

La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial

Quality as a strategic tool for business management

Gabriel Alejandro Diaz Muñoz ¹, Diego Alfredo Salazar Duque ²

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 24 de Octubre de 2020.

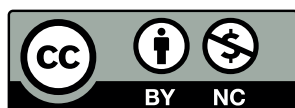
Fecha de aceptación: 10 de Marzo de 2021.

¹ Máster Universitario en Gestión Turística, CETT-UB. Docente-investigador, Universidad UTE - Ecuador.
E-mail: gabriel.diaz@ute.edu.ec
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0001-9891-5425>

² Candidato a PhD en Administración, Universidad Nacional de Rosario. Docente-investigador, Universidad UTE - Ecuador.
E-mail: diegoa.salazar@ute.edu.ec
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0003-2111-9134>

CITACIÓN: Diaz Muñoz, G.A., & Salazar Duque, D.A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. Podium, 39, 19-36.
doi:10.31095/podium.2021.39.2

ENLACE DOI:
<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>



Resumen

La calidad de los productos o servicios ha constituido desde siempre, un elemento generador de competitividad, rentabilidad y diferenciación en el sector empresarial y la gerencia. Cada vez más, concentra sus esfuerzos en una cuidadosa gestión de procesos y aprovechamiento de recursos disponibles. La presente investigación tiene por objeto, describir y analizar diferentes elementos ligados a los sistemas de gestión de calidad. Para ello se realizó un estudio de carácter bibliográfico, descriptivo y correlacional en el que se abordaron algunas conceptualizaciones y criterios de varios autores. Posteriormente, se describieron elementos vinculados a la gestión de calidad tales como: la evolución de los sistemas de gestión de calidad, principios sobre la calidad total, la importancia de implementar sistemas enfocados en la calidad, entre otros apartados expuestos a lo largo del documento que, permiten comprender la importancia de la gestión de calidad como herramienta imprescindible para las organizaciones.

Palabras Clave:

Competitividad, gestión de calidad, cúpula empresarial, calidad total, estrategia organizacional, satisfacción del cliente.

Clasificación JEL: D24, L15, M11.

Abstract

The quality of products or services has always been a generator of competitiveness, profitability and differentiation in the business sector, and management increasingly concentrates its efforts on careful process management and use of available resources. The purpose of this research is to describe different elements related to quality management systems and analyze them in detail. For this, the document was based on a study of a bibliographic, descriptive and correlational nature in which some conceptualizations and criteria of various authors were addressed. Subsequently, elements related to quality management were described such as: the evolution of quality management systems, principles on total quality, the importance of implementing systems focused on quality, among other sections exposed throughout the document that , allow to understand the importance of quality management as an essential tool for organizations.

Keywords:

Competitiveness, quality management, business leadership, total quality, organizational strategy, customer satisfaction.

JEL Classification: D24, L15, M11.

Introducción

La conceptualización de la gestión de calidad conlleva grandes implicaciones para el bienestar de la industria. Los mercados cada vez más globalizados, el comercio internacional y la competitividad de las industrias del medio, han obligado a las organizaciones a plantearse el desafío de producir bienes o servicios que cumplan e inclusive superen las expectativas de sus públicos siendo la calidad un elemento determinante y una condición necesaria para cumplir con este reto.

La presente investigación tiene por objeto, describir los diferentes elementos ligados a la gestión de la calidad en el ámbito empresarial y exponerlos de manera clara y precisa valiéndose para ello, de un análisis detallado y profundo acerca de la temática en cuestión, desde sus inicios hasta la actualidad. Dicho análisis busca en lo posterior, brindar al lector un documento que permita comprender, un conjunto de conceptos y teorías ligadas a los sistemas de gestión de la calidad y las razones por las que, las organizaciones exitosas, adoptan estas políticas como una filosofía de trabajo y vida empresarial asociada a la productividad, competitividad y crecimiento socio económico sostenido a través del tiempo. Según Hernández, Barrios y Martínez (2018) las organizaciones establecen los estándares que debe cumplir un producto o servicio para que sea concebido y reconocido con esta denominación basándose en el sondeo y estudio de preferencias que tienen los clientes y el mercado en general.

A partir de esta información, se establecen los procesos productivos que deberán ser ejecutados bajo una normativa de calidad en todos los niveles de la empresa. En este entorno, las organizaciones contemporáneas no persiguen solamente eficiencia en sus procesos sino también, la eficacia de su gestión acorde a la postura de González y González (2008), quienes aseguran que la gestión de calidad, es un instrumento que utiliza la cúpula empresarial para asegurar la supervivencia y prosperidad económica de la organización en el mediano y largo plazo. Por otro lado, González y Arciniegas (2016) señalan que este término comprende la manera o estrategia en que una organización desarrolla la gestión empresarial en todo lo relacionado con la calidad de sus productos o servicios, y los procesos para producirlos.

En tal sentido, uno de los principios básicos de la calidad es el enfoque basado en procesos a fin de que exista un orden previamente definido y haga posible manejar uniformidad en la cadena de producción. Esta situación además de maximizar los recursos, permite eliminar todo tipo de desperdicios y las prácticas de despilfarro que redundan en la mejora de la competitividad tan anhelada en la industria, pues “la competitividad y la calidad van juntas de la mano en todo proceso empresarial ya que una no existe sin la otra” (Navarro, Ferrer y Burgos, 2018, p. 174).

Cuatrecasas y González (2017), sostienen que la fuerte competitividad en todos los sectores exige un elevado nivel

de calidad en los productos y servicios, ello supone organizar y gestionar los procesos de la empresa con el fin de asegurar la calidad e implantarla de forma correcta y adecuada.

El mercado, durante las últimas décadas, se ha vuelto sumamente competitivo. Los consumidores tienen un amplio abanico de posibilidades para elegir el producto o servicio que mejor cumpla con sus expectativas y “cada persona dentro de la compañía, debe ser consciente de que este es el objetivo más importante” (Merli, 1995, p. 27).

