

Estudio de eficacia del Sistema de Gestión de Calidad: Caso de una Organización de Buenaventura

Alma Cecilia Araujo Portocarrero¹

almac12@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7385-1864>

Universidad del Pacífico, Colombia.

RESUMEN

La adopción e implementación de un sistema de gestión de la calidad, se ha convertido una de las ventajas competitivas más importantes para las organizaciones en la actualidad, debido a que la norma NTC ISO 9001:2015 genera confianza en los productos y servicios que la aplican. El objetivo de este artículo es analizar los factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del sistema de gestión de una organización caso San Buenaventura. Estudio de fundamento epistemológico constructivista, con enfoque cualitativo y análisis documental de los factores críticos, entrevistas a los directivos, a los trabajadores, análisis de datos y auditorías a los procesos. Se identificaron 39 factores críticos de éxito que no permiten el dinamismo en los SGC, de los cuales se priorizaron 3, dado que tiene mayor frecuencia en las no conformidades generadas en los procesos. La identificación de los factores críticos de éxito y su oportuna intervención garantizan la efectividad del sistema de gestión, mejor evolución y desarrollo del mismo. Se evidenciaron factores críticos de éxito vastamente analizados por medio de técnicas de revisión documental, para de esta forma complementar el abordaje con los resultados de las entrevistas aplicadas a los colaboradores de la entidad. Por lo que se pudo determinar que son tres los factores críticos de éxito los más desarrollados en la organización de Buenaventura, los cuales son: cultura organizacional, liderazgo y comunicación organizacional.

Palabras clave: *factores críticos; calidad; sistema de gestión; efectividad; eficacia.*

¹ Autor principal

Correspondencia: almac12@gmail.com

Study of effectiveness of the quality management system: case of an organization of Buenaventura

ABSTRACT

The adoption and implementation of a quality management system has become one of the most important competitive advantages for organizations today, because the NTC ISO 9001: 2015 standard builds confidence in the products and services that apply it . The objective of this article is to analyze the critical success factors that influence the effectiveness of the operation of the management system of a San Buenaventura case organization. Study of constructivist epistemological foundation, with qualitative approach and documentary analysis of critical factors, interviews with managers, workers, data analysis and process audits. 39 critical success factors were identified that do not allow dynamism in the QMS, of which 3 were prioritized, given that it is more frequent in the nonconformities generated in the processes. The identification of critical success factors and their timely intervention guarantee the effectiveness of the management system, better evolution and development thereof. Critical success factors were widely analyzed by means of document review techniques, in order to complement the approach with the results of the interviews applied to the collaborators of the entity. So it was determined that there are three critical success factors the most developed in the organization of Buenaventura, which are: organizational culture, leadership and organizational communication.

Keywords: *critical factors; quality; management system; effectiveness; efficiency.*

Artículo recibido 20 junio 2023

Aceptado para publicación: 20 julio 2023

INTRODUCCIÓN

La organización de San Buenaventura dispuso todos los recursos necesarios para alcanzar la certificación ISO 9001 en el año 2012 sin embargo, su Sistema de Gestión de Calidad (SGC) manifiesta en sus acciones específicas la falta de dinamismo y funcionalidad, esto afecta la entidad en el desempeño de los procesos, lo que se evidencia en los hallazgos y las no conformidades detectadas en las auditorías internas y externas realizadas en los años comprendidos entre el 2012- 2018, es por eso que, a través de una investigación se identificaron los factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del SGC .

Los resultados de este artículo servirán de base a otras organizaciones para que logren la efectividad en el funcionamiento de su sistema de calidad, igualmente permitirá identificar los factores críticos del dinamismo del sistema de gestión de calidad, que obstaculizan su sincronía entre procesos y generan la improvisación y omisión de procedimientos por parte de los responsables, como también contar con un plan de mejora para superar los factores críticos hallados. También beneficiará a los empresarios, usuarios y beneficiarios de la organización de Buenaventura por la efectividad del funcionamiento que se verá reflejada en la atención adecuada y oportuna al implementarse adecuadamente el SGC.

Una propuesta que dinamiza la efectividad del SGC, que consiste en sensibilizar y concientizar a todos los funcionarios involucrados en el proceso certificado, gestión administrativa y financiera que van de la mano utilizando la metodología de gestión del cambio.

METODOLOGÍA

El diseño metodológico permitió clarificar el tipo de estudio en el que se inscribió la investigación, los métodos y técnicas que permitieron recopilar los datos. Así se pretende describir los criterios procedimentales por los cuales esta investigación, alcanzó los objetivos propuestos y desarrolló conclusiones de acuerdo con los resultados obtenidos. En un primer momento, se presenta el tipo de investigación elegida; posteriormente, se presenta el tipo de estudio, el método y las técnicas.

Esta investigación de corte cualitativo, permite estudiar los factores críticos de éxito que influyen en la efectividad el funcionamiento del sistema de gestión e la calidad bajo la Norma ISO 9001:2015 en la Organización de San Buenaventura.

El enfoque cualitativo de investigación supone en sus elementos ontológicos, epistemológicos y metodológicos, una mirada alternativa de investigación científica, es decir que no se acopla a un paradigma clásico, ni pretende explicar estadísticamente un fenómeno desde sus causas o efectos.

