

Tatiana Verónica Gutiérrez Quiñónez
Francisco Rodrigo Sanabria Estrada
Dixon Dimas Del Valle Pisco
Miguel Alejandro Estefano Almeida
Bárbara Gisella Cruz Vargas

The background of the cover is a composite image. On the left, there is a close-up of a hospital gurney with a green blanket. On the right, there is a blurred image of a hospital corridor with people walking away from the camera towards a bright light at the end of the hallway.

**Gestión administrativa hospitalaria
desde la óptica del desarrollo de
cultura de calidad**

**Gestión administrativa hospitalaria
desde la óptica del desarrollo de
cultura de calidad**

Autores:

**Tatiana Verónica Gutiérrez Quiñónez
Francisco Rodrigo Sanabria Estrada
Dixon Dimas Del Valle Pisco
Miguel Alejandro Estefano Almeida
Bárbara Gisella Cruz Vargas**

Gestión administrativa hospitalaria desde la
óptica del desarrollo de cultura de calidad

Autores.

Tatiana Verónica Gutiérrez Quiñónez

Francisco Rodrigo Sanabria Estrada

Dixon Dimas Del Valle Pisco

Miguel Alejandro Estefano Almeida

Bárbara Gisella Cruz Vargas



Primera edición: noviembre 2019

© Ediciones Grupo Compás 2019

ISBN: 978-9942-33-155-7

Diseño de portada y diagramación: Grupo Compás

Este texto ha sido sometido a un proceso de
evaluación por pares externos con base en la
normativa del editorial.

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las
sanciones en las leyes, la producción o
almacenamiento total o parcial de la presente
publicación, incluyendo el diseño de la portada, así
como la transmisión de la misma por cualquiera de
sus medios, tanto si es electrónico, como químico,
mecánico, óptico, de grabación o bien de
fotocopia, sin la autorización de los titulares del
copyright.

Guayaquil-Ecuador 2019

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento para la comunidad de estudiantes a quienes nos debemos, porque ellos fueron la fuente de inspiración para nosotros los docentes, quienes por vocación hemos coordinado la elaboración de este texto, que esperamos pueda ser de gran utilidad para el fortalecimiento de los conocimientos de la comunidad educativa.

Índice General

Prólogo	2
CAPÍTULO I.....	6
CULTURA ORGANIZACIONAL	6
Introducción	7
Conceptos y generalidades de la cultura	8
Conceptos y generalidades de la cultura organizacional.....	14
Evolución de la cultura organizacional.....	17
Concepto de Denison.....	25
Tipos de cultura organizacional.....	25
Componentes de la cultura organizacional.....	30
Conclusión	35
CAPÍTULO II.....	36
SISTEMA DE LA CALIDAD.....	36
INTRODUCCIÓN	37
DEFINICIONES DE LA CALIDAD.....	38
ETAPAS EVOLUTIVAS DE LA CALIDAD.....	42
Primera etapa: la inspección de la calidad.	44
Segunda etapa: el control estadístico de los procesos (1930-1949) ..	46
Tercera etapa: Aseguramiento y calidad total	47
Cuarta etapa: La administración de la calidad.....	51
LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	54
Origen de la Norma ISO 9001	56
Primera Revisión de la Norma ISO 9001	57
Segunda Revisión de la Norma ISO 9001	58
Tercera Revisión de la Norma ISO 9001	59
Cuarta Revisión de la Norma ISO 9001	59
CONCLUSIÓN	60

CAPÍTULO II.....	62
SISTEMA DE LA CALIDAD.....	62
INTRODUCCIÓN	63
CICLO DE DEMING.....	64
DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	69
DIAGRAMA DE PARETO	71
SIX SIGMA	73
CUESTIONARIOS PARA MEDICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL ..	77
CONCLUSIÓN	81
CAPÍTULO III.....	83
DESARROLLO DE UNA CULTURA DE LA CALIDAD	83
INTRODUCCIÓN	84
CULTURA DE LA CALIDAD.....	85
Funciones, factores y hábitos para la formación de una cultura de la calidad.....	86
Estado del arte inherente a los métodos para el desarrollo de una cultura de la calidad	97
CONCLUSIÓN	100
INTRODUCCIÓN	103
GENERALIDADES DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS.....	104
Concepto de calidad asistencial	105
MARCO LEGAL DE SALUD EN MATERIA DE LA CULTURA DE CALIDAD	106
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE DE MÉTODOS PARA DESARROLLO DE CULTURA DE CALIDAD EN ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS.....	109
CONCLUSIÓN	114
EPÍLOGO	116
GLOSARIO	121
BIBLIOGRAFÍA.....	125
ANEXOS.....	130

Prólogo

Prólogo

El trabajo en el ambiente hospitalario es una experiencia enriquecedora, porque se atiende a pacientes de diferentes edades, género y características sociodemográficas, algunos pertenecientes a los grupos prioritarios establecidos en la Constitución de la República, quienes presentan diferentes desviaciones de la salud, que requieren a su vez atenciones especializadas o generales.

La experiencia adquirida por más de dos décadas en la primera organización hospitalaria que obtuvo la certificación de la calidad por la implementación de la norma ISO 9001:2000, en clara referencia al Hospital Luis Vernaza, uno de los de mayor reconocimiento entre las instituciones de salud del sector privado de Guayaquil y del país, ha sido esencial para el desarrollo de este texto.

Los sistemas de la calidad han adquirido mayor importancia en las instituciones hospitalarias, debido a los aspectos jurídicos establecidos en la Constitución del 2008 y la creación del Plan Nacional del Buen Vivir, que estipulan el obligatorio cumplimiento de los principios de calidad, solidaridad, calidez y eficiencia en las organizaciones de la salud, los cuales a su vez se encuentran concatenados con las estrategias para la lucha contra la pobreza, debido a que varios procesos infecciosos y no infecciosos, tienen relación con el subdesarrollo, como por ejemplo, el embarazo

adolescente, la mortalidad infantil, la malnutrición, la violencia de género, entre los más relevantes.

El crecimiento demográfico de la población, sumado a algunos aspectos tecnológicos e industriales, que tienen vinculación con la contaminación del ambiente, han impactado en el incremento de la demanda de pacientes y usuarios en las organizaciones hospitalarias, por lo que ha crecido también la connotación de la seguridad, calidez y calidad en la atención hospitalaria, demandando mayor preparación y solvencia por parte del personal que forma parte de estas instituciones públicas y privadas para garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales estipulados en el Art. 26 del cuerpo supremo de leyes que rige a nivel nacional.

La gestión administrativa y de la calidad, reconoce que el talento humano es el activo clave para alcanzar la excelencia, razón por la cual las organizaciones están empeñadas en desarrollar las habilidades intelectuales, emocionales, individuales y grupales de los colaboradores, con el fin de satisfacer las necesidades y exigencias de las partes interesadas, para mantener su sostenibilidad en el tiempo.

Las estrategias que faciliten la identificación y fortalecimiento de la cultura organizacional, mediante el desarrollo de valores y hábitos proactivos, pueden tener un impacto significativo en la potenciación de la preparación del personal y en la organización para ser más competitiva y mantenerse en el mercado.

El desarrollo de una cultura de calidad puede ser una de las estrategias de mayor relevancia para fomentar un clima armónico, donde el liderazgo de la dirección promueva el compromiso del personal para orientar al talento humano a realizar las acciones bien a la primera vez y controlar los procesos, conduciéndolos hacia la mejora continua.

El texto se ha clasificado en cuatro capítulos, el primero trata sobre las nociones más importantes acerca de la cultura organizacional, el segundo establece la evolución de los sistemas de la calidad y sus implicaciones en la mejora continua, el tercero establece una conexión entre las dos primeras categorías para la consolidación de la cultura de la calidad, para en el cuarto y último capítulo se aborde este tópico orientado específicamente a las organizaciones hospitalarias.

CAPÍTULO I: CULTURA ORGANIZACIONAL

Introducción

La primera categoría analizada en el presente texto se encuentra asociada a la cultura, la cual a su vez es un término ambiguo que tiene implicaciones en el ámbito económico, político y social, sin embargo, ha sido delimitada en este apartado a la cultura organizacional, que se orienta específicamente al sector empresarial público y/o privado.

La importancia de la cultura organizacional en el ámbito empresarial, generó que los expertos en la administración científica abordaran este fenómeno desde diferentes puntos de vista, para explicar su evolución y su incorporación a los sistemas de gestión de la calidad, de talento humano y administrativos en general.

En este primer apartado se hace referencia a la concepción de la cultura, como elemento básico para la definición de la cultura organizacional como término complejo, destacando su evolución a través del tiempo, desde la década de los 70 hasta las dos primeras décadas del siglo XXI, enfatizando en sus tipos y componentes.

La metodología utilizada en el desarrollo del presente texto es la revisión bibliográfica, así como la hermenéutica que facilitó la interpretación de los criterios de los expertos y el análisis comparativo entre los exponentes de la cultura organizacional que fueron tomados como referente en el desarrollo del primer apartado.

Conceptos y generalidades de la cultura

La cultura se fundamenta en una terminología abstracta, compleja y ambigua, sin embargo, fue abordada en primer lugar por los sociólogos y los psicólogos, siendo incorporada a mediados del siglo XX al ámbito educativo, inclusive algunos Estados como el ecuatoriano denominaron al Ministerio de este ramo como de Educación y Cultura, debido a la relación intrínseca y cercana con la que fueron asimilados ambos términos, porque recién en la década de los setenta se la abordó en el plano organizacional.

Al destacar algunas concepciones de la cultura, se cita a Páez & Zubieta (2015) quienes manifestaron que "el término cultura está asociado a valores, creencias o costumbres que con el tiempo se convierten en parte de la civilización", no solo para emprender la comunicación, sino "todas las actividades entre los miembros de las comunidades y conducirlos al desarrollo".

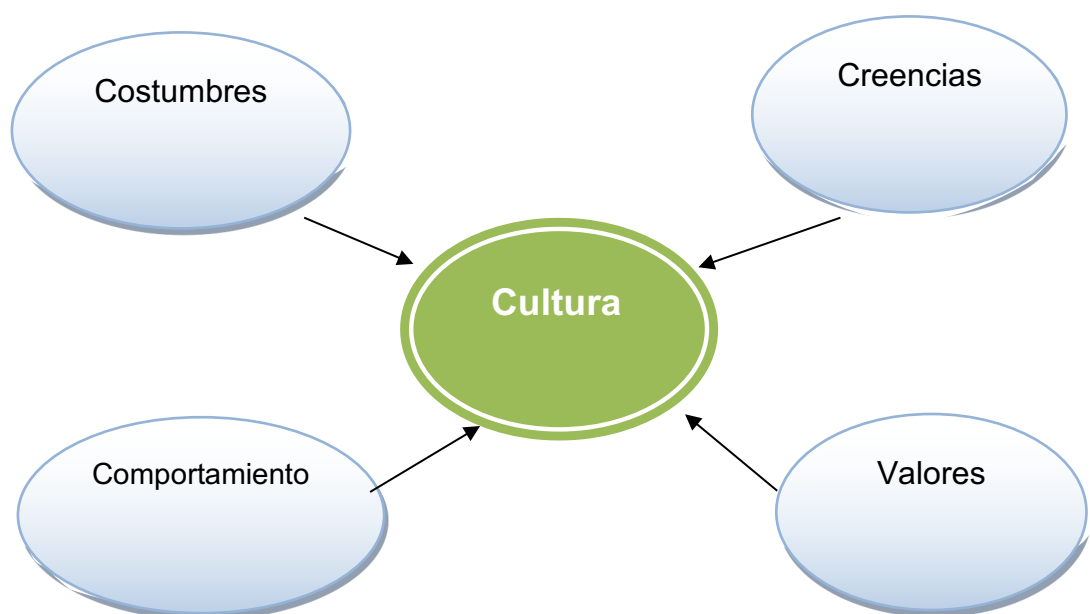


Figura No. 1. Concepción de cultura según Páez & Zubieta (2015).

