabulario; la gestión de la calidad va referida a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, generalmente incluye el establecimiento de la política y objetivos de la calidad, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.

Al interpretar los conceptos de gestión de la calidad total aportados por los autores: la definición planteada por la ISO, introduce la esencia e importancia de la participación de la dirección de la organización en sus procesos para el logro de sus objetivos estratégicos, generación de sus ventajas competitivas y posicionamiento en el mercado.

La gestión de la calidad tiene impacto estratégico en la empresa y representa una oportunidad competitiva, poniendo especial énfasis en el mercado y en las necesidades del cliente (Ruiz, 2012). Se precisa entonces, como objetivo de la gestión de la calidad hacer las cosas bien en forma rutinaria, según lo acordado y cumpliendo con los requisitos obligatorios, articulando medios para detectar y satisfacer las nuevas necesidades.

De esta manera, poner en práctica el concepto de gestión de calidad en las organizaciones, asumiendo un enfoque en particular, requiere conocer e indagar los principios que rigen el desarrollo del concepto en las organizaciones. 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.

3. Principios de gestión de la calidad como bases para la consolidación de un sistema de gestión de calidad total

Los principios de gestión de la calidad, representan elementos, dimensiones o características esenciales para encaminar a las organizaciones en el campo de la calidad en el mundo moderno. Para Hernández, Martínez y Rodríguez (2017), estos principios derivan de la norma ISO y guardan un perfil de fácil asimilación en las organizaciones

Para Lizarzaburu (2016), hasta la versión de 2008 la norma ISO 9001 se basó en ocho principios de gestión de calidad, hoy día en la versión 2015 (ISO 9001:2015), se establecen modificaciones de estos principios reduciendo los mismos de ocho a siete.

Esta versión se aproxima a los esquemas de calidad total (Pyzdek & Keller, 2013) y presta más atención a los procesos, productos y servicios y se otorga una mayor importancia a la gestión del conocimiento en tanto activo intangible, pero valioso. Asimismo, la gestión de los riesgos y la comprensión de los grupos de interés son dos asuntos esenciales para las empresas que deseen aplicar a esta prestigiosa certificación internacional.

En la introducción a los principios, la norma ISO 9001:2015 señala que para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que puede utilizar la alta dirección, con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Sobre estos principios diversos Lizarzaburu (2016); Hernández, Martínez y Rodríguez (2017), D'Aleman; Gutiérrez (2005), entre otros autores basados en las normas ISO 9001:2015 han definido ocho principios, entre los que destacan: 1) enfoque en el cliente, 2) liderazgo, 3) participación del personal o Recursos Humanos, 4) enfoque basado en procesos, 5) enfoque basado de sistema para la gestión, 6) mejora continua, 7) enfoque basado en hechos para la toma de decisiones o Toma de decisiones basadas en evidencias, y 8) gestión de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Estos han sido implementados en diversas organizaciones en diversos contextos geográficos, obteniendo resultados favorables para la gestión de la calidad de cada una de ellas

Se señalan en el Cuadro 1 se señalan tales principios desde la perspectiva de diferentes autores (Camisón et al, 2006; Gutiérrez, 2010; Lizarzaburu, 2016); Hernández, Martínez y Rodríguez, 2017; Gutiérrez, 2005; Madriz, 2014; Delgado, 2015; Castro, 2016); entre otros que apoyados en la norma ISO 9001:2015, precisan elementos de interés como sigue:

Cuadro 1
Principios de gestión de la calidad por diferentes autores.

Camisón y col. (2006)	Gutiérrez (2010) / Iso 9000:2005	Madriz (2014)	Delgado (2015)	Castro (2016)
Orientación al cliente	Enfoque al cliente	Satisfacción del cliente	Orientación a la satisfacción de los usuarios	Orientación a la satisfacción del cliente
Liderazgo y compromiso de dirección	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
Orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias	Participación del personal		Gestión de los recursos humanos	Gestión de recursos humanos
	Enfoque basado en procesos	Gestión de Procesos	Gestión de procesos	Gestión de procesos
Orientación al aprendizaje	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua
Orientación a la cooperación	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor		Relación con los proveedores	
Visión global, sistemática y horizontal de la organización (Enfoque global de la organización, Gestión por procesos y enfoque de sistemas)				
Orientación estratégica a la creación de valor				
	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones			Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
	Enfoque de sistema para la gestión			

Fuente: Elaboración propia (2019).