El capital físico, así como el humano, debe ser valorado pues la retención de este último en materia económica, es lo que proporciona una ventaja competitiva, misma que acorde al pensamiento de Figueroa (2014) y Calderón (2006), permite el crecimiento económico de la industria y comprende uno de los factores clave para alcanzar la productividad, temática ligada a los sistemas de gestión de calidad que se abordarán en las páginas posteriores de este documento.

Revisión de literatura

El concepto de calidad ha evolucionado bastante desde sus orígenes y según el pensamiento de Lizarzaburu (2016), esto ha permitido aumentar y refinar sus objetivos a fin de conseguir un direccionamiento hacia la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente, cualidad que pueden alcanzar las organizaciones.

La calidad es un tópico que despierta

la curiosidad e interés en los directivos organizacionales que buscan, cada vez más, implementar como parte de su gestión políticas direccionadas a mejorar el rendimiento de la industria y a alcanzar niveles altos de productividad y competitividad, situación que según García, Murillo y González (2010), genera valor en el interior de la organización. A continuación, se abordan algunas conceptualizaciones y puntos de vista de expertos y entendidos en la materia para comprender con más claridad los principios y elementos vinculados a la gestión de la calidad.

La gestión de la calidad

El concepto de calidad puede tener varios significados dependiendo de la óptica que se analice de manera general, hace referencia a una filosofía de trabajo e incluso un estilo de vida a nivel empresarial que permite conducir a la organización por el camino hacia la excelencia (López, 2005).

La concepción de calidad ha ido transformándose con el paso del tiempo, desde sus inicios hasta la concepción que se tiene actualmente, pues en un principio el aseguramiento de la calidad perseguía como fin detectar los productos defectuosos y separarlos de las líneas de producción antes de que estos lleguen a manos del consumidor final. Con el pasar de los años, las teorías y principios referentes a la calidad fueron evolucionando a fin de cuidar todo el proceso de manufactura del producto, lo cual permite en un sentido más amplio, gestionar toda la operación de una organización que apuesta por la

diferenciación, mediante el desarrollo y la búsqueda de la mejora continua a largo plazo (Nava y Jiménez, 2002).

La calidad comprende un recurso estratégico sumamente valorado por la gerencia. Es claramente visible que el mercado tan competitivo y el entorno empresarial en el que se desenvuelven las organizaciones modernas, las obliga a asumir mayores retos y sobresalir ante la competencia mediante la creación de imagen institucional, marcas, patentes y políticas direccionadas a la producción cero defectos, desarrollo estrategias que persiguen la creación de ventajas competitivas e implementación de procesos que, con base a la postura de Becerra, Andrade y Díaz (2019), deben ser sistémicos, con una perspectiva estratégica y cimentada en modelos y sistemas de gestión empresarial enfocados en la mejora continua.

Los enfoques y puntos de vista de la gestión de calidad que han emitido diferentes autores son diversos, pero todos coinciden de manera unánime en el principio de que la calidad implica más que el sencillo cumplimiento de ciertas especificaciones y requerimientos que exige una normativa. Este término comprende según Cortés (2017), la implantación de un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada al consumidor de que un producto o servicio cumple los requisitos dados sobre la calidad.

Gurús y precursores de la calidad

Autores como Sanchís y Ribeiro (1999)

sostienen que la calidad es el conjunto de propiedades y características que definen su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas y, en este concepto se incluyen múltiples dimensiones no solamente la dimensión productiva.

La calidad ya se visualizaba desde hace algunos años atrás como un elemento indispensable para lograr la satisfacción del consumidor, debido a esta situación, a mediados de la década de los años 50 en el siglo XX, varios entendidos en la temática tratada en este manuscrito emitieron teorías y puntos de vista respecto a lo que implica la calidad y la manera en que es posible alcanzarla. Dichas teorías se fundamentaron en la eficiencia y eficacia del trabajo ejecutado por los stakeholders y en la aplicación de políticas de calidad total direccionadas al control y estandarización de los procesos productivos, a fin de evitar que se produzcan errores con las respectivas pérdidas que estos acarrearán a la industria. La calidad es el resultado de un proceso de evolución que se ha dado con el pasar de los años y se ha fortalecido gracias a las teorías de Crosby (1980), Shewhart (1997), Ishikawa (1972), Deming (1986), Taguchi (1986), Juran (1990) y Feigenbaum (1991). Estos autores son considerados como los padres de la calidad y quienes, por medio de sus contribuciones, han permitido hacer de la calidad un concepto que a nivel macro estudia y analiza de forma global a la organización y a nivel micro, relaciona y define todos los procesos y políticas institucionales que inciden en el resultado final de los bienes o servicios entregados

al consumidor final. El concepto de calidad comprende varias teorías y principios desarrollados por expertos en el tema, quienes, por medio de sus valiosos aportes que se detallan en la Tabla 1, han contribuido a hacer de la gestión de la calidad una de las herramientas estratégicas más valoradas por la gerencia.

Los aportes, que en su momento realizaron cada uno de los autores especificados en la Tabla 1 han permitido que el concepto vaya evolucionando con el paso de los años. Esto resulta de gran ayuda para la industria moderna, pues valerse de principios y teorías aplicables a sus actividades comerciales, permite manejar a la cúpula organizacional para que aplique una gestión eficiente en todo momento, la mejora continua de los procesos y que esto se traduzca en la producción de bienes o servicios que generen satisfacción en el consumidor. Evidentemente, dicha satisfacción debe provenir de la calidad de los productos y servicios sin la necesidad de un supervisor en la línea de producción que apruebe o desaprobe su trabajo. Morales y Hernández (2004) en concordancia al pensamiento de Acuña, Romero y López (2016), se refieren a esta situación sosteniendo que los sistemas de gestión de calidad, permiten a las industrias, alcanzar excelencia organizacional mediante la sensibilización en el staff de colaboradores que, al autoevaluar la calidad de su trabajo, pueden tener un claro conocimiento de sus fortalezas, reconocer sus debilidades más importantes y desarrollar planes de acción en aras de mitigar las falencias

identificadas en pro de mejorar los productos de su desempeño.