La cultura entonces, guarda relación con las palabras claves inherentes a las expresiones, costumbres y valores, las cuales son formas cotidianas de la comunicación e interrelación entre los miembros de las diferentes comunidades que conforman una colectividad determinada, que también se almacenan en el subconsciente de las personas y operan dentro de la cotidianidad. Otra concepción de la cultura, es emitida por Calduch (2013) quien considera que “se refieren a patrones que las personas adquieren a lo largo de la convivencia con los demás” y como todos los seres humanos tienen expectativas, creencias y/o conocimientos, pueden compartir ciertas formas de vida en la relación con los demás y en su característica personal.

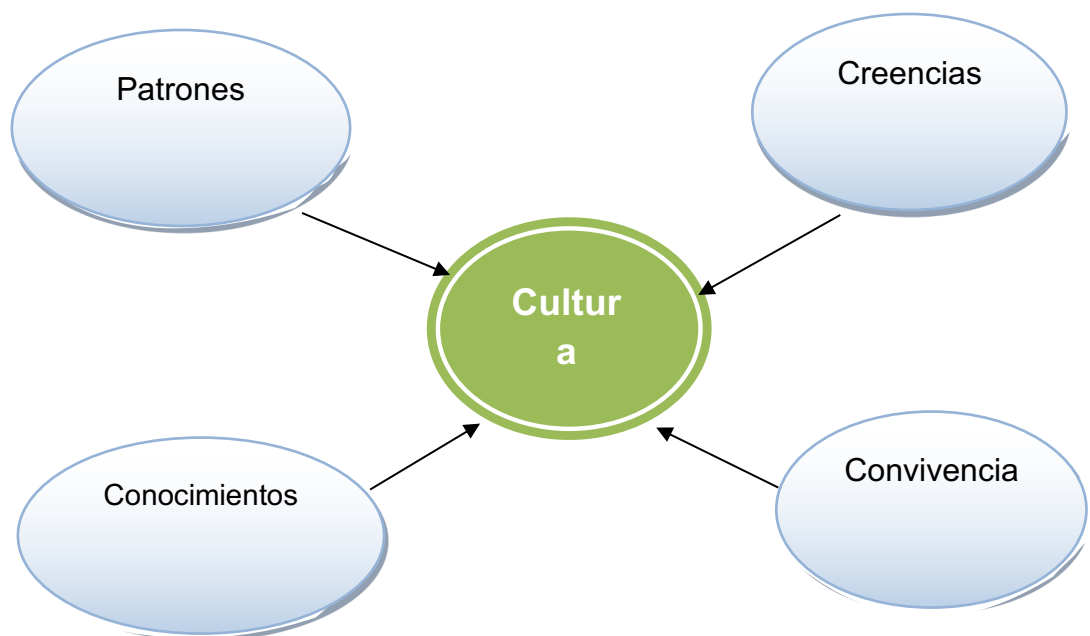


Figura No. 2. Concepción de cultura según Calduch (2013)

Prosiguiendo con las definiciones de cultura, se cita el criterio de Barrera (2013), quien estima que “se trata de un elemento compuesto por conocimientos o ideas que no son particulares son

generales", pero que sin embargo, "mediante la lectura, el estudio, el trabajo y otras actividades cotidianas como la propia alimentación, vestimenta, vivienda, entre los más relevante, puede receptarse en calidad de vivencias propias que permanecen con el transcurrir del tiempo".

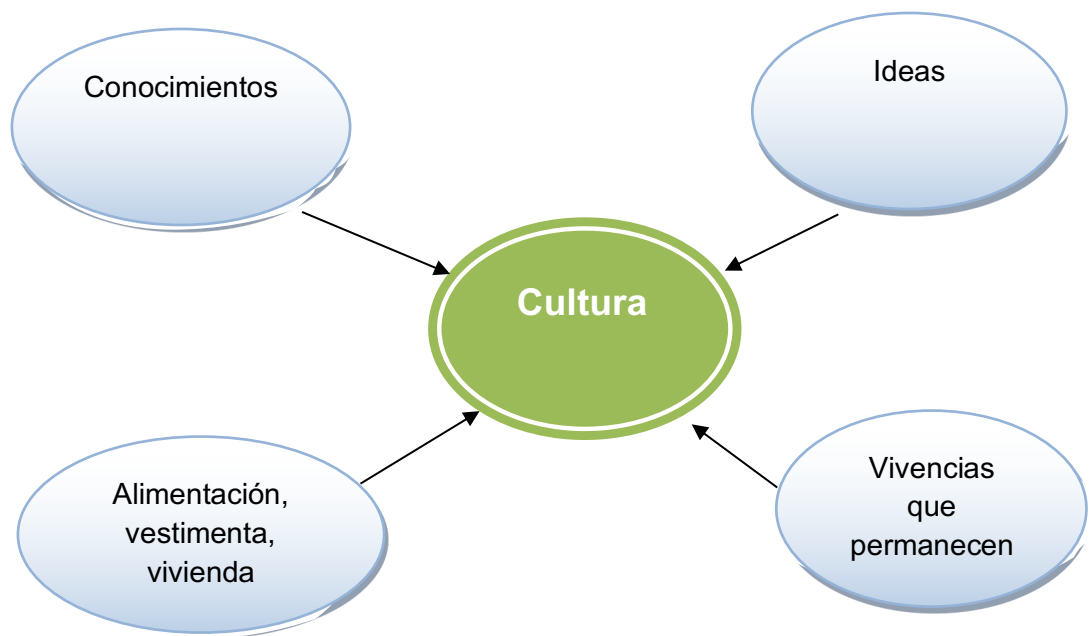


Figura No. 3. Concepción de cultura según Barrera (2013).

La cultura es entonces, la recepción de los sucesos y creencias que tienen los miembros de los pueblos y que pueden permanecer de generación en generación, marcando patrones entre todos los habitantes de una comunidad, que puede identificarse con su cultura, valga la redundancia, a través de las cosas cotidianas y ciertas actividades especializadas propias de su localidad.

Además, se debe recalcar que, la cultura de los seres humanos está asociada específicamente a dos tipos de producto como los son formales y materiales, de las cuales ambos corresponden a un mismo

proceso de elaboración, proporcionando nociones sobre algunos sucesos históricos que acontecieron en el mundo entero, en diversas lugares y épocas de la humanidad. (Brunson, 2015, pág. 2).

Otro concepto de la cultura dada por Altieri (2015), expresa que “esta terminología proviene del verbo latino que significa colere”, inherente al “conjunto de costumbres y valores que forman a la persona desde la infancia hacia su adultez”, además, “se asocia con el verbo cultivar, la cual nutre o aporta con conocimientos ancestrales y permanece para las generaciones futuras”.

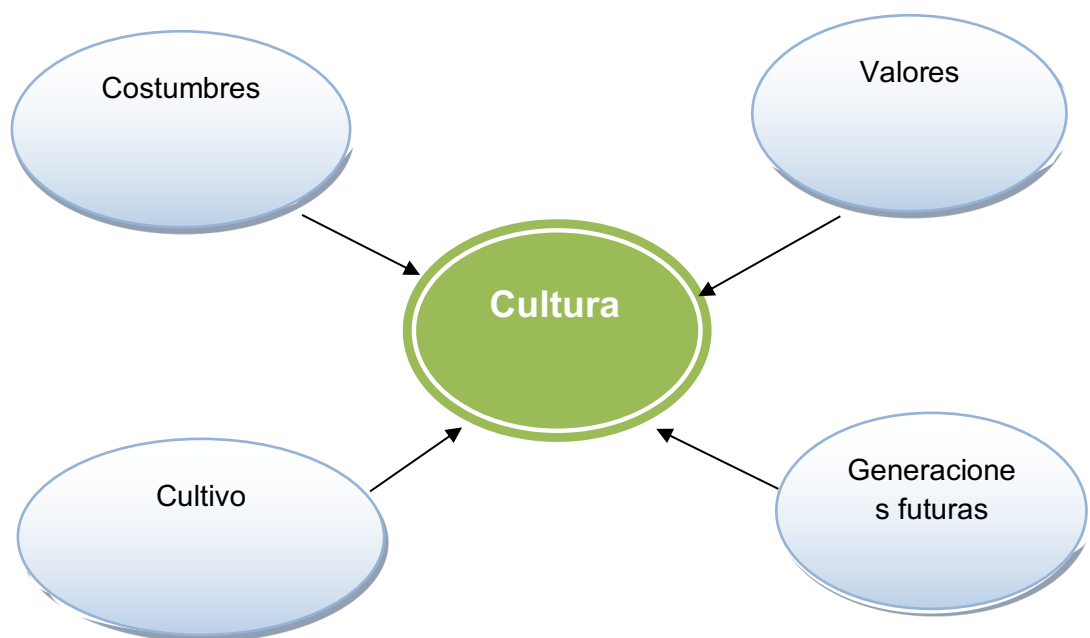


Figura No. 4. Concepción de cultura según Altieri (2015).

Sin duda alguna, al hacer referencia a la cultura, se está abordando las costumbres y valores practicados de forma cotidiana, en la realización de todas las actividades, incluyendo la jornada laboral, por ello, en las organizaciones existen diversos tipos de comportamientos que al juntarse forman un sistema cultural.

Para Jiménez (2016), “la cultura es todo lo material o inmaterial y objetos concretos que determinan las actitudes de un grupo de personas”, además estas “surgen de vivencias que los individuos desarrollan durante toda la etapa de vida”, por esta razón, pueden considerarse también parte del desarrollo intelectual de los individuos.

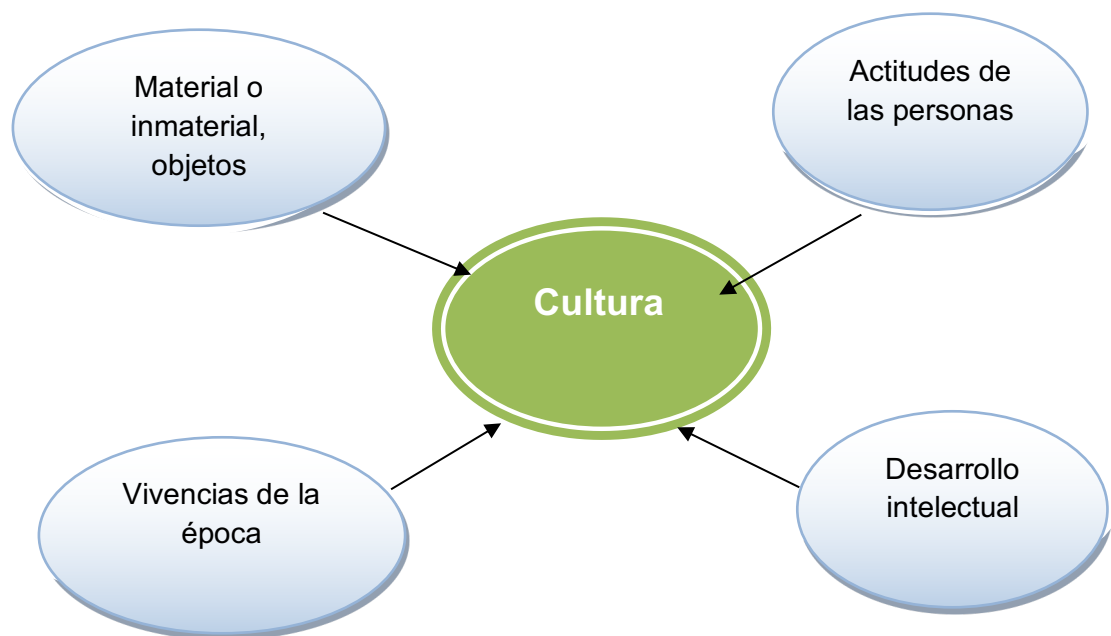


Figura No. 5. Concepción de cultura según Jiménez (2016).