Desde el paradigma constructivista (Guba y Lincoln, 1994), se pretende comprender la acción hermenéutica de los sujetos, captando las voces de los colaboradores de la organización y ahondando en la realidad social a partir de ellas, acercamiento paradigmático que configura la concepción ontológica de esta investigación. La realidad social es concebida como una construcción interactiva de sentidos, donde por medio de la comunicación y las relaciones sociales se elabora normas, creencias, prácticas, acciones y costumbres compartidas.

A nivel epistemológico, este proyecto busco acceder a significados y experiencias compartidas, resaltando las acciones de los sujetos en el entramado social. De esta forma, se pueden construir conocimientos sobre la efectividad en el funcionamiento del sistema de gestión implementado en una organización de San Buenaventura.

En el proceso de investigación se diferenciaron tres momentos que permiten construir conocimientos nuevos sobre los factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del sistema de gestión. Estos momentos corresponden a la recolección de información, la sistematización de los datos y finalmente, el análisis de la información. Cada uno de los momentos cuenta con técnicas e instrumentos de recolección diferenciados.

Con el fin de describir cómo se lograron los objetivos específicos planteados en esta investigación, se mencionan las técnicas y actividades que se desarrollaron para cada uno. De esta forma, se presentan para cada objetivo las técnicas e instrumentos implementados.

Objetivo 1. Analizar los enfoques teóricos de los factores críticos de éxito para el Sistema de Gestión de la Calidad. Este objetivo se abordó analizando mediante una revisión documental, los antecedentes, los planteamientos y conclusiones producto de la discusión que sobre los factores críticos de éxito se han erigido en el campo de las Ciencias Administrativas y Empresariales. El análisis documental fue de

corte comparativo a través del cual se lograron identificar las concordancias y diferencias entre cada corriente de pensamiento.

Objetivo 2. Realizar análisis comparativo de las no conformidades evidenciadas en las auditorías realizadas a la Organización de San Buenaventura frente a los factores críticos de éxito asociados. Este objetivo fue desarrollado mediante el diseño y diligenciamiento de una matriz de factores críticos de éxito, en la que se describió el factor, el concepto, el autor que lo respalda. Así también, se analizaron las auditorías realizadas a la entidad con el fin de medir la efectividad especificando el tipo de hallazgo encontrado por año y a qué punto del ciclo PHVA estaba afectando dicho hallazgo.

Objetivo 3. Identificar los factores críticos de éxito que tienen mayor influencia en el funcionamiento del SGC en el caso de San Buenaventura. Con el fin de resolver este objetivo, se desarrolló un acercamiento cualitativo a las narrativas de cinco funcionarios y colaboradores de la entidad, mediante una entrevista semiestructurada.

Objetivo 4. Realizar una propuesta que mejore o fortalezca los factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización. Este objetivo se agotó mediante la revisión de los resultados de los objetivos anteriores, con lo cual, se pudo construir una serie de estrategias que de ser aplicadas tal como se plantearon, efectivamente, se puede intervenir en la situación actual de la empresa y mejorar el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para la validación del elemento a utilizar, se decidió junto con la codirectora, realizar cinco entrevistas semiestructuradas a los funcionarios que ocupan los siguientes cargos: Presidente Ejecutivo, Director Jurídico, Director Administrativo y Financiero, Coordinadora de Registros Públicos y Coordinadora de Calidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Enfoques teóricos de los factores críticos de éxito para el Sistema de Gestión de la Calidad

Promover la calidad en el contexto organizacional resulta ser uno de los mayores desafíos frente a las condiciones cambiantes y altamente competitivas del mercado globalizado actual, dado que de la calidad depende, en gran medida, la rentabilidad y la participación en el mercado que pueda alcanzar la organización (Evans y Lindsay, 2014). Las organizaciones deben crear herramientas procedimentales

que les permitan sostenerse y crecer al mismo tiempo que cumplen sus objetivos, estando estos objetivos alineados con la necesidad de satisfacer plenamente las expectativas de sus clientes, lo que le generará un éxito sostenido (ISO, 2015).

El éxito de las organizaciones puede abordarse desde el punto de vista de la gestión de calidad, considerando que existen una serie de factores clave que permiten a la organización alcanzar el éxito, que significa sobrevivir y avanzar en un entorno competitivo. Así, Villegas (2012) entiende la gestión de calidad por factores críticos de éxito como la acción de dirigir una organización siguiendo los elementos que determinan si se alcanza o no un resultado exitoso de acuerdo con los objetivos trazados inicialmente. Por su lado, Accles (1993) en Romero, Noriega, Escobar y Ávila (2009) señaló al respecto de los factores críticos de éxito que influyen en el Sistema de Gestión de la Calidad, que “son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa. (...) Eventos, condiciones, circunstancias o actividades en las cuales resultados satisfactorios asegurarán un desempeño competitivo para la organización” (p.53).