Transición y evolución de los sistemas de gestión de calidad a partir del enfoque en la mejora continua

Aldavert, Vidal, Lorente y Aldavert (2016) sostienen que la cultura de la mejora continua consiste en aplicar a diario, tanto en el área de responsabilidad individual como en la colectiva, pequeñas mejoras para hacer de los puestos de trabajo lugares más agradables, seguros y productivos. Lo que se puede apreciar en materia de gestión de la calidad, es el resultado de la evolución a través del tiempo. En un principio, este término tenía un enfoque hacia el control y evaluación del cumplimiento de los estándares de calidad que el producto debía cumplir al final del proceso productivo, el control de calidad evidentemente era un proceso necesario y los sistemas de fabricación se volvían cada vez más complejos porque en la medida que la industria crecía también lo hacían el número de trabajadores, los ritmos, cantidades de producción, el número de maquinaria, y el equipamiento necesario para la producción. Así, paulatinamente, la mano del ser humano dejaba de ser responsable de la calidad del producto final y se vislumbraba gradualmente una de las primeras medidas para el control de calidad por medio de inspectores y supervisores que evaluaban el resultado final en la cadena de producción. La tarea de estas personas consistía en verificar que el producto cumpliera con los requerimientos de calidad definidos por

Tabla 1.
Teorías sobre la calidad

Autor	Teoría y aportes	Principios y conceptos
Crosby, Philip (1926-2001)	Gestión de la calidad enfocada en la producción de bienes o servicios bajo la normativa “cero defectos” Los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad Cultura de prevención para evitar errores en los procesos productivos	Concentrar los esfuerzos en acciones puntuales relacionadas con la calidad y no en el estilo de la organización Medición de la calidad a través de los costos de calidad Hacerlo bien a la primera vez
Deming, W. Edwards (1900-1993)	Teoría de la calidad total Teoría sobre administración de la calidad total Ciclo PHVA (Planificar, hacer, verificar, actuar)	14 puntos sobre la calidad Control del desperdicio y despilfarro La competitividad como herramienta para alcanzar la calidad
Feigenbaum, Armand (1922-2014)	Prácticas orientadas hacia la excelencia antes que hacia los defectos Los 10 principios fundamentales de la filosofía de Feigenbaum Los tres pasos hacia la calidad Los cuatro pecados capitales	Concepto del control de la calidad total (TQC) Producción de bienes y servicios económicos pero que logren satisfacción del consumidor Ética de la calidad y clasificación de los costos de calidad
Ishikawa, Karou (1915-1989)	7 herramientas de la calidad: Diagramas de Pareto, diagramas de causa-efecto, histograma, gráficas de control, formulario de toma de datos, análisis de correlación, <i>brainstorming</i> Círculos de calidad	Enfoque en el consumidor Políticas de prevención en lugar de corrección La calidad por encima del rédito económico
Juran, Joseph M. (1904-2008)	Trilogía de la calidad: planificación, control y mejora Mejora continua de los productos o procesos	La calidad adecuada al uso de un producto o servicio La calidad es juzgada por el consumidor Seguimiento de los costes asociados con la calidad (costes de no calidad)
Shewhart, Walter A. (1891-1967)	Teoría moderna de la gestión de la calidad Pionero en la propuesta del famoso ciclo: PHVA (planear, hacer, verificar, actuar)	Control estadístico de los procesos La calidad tiene dos características: objetiva y subjetiva Dimensión de la calidad: valor recibido vs. valor pagado
Taguchi, Genichi (1924-2012)	La función de la pérdida Control de calidad off line Teoría de la variabilidad El diseño robusto	Métodos estadísticos para el control de calidad Mejoramiento continuo en la calidad del producto Diseñar productos que sobrepasen las expectativas del cliente

Fuente: Elaboración propia a partir de Griful y Canela (2010, p.49).

la industria y por el consumidor; caso contrario se separaba al bien de la línea de producción a fin de evitar que llegue a manos del cliente. Esto generaba un coste elevado para las organizaciones, no solo por el salario que debían pagar a los inspectores sino por el valor que suponía el uso de materia prima en productos que al final, no llegaban a manos del consumidor porque no pasaban el control de calidad. Con el pasar de los años, este sistema fue tomando un enfoque distinto y se orientó más bien hacia la gestión, mejora continua y aseguramiento de la calidad mediante el control de los procesos a fin de detectar el origen de las fallas de forma dinámica y proactiva evitando, de esta manera, el desperdicio de recursos en productos que no eran de conformidad al estándar de calidad exigido o requerido. Todas estas situaciones permitían economizar recursos, evitar reprocesamientos con los costes que estos generaban, optimizar tiempo, mejorar el desempeño del talento humano, maximizar el rendimiento de la materia prima, entre otras ventajas que se traducían en un trabajo sistemático, ordenado y eficiente en toda la cadena productiva y de esta manera, el resultado final podía verse plasmado en la satisfacción total del consumidor final.

La realidad que ahora viven las organizaciones exitosas, responde a la implementación de prácticas cimentadas en las propuestas de reconocidos autores como Shewhart (1997) con su teoría PHVA: planificar, hacer, verificar y actuar, que han hecho de los procesos operativos, actividades más ordenadas y sistematizadas disminuyendo de esa

manera el riesgo de cometer errores y por tanto, reflejando un mejor aprovechamiento de materia prima, mejora de la productividad y menores costos de producción (Rivero y Luna, 2008).