La cultura de los individuos proviene del entorno en el que se desarrollan, por esta razón, la existencia de diversas culturas está encaminada a la adopción de hábitos, actitudes, comportamientos y costumbres, los cuales son muy difíciles de modificar en la adultez, no obstante, se han creado diferentes estrategias para mejorarlas y/o fortalecerlas.

El término de la cultura evolucionó en el tiempo, bajo el siguiente orden cronológico:

Tabla No. 1. *Evolución del término cultura.*

Tiempo	Descripción evolutiva del significado del término cultura
Siglo XIII	Cultivo del campo, el ganado y la parcela agrícola
Siglo XV	Cuidado de la tierra
Siglo XVI al XVIII	Cultivo del alma y de la mente
Siglo XIX y XX	Se relacionó con la civilización, con una identidad única, folclórica y como el cultivo de la individualidad y espiritualidad como un fenómeno distintivo entre los seres humanos, quienes acumulan conocimientos, saberes, costumbres, comportamientos, creencias, actitudes y prácticas

Fuente: (Cuche, 1999).

Acerca de la cultura, en el año 1962 el estadounidense Thomas Kuhn analizó desde una perspectiva filosófica este término, quien indicó que el mismo “representa la capacidad del ser humano para garantizar el desarrollo propio, debido a que incluye varios aspectos como el conocimiento, creencias, costumbres y comportamiento, receptado y adoptado generalmente en el medio en el que se desarrolla”. (Cantú, 2013).

Mientras que, en el año 1977, Salzmann desde el punto de vista antropológico lo definió como, “el comportamiento y actitudes adquiridas por el ser humano en la fase de crecimiento, identificado

como el proceso que da lugar a las generaciones a través de los años", por lo que también lo denominó como "la forma de realizar las actividades en el tiempo y espacio especificado". (Cantú, 2013).

Como se mencionan en los párrafos anteriores la cultura y su definición ha sido objeto de transformaciones al atravesar diferentes etapas evolutivas, las cuales tuvieron lugar conforme al desarrollo de las civilizaciones, aportando en su definición, los aspectos característicos de la época, porque inicialmente se refería al cuidado de la tierra y el ganado, pero que con el transcurrir del tiempo se convirtió en el cultivo de conocimientos, conjunto de creencias y actitudes adoptadas por el ser humano durante su etapa de formación.

Conceptos y generalidades de la cultura organizacional

Los conceptos asociados a la cultura y su evolución en el tiempo, dieron lugar al surgimiento del tópico inherente a la cultura organizacional, fenómeno que ha sido estudiado con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, al desarrollo de la tecnología de la informática y de los sistemas de la calidad, así mismo fue tratado casi en el mismo tiempo en que se abordó la globalización de los mercados.

La cultura se trasladó al ámbito organizacional, debido al impacto que adquirió en el siglo XX el capital humano en las empresas, cuya mayor connotación se observó en los hallazgos investigativos sobre la incidencia de los comportamientos y actitudes en el desempeño de los trabajadores, tanto en el plano individual como grupal.

Según (Rodríguez I. , 2014) la cultura organizacional se define como “el comportamiento de un trabajador tanto en lo individual como en conjunto con sus compañeros, directivos y/o subordinados, el cual a su vez depende en gran medida de sus valores y creencias”.

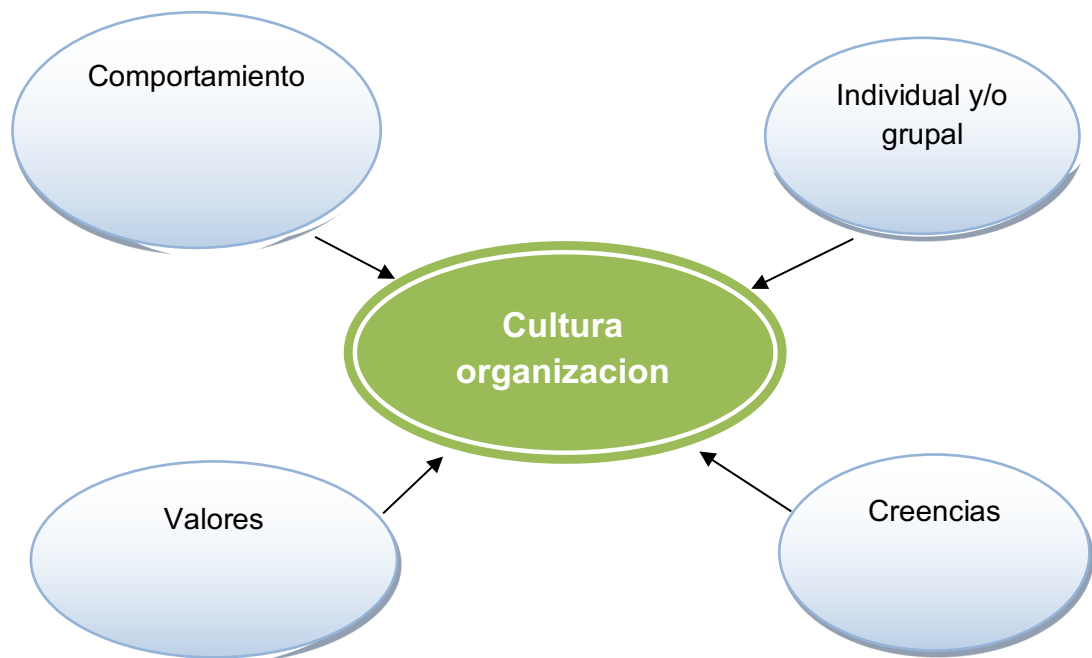


Figura No. 6. Concepción de cultura organizacional según (Rodríguez I. , 2014).

Al destacar la concepción descrita en el párrafo anterior, se observa con claridad que la cultura organizacional tiene plena concordancia con la definición del primer término que la compone, porque hace alusión al comportamiento, creencias y valores, como palabras claves que tiene plena incidencia en este fenómeno social y económico.

De acuerdo al criterio de (Díaz, 2013), la cultura organizacional es “la unión de los comportamientos, hábitos, reglas y valores, que se encuentran ligadas de alguna forma a la empresa como ente económico y social, porque forma parte intrínseca de la estructura de la organización y atañe por lo tanto, a sus colaboradores, quienes son capaces de controlar, interactuar y aplicar normas en la institución a la que pertenecen”.



Figura No. 7. Concepción de cultura organizacional según (Díaz, 2013).

La cultura es una terminología que evoca diferentes nociones interdisciplinarias tanto sociológicas, como psicológicas, la cual ha evolucionado a lo largo de la historia, conforme a las ideologías, valores, creencias y tradiciones de cada época, que no es una realidad permanente, sino dinámica y cambiante, en la que tuvo lugar la fusión entre las civilizaciones con plena interacción histórica y social. (Minsal & Pérez, 2014).

El tratado de la cultura organizacional, hace referencia a los comportamientos de los individuos que pertenecen a una empresa, los cuales los diferencian de las demás, es decir, ninguna entidad económica es igual a otra, por más buenos resultados que una cultura ofrezca, no puede ser adaptada por completo, sin embargo, es posible realizar el análisis de esta herramienta de gestión para mejorar sus prácticas en los entes productivos.

Evolución de la cultura organizacional.

La cultura se ha sometido a un sin número de cambios desde la era primitiva, sin embargo, los más predominantes ocurrieron después de la Segunda Guerra Mundial donde fue objeto diferentes estudios, tanto filosófico como científico, para contribuir a su inserción al sector empresarial y en la gestión de la calidad, a mediados del siglo XX, surgiendo la cultura organizacional.

En el año 1978, Charles Handy especialista en comportamiento organizacional, planteó una clasificación de la cultura organizacional, sustentada en cuatro elementos: poder, roles, tareas y personas; en este sistema, la cultura es dinámica, el poder lo representa la alta dirección, que establece las políticas y objetivos desde los altos niveles jerárquicos hacia los demás integrantes de la organización, para la consecución de objetivos. (Minsal & Pérez, 2014).



Figura No. 8. Modelo conceptual de cultura organizacional de Charles Handy. Tomado del artículo de (Minsal & Pérez, 2014).

Según Charles Handy, la cultura subyace en las actividades de la alta dirección, quienes tienen la responsabilidad de trazar el camino que debe conducir a la organización a la excelencia, para el efecto, es necesario plasmar políticas y objetivos que al transmitirse a los demás miembros de la entidad, permitan conducir a todos sus integrantes al éxito esperado, de manera que los colaboradores coordinen adecuadamente sus acciones para que cada proceso tenga valor agregue valor y maximice la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.

Pettigrew en (1979), describió la cultura como “el comportamiento de las personas que conforman una organización formando una personalidad característica con las creencias, actitudes, objetivos y hábitos, representando un elemento clave para la optimización y excelencia”. (Hernández, Mendoza, & González, 2014).

Si bien la concepción de Pettigrew no está asociada a la cultura organizacional, sino simplemente al primer término, se destacan de su pensamiento algunas palabras claves, como es el caso de las creencias, actitudes y hábitos, las cuales coinciden con el criterio de otros autores como Altieri y Jiménez por ejemplo, pero que además complementan las ideas de Rodríguez y Díaz acerca de la definición de este elemento incorporado en el estudio de la administración de empresas. (Minsal & Pérez, 2014).

Al iniciar la década de los 80, Alvin Toffler dividió a la historia de las civilizaciones, en tres grandes épocas: agrícola – ganadera, revolución industrial y sociedad del conocimiento e informática, afirmando que desde su punto de vista, la cultura tiene una característica polisémica, además de heterogeneidad de acepciones. (Roselló, 2013).



Figura No. 9. Clasificación de la cultura en la historia de la humanidad, según, Alvin Toffler. Tomado del artículo de (Minsal & Pérez, 2014).

Prosiguiendo con la historia de la cultura organizacional, en el mismo año 1980, Dandridge, Mitroff y Joyce, expresaron por vez primera la terminología de simbolismo organizacional para referirse a la cultura de los colaboradores, para facilitar el análisis de los símbolos generados por el conocimiento adquirido y la formación del sistema

operacional que influye en el comportamiento y las actitudes del personal. (Minsal & Pérez, 2014).

En 1981, William Ouchi manifestó que el clima organizacional está relacionado con la cultura empresarial, indicando que existen elementos comunes en ambos componentes de la gestión del talento humano y de la administración de empresas, para el efecto, establece una comparación entre los sistemas norteamericanos y japonés, para determinar el porqué de la evolución de los asiáticos y de la mirada hacia esta nación por parte de los estadounidenses. (González J. , 2007).

En 1981 Schwartz y Davis expresan que “la cultura organizacional se puede concebir como un patrón de comportamiento, expectativas y creencias, cuya característica principal es el control de las formas en que se llevan a cabo las normas establecidas en la organización, las cuales significan una ventaja competitiva cuando la conducta es modificada para la ejecución de buenas prácticas en la empresa”. (Arancibia y Herrera, 2009).

En 1982 Peters y Waterman manifestaron que “la cultura organizacional puede ser considerada similar a la personalidad de los individuos, debido a que las características de los elementos del talento humano de la empresa interactúan para alcanzar los objetivos organizacionales a través de la estrategia fijada por la directriz. (López, 2014).

En el mismo año, 1982, Deal y Kennedy sostienen que la cultura organizacional está asociada a los valores del individuo, inclusive expresando que este componente representa el núcleo esencial de

esta variable, la cual tiene impacto directo en la calidad, productividad y competitividad empresarial. (González J. , 2007).

Schein (1983) menciona que "la cultura de una empresa se sustentas en tres ángulos: valores, creencias y normas". A su vez opina que "su conformación depende de la interacción de los colaboradores para el logro de objetivos", donde intervienen el entorno definido como un patrón de supuestos básicos creado durante el proceso de adaptación, que funcionan operativamente y pueden ser enseñadas a los nuevos integrantes para determinar la manera correcta de realizar las prácticas empresariales y promover la solución de problemas. (González J. , 2007).