Los autores referenciados en el Cuadro 1, coinciden en incluir como parte de los principios básicos de la gestión de la calidad *el cliente, el liderazgo*. Gutiérrez, Norma ISO 9000:2005, Delgado (2015), Madriz (2014) y Castro (2016) consideran como otro elemento

la *mejora continua*. A estos principios, Camisón, Cruz y González, 2006 (2006), Gutiérrez (2010), y la Norma ISO 9000:2005 agregan el *personal* como talento fundamental de la organización, siendo de interés para Gutiérrez (2010), ISO 9000:2005; Madriz (2014), Delgado

(2015) y Castro (2016) la *gestión de los procesos*, no resaltada por Camisón. Gutiérrez (2010), Norma ISO 9000:2005 y Castro (2016) hacen la inclusión en común como principio el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, el cual no es considerado por el resto de los autores. Luego de la consideración de los principios en el cuadro anterior, se describen de manera concreta en la siguiente sección.

1) Enfoque en el cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, razón por la cual se deben comprender necesidades actuales y futuras de ellos, trabajar por satisfacer sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas (Lizarzabul, 2016; Camisón et al, 2006; Gutiérrez, 2010; ISO 9000:2005; Gutiérrez; 2010; Lizarzaburu, 2016; Hernández, Martínez y Rodríguez. 2017). Este principio mantiene una orientación permanente al mercado, marcando una constante y fluida comunicación con los clientes de manera que se puedan conocer sus necesidades y expectativas y trabajar por su satisfacción (Gutiérrez, 2010). Para D'Aleman, los clientes son también los proveedores, los empleados y los socios de la organización, pues manejan información y requerimientos que son esenciales para el crecimiento, desarrollo y permanencia de la organización en el tiempo.

2) Liderazgo, con respecto a este segundo principio, Lizarzabul (2016), Gutiérrez (2010); y la norma ISO 9001:2005 señalan que los líderes establecen la unidad de propósito y orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización (Gutiérrez 2010: 63). Consiste en la

capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo; su función es definir la unidad de propósito y la orientación (rumbo) de la empresa de forma tal de posibilitar su éxito, lo cual cada día es más difícil en un entorno que cambia constantemente. Para Gutiérrez (2010), el primer paso para un liderazgo efectivo es crear el rumbo estratégico (la visión, la unidad de propósito) que posibilite desarrollar ventajas competitivas.

Es necesario que esa unidad de propósito sea resultado de una reflexión estratégica y promueva el desarrollo de una comprensión del entorno de la organización y de los recursos con los que opera. Además, es necesario se involucre el líder en asegurar que los procesos y la actuación del personal estén alineados a los objetivos.

Al final de cuentas, los líderes de una organización promueven un liderazgo efectivo y una administración eficiente y eficaz. Sobre esto, Covey (2005) enfatiza el papel complementario del liderazgo y la administración, de tal forma que ambos deben estar presentes para que las cosas correctas sucedan en una empresa.

Por su parte, la norma ISO 9001:2015 (2015:3) plantea que la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad de la empresa; debe asumir la responsabilidad de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, establecer la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización, entre otros aspectos relacionados con la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los

procesos de negocio de la organización, los procesos y el pensamiento basado en riesgos; los recursos necesarios; los resultados previstos; direccionando y apoyando a las personas y promoviendo la mejora

3) Participación del personal o Recursos Humanos, este principio reconoce la importancia de buscar el compromiso de las personas con los proyectos de la empresa. Esto será posible cuando desde el ámbito de la responsabilidad, las personas, se involucren y comprometan con el reto de mejorar la organización. De allí, la compañía debe generar el ambiente propicio para entregar el personal su talento en la mejora de sistemas y procesos, al mismo tiempo que se desarrolle, crezca y se realice. Se requiere proporcionar capacitación y automejora en las personas, es decir, se necesita gente que aprenda a generar los resultados que desea.

Para Lizarzabul (2016), el compromiso del personal posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa. Las organizaciones están formadas por seres humanos, estos conforman los distintos niveles de la organización, representan la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita la aplicación de sus habilidades para el beneficio de la organización (Gutiérrez; 2010; Norma ISO 9000:2005). La norma ISO 9001:2015; establece que la organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de un sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos; por ello, es necesario disponer de personal con educación, formación, habilidades y experiencia apropiada. Es decir, el personal debe contar con: competencia,

formación y comunicación.