Las teorías desarrolladas por diversos autores, han permitido desarrollar una de las herramientas de mejoramiento continuo más importantes y son ampliamente utilizadas en las industrias durante la implementación de sistemas de gestión de la calidad que persiguen como objetivo, alcanzar y mejorar su competitividad a partir de la optimización y perfeccionamiento de los procesos productivos. Esto, a su vez, redundará en beneficios plausibles para la industria como el generar rentabilidad de la inversión que se hizo y alcanzar además calidad y productividad (Hansen y Ghare, 1990).

Ishikawa (2003), identificado como uno de los padres de la gestión de la calidad, también realizó importantes aportes haciendo referencia a la filosofía empresarial, cultura, estrategia y liderazgo de la gerencia como elementos vinculados e incluidos en la definición de calidad total construida por él mismo.

Fernández (2010) asegura que, en el mundo actual, es imprescindible mejorar de forma continua la productividad si se desea seguir siendo competitivo, pues si la excelencia no se encuentra voluntariamente, la propia clientela y las demás empresas competidoras obligarán a hacerlo. Los sistemas de gestión de calidad han ido evolucionando con el

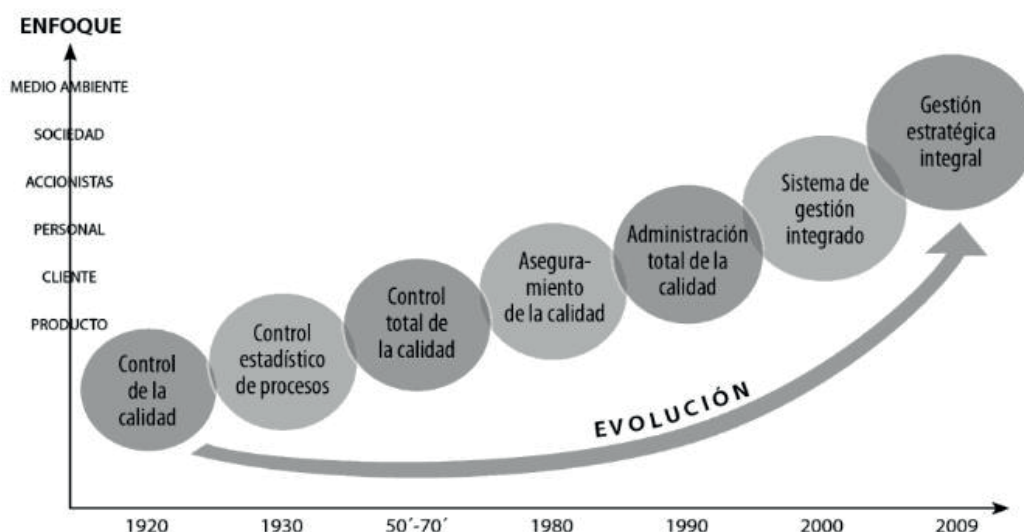


Figura 1. Evolución de la calidad.
Fuente: (Marcelino y Ramírez, 2014, p. 7).

paso de los años, cambiando su enfoque inicial orientado únicamente en el producto hacia otro que toma en cuenta los grupos de interés internos y externos vinculados a la organización tal como lo muestra la Figura 1.

Principios sobre la calidad total

Kotler y Armstrong (2003) afirman que si una empresa posiciona su producto como el que ofrece mayor calidad y servicio, deberá entregar lo prometido al mercado, pues el posicionamiento implica proporcionar al consumidor mayor valor que las ofertas de sus competidores. Cuando los competidores del medio se ven amenazados por una empresa que ofrece valor agregado en sus productos, los fabrica con mayor eficiencia y visiblemente tienen aceptación por el cliente, inevitablemente se ven en la obligación de mejorar, innovar y reestructurar los procesos en procura de mejorar la calidad de sus productos y no perder participación en el

mercado. Esto comprende una necesidad para la industria moderna, pues aquellas que no lo hagan, están condenadas a desaparecer en algún momento de su vida empresarial o ser absorbidas por empresas más grandes, más dinámicas y con capacidad de atender a los requerimientos del consumidor.

En tal virtud, es importante entender que las necesidades de los clientes van cambiando con el tiempo y generalmente, son mayores que los de décadas pasadas; por ende, es indispensable para la industria hacer énfasis no solo en conocer las necesidades de sus consumidores sino en identificar aquellos elementos ligados a la calidad, y sobre los cuales se debe trabajar a fin de ofrecer un conjunto de elementos que cumplan o inclusive superen sus expectativas. La implementación de un sistema de gestión de la calidad, brinda a las organizaciones un sinnúmero de beneficios que, asociados al contexto empresarial, facilita el aprovechamiento de las

oportunidades, mitiga riesgos y aumenta la capacidad de cumplir con los requerimientos del cliente.

Sánchez (2017) señala que, la familia de las normas ISO 9000:2015 ha sido desarrollada partiendo de los principios de gestión de la calidad que en un inicio fueron ocho y en lo posterior, se redujeron a siete. Cortés (2017), por su parte, asegura que los principios de gestión de la calidad, permiten a las empresas contar con un conjunto de claves para instaurar una cultura de calidad acorde a lo señalado en las normas ISO 9000.

Los siete principios de la gestión de la calidad, pueden ser utilizados por la cúpula organizacional con la finalidad de conducir a la industria hacia una mejora en el desempeño y pueden ser aplicados en cualquier organización, pero su utilización total o parcial, dependerá de factores como el tamaño de la industria, el recurso humano, las características del producto, el tipo de mercado que atiende, etc., y, en función de ello, se determinará la secuencia de implementación; no obstante, el orden sugerido por Sánchez (2017) es el siguiente:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Mejora continua
6. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
7. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Metodología

La metodología utilizada es de carácter descriptivo, bibliográfico y correlacional. Los diferentes apartados que se desarrollan al inicio del documento constan de una revisión literaria donde se describen y exponen los criterios, puntos de vista y teorías propuestas por otros autores respecto al tema de la calidad. Los autores citados tienen una importante trayectoria académica y sus aportes han sido relevantes en materia de gestión empresarial.