Martin y Siehl (1983) manifestaron que la cultura de la organización tiene la posibilidad de sufrir cambios espontáneos que pueden ser llevados a cabo por la directiva, o por subculturas que aporten a la formación de la cultura principal, mientras que Wikins en el mismo año mencionó que se trata del comportamiento habitual de las personas, que según Ouchi, es difícil de cambiar (Arraut, 2010).

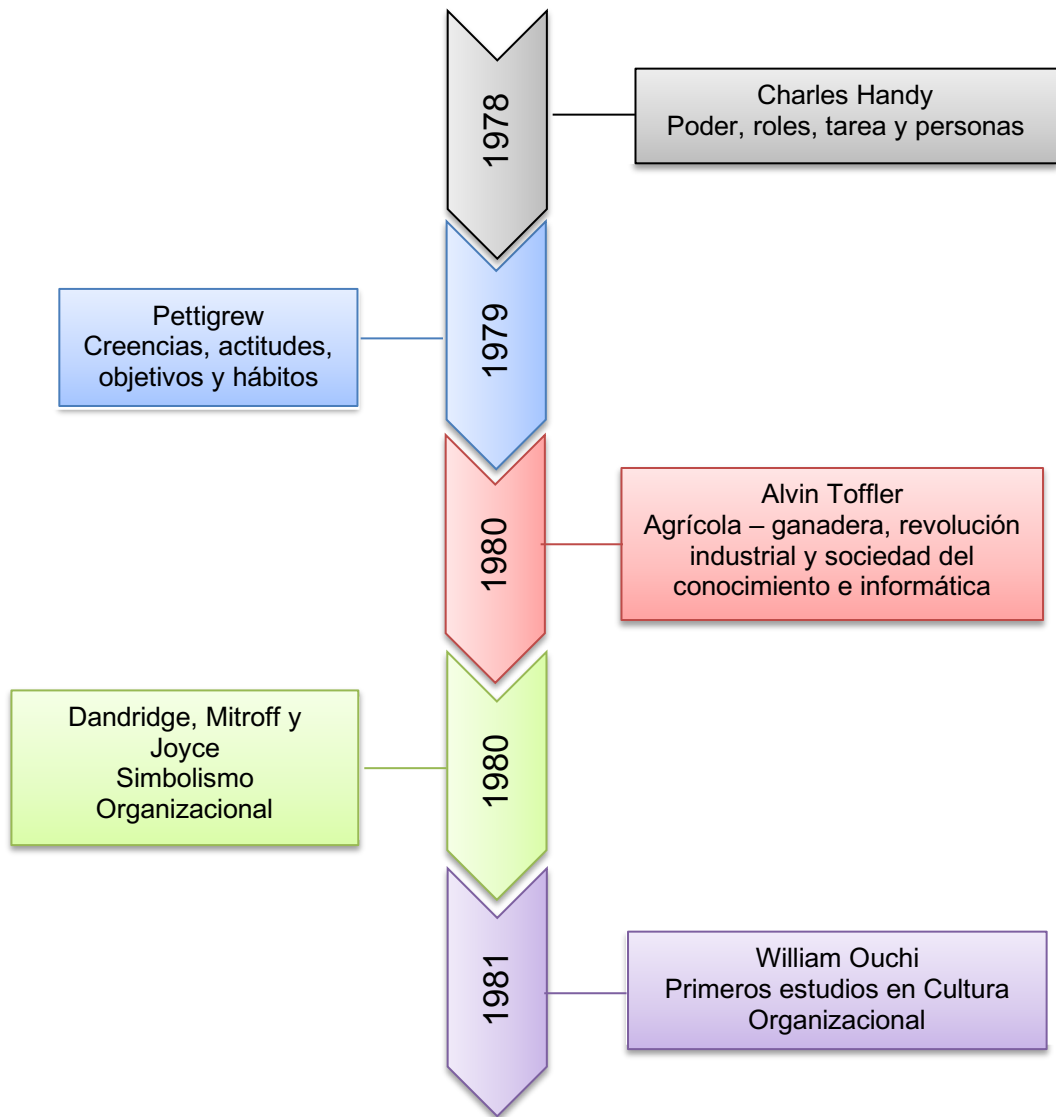
En la década de los 90, específicamente en los años 1990 y 1991, la cultura organizacional es investigada en los países latinoamericanos, siendo Colombia uno de los pioneros, donde se citó la concepción de los dos enfoques: el primero vinculado al comportamiento, liderazgo, clima y estructura organizativa; y, el segundo al enfoque funcional, defendido por Coltejer, Leonisa y Carvajal. (Podestá, 2013).

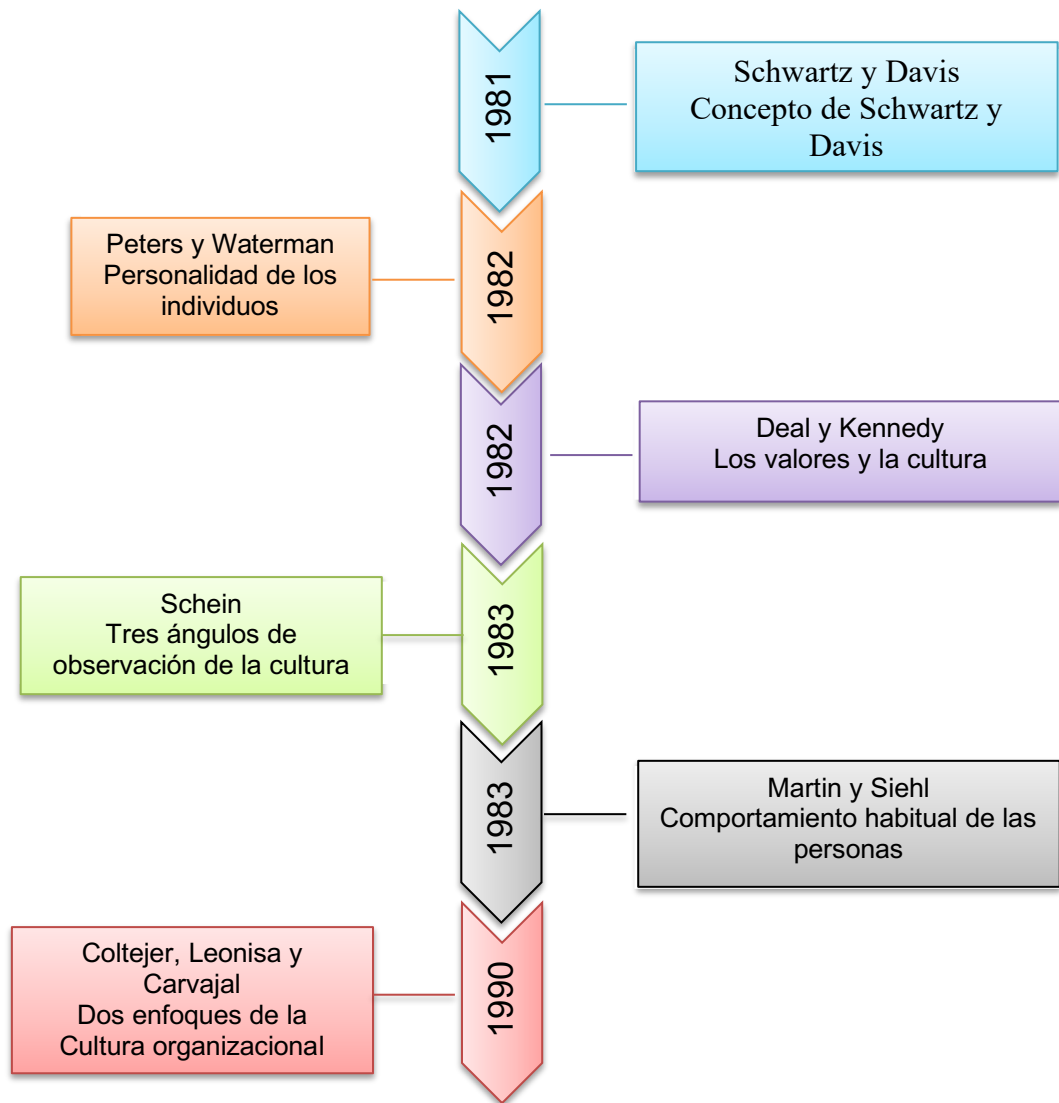
En la misma nación colombiana, en el año 2007, Zapata manifestó su apreciación sobre la naturaleza de la cultura organizacional, indicando que esta es receptada y aprendida de modo inconsciente por los individuos pertenecientes a una entidad empresarial, por lo tanto, expresó que el comportamiento de los colaboradores se adquiere a través de la repetición de patrones. (Zapata & Rodríguez, 2008).

Para Denison en (1996), la cultura organizacional es la socialización de las personas que componen un grupo que convergen sus comportamientos y actitudes para la resolución de problemas para alcanzar los objetivos de la empresa, mientras que Martín en cambio considera que son las manifestaciones que producen patrones que se encuentran en armonía, ambigüedad, paradoja, contradicción entre el grupo que lo conforma. (Cújar, Ramos, & Hernández, 2013).

El aporte de Azebedo en 2007 menciona que la cultura de la organización es la identidad de la misma, son las que hacen sostenibles el negocio, por su compleja composición, lo cual resulta difícil de ser copiado por otra empresa. (Cantú, 2011).

Acerca de la cultura organizacional Soria en el año 2008, consideró que “es el tratado de un elemento de gran relevancia para impulsar la productividad y competitividad, formado por las capacidades intelectuales, intercambio de ideas y trabajo en equipo”, facilitando la ejecución de las actividades, para ello es necesario forjar un clima agradable, además de la entrega de trabajo acorde a su nivel”. (Cújar, Ramos, & Hernández, 2013).





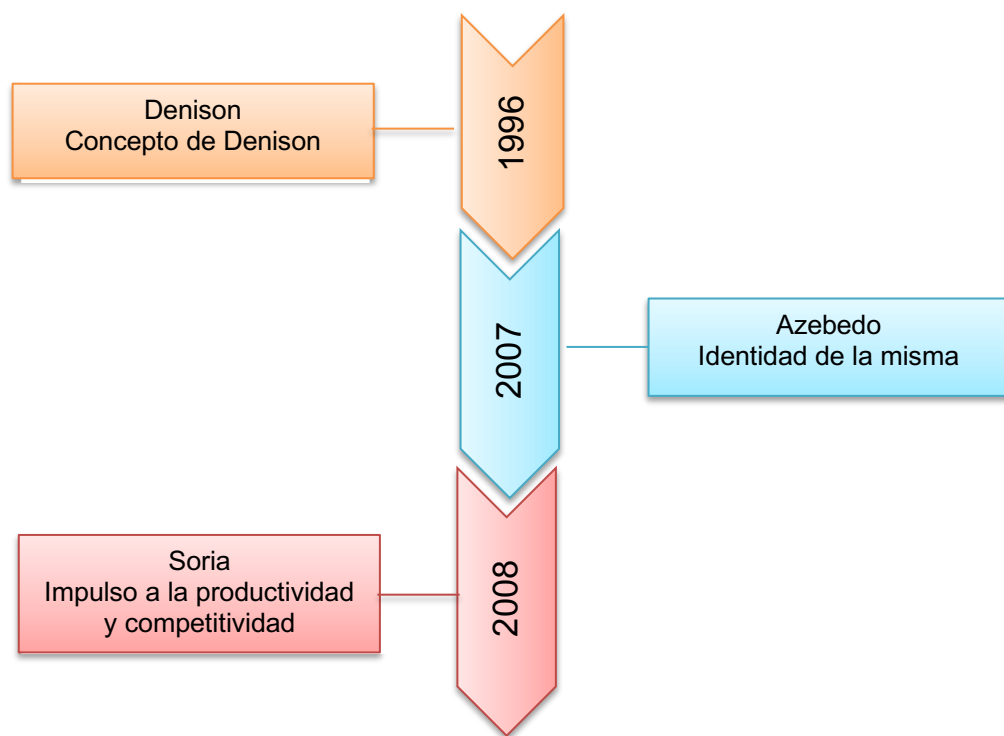


Figura No. 10. Evolución de la cultura organizacional.