Por tanto, el Sistema de Gestión de la Calidad en una organización se encuentra determinado por una serie de variables o elementos que definen si se ejecuta satisfactoriamente o no. A estas variables, se les conoce como factores críticos de éxito.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior, es necesario revisar los enfoques teóricos por los que a lo largo de las últimas cuatro décadas se han analizado la calidad y los Sistemas de Gestión de la Calidad, iniciando con una aproximación conceptual al término “calidad”, pasando al enfoque de los expertos “gurus”, el enfoque de los premios, el enfoque de los modelos de excelencia y finalmente abordando el enfoque normalizado incorporado por normas ISO 9000, cuyo exponente más reciente es la ISO 9001.

8.1.1 Acercamiento conceptual a la “calidad” y al Sistema de Gestión de la Calidad”

Moreno, Peris y González (2001) indican que tanto el término “calidad” como “gestión de la calidad” han tenido una evolución fructífera en el campo de las Ciencias Administrativas en los últimos 70 años. Menciona Herrera (2008) que han sido diversos los autores que han abordado la discusión teórica acerca de la calidad de los procesos organizacionales, los cuales han fundamentado su pensamiento en una mirada humanista sobre la variación natural de los procesos, contraria a como se estaba entendiendo la administración en las organizaciones y especialmente, la gestión humana. Herrera (2008) retomando a

Deming, señala que este autor destacó 14 principios para “transformar la gestión en la organización” (p.3) y concibió el “ciclo de Deming”, el cual consta de 4 etapas: planificar, hacer, verificar y actuar, tal como se presenta en la Figura 1.

En concordancia, Deming realizó importantes aportes a la discusión sobre calidad, determinando que una organización solo puede lograr el éxito a través de la calidad, fueron sus principios, elementos clave para evaluar el funcionamiento de la dirección de cualquier organización, los cuales fueron:

- Crear constancia de objetivos
- Adoptar la nueva filosofía
- Eliminar la dependencia de la inspección en masa
- Acabar con la práctica de conceder un contrato sólo por su precio
- Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio
- Instituir la formación y reformación
- Instituir el liderazgo
- Erradicar el miedo
- Derribar las barreras entre las áreas del personal
- Eliminar lemas
- Exhortaciones y objetivos
- Eliminar cuotas numéricas
- Eliminar barreras para dignificar la fabricación
- Instituir un programa de educación y reentrenamiento
- Actuar para lograr la transformación

Igualmente, Juran (1990) menciona que los procesos de calidad son aquellos que se desarrollan sin falencias, ni deficiencias y que siempre logran la total satisfacción del cliente, por tanto, es la percepción del cliente sobre el producto o servicio, la que indica su calidad. En esta misma línea se encuentra la definición sobre “calidad” aportada por Griful y Canela (2002) citados en Gutiérrez (2005) para quienes la calidad es un asunto fundamental si la organización pretende ser competitiva, sin embargo, es un

concepto muy diverso que puede estar ligado al producto, al uso del producto, a la producción, al valor del producto y finalmente, puede estar referida a la excelencia empresarial.

De esta manera, la calidad podría definirse, entonces, como el nivel de correspondencia entre las expectativas del cliente y su percepción final respecto de productos o servicios recibidos. Sin embargo, la calidad también se debe gestionar, es decir, debe ser un fin producto de una serie de procesos sistemáticos que conlleven el mejoramiento continuo, en este sentido, James (1997) establece como elementos principales para la gestión de la calidad, los siguientes: “valores visibles de la organización, principios y normas aceptadas por todos, misión, política objetivos de calidad, procedimientos y prácticas eficaces, requisitos del cliente/proveedor interno y externo, orientación empresarial, demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos” (Herrera, 2008, p.9). Así mismo, Herrera (2008) citando a James (1997) menciona que entre las funciones de la gestión de la calidad se encuentran: planificación, organización, dirección, personal y control.

Es relevante señalar también, que los sistemas de gestión de la calidad pueden ser considerados en términos de Evans (2005) como un conjunto de funciones que sincronizados entre sí permiten el cumplimiento de objetivos específicos de la organización. De esta manera y teniendo en cuenta que las empresas compiten en un entorno altamente globalizado y que exige altos estándares de calidad, éstas deben ajustar su organización y estructuración con el fin de potenciar su participación eficiente en el mercado económico. La participación eficiente de las empresas no se da de la noche a la mañana, ni como consecuencia natural del desarrollo de su actividad; implica aplicar herramientas y metodologías de gestión, que permitan un manejo adecuado y eficiente de sus recursos y así promover una mejor participación en el mercado, este es el contexto en el que se producen las teorías sobre sistemas de gestión (Hernández, Martínez y Cardona, 2015).

Mencionan estos autores que los sistemas de gestión recogen metodologías para requerir, establecer, documentar y controlar las actividades que realiza la empresa bajo estándares de calidad. Los sistemas de gestión se basan en normas y lineamientos que permiten su implementación con principios generales que van desde un enfoque en el cliente, pasando por liderazgo, mejora continua, hasta gestión de relaciones y toma de decisiones.

Enfoques de la Gestión de la Calidad

Sobre la gestión de calidad se han construido tres enfoques fundamentales: el enfoque de los expertos o “los gurus”, el enfoque de los premios y modelos de excelencia y el enfoque normalizado. De este modo, es interesante revisar los aportes de cada enfoque a la producción de conocimiento en torno a la calidad y a su gestión en el marco de las organizaciones.