En relación al estudio bibliográfico, no se ha excluido ninguna fuente de información, las que se han seleccionado, tienen pertinencia con el objeto de estudio y durante el desarrollo de este documento, se citan artículos de revistas científicas obtenidas de otras investigaciones que figuran en bases de datos como Scielo y Redalyc, puesto que disponer de información reconocida como confiable y de amplia aceptación y uso, es lo que le da certeza y fiabilidad a una investigación (Martínez, Ramírez, Castellanos y Colmenares, 2016).

Se han considerado también, libros de reconocidos autores cuyo contenido, permite comprender con mejor claridad la correlación entre los apartados propuestos a lo largo del texto y el eje central de la investigación. La recopilación de información, ha sido sistematizada y ordenada de manera que el contenido del documento, pueda ser presentado al lector de forma propositiva, coherente y utilizando una sintaxis de fácil comprensión.

Resultados

La importancia de implementar sistemas de la calidad

Existe competencia en el ámbito educativo, en los campos vinculados a la ciencia y tecnología, y desde luego en el campo empresarial. Es por eso que la gerencia se preocupa por diseñar e incluir, como parte de su gestión, la implementación de políticas de calidad de forma integral en la industria, no solo en el resultado final pues, “la calidad de hoy, por muy buena que sea, resulta insuficiente para enfrentar la competencia del mañana” (Esponda et al., 2005, p. 48).

Muchas veces se considera que para que exista eficiencia en los procesos, es suficiente con realizar una planificación siguiendo una secuencia ordenada y coherente de actividades; sin embargo, se descuida una condición que permite obtener una capacidad óptima de rendimiento como es el aseguramiento de la calidad que acorde a lo expuesto por González (2017), incide en la definición y control de los diferentes procesos, y en el cuidado de todos los detalles; todo ello encaminado a conseguir la satisfacción del cliente que es un aspecto esencial en la empresa.

La importancia de implementar un sistema de gestión de calidad dentro de la organización, responde a la producción de bienes o servicios mejores y más completos que los ofertados por la competencia y la implementación de estas prácticas, comprenden la

implementación de distintas estrategias que según Bueno (2007) referido por González (2011), constituyen una respuesta que representa el uso de recursos para lograr los objetivos propuestos, teniendo en consideración los condicionantes del entorno empresarial y cuestiones de rivalidad y competencia permanente del mercado.

Cuando un producto o servicio ingresa al mercado, el proceso se vuelve más complejo de lo que muchas veces puede considerarse: no es suficiente entrar sino también mantenerse y ganar posicionamiento y para ello, saber competir ofreciendo productos o servicios de calidad superior a la competencia, innovar y aprovechar las oportunidades que se visualizan en el mercado, resulta verdaderamente importante. Estas cualidades que no todas las empresas tienen tales como la capacidad de innovar y adaptarse, es lo que separa a las empresas de éxito de aquellas que no alcanzan esta distinción, por cuanto, en lugar de concentrarse en llegar a ser muy buenas haciendo lo mismo que la competencia, se concentran en llegar a ser muy buenas aprendiendo a hacer cosas nuevas (Eichholz, 2015).

El verdadero sentido de implementar sistemas enfocados en la calidad

La calidad pese a ser una herramienta de batalla para las empresas que permite vencer a los competidores, no siempre se considera como un tema de connotación estratégica debido a los aparentes altos costos que implican la producción de bienes o servicios bajo esta filosofía de

trabajo sin analizar que “establecer un sistema de calidad inicialmente puede resultar caro, pero a la larga las empresas que apuestan por la calidad recuperan la inversión e incrementan los beneficios por aumento de la productividad” (López, 2005, p. 15,16).

El costo de implantar políticas de calidad debe analizarse mucho más allá del aparente elevado valor monetario que implica para la industria, los productos rechazados y reprocesados por no cumplir con los estándares requeridos por la norma. La calidad, por tanto, comprende un nivel de status, de excelencia organizacional que las empresas deciden implementar de manera voluntaria en aras de satisfacer su clientela más importante (Horovitz, 1995).

Es importante contrastar el costo real que supone hacer llegar al consumidor bienes o servicios defectuosos con el valor que implican la implantación de un sistema enfocado en la calidad puesto que este lo que realmente busca, es evitar errores durante la cadena de producción y evitar separarlos de la línea de producción al final del proceso. Esto brinda a la industria, la posibilidad de hacerla más competitiva a partir no solo de la superioridad en la calidad de los productos, sino también debido a la mejora dramática de costos de producción debido al aprovechamiento máximo de recursos y a la disminución de productos con fallas que según Cantú (2006), comprenden los pilares de la ventaja competitiva sostenible en las organizaciones. La postura de Deming (1989) ante esta realidad que forma parte

del entorno que envuelve las organizaciones, es que el costo del reproceso es solo una parte de las implicaciones de la mala calidad, pues esta disminuye la productividad a lo largo de toda la línea y el producto defectuoso no es identificado hasta que llega finalmente a las manos del cliente. Es obsoleto pensar que, un sistema de gestión de calidad, llegará a implementarse de manera exitosa por el solo hecho de asignar como responsable a una persona con conocimientos en el área y a esta hipótesis se refiere Cortés (2017) al señalar que, la idea de que la calidad es responsabilidad de la dirección de la empresa exclusivamente y que el trabajador solo debe realizar la labor encomendada, comprende una visión arcaica y no aplicable a la empresa moderna.