Para Camisón et al (2006), la orientación a las personas es uno de los pilares en que se sustenta la gestión de la calidad total, aunque está íntimamente asociado a otros valores como el compromiso y liderazgo de la dirección, la visión global de la organización o la cooperación interna. Este principio establece que, para que la gestión de la calidad total dé sus frutos, la organización debe desplegar conocimiento, habilidades, responsabilidad y compromiso por todos sus ámbitos, para inducir la germinación de una conciencia de calidad en sus miembros. La gestión de la calidad total asume que la calidad es algo que se hace «con las personas, en vez de algo que se hace a las personas.

4) Enfoque basado en procesos, para Gutiérrez (2010) dos elementos considerados para este principio son: identificación de los diferentes procesos y gestión de los procesos. El primero, asume el proceso se entiende como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados; por lo general, en una organización interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio, de tal forma que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos. Por ello, es importante enfocarse en las actividades que producen los resultados, en lugar de limitarse a los resultados finales. Esto implica identificar los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interfaces entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la calidad adecuada (Gutiérrez, 2010).

Con respecto al segundo aspecto,

gestionar un sistema con un enfoque basado en procesos significa identificar y gestionar sistemáticamente los procesos empleados en la empresa y, en particular, las interacciones entre tales procesos (Gutiérrez, 2010). Cuando se quiera corregir un problema de calidad o productividad, más que limitarse a esperar el resultado, la tarea está en centrarse en los procesos que originan tal resultado, analizando las actividades que realmente agregan valor al producto: los materiales, los métodos, los criterios y flujos de trabajo, la actitud de trabajo, las máquinas, entre otros (Gutiérrez 2010).

De esta forma, enfocarse en los procesos es identificar las necesidades de los clientes en términos de calidad, tiempo y precio, y con ello determinar los procesos clave y la secuencia en la que se va agregando valor a los insumos hasta transformarlos en los productos o servicios que demanda el cliente. Es importante, analizar los procesos clave para identificar cuáles son sus desviaciones, cuáles son los incumplimientos, dónde se originan, cuáles son las causas y, con base en esto, generar soluciones (Gutiérrez 2010).

La norma internacional ISO 9001:2015, emplea el enfoque a procesos, incorporando el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos

negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización (ISO 9001:2015).

El enfoque de procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

5) Enfoque basado de sistema para la gestión, de acuerdo con Lizarzabul (2016), este principio permite identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos

6) Mejora continua, para Camisón, Cruz y González, (2006) este principio se orienta al aprendizaje y a la innovación, señalando dos clases de mejora: la continua y la radical. Este principio postula a la dirección con el deber de liderar la organización abriendo las puertas al aprendizaje adaptativo y generativo, así como a la innovación incremental y radical, el cual resulta cuando las organizaciones aprenden de las consecuencias de sus actividades pasadas y, sin cuestionar el paradigma que guía la acción, emprenden nuevas

actividades mejoradas. El enfoque de la mejora continua consiste en atacar constantemente los focos de no calidad, cuestionando las prácticas y métodos organizativos.

Este aprendizaje completo, al implicar enmiendas en las creencias subyacentes a la vida organizativa, es desestabilizante y revolucionario, aunque fundamental para la innovación y la creatividad en ciertos contextos. Tanto si el principio discurre por la vía adaptativa como si lo hace por la vía generativa, guarda una estrecha conexión con otros valores de la gestión de la calidad total. La dirección con una visión de excelencia adopta prácticas como el desarrollo de sistemas para crear una calidad única en la industria, el establecimiento de sistemas de desarrollo de nuevos productos que acorten el lead time mientras aseguran la calidad, o la innovación en los procesos del sistema de calidad como la ingeniería concurrente (Camisón, Cruz y González, 2006 2006).

La implicación del personal en procesos de aprendizaje sólo es sostenible con el compromiso y la participación. La propia eficacia del aprendizaje descansa en el enriquecimiento de los conocimientos de los empleados y directivos mediante acciones de formación. Es especialmente importante resaltar la cooperación como antecedente del aprendizaje. En la medida en que muchas iniciativas de mejora trascienden los límites organizativos internos y/o externos, se requiere igualmente el concurso de la cooperación (interna y/o externa) y del trabajo en equipo para favorecer el aprendizaje grupal e interorganizativo (Camisón, Cruz y González, 2006).