El enfoque de los expertos, toma su nombre de la necesidad en las organizaciones de contar con las apreciaciones de personas especializadas en el tema de calidad para optimizar sus procesos con el fin de ser más competitivas. Al respecto Tamayo, Moreno, Ochoa, De León y Arteta (2011) mencionan que son tres los momentos más importantes en la evolución de este enfoque, el cual inició en Estados Unidos hacia mitad del siglo pasado, luego en Japón, algunos pensadores contribuyeron a consolidar este enfoque entre los años 70 y 80 y finalmente, en la actualidad se ha fortalecido en esta materia el abordaje de la llamada nueva ola occidental. Los estadounidenses Edwards, Deming, Joseph M. Juran y Armand V. Feigenbaum por su lado, introdujeron el control estadístico en el seguimiento de los procesos en la industria japonesa con el propósito de lograr mayor efectividad (Peña, 2014); así también los japoneses Kaoru Ishikawa, Shingeo Shingo, Genichi Taguchi y Shigeru Mizuno empezaron a hablar de trabajo en equipo y formación masiva, para transitar a la tercera etapa en la historia de este enfoque, donde pensadores como Philip B. Crosby, Claus Moller y Tom Peters, concentraron su interés en añadir conceptos clave a la gestión de calidad como “cero defectos, orientación al cliente, la importancia de los recursos humanos, entre otros” (Peña, 2014, p.43).

Una mención breve merece el enfoque de los premios y modelos de excelencia, en el cual, se reconoce que existe una gran variedad de reconocimientos en el orden internacional, regional y nacional, donde unos de los más importantes son: “el Premio Deming Japonés, el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y el Premio Europeo de la excelencia (EFQM)” (Peña, 2014, p.44).

Estos modelos de excelencia no normativos se fundamentan en los factores de éxito de las organizaciones de acuerdo con la región y el país donde se den, y ofrecen objetivos, fundamentos, conceptos, principios y criterios de excelencia con base en el desempeño demostrado por organizaciones destacables en cuanto a gestión global y de calidad. Tamayo, Moreno, Ochoa, De León y Arteta (2011) señalan sobre los modelos de excelencia, lo siguiente: “es una práctica dirigida a propiciar y evidenciar

una excelencia en la gestión de las organizaciones, basada en la innovación, aprendizaje institucional y la mejora continua para lograr con eficacia y eficiencia la competitividad y sostenibilidad en los resultados de la gestión” (p.101).

Desde la perspectiva del enfoque de los modelos de excelencia, se pueden identificar fortalezas y debilidades, evaluar modelos genéricos, mejorar la organización de forma continua y obtener reconocimiento externo de la gestión en calidad.

Ahora bien, el tercer enfoque, denominado normalizado, corresponde a la familia de normas ISO 9000, por el que múltiples organizaciones gestionan su sistema de calidad alrededor del mundo desde 1947. En definitiva, estas normas además de orientar contenidos en materia de calidad a las organizaciones, otorgan certificación de los sistemas de gestión de calidad en conformidad con los requisitos establecidos por esta misma normatividad.

Entendiendo que un sistema de gestión corresponde a principios y reglas que permiten gestionar procesos de tal forma que las organizaciones alcancen sus objetivos, la aplicación de la norma ISO proporciona sistemáticamente orientación en cuanto a actividades de gestión que aseguren la mejora continua, siendo la orientación al cliente, el principio prioritario.

Mencionan Camisón, Cruz y González (2015) recapitulan la evolución histórica de la familia de normas ISO 9000, señalando que la International Organization for Standardization ISO elaboró el conjunto de normas que llevan su nombre y que corresponde a un mecanismo para el desarrollo de estándares para la certificación de sistemas de gestión. Dicho conjunto de normas son adoptadas por los países mediante organismos de normalización específicos con el fin de que cada país se armonice con las normas de calidad internacionales.

Así las normas ISO están orientadas a ordenar la gestión de una organización en sus distintos ámbitos, reconociendo la elevada competencia internacional acentuada por los procesos globalizadores de la economía y del mercado, ha propiciado que las normas a pesar de su carácter voluntario, hayan ganado una aceptación y reconocimiento internacional. Las normas ISO están compuestas por herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización. En 1947, como se mencionó fue creado el International Organization for Standardization ISO, que es una organización con alcance mundial, integrada por 130 Estados que son representados por organismos nacionales de normalización.

ISO trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores.

A principios de 1980 la ISO designó un conjunto de comités técnicos para trabajar en el desarrollo de normas comunes que fueran aceptadas a nivel internacional, el resultado de dicho trabajo fue publicado 7 años después a través del compendio de normas ISO 9000. Posterior a la publicación de la norma de aseguramiento de la calidad, ISO 8402, la cual fue dada a conocer en 1986, el desarrollo y diversificación de las normas ISO han sido muy importantes, implementándose en diferentes áreas o familias que abordan aspectos diversos como la calidad, el medio ambiente, la responsabilidad social, la seguridad y riesgos laborales. El proceso es continuo y constantemente aparecen actualizaciones y nuevos ámbitos de tratamiento.