Tipos de cultura organizacional

La evolución de la cultura organizacional como una herramienta de gestión en las empresas, a partir de la década de los 80, así como su fortalecimiento en el siglo XXI, generó que a inicios del milenio algunos expertos se interesaran por diferenciar sus tipos, originándose diversas clasificaciones sobre este tópico administrativo.

Al respecto, Hiniesto en el año 2001 estipuló una clasificación de la cultura organizacional en ocho tipos, los cuales tienen la propiedad

de complementarse entre sí, citando entre los más importantes los que se describen en la siguiente tabla:

Tabla No. 2. *Tipos de cultura organizacional según Hiniesto.*

Tipos	Descripción
Cultura humanista	Entes participativos, centradas en las personas, con comunicación abierta y enfoque creativo
Cultura de evasión	Superficiales, con limitaciones en la comunicación, no se involucran en la solución de conflictos
Cultura burocrática	Tradicionales, se basan en normas que inciden en el comportamiento de los colaboradores
Cultura competitiva	Se centran en la superación personal, por lo que disminuye la cooperación entre colaboradores
Cultura perfeccionista	Cero defectos, con auditorías en demasía de los procesos
Cultura de negación	Buscan culpables a los problemas
Cultura de autoridad	El control está en la dirección que tiene el poder autoritario sobre sus subordinados quienes traducen la sumisión al mínimo esfuerzo
Cultura de desarrollo	Organizaciones creativas de excelencia

Fuente: (Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017).

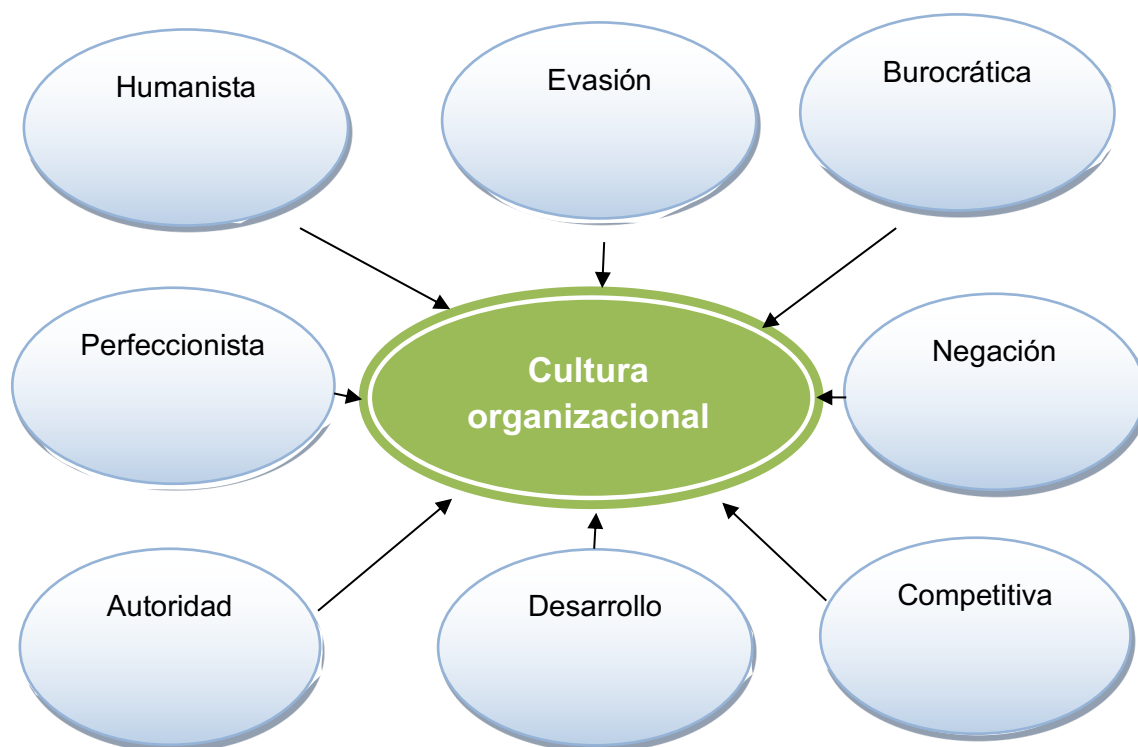


Figura No. 11. Modelo de Hiniesto de clasificación de la cultura organizacional. Tomado del artículo de (Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017).

Los tipos de cultura organizacional mencionados por Hiniesto hacen referencia a diversas clases de directrices, las autoritarias están asociadas al liderazgo que toma decisiones sin considerar los criterios de los demás personeros de la entidad, las que niegan los conflictos o los evaden y no los superan, aquellas que tratan de perfeccionar a costa de generar un clima laboral tenso, las que crean competencias entre sus miembros, las centradas en el ser humano y las que buscan la excelencia, estas dos últimas son las que más se ciñen al modelo de la gestión de la calidad.

Es necesario destacar en este ítem, que los tipos de cultura organizacional que más se aproximan a la excelencia son la humanista y de desarrollo, porque contribuyen al fomento de un clima armónico, donde la tensión se combate eficazmente y se promueve el trabajo en equipo, buscando a través de las directrices y de los valores de los colaboradores, satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas.

Por otra parte, Hofstede en el mismo año 2001, clasificó a la cultura organizacional conforme a cinco parámetros básicos que se mencionan en la siguiente tabla:

Tabla No. 3. *Tipos de cultura organizacional según Hofstede.*

Tipos	Descripción
Distancia de poder	Se refiere a las organizaciones donde la alta dirección y los colaboradores están distanciados
Equidad de género	Se refiere a aquellas organizaciones donde se respeta la equidad de género
Individual / colectivo	Basados en el desarrollo individual y el trabajo en equipo
Enfrentamiento de la incertidumbre	Son aquellas organizaciones que gestionan y se anticipan al riesgo
Largo plazo	Se refiere a aquellas organizaciones que planifican en el largo plazo

Fuente: (Tarapuez, 2016).

Hofstede infiere otro tipo de organizaciones, si bien coincide con Hiniesto acerca del liderazgo autoritario basado en el poder, en cambio presenta tres tipos de culturas empresariales diferentes, entre las que más destacan son aquellas que enfrentan la incertidumbre y planifican en el largo plazo, ambas satisfacen los requisitos de la gestión de la calidad, aunque es preferible que puedan complementarse entre sí.



Figura No. 12. Modelo de Hofstede de clasificación de la cultura organizacional. Tomado del artículo de (Tarapuez, 2016).

La importancia de los modelos de clasificación de la cultura organizacional, es que han servido para fundamentar otras concepciones de esta herramienta de gestión, por ejemplo, Cantú (2011) tomó el aporte de Thomas Kuhn, Salzmann, Hiniesto y Hofstede, en su criterio teórico sobre la cultura, indicando que "es el tratado de los valores y prácticas individuales y en grupo, que se

realizan de forma cotidiana, contribuyendo al fortalecimiento del sistema de la calidad y al logro de la excelencia".

En términos generales, la cultura constituye una dimensión compleja pero esencial para la consecución de objetivos empresariales, que parte de las directrices que establezcan los administradores y que contribuyan a la formación de hábitos positivos para la promoción de comportamientos estables tanto en lo individual como en lo colectivo y fomenten la convivencia en un clima de armonía, dispuesto totalmente al logro de la excelencia.

Componentes de la cultura organizacional

La cultura de la calidad se refiere al conjunto de componentes, el cual forma parte de un proceso por medio del cual la organización puede elevar su nivel de eficiencia y productividad, compuesto por el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de comunicación y liderazgo inmerso dentro de un grupo de personas que conforman una organización las cuales serán definidas a continuación.

Liderazgo

Con respecto al liderazgo, esta forma parte relevante para la formación de una cultura de la calidad, debido a que provienen de directivo, quien hace imperativo el hecho de transmitir o enseñar mediante seminarios, talleres y juntas la metodología, quienes deben tener el entrenamiento adecuado, mostrar una actitud positiva y

enérgica para la formación de una buena cultura de la calidad para la organización.

El liderazgo se define como una condición humana en la que es capaz de involucrar a todo su entorno a través de su existencia, este liderazgo se muestra desde el inicio de su existencia a través de los padres quienes ejercen una orientación en la vida de los hijos, los impulsan y ponen límites, al igual debe ser aplicados en la organización, donde el líder es capaz de convencer y conmover así como también la forma de actuar (Akio, 2016).

El liderazgo implica el uso de la influencia, para conformarse un agente de cambio, además de tener la capacidad de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo para cumplir con los objetivos individuales, grupal y organizacionales, este tipo de eficacia de liderazgo es medido mediante el alcance de los objetivos.

La aplicación de un buen liderazgo es un proceso complejo, implica la capacidad de persuadir, para ejercer con buena actitud el cumplimiento de determinados objetivos, siendo el líder el responsable de ordenar, guiar, influenciar y supervisar las acciones, pensamientos y conductas de su grupo (López & Rojas, 2013).

En la creación de la cultura organizacional es necesario aplicar modelos de liderazgo efectivos que incluyan funciones claves como el de fijación de metas, plantear objetivos claros y definidos, involucrar al personal y buscar el consenso en asuntos importantes,

prestar especial atención tanto a las actividades del trabajo como a las relaciones del grupo.

Comunicación

Para llevar a un cambio de la cultura de calidad es necesario conocer el tipo de metodología a utilizar para lograrlo, el cual es posible mediante la comunicación constante con el personal además del reforzamiento de los conocimientos, para llevarse a cabo se requiere contar el personal apropiado para transmitir el mensaje adecuadamente.

La comunicación es un componente esencial en todos los grupos el cual tiene como objetivo principal transmitir mensaje claro y motivante, con ideas precisas que tengan la capacidad de lograr el interés que hacen posible el logro de los objetivos, el cual a la vez dota de sentido el espacio laboral y la formación de organizaciones más dinámicas que impactan en el ambiente laboral (Robbins & Judge, 2013).

En la organización la comunicación efectiva conforma habilidad básica, por lo tanto, su dirección debe gestionar de forma permanente su desarrollo y mejoramiento constante, además de identificar cuando un miembro del equipo tiene falencias en este aspecto, para contribuir a su mejoramiento el cual impactará de forma positiva en los resultados de la organización.

En la actualidad el desarrollo de la cultura de calidad de una organización depende esencialmente de la transferencia de conocimiento y trabajo en equipo de los integrantes de la misma, ya

que es necesario dejar de ser estructuras rígidas, sino, más bien motivar a la participación activa de sus colaboradores permitiendo mejorar el proceso del alcance de los objetivos (Galindo, 2014).

Para que una organización se desarrolle de forma efectiva, la comunicación deberá existir en todos los niveles mediante un proceso de empatía entre sus colaboradores, con la finalidad que todos puedan interactuar sin diferenciar cual sea la ubicación en el organigrama, lo cual beneficia en la realización de las actividades de la empresa que permiten su correcto funcionamiento.

Valores y Creencias

Los valores y creencias del conjunto de personas que conforma una organización forma parte relevante en la formación de la cultura de la calidad, debido a que si existe una conglomeración de creencia que pueden ser incompatibles, sin embargo es necesario que existan los valores necesario que permitan el respeto a la diversidad y la tolerancia a los diferentes criterios existentes, para ello, es necesario conocer la definición sobre creencia a continuación:

Para (Gastélum, 2015), las creencias se trata del conjunto de ideas las cuales influyen de forma determinante en los comportamientos individuales de las personas los cuales dan significado y propósito a la vida, estas creencias pueden ser atribuidas a interpretaciones del pasado, explicaciones del presente o predicciones del futuro según cada percepción y pueden conformar un fundamento para el sentido común, sabiduría popular, religión o ciencia o la combinación de los mismos.