La norma ISO 9001:2005 señala que la mejora continua del desempeño

global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta". Este enunciado puede interpretarse en que para mejorar el desempeño de una organización se debe buscar permanentemente mejorar la forma en la que se hacen las diferentes tareas y actividades (Gutiérrez, 2010). Mientras que la norma ISO 9001:2015, establece el deber de la organización en determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del mismo.

La norma ISO 9001:2015, sólo contempla en sus cláusulas referidas a la mejora, la no conformidad y acción correctiva, y la mejora continua. En contraste, la norma ISO 9001:2008, contempla la acción correctiva y preventiva. Por lo cual, la nueva versión 2015 establece que la organización debe prevenir los efectos no deseados o las potenciales no conformidades.

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño (Gutiérrez, 2010). Es una parte fundamental del sistema de gestión de la calidad que permite mejorar la eficiencia en la producción de bienes o servicios, logrando instaurar en la empresa una cultura de mejoramiento permanente (Cuatrecasas, 2010).

Dicho proceso, es uno de los pilares fundamentales de la calidad total, siendo también útil para evaluar si se requiere de la introducción de nuevos elementos organizativos o tecnológicos

en correspondencia con nuevas leyes, normas, necesidades de los clientes o para adaptarse a los adelantos científico-técnicos.

7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones o Toma de decisiones basadas en evidencias, los hechos y los datos se reflejan en indicadores, objetivos y cumplimiento de objetivos, precisan una secuencia ordenada que orienta los actores del proceso y a cada grupo de trabajo en aras de propiciar la mejora de sus resultados. El único problema que puede dificultar el adecuado funcionamiento de la secuencia es la falta de entrenamiento o formación.

8) Gestión de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, este principio es llamado por Gutiérrez (2010) y la norma ISO 9001:2005, como relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. En este principio la norma establece ISO 9001:2005 establece: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Gutiérrez (2010), refiere a los proveedores como la primera etapa de los procesos de la organización. Si en ellos no hay calidad, se presentan retrasos o no existe mejora, y esto afecta el potencial de mejora de la empresa. Por ello, se deben establecer relaciones de mutuo beneficio en las que se fomente una amplia comunicación, que permita al proveedor actuar sobre sus aspectos de no calidad y posibilite a la compañía utilizar de mejor manera el producto o servicio a entregar por el proveedor. Esta comunicación se debe apoyar en los principios anteriores.

La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación,

la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones. Para Lizarzabul (2016), una organización y sus proveedores son interdependientes, a pesar de manejar una relación mutuamente beneficiosa que aumenta la capacidad de ambos para crear valor

4. Consideraciones finales

La gestión de la calidad es fundamental en las organizaciones, se dediquen éstas al área manufactura o de servicios; las organizaciones que apuestan por ella, deberán reorientar visiones y asumir paradigmas y modelos de gestión altamente exigentes, los cuales definen prácticas, modos de hacer y principios como rectores a nivel de la gestión que desarrollan.

Desde su concepción más simple, la calidad desde sus inicios se ha orientado al cero defectos, definición que ha evolucionado con el transcurrir de los años, asumiéndose hoy día como la satisfacción plena de necesidades, deseos y requerimientos de clientes y usuarios. Por un lado, asume perspectivas globales orientadas a garantizar consistencia funcional y calidad técnica, y por el otro, se centra en lograr fiabilidad, responsabilidad, empatía, aseguramiento y tangibilidad. En todo caso, apostar por ella, significa estar conscientes de su importancia y de los beneficios que esta trae una vez se asume de manera formal en las organizaciones.

A nivel de los principios estudiados, estos se asumen como lineamientos que conducen la acción, representan guías o referencias que orientan a la organización hacia la satisfacción de sus clientes, exigiendo un compromiso pleno desde el más alto nivel estratégico, hasta los niveles base de la estructura organizativa.

Por un lado, la atención en los requerimientos de los clientes, el liderazgo y la forma cómo este se ejerce en la organización; la capacitación y el trabajar por incentivar, administrar y delegar responsabilidad y compromiso de todo su talento humano para la mejora de la calidad se torna esencial. La forma como el personal dispone de sus habilidades y competencias para lograr los objetivos organizacionales; pues es el talento humano un factor fundamental en la gestión emprendida por ser ellos ejecutores de procesos medulares, a la vez que propician cambios importantes para la garantía de una gestión plena de la calidad.