Todos los trabajos publicados por la ISO son publicados como estándares internacionales, resultado de acuerdos internacionales. Su misión es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de bienes y servicios y para promover la cooperación en lo intelectual, lo tecnológico, lo económico y lo científico.

Las normas ISO fueron creadas con el objetivo de brindar orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios a las organizaciones con el objetivo de incrementar la efectividad, reducir costos y estandarizar las normas de productos y servicios para las organizaciones internacionales. Las ISO se han desarrollado y adoptado por múltiples empresas de diferentes países por la necesidad de homogeneizar las características y parámetros de calidad y seguridad de los productos y servicios. **Considerando el objetivo inicial y debido al gran prestigio alcanzado, las ISO suponen muchos beneficios para las organizaciones, como las siguientes:**

- Proporcionan elementos para que se alcance y mantengan mejores niveles de calidad en productos y servicios.
- Ayudan a satisfacer las necesidades de los clientes aunque éstos sean cada vez más exigentes.
- Consiguen más rentabilidad mediante la reducción de costos y aumentan los niveles de productividad.
- Facilitan de manera eficaz la obtención de ventaja competitiva.
- Reducen los rechazos o falencias en la producción o prestación de servicios.

Las ISO permiten la implementación de procesos de mejora continua, porque ayudan a conseguir un mejor acceso a grandes clientes, administraciones y mercados internacionales. Los beneficios que se pueden obtener mediante las norma ISO sobrepasan el ámbito empresarial y administrativo, porque los clientes de las organizaciones se ven favorecidos por un mejor servicio, alcanzando también, a los gobiernos que gracias a las normas ISO, pueden asegurarse que los bienes y servicios cumplen con los requisitos obligatorios que se relacionan con la calidad, la seguridad o el medio ambiente entre otras cuestiones.

En concordancia, los estándares de ISO son producidos de acuerdo con los siguientes principios:

- **Consenso:** el cual asume que se toman en cuenta todos los puntos de vista de los involucrados, fabricantes, vendedores, grupos de consumidores, usuarios, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de investigación.
- **Aplicación industrial global:** este principio se fundamenta en que se generan soluciones globales para satisfacer a las industrias y a los clientes independientemente del lugar donde se encuentren en el mundo.
- **Voluntario:** principio que parte de reconocer que la estandarización internacional es conducida por el mercado, por lo tanto, está basada en el compromiso voluntario de todos los interesados del mismo.

Otro aspecto importante de abordar, es la clasificación de la familia de normas ISO, las cuales se van actualizando periódicamente, por este motivo, van apareciendo nuevas, con el fin de tener una mayor clasificación y ser identificadas fácilmente, son agrupadas por familias o series, teniendo una nomenclatura específica que las identifican. Sus categorías fundamentales son:

- **Gestión de calidad serie ISO 9000:** son normas enfocadas a homogenizar los estándares de calidad de los servicios o productos de las organizaciones públicas o privadas, independientemente de su tamaño o actividad.
- **Gestión del medio ambiente serie ISO 14000:** suponen un instrumento eficaz para ser clarificador para que las empresas puedan organizar todas sus actividades dentro de unos parámetros de respeto al entorno, cumpliendo con la legislación vigente y dando una respuesta a una mayor conciencia y exigencia de la sociedad frente al medio ambiente.

- Gestión de riesgos y seguridad norma ISO 22000, ISO 27001, ISO 22301 y otras: las cuales constituyen sistemas y normas desarrollados con el propósito de evitar o minimizar los riesgos relativos a las amenazas generadas por la actividad empresarial.
- Gestión de responsabilidad social Norma ISO 26000: el enfoque de estas normas es ayudar a la organización a tener en todo momento un comportamiento ético y transparente que forme parte indispensable de su modelo general de gestión.

Actualmente existen más de 21.000 normas ISO diferentes, cada uno de las cuales está centrada en la estandarización o regularización de un elemento de los servicios o productos. Por tanto y de acuerdo con la orientación de la presente investigación, se describirán las particularidades más importantes de la ISO 9001:2015.

La ISO 9001:2015 se refiere específicamente a los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad. La adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global, y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Así, los beneficios para una organización que pretenda implementar un sistema de gestión de la calidad son:

- Capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan las exigencias del cliente y los legales reglamentarios aplicables.
- Facilita oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente
- Pueden abordar riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos, teniendo una capacidad de mostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de calidad.

De otro lado, los principios de la gestión de calidad de acuerdo con la ISO 9001:2015 son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso con las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones. También esta norma promueve la adopción de un enfoque a procesos a fin de aumentar la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de sus requisitos.

De esta forma, resulta relevante abordar cada uno de estos principios, los cuales están relacionados con los factores críticos de éxito en los que este estudio se centra:

- Enfoque al cliente: este principio es uno de los más importantes en el sistema de gestión de calidad planteado por la ISO 9001, porque se centra en cumplir con los requisitos del cliente y superar sus

expectativas, lo que quiere decir, entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas para contribuir al éxito sostenido de la organización. Algunos beneficios clave de implementar este principio son: incremento del valor para el cliente, incremento de la satisfacción del cliente, mejora en la fidelización del cliente, incremento en la repetición del negocio y de la reputación de la organización, ampliación de la base de clientes e incremento de las ganancias y cuota de mercado.