Las organizaciones con el paso del tiempo son capaces de formar creencias y patrones distintivos, por esta razón, la cultura organizacional se construye en base a supuestos y patrones que son afirmados y se configuran por valores presentes, mitos, historias y anécdotas, rituales y ceremonias, costumbres y tradiciones; entre otras representaciones simbólicas de las creencias (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo, 2018).

Respecto a los valores, estos son los elementos vitales, poderosos y complejos necesarios en cualquier grupo u organización, las cuales son configuradas a través de actitudes, percepciones y conductas, mientras que las creencias son suposiciones de la existencia y sus formas de ser así como sus proyecciones, los valores muestran los modos de actuar de los empleados.

Los patrones mentales, creencias, valores y símbolos son elementos conforman una gran variedad de mensajes y significados, conforman elementos rectores de la conducta, e intervienen en la forma de actuar de las personas y por ende de la organización como un distintivo de como realizan las cosas dentro de la misma (Anzola, 2012).

Las creencias y conceptos básicos de una organización conforman la medula de la cultura organizacional, debido a que constituyen sus bases orientada al éxito, mediante el establecimiento de las normas para la organización, para dar una dirección común en todos los involucrados en la empresa y establecen directrices para su compromiso diario.

Conclusión

La cultura organizacional tiene relación intrínseca con las creencias, conocimientos y las experiencias de los individuos que forman parte de una organización, la cual tiene un impacto significativo en su comportamiento individual o grupal.

De acuerdo a los criterios y modelos de cultura organizacional, esta variable influye en el clima laboral, formando parte de las políticas y de las normas que establece la empresa para la consecución de los objetivos, por lo que tiene un impacto directo en el sistema de la calidad y puede contribuir al logro de la excelencia.

Los tipos de cultura organizacional engloban diversos tipos de liderazgo directivo y comportamiento de los colaboradores, entre los que se citan el estilo autoritario, la democracia, la competencia y/o el logro de la excelencia, en todo caso, es necesario que una empresa requiere plasmar una directriz que mejore la cultura de los trabajadores e imponga valores que modelen la conducta y conduzcan todos los procesos a la satisfacción de los clientes y partes interesadas.

CAPÍTULO II: SISTEMAS DE LA CALIDAD

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de la calidad constituyen la segunda categoría a la que hace referencia el presente texto, la cual ha atravesado un proceso evolutivo que germinó en que se transforme en una disciplina que forma parte de las ciencias administrativas, pero que tiene sus propios métodos y técnicas, así como sus fines particulares.

A partir de la revolución industrial, la calidad cobró mayor importancia, si bien es cierto, en aquel momento se privilegiaron los volúmenes de producción antes que la satisfacción de los clientes, sin embargo, con el paso del tiempo, la competitividad de los mercados y el proceso globalizador que estuvo asociado a la acelerada evolución de la tecnología, generó el surgimiento de los sistemas de la calidad que se han ido perfeccionando en menos de un siglo.

En este apartado se hace referencia en primer lugar a las definiciones de la calidad como sistema que forma parte de las organizaciones y no como un término que denota una percepción de los individuos, para proseguir con la descripción de las etapas evolutivas que impulsaron el nacimiento de la gestión de la calidad, incluyendo los aspectos normativos regulados actualmente por la Organización Internacional para la Estandarización, por sus siglas ISO.

DEFINICIONES DE LA CALIDAD

Para esquematizar una conceptualización confiable de la calidad, es necesario considerar los criterios de los expertos, quienes de forma eficiente aportaron con sus nociones sobre la temática en tratamiento, desde diferentes perspectivas que contribuyen a conocer e interpretar las diferentes definiciones de los sistemas de la calidad.

Bajo este criterio, se expone las concepciones de Evans & Lindsay (2015), quienes estimaron que “la calidad es aquella que, a través de los mecanismos adecuados, satisface las necesidades del consumidor a menor coste, por lo tanto, hace referencia a cómo agregar valor a los bienes y servicios, desde la primera vez”.

El argumento que realizan estos autores, se centra en la funcionabilidad estratégica que deben desarrollar los oferentes del producto y/o servicio, es decir, con el fomento de toma de acciones para que el cliente se sirva de bienes tangibles o intangibles que colmen sus expectativas en costos, cantidad, durabilidad y utilidad.

Por otra parte, Cobeña (2017) considera que “la calidad está representada por características de los productos o servicios que ofrece la empresa para satisfacer necesidades y expectativas de usuarios y consumidores, además de cumplir con las especificaciones para la que fue diseñado o creado”, en clara alusión a la misión de la organización.

La concepción de Cobeña hace referencia a la personificación del producto como tal, razón por la cual infiere que en las propiedades y atributos que posea el mismo, se encuentran inmersas las cualidades específicas para ser considerado de calidad por parte del público demandante.

Respecto al significado de la palabra calidad, Castro (2015), toma como referencia la opinión de Joseph Juran, quien inquirió que se trata de "la aptitud de un producto o servicio que está previsto para el uso o aplicación de las necesidades y expectativas del cliente", por su parte el bien debe cumplir con las características de satisfacción para ser percibido como calidad.

Un producto además de poseer cualidades que le permitan diferenciarse de otros de la misma especie, debe ser elaborado específicamente para satisfacer las necesidades de la colectividad y/o grupos particulares, por lo que las empresas o productores deben cerciorarse de los efectos que pueden incidir en la aceptación del mismo por los consumidores.

Cubillos & Rozo (2014), tomaron como referente la opinión de Deming, quien manifestó que "el producto o servicio es de calidad siempre y cuando cumpla con las necesidades o exigencias que el cliente busca para satisfacer sus requerimientos, además debe gozar de un mercado sustentable, es decir, ser competitivo".

Las concepciones de la calidad de Juran y Deming, coinciden en afirmar la agrupación de las cualidades y características propias de un producto y/o servicio, mediante las cuales pretende satisfacer los

requerimientos, exigencias y preferencias de un público objetivo. Estas propiedades pueden estar orientadas a diversos enfoques como el diseño, presentación, textura, durabilidad, atención, presentación, entre otras.

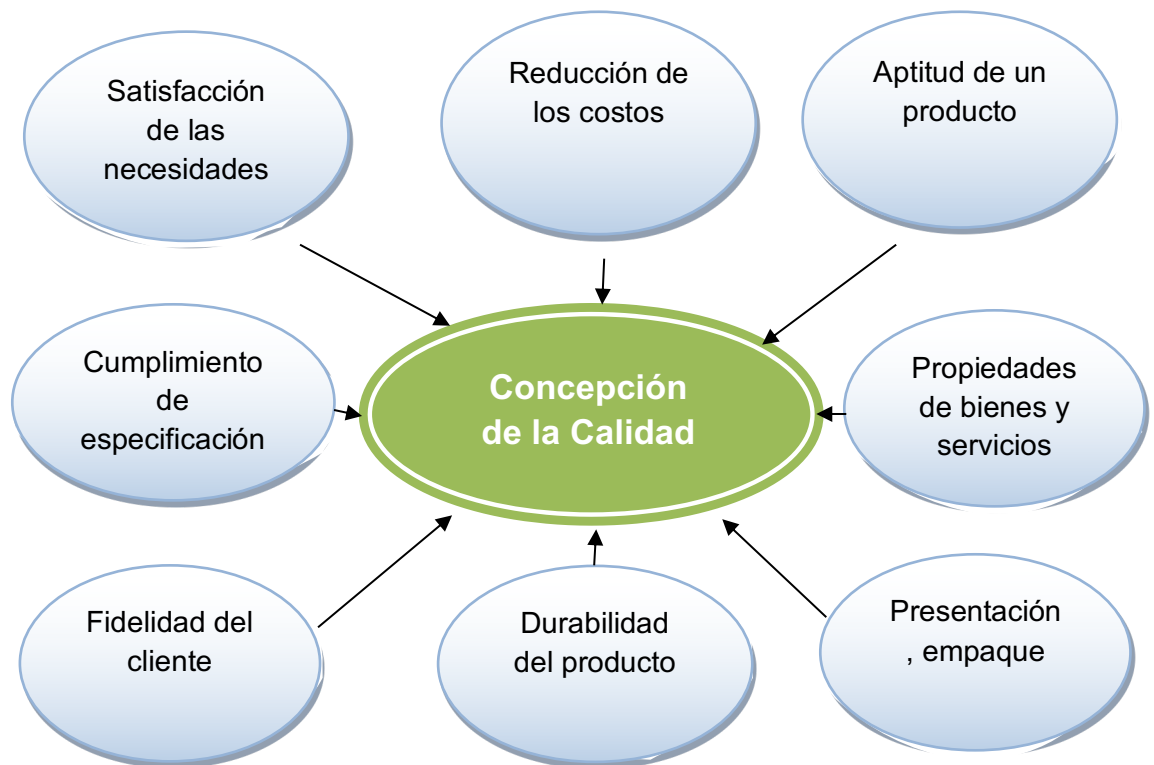


Figura No. 13. Modelo de Hiniesto de clasificación de la cultura organizacional. Tomado del artículo de (Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017).

Por otra parte, es conveniente precisar que son los consumidores quienes definen la calidad, de acuerdo a su apreciación individual y la evaluación colectiva del mismo, posterior a la percepción del producto o servicio, naciendo las preferencias y la lealtad hacia la marca como fundamento para potenciar la satisfacción de los usuarios.

Las definiciones anteriores son aplicables tanto para productos como para servicios, pero giran bajo un propósito en común, que es de solventar las solicitudes de un público en general, atendiendo las demandas y necesidades que se presentan, para conseguir mejorar constantemente el cumplimiento de dichas expectativas.

Prosiguiendo con las concepciones de la calidad, Colunga (2013) infiere que su importancia “está relacionada con los beneficios adquiridos a través de una operatividad eficiente en la producción de los bienes”, como por ejemplo: “la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado e incremento del empleo”.

En efecto, los beneficios obtenidos a partir de la calidad son múltiples, favoreciendo tanto al sector empresarial como a los consumidores, pues las industrias al lanzar un producto, suelen considerar la asequibilidad de los precios y las propiedades del mismo, para que los usuarios lo puedan adquirir con facilidad, a la vez que, el incremento del comercio genera más plazas de trabajo.

Se debe apuntar que por lo general durante estas gestiones las empresas buscan mantener una armonía para satisfacer las necesidades de los usuarios, como un factor clave para optimizar el nivel de productividad organizacional, pero sobre todo, el objetivo principal es satisfacer los requisitos del consumidor.

ETAPAS EVOLUTIVAS DE LA CALIDAD

Sin duda alguna, la calidad se ha convertido en un tópico imprescindible en todas las actividades del hombre y por ende siempre ha existido desde el surgimiento de las primeras civilizaciones, aunque no haya tenido una personificación como tal. Antes de pasar a las etapas evolutivas, se citará la categorización que realiza Herrera sobre la temática, comprendiéndolo de la siguiente manera:

- **Egipto:** Este gran imperio, pese a que no poseía normas de calidad o reglas internacionales, realizaban los trabajos conforme a sus propios criterios, que aunque hayan sido bastantes rigurosas, hoy en día permite observar las majestuosas pirámides o templos sagrados.
- **Fenicios:** Una de las reglas más relativas era de cortar los brazos a los trabajadores en caso de que la construcción no estuviera bien hecha.
- **Código Hammurabi:** De acuerdo con los registros se revisaban las construcciones de las casas y si alguna de ellas no estaban bien edificadas, al constructor se le aplicaba la pena de muerte.
- **Grecia:** Demostraban un gran cuidado en la elaboración de sus templos, en base a su pensamiento "lo bien hecho".
- **Edad media:** Durante este periodo se abarcó nociones más claras sobre la calidad, en cuanto al diseño de marcas y diversos productos, se consideró como el auge de los gremios.
- **Revolución industrial:** El sector industrial comienza a darle mayor importancia a la calidad, razón por la que se comienzan a establecer ciertas directrices de control.