La dificultad para alcanzar la calidad en ocasiones se origina en etapas anteriores a los procesos productivos. La raíz del problema se visualiza a partir de deficiencias de planificación desde la implantación de un sistema de gestión de la calidad aislado al plan estratégico de la organización, el cual debería entender la importancia del análisis y tener claridad en las directrices a seguir por parte de los stakeholders, a fin de no caer en la implementación de un simple manual de procesos que no constituye desde ningún punto de vista un proyecto favorable para la industria. Los sistemas de gestión de calidad comprenden una dimensión de la planificación estratégica que además de ayudar significativamente a mejorar la competitividad, contribuye también a que todos los departamentos de la

organización trabajen en función del mismo objetivo (Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina, 2015).

Cuando la organización decide adoptar un sistema de gestión de la calidad, debería entenderse como una decisión estratégica tomada por la gerencia cuyo diseño e implementación, están enfocados en responder con rapidez y eficiencia a las demandas de los clientes, gracias a procesos enmarcados en una política de trabajo cero defectos. Desafortunadamente, a veces la única motivación para implementar un sistema de gestión de calidad es la obtención de un certificado que avale, entre otras cosas, la excelencia operativa de la industria. Querer alcanzar esta distinción no está mal, pues no es raro que gran cantidad de empresas se sientan motivadas a alcanzar dicho reconocimiento y proyectar esa imagen de eficiencia organizacional ante sus públicos de interés, el problema radica en que la motivación por iniciar el proceso de implementación de un sistema de gestión orientado a la calidad, puede mutar eventualmente en el único fin y, una vez conseguido este objetivo, enmarcar el documento en un lugar visible y descuidar todo lo que implica realmente la certificación, es decir, limitarse a pasar las correspondientes auditorías para las cuales se trabaja poco tiempo, olvidando que el verdadero fin que persiguen los sistemas de gestión de calidad, comprenden la mejora y optimización de procesos direccionados a entregar productos o servicios de calidad excepcional al mercado.

González y Arciniegas (2016) se

pronuncian ante esta situación señalando que muchos sistemas de gestión de calidad son solo documentos muy bien sustentados pero que, en el fondo, no son eficientes y menos aún efectivos para lograr los objetivos organizaciones que hagan referencia a la calidad de productos o servicios.

El rol de la cúpula organizacional en la gestión de la calidad

La cúpula empresarial cumple diferentes funciones en un sistema de gestión de calidad, pero su principal labor es definir las directrices para que la norma se pueda implementar correctamente en toda la industria. Según Van de Berghe (2016), la función del gerente es realizar periódicamente reuniones con el objetivo de comunicar la situación financiera de la empresa, ventas, participación en el mercado, metas y estrategias, solicitando ideas y sugerencias a fin de llevar un estilo de gerencia participativa y despertar el sentido de pertenencia en los colaboradores en materia de calidad. La postura de este autor puede implementarse siempre que los stakeholders tengan la orientación necesaria y conozcan con claridad, la manera en que se realizaban las tareas antes de la implementación del sistema de gestión de calidad y los ajustes que deben hacerse a tales actividades en procura de aportar activamente al cambio y correcta implantación de la norma.

Miranda, Chamorro y Rubio (2007) sostienen que la calidad supone lograr el compromiso de todos los integrantes de la organización para obtener un producto lo mejor posible, empleando el personal

con las capacidades requeridas, una gestión eficiente y procesos productivos adecuados. Pese a que la mejora mediante los sistemas de gestión enfocados en la calidad es notable en todo sentido, los cambios al interior de la empresa pueden ser significativos y es necesario estar preparados para ello, pues todo cambio genera resistencia en el personal y es importante tener un plan para mitigar esta situación y evitar la continuidad de los procesos operativos que se manejaban hasta ese momento. El activo más importante en cualquier industria, lo conforma el personal que en ella trabaja según Münch (2005) y la capacitación, por ende, es uno de los factores decisivos que no pueden pasar por desapercibido ni darle poca importancia pues “en materia de calidad total, se debe buscar no solo la adquisición de nuevos conocimientos sino el cambio de actitudes y de comportamiento” (Fernández, 2010, p. 95).

Robbins (2006) referido por Genesi y Suárez (2010), sostiene que la calidad del talento humano es quizás uno de los recursos más valiosos pues brinda la posibilidad de alcanzar un nivel óptimo en materia de productividad. Este último concepto, en la era moderna, se ha tornado muy común pero pese a ello, no todas las organizaciones son capaces de alcanzarlo y esta situación ocurre debido a que el cambio en las actitudes y comportamiento del personal resulta absolutamente necesario para implementar satisfactoriamente un sistema de gestión enfocado en la calidad; sin embargo, la resistencia al cambio que se manifiesta entre los stakeholders, responde al riesgo de inestabilidad laboral que supone la

implementación de las políticas que conllevan la puesta en marcha de un sistema nuevo con los consecuentes ajustes en los procesos productivos y en el personal, motivo por cual, la empatía y confianza que transmiten los directivos, se convierte en un elemento trascendental que permite a toda la organización funcionar de manera armónica y enfocarse en los resultados.

Las actitudes del personal cambian positivamente y esto se puede reflejar entre las personas que rodean el entorno empresarial cuando los empleados se sienten conformes con su puesto de trabajo según Coleman (2017), pero ligado a estas actitudes, se encuentra un liderazgo capaz de establecer los planes de acción a seguir y generar en el personal sentimientos de pertenencia, motivación y deseos de ejecutar sus actividades de la manera que fueron concebidas en el plan de calidad, pues, cuando las tareas y funciones de los stakeholders no están claras, la incertidumbre invade al personal y esto puede desencadenar en una serie de elementos en el entorno laboral que a su vez, pueden representar una situación adversa a las condiciones que pretenden crear a través del liderazgo el cual puede definirse como “un fenómeno sumamente complejo que depende, no solo de la persona que eventualmente lo ejerce, sino también de los seguidores y de las circunstancias de la situación” (Castillo y Cubeiro, 2016, p. 16).