- La norma ISO 9001:2015 sugiere algunas de las siguientes acciones respecto de este principio: entender las necesidades y expectativas; relacionar los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas del cliente; comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización; planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y dar soporte a los productos y servicios para cumplir con las necesidades y expectativas del cliente; medir y hacer seguimiento al nivel de satisfacción del cliente y tomar las acciones adecuadas, entre otras.
- Liderazgo: principio que explica que los líderes en todos los niveles de la organización establecen unidad de propósito y la dirección, lo que indica que éstos marcan las pautas hacia donde quieren que la empresa marche y además crean condiciones en que los miembros de la organización se implican en el logro con calidad de los objetivos corporativos. La creación de la unidad de propósito y la dirección y la gestión de las personas, permite a una organización, alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para el logro de sus objetivos.
- Algunos beneficios sobresalientes de la implementación de este principio son: aumentar la eficacia y eficiencia al cumplir con los objetivos de calidad de la organización, mejora en la coordinación de los procesos, mejora en la comunicación entre los niveles y funciones de la empresa, desarrollo y mejora de la capacidad de la organización y de las personas para entregar los resultados esperados.
- La norma ISO 9001:2015 sugiere algunas de las siguientes acciones respecto de este principio: comunicar en toda la organización la misión, la visión, la estrategia, las políticas y los procesos de la organización; crear y mantener los valores compartidos, la imparcialidad y los modelos éticos de comportamiento empresarial; establecer una cultura de confianza y de integridad; fomentar un compromiso con la calidad en todos los niveles de la organización; asegurarse que los líderes son ejemplos positivos para los colaboradores; proporcionar a los miembros los recursos, la formación

y la autoridad requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas; e inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas.

- Compromiso de las personas: la norma 9001:2015, indica que para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente es importante e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles, en la medida que el reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia, facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de calidad.
- Algunos beneficios de este principio son: que la organización hay una mejora en la comprensión de los objetivos de calidad por parte de las personas y el aumento de la motivación para lograrlos; así también implementar este principio permite incrementar la participación activa de las personas en las actividades de mejora y aumentar el desarrollo, iniciativa y creatividad de las personas, así como un aumento de su satisfacción laboral.
- Algunas acciones que se pueden aplicar para implementar este principio son: promover la colaboración en la organización; facilitar el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia; empoderar para conocer las restricciones que afectan el desempeño de las personas; reconocer y agradecer la contribución, el aprendizaje y la mejora de las personas; posibilitar la autoevaluación del desempeño frente a los objetivos personales; realizar encuestas para evaluar la satisfacción de las personas, comunicar los resultados y tomar las medidas adecuadas.
- Enfoque a procesos: Hernández, Martínez y Cardona (2015) mencionan que el enfoque basado en procesos se fundamenta en:
 - El cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general. Implantar este tipo de modelo, no solo exige una nueva visión de los procesos, sino que además motiva la generación de valores agregados, para cada una de las variantes que intervienen en todo el modelo (p.143).

Agudelo y Escobar (2007) citado en Quintero y González (2013), establecen que los procesos son un “conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agregue valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” y en el contexto de

las organizaciones, los procesos se clasifican en tres tipos, que en términos de Pérez (2007) citado en Quintero y González (2013), son: procesos estratégicos, que son por los que la empresa define y desarrolla sus estrategias y objetivos; procesos operativos, que son aquellos procesos propios de la empresa; y finalmente, los procesos de apoyo, los cuales constituyen los procesos que soportan los recursos para desarrollar los procesos operativos.

Por lo tanto, la gestión de procesos como enfoque y herramienta para el desarrollo de estrategias empresariales y la mejora continua (Medina, Nogueira y Hernández, 2009) tiene el fin de lograr mayor eficacia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, porque la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento de la misión de una empresa depende de cómo se encuentran sus procesos. Este enfoque permite que la empresa se oriente a elevar la calidad en sus servicios, lo cual, potencia, desde una visión integral, la estructuración de procesos que aporten valor añadido como por ejemplo, en la mejora de la actividad humana, que incluye “cultura organizacional, liderazgo, motivación, clima, aprendizaje, etc.” (Medina, Nogueira y Hernández, 2009, p.71).

CONCLUSIONES

En referencia al primer objetivo, se puede concluir que existen tres enfoques ampliamente desarrollados y difundidos acerca de la gestión de calidad en las organizaciones, los cuales son: el enfoque de los expertos o “los gurus”, el enfoque de los premios y modelos de excelencia y el enfoque normalizado, siendo este último en el que se encuadra la mirada sobre la norma ISO 9001:2015 por la que se crea e implementa el sistema de gestión de calidad.

Fue relevante en este sentido, revisar la historia de la familia de normas ISO y especialmente, las implicaciones de la ISO 9001:2015, en cuanto a sus requerimientos, principios, formas de aplicar esos principios, etc.

El segundo objetivo de esta investigación se abordó una exhaustiva comparación de las auditorías internas realizadas entre 2012 y 2016 en la organización.