- **Post Segunda Guerra Mundial:** Hubo un incremento en la demanda de los productos, lo que permitió fabricar en cantidades globales, además de los protocolos necesarios, que al principio no obtuvieron mucho éxito.
- **Normas ISO:** Tras la creación de la Organización Internacional para la Estandarización, se establecieron reglas universales para el control de calidad organizacional (Herrera, 2013, p. 45).

En los siguientes apartados se puntualizarán las etapas concernientes al proceso evolutivo que ha tenido la calidad, comprendiendo las teorías de diferentes contribuidores que aportaron positivamente en el desarrollo de las mismas, en el gráfico siguiente se presenta la síntesis de las etapas de la evolución de la calidad:

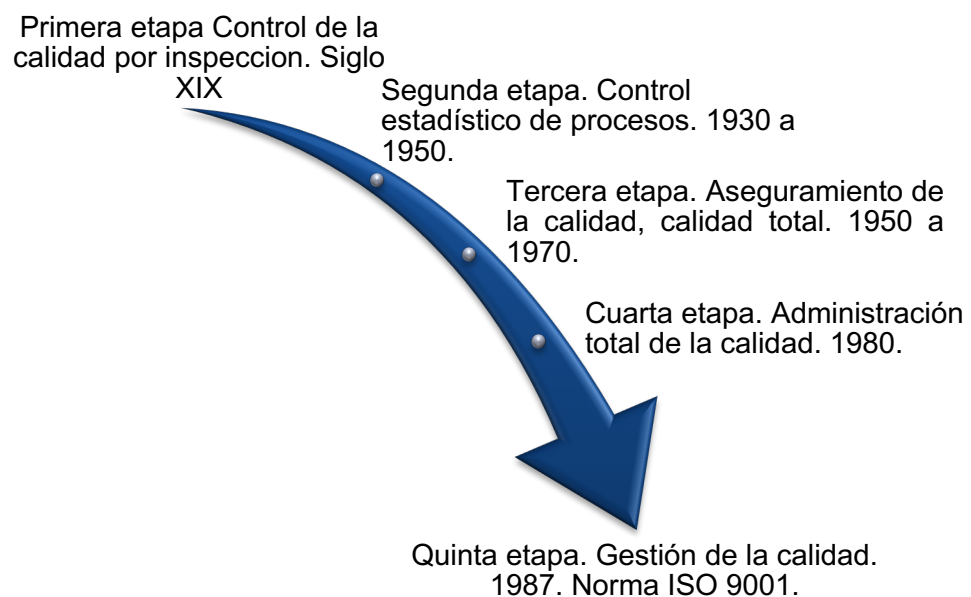


Figura No. 14. Etapas de la evolución de la calidad. Tomado del artículo de (Torres, Ruiz, Solís, & Martínez, Calidad y su evolución: una revisión., 2012).

Primera etapa: la inspección de la calidad.

Esta primera etapa tuvo lugar en la revolución industrial, a fines del siglo XVIII e inicios del XIX, destacando los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos experimentados por la sociedad de aquel entonces, que se abrieron paso desde el mercado rural de la revolución agraria donde predominó la agricultura y el comercio, hacia nuevos estándares de tipo mecanizado e industrializado.

Antes de la revolución industrial era el cliente quien identificaba la calidad, demostrando completa confianza en la destreza del fabricante, por tratarse de un artesano de renombre, que de acuerdo con Morales (2015) “se agruparon en gremios y la calidad se autenticaba mediante descripciones designadas entre ellos mismos y por la inspección del comportamiento y desempeño de sus integrantes”.

Poco después de la aparición de la industria, cambió la concepción de la mano de obra, fundamentándose en el trabajo manual comenzaron a tener poca importancia, pues las empresas direccionaron su visión a esta área operativa, además de expandirse el comercio gracias a la construcción de carreteras, canales y otras fuentes de transportación, para posteriormente introducirse la máquina de vapor de James Watt, que permitió a este mecanismo enquistarse en la capacidad de producción.

En efecto, durante este período fue necesario implementar algunas directrices sobre la calificación y monitoreo de los procesos productivos, razón por la cual la Escuela de Administración Científica de Taylor desplazó a los estereotipos anteriores, poniendo énfasis en la importancia de realizar divisiones de la gestión, señalando que los trabajadores deberían especializarse en las áreas que desempeñarían.

Por su parte, Rubio (2013) argumenta que “a finales del siglo XVIII aparece un personaje singular, el supervisor, quien algunas veces era el dueño, quién tenía el deber de revisar las condiciones del trabajo”.

La gestión de fabricación se volvió más compleja durante la primera guerra mundial, lo que motivó a las industrias a contratar a personas que se encarguen de inspeccionar la calidad en su totalidad, implementándose zonas organizativas de inspección alejadas de las plantas de producción.

Para el autor González (2015) el término inspección “tiene su origen en el latín inspectio que equivale a la acción de examinar, revisar y analizar, basado en una valoración física, determinada en primer lugar por la percepción”, cuyo fin es encontrar cualidades físicas importantes y diferenciarlas de aquellas que perjudican la producción, además de identificar anomalías en los productos ya terminados.

No obstante, la evolución de las maquinarias conllevó a diversas transformaciones en el sistema de producción y en las metodologías

de trabajo, a la vez que las empresas superaron los niveles de fabricación gracias a los avances tecnológicos.

Segunda etapa: el control estadístico de los procesos (1930-1949).

Los avances de la tecnología proporcionaron mayor impacto en la sostenibilidad de la economía de los países desarrollados del régimen capitalista, no obstante, se presentaron serios problemas relacionados con la productividad del trabajo.

La condición de constantes anomalías en el sector productivo duró hasta mediados de la segunda guerra mundial, donde las exigencias de la producción en masa requerían de mayores gestiones en el control estadístico de la calidad, para afianzar el nivel de capacidad.

Para responder a estos requerimientos, Barron (2013) menciona que “la aportación más significativa del control estadístico fue en la inducción de la inspección por monitoreo, a diferencia de la completa (100%), la cual ayudó fehacientemente con las gestiones operacionales de aquel entonces”.

Las principales contribuciones de esta etapa, puntualizaron en generar un control que asegure la optimización del conocimiento, con mayor énfasis en la verificación de desperfectos en los productos, no dejando de lado la aplicación de correctivos a para los fallos observados.

Ciertamente, los inspectores de calidad continuaron desempeñando una función muy importante, pues se convirtieron en un factor elemental para la obtención de resultados positivos a las compañías, no solamente en la revisión del producto final, sino también en todo el proceso productivo.

Según lo expuesto por Silva (2013) “la inspección de una muestra estadística de los productos, era una medida viable para la verificación de aquellos que estaban en óptimas condiciones y dentro de los límites asequibles de la calidad”.

Otro dato muy importante que se debe enfatizar, fue que quienes se encontraban dentro del departamento de control de calidad, tenían la responsabilidad de elaborar las esquematizaciones estadísticas, correspondientes a las diferentes áreas para la medición del desempeño.

Tercera etapa: Aseguramiento y calidad total

En esta etapa de la calidad se consideró como punto de partida los procesos de producción, añadiendo la importancia de implementar servicios de soporte. Esta fase se caracterizó principalmente por la toma de conciencia de la parte administrativa, enfatizando en la importancia del aseguramiento de la calidad originado en Japón, que inició desde 1950 hasta 1970.

La característica principal de la tercera etapa del aseguramiento de la calidad, se constituyó en la actividad de medición e inspección, considerándose como primera tarea la producción de mercadería

de calidad para que los consumidores perciban la misma y continúen consumiendo en el futuro, cumpliéndose con los requisitos para su introducción en el mercado, en esta etapa surgió el mejoramiento continuo de Edward Deming y también se creó el sistema de calidad total en Japón. (Montaudon, 2015).

Las etapas anteriores hicieron referencia al concepto de calidad sin involucrar el total de departamentos de la empresa, como el diseño, planificación y ejecución de las políticas de calidad, considerando un enfoque sobresaliente de las etapas preliminares que solo se orientó al proceso de fabricación, además de las operaciones de tipo industrial.

Por lo tanto, esta etapa se originó por la necesidad de garantizar que los procesos mantengan la calidad a lo largo de la producción, fundamentándose en el criterio de Joseph Moses Juran (1904-2008), quien estableció que la gestión de la calidad contribuye al fomento de un nuevo modelo de la administración de empresas, definiendo básicamente dos secuencias, la primera para lograr avances definitivos y el segundo para el control de los procesos, haciendo referencia al principio de Pareto donde toda causa genera un efecto.

Juran se refirió a los principios de la calidad en la década de 1950, como una fuerza importante para la reorganización de la calidad, siendo el motivo para que las organizaciones japonesas emprendieran el liderazgo como resultado de la teoría de Joseph Juran, aplicando los siguientes pasos:

- La calidad nace en la dirección principal.
- Planificación de la capacitación del talento humano, según los principios de la calidad.
- Aplicar estrategias para mejorar la calidad a gran escala.
- Dar a conocer el avance de las metas de calidad a los ejecutivos mediante informes.
- Participación del talento humano en la calidad.
- Inspeccionar la estructura de recompensas para incluirla en el sistema de la calidad. (Evans & Lindsay, 2008)

Mediante la aplicación de estos pasos se contribuyó a la solidificación del aseguramiento de la calidad, concibiéndola como el conjunto de actividades que se planifican y sistematizan dentro de un sistema de gestión para asegurar la satisfacción de los clientes, a través de la medición sistemática, la comparación de estándares y el seguimiento de los procesos, además de los aspectos relacionados con la retroalimentación de la información, contribuyendo a la prevención de errores.

En la siguiente gráfica se hace referencia a la trilogía de la calidad de Joseph Juran:

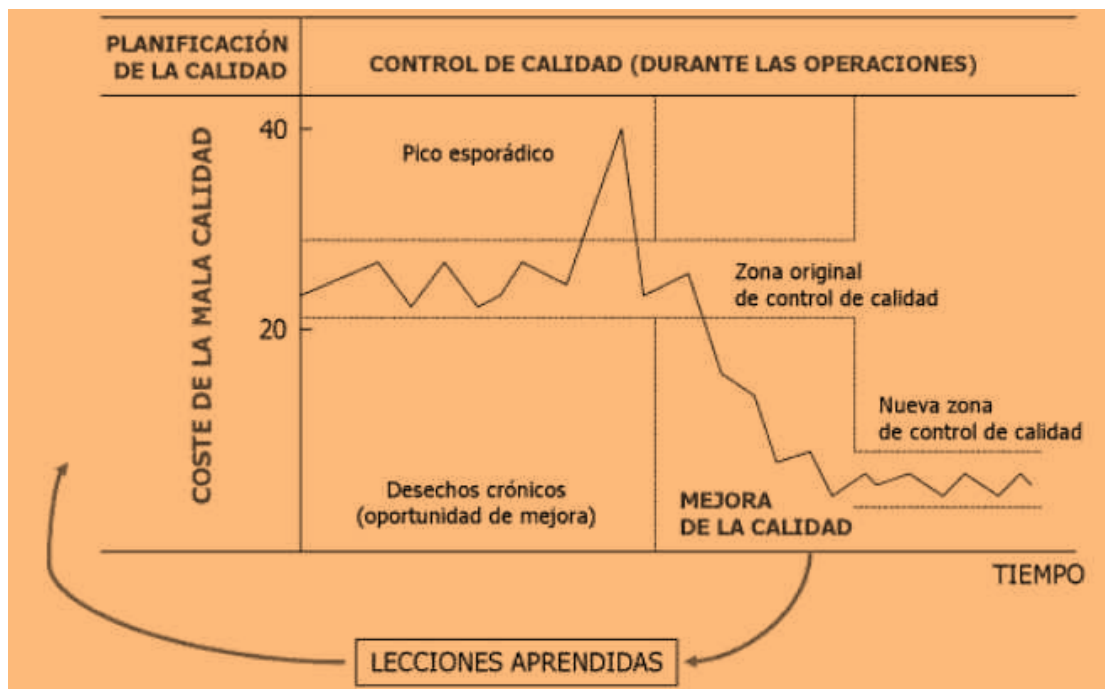


Figura No. 15. La trilogía de la calidad de Juran. Tomando de la obra de (Miranda, 2007).