Por otro lado, el desarrollo de procesos bajo preceptos de máxima eficiencia y atendiendo a requisitos y especificaciones mundiales, el mejoramiento continuo, como principio que conlleva a reaprender diariamente. Exige tomar decisiones bajo evidencias concretas de desempeños internos en la organización. Finalmente, la gestión de las relaciones, particularmente con los proveedores y con otros actores resulta medular en todo este sistema que se gesta, cobra atención en las organizaciones modernas del siglo XXI.

Se requiere de compromiso, dedicación entre todos los miembros de la organización, de manera que esta fluya como un sistema de interrelaciones e interconexiones donde prevalezca el Sistema de gestión de la calidad total,

que, a pesar de exigir dedicación y esfuerzo, permitirá gozar de bondades y beneficios, traducidos en productos y servicios con calidad superior.

5. Referencias bibliográficas

- Barba, A. (2004). *Calidad total en las organizaciones: poder, ambigüedad y aspectos simbólicos*. Los estudios organizacionales en México, 453-474.
- Besterfield, D. (2009). *Control de calidad*. Octava edición. Prentice Hall, Pearson México.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación, S.A.
- Cantú, H. (2007). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Editorial McGraw-Hill.
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. McGraw-Hill.
- Carmona-Calvoa; M., Suarez, E., Calvo-Morab, A. y Periañez-Cristobal, R. (2016). *Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos*.
- Castro, R. (2016). *Principios de gestión de la calidad en empresas del sector de fundición de acero del estado Zulia*. Trabajo de grado para optar al Título de Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas Mención Gerencia de Operaciones. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
- Covey, S. (2005). *El 8o. Hábito: de la efectividad a la grandeza*. Paidós. México.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. Segunda edición. Editorial Gestión 2000.

- Dave, N. y Susan, D. (2007). *Quality Glossar*. Quality Progress. 39-59.
- Delgado, F. (2015). *Gestión de la calidad en las empresas que elaboran resinas plásticas en el sector petroquímico*. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas Mención: Gerencia de Operaciones. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
- D'Alemán, C. (2008). *Los Ocho Principios de la Calidad*. <https://www.mollabs.com/pdf/Doc3.pdf>
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Editorial Club Universitario.
- Goetsch, D. L. & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: Pearson
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. Tercera edición. McGraw-Hill.
- Hernández, H., Barrios, I. y Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16 (28), 179-195.
- Hernandez, H., Martinez, D. y Rodriguez, J. (2017). Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario. *Revista Espacios*, 38(17), 29.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Mc Graw-Hill. México.
- Ho, S. (1997). Are ISO 9000 and TQM routes for logistics excellence?. *Logistics Information Management*, 10. 275-283.
- Krajewski, L., Malhotra, M. y Ritzman, L. (2008). *Administración de Operaciones. Procesos y cadenas de valor*. Octava edición. Prentice Hall, Pearson.
- Lau, R. y Anderson, C. (1998). A Three-Dimensional Perspective of Total Quality Management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (1). pp. 85-98.
- Lizarzaburu, E. R. (2016). La gestión de la calidad en Perú.
- Madriz, J. (2014). *Principios de gestión de la calidad en las empresas productoras de pastas alimenticias del municipio San Francisco*. Trabajo de grado, título de Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas, Mención Operaciones. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
- March, J. y Simon, H. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons Inc., Nueva York. Traducido al español en March, J.G. y Simon, H.A. (1977). *Teoría de la Organización*. Seix y Barral Hnos.
- Martínez, A. (2005). *Boletín informativo #1*. Conceptos básicos. Editorial PEQUIVEN.
- Moscoso Paucarchuco, Ketty Marilú; Rojas León, Cevero Rómulo; Beraún Espíritu, Manuel Michael (2019). La economía circular: modelo de gestión de calidad en el Perú. *REV. INV. PURIQ*; 1(2), AGOSTO – DICIEMBRE 2019, 189-202
- Norma ISO 9001. (2015). Sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30), 33-54. Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry,

- L.L. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52, 35-48.
- Pyzdek, T. & Keller, P. (eds.). (2013). *The Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence* (2a ed.). McGraw-Hill.
- Ruiz, J. (2012). Calidad en la gestión pública: del azar a la necesidad. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 54. <https://cutt.ly/ZyKqTzb>