Así en el desarrollo del tercer objetivo, se evidenciaron 39 factores críticos de éxito vastamente analizados por medio de técnicas de revisión documental, para de esta forma complementar el abordaje con los resultados de las ocho entrevistas aplicadas a los colaboradores y directivos de la entidad. Por lo que se pudo determinar que son tres los factores críticos de éxito los más desarrollados en la

organización de San Buenaventura, los cuales son: cultura organizacional, liderazgo y comunicación organizacional.

Finalmente, en el desarrollo del cuarto objetivo, se diseñó una propuesta de mejora con el objetivo de fomentar prácticas de comunicación organizacional en la atención a los colaboradores al interior de la empresa que fortalezcan el trabajo en equipo y la gestión de relaciones durante el año 2020.

REFERENCIAS

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, (11). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/804/80401101/>
- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Madrid, España: Ediciones Granica,
- Ander, E. y Aguilar, M. (1997). *Cómo elaborar un proyecto*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen/Humanitas.
- Anzola, O, L. Importancia de la gestión de la cultura en procesos de certificación de calidad. *Sotavento M.B.A.* 2(16). 2010. 24-40. Recuperado de: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/2802/2437>
- Arizcuren, A., Cabezas, E., y Cañeque, N. (2010). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Recuperado de: <http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bennis, W., y Naus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York, Estados Unidos: Harper&Row.
- Caicedo, L., y Caldas, M. La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*. Colombia. Julio · diciembre de 2002.
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2015). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Recuperado de: <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Cañón (2013). *El líder y su papel en la conformación y desempeño de equipos altamente efectivos en la organización radial olímpica agencia Cali*. (Tesis de especialización en Administración de

- Negocios). Recuperado de:
http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1462/1/L%C3%ADder_Radial_OI%C3%A1mpica_Ca%C3%B1on_2013.pdf
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D Capacitación y Desarrollo*. 23(3).
Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Cardona, P., y Rey, C. (2008). El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización. *IESE Occasional Papers*, 11(4), pp. 3-12. Recuperado de:
<http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-08-04.pdf>
- Carvajal, A. (2012). *Gerencia de la Transformación: 10 elementos para el éxito de las transformaciones organizacionales*. Bogotá, Colombia: Human Grup.
- Chandler, A. D. (2005). *Inventing the electronic century: The epic story of the consumer electronics and computer industries*. Recuperado de:
https://books.google.com.co/books?id=ujP9GmMJMMQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0
- Dávila, J. C. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 26(47), pp. 11-33. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a02.pdf>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7). 162-167. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*. 24. Recuperado de:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3503/4923>
- Evans, J. R. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. International Thomson Editores, México.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y Control de la Calidad* (9na ed.). Monterrey: Cengage Learning
- Fernández, F. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

- Gallo, M. A. (1995). Family business in Spain: trace followed and outcomes reached by those among the largest thousand. *Family business review*, 8(4).
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Santos.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., y Donnelly, J. H. (1999). *Las organizaciones*. Santiago de Chile, Chile: Mc Graw-Hill
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., y Donnelly, J. H. (1999). *Las organizaciones*. Santiago de Chile, Chile: Mc Graw-Hill
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Guba, E., y Lincoln, Y. (1994). *Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa*. Recuperado de: http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/Cursos/MetodoLicIII/7_Guba_Lincoln_Paradigmas.pdf
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño*. Estados Unidos: AuthorHouse.
- Guevara, L. (2011). *Los desafíos de la gerencia en la transformación organizacional*. (Tesis de especialización en Alta Gerencia). Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3483/2/GuevaraRamirezLauraRaquel2011.pdf>
- Guido, J. (2012). *Administración Exitosa de Proyectos*. México: Cengage Learning Editores.
- Guillén, C., y Guil, R. (1999). *Psicología del trabajo*. Madrid, España: Mc Graw-Hill.
- Guizar, R. (1998). *Desarrollo organizacional. Aplicaciones*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.
- Gutiérrez, P.H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. Mc Graw Hill, México.
- Hernández, H., Martínez, D., y Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, ciencia y libertad.*, 11(1). pp. 141-150. Recuperado de <http://www.sabercienciaylibertad.org/ojs/index.php/scyl/article/view/182>.
- Hernández, H., Martínez, D., y Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, ciencia y libertad.*, 11(1). pp. 141-150. Recuperado de <http://www.sabercienciaylibertad.org/ojs/index.php/scyl/article/view/182>.