Al hablar de liderazgo, es frecuente pensar en la persona más antigua en la empresa o aquella que mayor

conocimiento tiene; pero este término conlleva muchas cosas: implican conocimiento más allá de la experiencia o nivel de preparación académica y formación profesional del individuo, pues líder se considera a quien dirige un grupo de personas y según Sánchez (2017) los stakeholders lo reconocen como tal. Esto permite guiar al grupo por el camino que culmina con el cumplimiento exitoso de una actividad específica asignada por lo que, características tales como el carisma y empatía son indispensables y acorde al pensamiento de Miranda, Chamorro y Rubio (2007), juegan un papel clave en todo el programa pues la alta dirección debe actuar de forma coherente respecto a la filosofía de calidad estimulando la colaboración y participación de todo el personal en el proceso de mejora continua.

Discusión

El concepto de calidad, comprende un tópico que ha despertado el interés de varios autores con el pasar del tiempo. Su proceso de evolución, ha comprendido el cambio desde el enfoque en el control de la calidad del producto terminado, hacia una gestión estratégica integral de la calidad, tal como se lo puede apreciar en la Figura 1 donde se hace referencia a la evolución de los sistemas de calidad a través de los años. Este proceso evolutivo, ha permitido hacer de la gestión de la calidad, una herramienta de gestión valiosa para la cúpula organizacional que, acorde al pensamiento de Morales y Hernández (2004), López (2005), Acuña, Romero y López (2016), puede considerarse una

filosofía de trabajo a nivel empresarial que permite guiar a la industria por el sendero que conduce hacia la excelencia.

El cambio en las actitudes y comportamiento de los stakeholders, comprende uno de los requerimientos que exige la implementación de un sistema de gestión enfocado en la calidad según Fernández (2010), pero dicho cambio, solo puede efectuarse con éxito y verse reflejado en el personal cuando el mismo siente conformidad con su puesto de trabajo y todas las actividades que en él desempeña.

Ligado al cambio en el comportamiento del personal, se encuentra el liderazgo que ejerce la cúpula organizacional sobre los stakeholders. Esta situación, requiere valorar no solo la persona con las cualidades para ser un buen líder, sino también situaciones como el ambiente de trabajo, la naturaleza de la industria, el grupo de personas y las características de las mismas para que el líder sea reconocido como tal.

Estas particularidades señaladas por Castillo y Cubeiro (2016), muestran cohesión con lo señalado por Sánchez (2017) y hacen referencia a las implicaciones que conlleva la implementación de sistemas de gestión enfocados en la calidad, los cuales comprenden una serie de políticas y normativas que deben cumplirse a cabalidad con el fin de conseguir una ventaja competitiva, concepto abordado y definido por Cantú (2006), Calderón (2006) y Figueroa (2014) como aquella herramienta estratégica que permite el

crecimiento económico de la industria y un factor clave para alcanzar la productividad.

La implementación de sistemas enfocados en la calidad, procuran la gestión eficiente y eficaz de la industria en forma integral. Esto incluye la selección correcta de los talentos a fin de que la ejecución oportuna y eficiente de las tareas delegadas, permitan cumplir exitosamente con el propósito que persiguen la implementación de estos sistemas de gestión empresarial.

Las organizaciones cuentan con diferentes recursos que permiten establecer en conjunto, políticas enfocadas en la producción cero defectos, pero el talento humano particularmente, resulta el factor diferenciador y según Robbins (2006) referido por Genesi y Suárez (2010), es quizás uno de los recursos más valiosos con el que cuentan las organizaciones en virtud de que, sin su colaboración, sería imposible para la industria el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico.

Por otro lado, la rapidez con la que circula la información en el interior de la organización y la precisión con la que llega, son entre otros elementos, parte fundamental de la gestión empresarial que hacen de ella, una dinámica más compleja y refleja a la vez, la salud o malestar que se percibe en el clima organizacional. Los productos o servicios producidos bajo un sistema de gestión enfocado en la calidad, implican el desempeño eficiente del personal en todos y cada uno de los procesos productivos de la organización y esto como es lógico, requiere motivar al personal y

capacitarlo permanentemente para conseguir el efecto esperado; sin embargo, no siempre se lleva a cabo este principio.

Algunas industrias priorizan el rédito económico como fin principal; no obstante, las empresas exitosas, conscientes de que la gestión de los activos intangibles comprenden una de las herramientas más poderosas para lograr diferenciación, apuntan cada vez más a incorporar como parte de su nómina, talentos con mejores habilidades, mayores experticias, rapidez y destrezas que, ejecutadas bajo una normativa de calidad acorde a las teorías y principios propuestos por reconocidos autores que se mencionan en la Tabla 1, y alineadas al ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar, propuesto por Shewhart (1997) y Deming (1989), permiten que los procesos productivos sigan un orden coherente, sistematizado y direccionado a una ejecución óptima en aras de optimizar los recursos humanos, económicos y tecnológicos disponibles en la organización.

Conclusiones

La gestión de la calidad constituye una de las herramientas más valoradas por las organizaciones y es el resultado de un proceso de evolución que se ha venido dando con el pasar de los años y se ha fortalecido gracias a los aportes de importantes autores reconocidos como padres o gurús de la calidad quienes, por medio de sus teorías y contribuciones, han permitido hacer de la calidad un concepto amplio e interesante.

El análisis de todos los elementos y particularidades que giran en torno al eje

central de esta investigación, permiten exponer de manera más clara y precisa la importancia que tienen los sistemas de gestión de calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial y los motivos por los que las organizaciones exitosas, apuestan cada vez más por la implementación de estas políticas como parte esencial de sus procesos operativos cumpliendo de esta manera, con el objetivo propuesto al inicio de la investigación.