- Herrera, M. (2008). Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa. (tesis de maestría). Recuperado de: <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MIRIAM-HERRERA-MENDOZA.pdf>
- ISO. (2015). *ISO 9001 Sistema de gestión de la calidad: requisitos*. Recuperado de: http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf
- Juran, J.M. (1991). *Juran on Quality by Design, The New Steps for Planning Quality into Goods and Services: Planning, Setting and Reaching Quality Goals*. Simon & Schuster Inc., New York, NY, USA.
- Lazzati, S. (2016). *Gerente: estrategia y líder del cambio, El: Más allá de la gestión operativa*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Li, Ch. (2015). *El líder comprometido*. Estados Unidos: Wharton Digital Press.
- Litwin, G., y Stringer, R. (1978). *Motivation and organizacional climate*. Boston: División of Reseach Harvard University.
- Lorino, P. (1993). El control de gestión estratégico. *La gestión por actividades*, 1. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Philippe_Lorino/publication/268355419_El_control_de_gestion_estrategico/links/55156b0b0cf2f7d80a32e410/El-control-de-gestion-estrategico.pdf
- Lowenthal, J. N. (2003). *Guía para la aplicación de un proyecto Seis Sigma*. España: FC Editorial.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Vis Futuro*, 13(1). 1-16. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext&tlng=pt
- Malott, M. E. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México: Trillas.
- Marín, A. (2015). *La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_15.pdf
- Marín, A. (2015). *La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_15.pdf

- Massoni, S. (2007). *Modelo de Comunicación Estratégica*. Recuperado de: http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34315/mod_resource/content/1/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf
- Medina, A., Nogueira, D., y Hernández, A. (2009). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eídos*, 2. 65-72. Recuperado de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/62/58>
- Mejía, O. (2017). *El liderazgo moderno como habilidad gerencial en el proceso de transformación organizacional*. (Tesis de especialización en Alta Gerencia). Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16589/1/Mej%C3%ADaEspitiaOscarDanie12017.pdf>
- Mintzberg, H. Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13. pp. 39-59. Recuperado de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130905/full>
- Moore, B. (1927). The May Conference on Leadership. *Personnel Journal*. 6(3). 124-136.
- Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J. y González, T. (2001), Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. PrenticeHall, Madrid.
- Navarro, A. (2015). La gerencia social y el nuevo paradigma de gerencia. *Revista Costarricense de Trabajo Social*, (7). Recuperado de: <http://revista.trabajosocial.or.cr/index.php/revista/article/view/133/146>
- Norma Internacional ISO 9001 (2015). Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Ginebra: ISO.
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1). 227-232. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Peña, F.A. (2014). Análisis de la influencia de la implementación de un sistema de gestión de calidad SGC en la cultura organizacional de la Cámara de Comercio de Casanare. (tesis de maestría). Bogotá: Convenio USTA Icontec.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Quintero, J., y González, J.A. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad del área de producción de la empresa Ladrillera La Ximena*. (tesis de pregrado). Recuperado de

https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2108/1/Propuesta_Gesti%C3%B3n_Produktividad_Ladrillera_Quintero_2013.pdf

Rivera, C., y Sánchez, C. (2015). *Importancia de la comunicación dentro de la cultura organizacional*. (tesis pregrado). Recuperado de:

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4632/130806.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall, Pearson.

Romero, J. (2009). *Gerencia para la Transformación: una epistemología para el nuevo gerente venezolano*. Venezuela: Fondo Editorial UNEG.

Romero, J. y Llamazares, F. (2011). Gestión de proyectos: desde la propuesta al cierre. *Cuadernos de documentación*. ESIC, España.

Romero, R., Noriega, S., Escobar, C., y Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Culcyt Planeación Estratégica*. 31(6). 5-14. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3238572.pdf>.

Rositas, J. Factores críticos de éxito en la gestión de calidad total en la industria manufacturera mexicana. *Ciencia UANL*. 12(2). 2009. 181-193. México. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/402/40211229011.pdf>. ISSN 1405-9177

Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York, Estados Unidos: Praeger.

Sánchez, M. (1999). *Cultura y Comunicación Organizacional. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional*. Recuperado de: <http://fama2.us.es/fco/cambiosocial4.pdf>

Sánchez, S. (1996). El trabajo del comunicador organizacional. *Razón y Palabra*. 4. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm>

Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), pp. 162-171. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156#bib0195>

Santos, S. P., Belton, V., y Howick, S. (2002). Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis. *International Journal of Operations y Production*

Management, 22(11), pp. 1246-1272. Recuperado de:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443570210450284>

Tamayo, P.F., Moreno, M, R., Ochoa, M.C., De León, I.S., y Arteta, Y.C. (2011). Los enfoques mundiales de la gestión de la calidad: una mirada desde los modelos y premios de excelencia. *Ingeniare*, 6(11). 99-113. Universidad Libre de Barranquilla.

Trinidad, M., De la Garza, M., y Moreno, A. (2017). Planeación Estratégica y Gobernabilidad en la empresa familiar. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 2(1). Recuperado de:
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1032/392>

Valencia, J., y Magallanes, C. (2016). Prácticas comunicativas y cambio social: potencia, acción y reacción. *Universitas humanística*. 81. 15-31 Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n81/n81a02.pdf>

Vargas, A., y Rodríguez, F. Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión* 3 (1). 71-91. Recuperado de:
<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/927>

Vásquez, R., y Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de educar*. 3(5). 105-131. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>

Villegas, G.C. (2012). Gestión por factores críticos de éxito. *Revista EAFIT*, 105, 1-26- Recuperado de:
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1157/1047>.

Yarce, J. (2016). *¿Qué es el liderazgo?* Bogotá, Colombia: Instituto Latinoamericano de Liderazgo. Recuperado de:
http://www.oocities.org/es/monsalvelaura/fase1/varios/que_es_el_liderazgo.pdf