Los requerimientos de los clientes son mayores que en décadas pasadas; esto genera que la industria ponga especial énfasis no solo en conocer las necesidades de sus consumidores, sino en identificar aquellos elementos ligados a la calidad final de los bienes o servicios, y trabajar en ellos a fin de entregar productos que cumplan e, inclusive, superen las expectativas del mercado puesto que la alta competitividad del mismo y las exigencias cada vez más grandes de los consumidores, obligan a las organizaciones a cuidar la calidad de los productos y servicios mediante la implementación de mecanismos de permanente mejora continua.

La sistematización y estructuramiento ordenado de los procesos productivos, permiten optimizar la utilización y aprovechamiento de recursos a partir del cuidado y eliminación del desperdicio por causa de reproceso o separación de productos que no se ajustan a los estándares de calidad establecidos, situación que se genera a partir de la eficiente y correcta gestión del talento humano, pues la calidad total, comprende no solo el uso eficiente de los recursos

disponibles, sino la gestión óptima de la organización en forma integral.

Referencias

- Acuña, D., Romero, C., y López, D. (2016). Sistema Integral de Gestión de Calidad en la Universidad de La Guajira, Colombia. *Telos*, 18(3), 474 – 491.
- Aldavert, J., Vidal, E., Lorente, J., y Aldavert, X. (2016). Guía práctica 5S para la mejora continua: Hacer más con menos. Barcelona: CIMS.
- Becerra, F., Andrade, A., y Díaz, L. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1), 1-32. DOI 10.15517/AIE.V19I1.35235
- Bueno, E. (2007). Estrategia y Dirección Estratégica. En J. L. Alvarez, J. M. Amat, O. Amat, J. D. Baquero, E. Bueno, L. Cuatrecasas, y otros. Lo que se aprende en los mejores MBA (pp. 15-54). Barcelona: Gestión 2000.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), pp. 9-55.
- Cantú, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del Estado Nuevo León*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León - México.
- Castillo, A. M., y Cubeiro, J. C. (2016). *Liderazgo innovador para Dummies*. Málaga: Planeta de Libros.
- Coleman, C. (2017). Health-related quality of life and depressive symptoms among seropositive African Americans. *Applied Nursing Research*, 33, 138-141.

- <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2016.11.007>
- Cortés, J. M. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga: ICB Editores.
- Crosby, P. (1980). *Quality is free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.
- Cuatrecasas, L., y González, J. (2017). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit Editorial.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Eichholz, J. C. (2015). *Capacidad adaptativa*. Colombia: LID Editorial.
- Esponda, A., Palavicini, J., Cuentas, R., Navarrete, G., Castellanos, G., Esparza, M., y Peñalva, G. (2005). *Hacia una Calidad más Robusta con ISO 9000: 2000*. México: Panorama Editorial.
- Feigenbaum, A. (1991). *Total Quality Control, 3rd. Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Fernández, R. (2010). *La mejora en la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1), 61-78.
- García, M., Murillo, G., y González, C. (2010). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Cali: Programa Editorial.
- Genesi, M., y Suárez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 6(17), 116-155.
- González, A., y González, R. (2008). Diseño de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque de ingeniería de la calidad. *Revista Ingeniería Industrial*, 29(3), 1-6.
- González, O., y Arciniegas, J. (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- González, P. (2017). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. La Rioja: Editorial Tutor Formación.
- González, S. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *Revista Escenarios*, 9(1), 69-89.
- Griful, E., y Canela, M. (2010). *Gestión de la calidad*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Hansen, B., y Ghare, P. (1990). *Control de calidad. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hernández, H., Barrios, I., y Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: Elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Criterio libre*, 16(18), 180-195.
- Horovitz, J. (1995). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1972). *Guide to Quality Control*. Hong Kong: Asian Productivity Organization.
- Ishikawa, K. (2003). *¿Qué es el control total de calidad?. La modalidad Japonesa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Juran, J. (1990). *Jurán y el liderazgo para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing, sexta edición*. México: Pearson Prentice Hall.

- Lizarzaburu, E. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30), 33-54.
- López, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Revista Perspectivas*, 8(2), 67-81.
- López, S. (2005). *Implantación de un sistema de calidad: Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. España: Ideas propias Editorial.
- Marcelino, M., y Ramírez, D. (2014). *Administración de la calidad: Nuevas Perspectivas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, L., Ramírez, D., Castellanos, O., y Colmenares, W. (2016). *Divulgación y difusión del conocimiento: la revistas científicas*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Merli, G. (1995). *La calidad total como herramienta de negocio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Miranda, F., Chamorro, A., y Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Morales, V., y Hernández, A. (2004). Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización. *Revista Digital - Buenos Aires*, (73).
- Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M., y Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87.
- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano: la gestión del activo*. México: Trillas.
- Nava, V., y Jiménez, A. (2002). *ISO 9000:2000. Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. México D.F: Limusa.
- Navarro, O., Ferrer, W., y Burgos, O. (2018). La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 171-174.
- Rivero, N., y Luna, M. (2008). Plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de la calidad de un producto de una empresa de bebidas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 12(48), 183-190.
- Robbins, R. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sánchez, D. (2017). *El mentor. Guía de mentoring para el liderazgo y la gestión empresarial*. España: Almuzara.
- Sánchez, S. (2017). *Gestión de la calidad ISO 9001/2015 en comercio*. España: ELEARNING.
- Sanchís, J., y Ribeiro, D. (1999). *Creación y dirección de Pymes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Shewhart, W. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*. Madrid: Díaz de Santos.
- Taguchi, G. (1986). *Introduction to quality engineering: Designing quality into products and processes*. New York: Karauss International Publications.
- Van de Berghe, É. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI*. Bogotá: Ecoe Ediciones.