En el gráfico de la trilogía de la calidad se involucran la planificación de la calidad donde se identificó a los clientes, determinando sus necesidades para traducirlos al lenguaje de la organización, además del perfeccionamiento de las características para mejorar las condiciones del producto y lograr desarrollar bienes que se encuentren aptos para dar respuesta a las exigencia y gustos de los clientes.

El segundo enfoque de la calidad de Juran que hace referencia al aseguramiento y calidad total, es el mejoramiento de la calidad que permitió el desarrollo de los procedimientos para la fabricación del producto y la optimización de los procesos, el tercer enfoque es el control de la calidad que permitió la evaluación del proceso y de

sus condiciones operativas mediante la inspección para culminar con la operación.

Cuarta etapa: La administración de la calidad

Luego de la segunda guerra mundial, la administración de la calidad adquirió vasta importancia, posicionándose varios métodos para su aseguramiento, no obstante, durante esta conflagración tuvieron lugar una serie de productos con limitaciones, por este motivo, se contrató expertos para que efectúen la inspección de los procesos de producción, para garantizar la reducción del nivel de fallas de los productos.

Esto significó que la inspección de calidad se volvió común en ambientes de manufactura, originando el control de la calidad mediante un modelo estadístico, al que Edward Deming le añadió el muestreo continuo, y el método para la aplicación del muestreo de calidad, haciendo posible examinar la calidad de una muestra bajo la teoría del control de calidad estadístico, basado en la noción de que una variación en el proceso de producción ocasionaría una variación en el producto final. (Carro & González, 2010).

Posterior a la Segunda Guerra Mundial, las empresas y fábricas en Japón desarrollaron productos de baja calidad, por lo que la Unión de Científicos e Ingenieros de Japón invitó al Dr. Deming para capacitar ingenieros en procesos de calidad, adoptándose en la cultura japonesa, considerada en los años 80 como la calidad total. (Torres, Ruiz, Solís, & Martínez, 2014).

La calidad total tiene una característica principal que es la eliminación de los problemas que pueden presentarse en la fabricación de algún producto, mediante la creación un medio ambiente que pueda responder de manera rápida a las necesidades y requerimientos del usuario o cliente, de modo que todos los involucrados de la empresa puedan tener pleno conocimiento de la manera de crear valor y el rol del proceso, considerando los aspectos internos y externos para considerar el limite de los análisis. (Carro & González, 2010).

Dentro de la administración de calidad se involucran las siguientes conceptualizaciones que formaron parte de la cuarta etapa de la calidad:



Figura No. 16. Administración de la calidad. Tomado de la obra de (Carro & González, 2010).

La calidad total o Total Quality Management (TQM) hizo referencia al enfoque que buscó mejorar la calidad y desempeño, para ajustar y superar las expectativas del cliente, lo que se debía conseguir mediante la integración de las funciones y de los procesos relacionadas con la calidad en una compañía.

Por lo tanto la calidad total (TQM) se aplicó con el propósito de vigilar que las medidas de calidad se verificaran durante todo el proceso, donde se incluyen la calidad de gestión y desarrollo, control de calidad, evaluación, mantenimiento, mejora de la calidad y aseguramiento de la misma, aplicando las medidas de verificación durante todas los niveles, tomando en cuenta a todos los empleados.

Total Quality Management (TQM) puede ser definido como la administración de decisiones y procesos que se encuentran enfocados a lograr la entrega de productos y servicios de calidad, entre los principios pueden identificarse los siguientes:

- **Executive Management:** La administración debe proceder como la guía principal de TQM y generar un ambiente que asegure su superación.
- **Entrenamiento:** Los colaboradores deben encontrarse capacitados de manera regular en métodos y conceptos de calidad.
- **Foco en el cliente:** La calidad conlleva a la satisfacción del cliente.
- **Toma de decisiones:** Basadas en mediciones y evaluación continua.

- **Metodología y herramientas:** Para la determinación de las no conformidades.
- **Mejora continua:** Fortalecimiento de la manufactura y procedimientos de calidad.
- **Cultura organizacional:** Enfocada en el desarrollo de la habilidad operativa de los colaboradores, con vistas a fortalecer el sistema de la calidad.
- **Empleados involucrados:** Mediante la motivación de los empleados para ser proactivos y solucionar los problemas inherentes a la calidad. (Torres, Ruiz, Solís, & Martínez, 2014).



Figura No. 17. Administración de la calidad. Tomando de la obra de (Marcelino & Ramírez, 2014).

LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La evolución de los sistemas de la calidad, impulsaron el fortalecimiento de la Organización Internacional para la

Estandarización (ISO) que, desde su origen en el año de 1946, ha sido la responsable por dictaminar las normas inherentes a los estándares de calidad de los procesos en todos los sectores empresariales.

Precisamente es la Organización Internacional para la Estandarización quien introdujo la gestión de los sistemas de la calidad a partir de la década de 1980, en que fue incorporada la primera norma ISO de la familia 9001, que hacía referencia a la administración de los procesos, a la documentación y al cumplimiento de estándares, como componentes organizacionales que impactaban en la conformidad del producto o servicio y en la satisfacción de los clientes.

Sin embargo, previo al análisis de los sistemas de gestión de la calidad, es necesario definir esta disciplina, para el efecto se tomó la opinión de (Vizurraga, 2014), quien la concibió como “la actividad organizativa, realiza la planificación, ejecución y evaluación”, a través de la cual “la alta dirección toma las acciones correctivas y preventivas para el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional”, que a su vez deben “satisfacer las necesidades de las partes interesadas”.

Los sistemas de gestión son sistemáticos y coordinados, inician con la elaboración del plan y no culminan con la función de control, que se utiliza para comparar la planificación con el resultado obtenido al ejecutar la misma, porque después prosigue el establecimiento de acciones correctivas y preventivas, continuando con el ciclo inicial de la planeación.

Origen de la Norma ISO 9001

La historia señala el nacimiento de la primera norma internacional de estandarización en el mundo entero, en el año 1987, sin embargo, algunos expertos estiman que la primera normativa de calidad data de 1928, a pesar que la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) fue creada en 1946.

Pero la mayoría de los estudios establecen que en la década de los 50 se elaboró la norma MIL-Q-9858, un sistema de requerimientos para la industria militar norteamericana, la primera norma de este género a nivel mundial, que en 1962 contribuyó a la publicación de la norma BS 5750, que se enfocó en la conformidad de los bienes y/o servicios. (Del Castillo & Sardi, 2014).

A pesar que la norma BS 5750 se creó en 1962, sin embargo, fue en el año 1987 cuando cambió su denominación por ISO 9001 y fue adoptada por la Organización Internacional para la Estandarización, con el fin de estandarizar los procesos de todos los sectores productivos en el mundo entero, con lo que se originó la gestión de la calidad y más adelante, con las revisiones de este documento, surgieron los términos como el gestionamiento de los procesos, la mejora continua, la satisfacción del cliente y de las partes interesadas. (Del Castillo & Sardi, 2014).

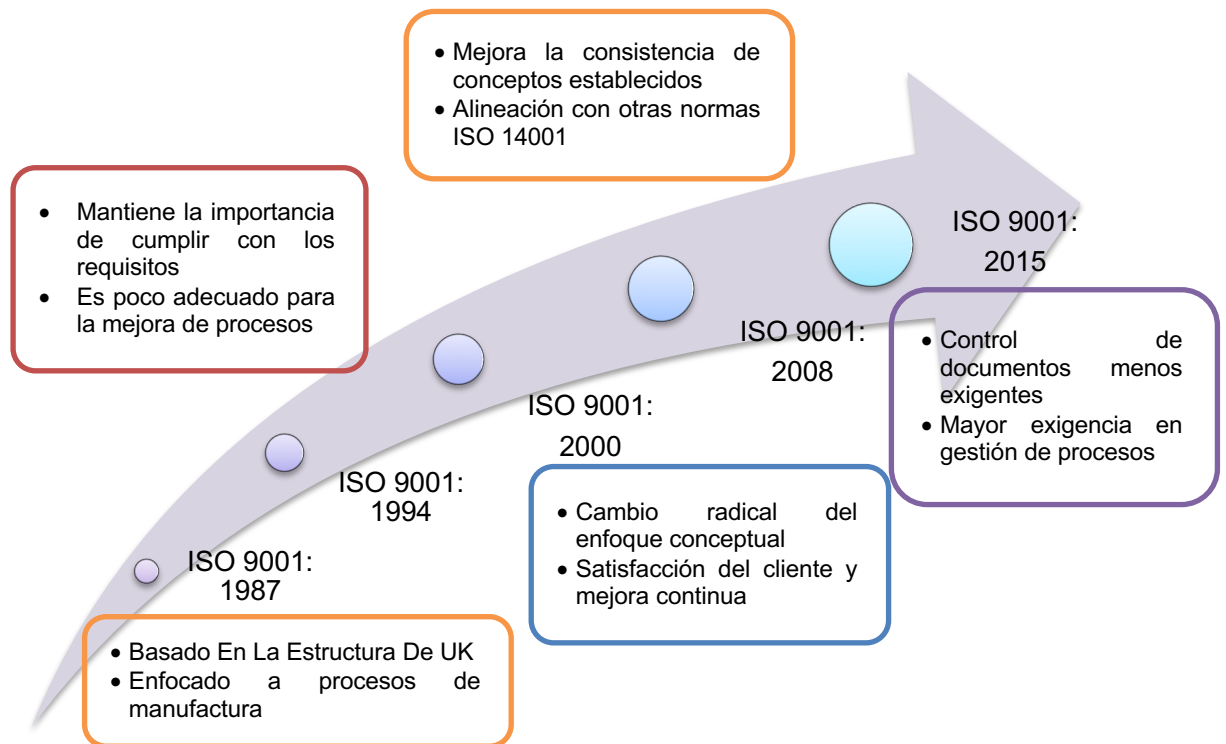


Figura No. 18. Sistema de Gestión de la calidad. Tomado del artículo de (Arraut, 2010).

Primera Revisión de la Norma ISO 9001

La publicación oficial de la norma ISO 9001 en el año 1987, obedeció a un criterio algo acelerado por parte de los directivos de la Organización Internacional para la Estandarización, que reconocieron la importancia que tenía en esos instantes lanzar una normativa para impulsar la creación de sistemas de gestión de la calidad en todo el mundo.

No obstante, también fue reconocido por los mismos integrantes de la Organización Internacional para la Estandarización y por algunos expertos como Parasuraman, Zeithaml y Berry, creadores del modelo SERVQUAL, que la norma ISO 9001 establecida en 1999, debía ser revisada, por las limitaciones que tenía. (Roncancio, Castro, & Rivera, 2015).

Basado en estas opiniones, se revisó por primera vez la norma ISO 9001 en el año 1994, a pesar que ya se incluyó en la misma la mejora permanente y la satisfacción del cliente, sin embargo, algunos estándares estaban dispersos en otras normas, como la ISO 9002 e ISO 9003, por ejemplo. (Roncancio, Castro, & Rivera, 2015).

Segunda Revisión de la Norma ISO 9001

Posteriormente, se revisó por segunda la norma ISO 9001, esta vez en el año 2000, destacándose algunos aspectos de gran relevancia, como por ejemplo, la fusión de esta normativa con las ISO 9002 e ISO 9003, para generar en un solo compendio los estándares para la mejora continua de los procesos y fortalecer los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones. (Roncancio, Castro, & Rivera, 2015).

En efecto, debido a los cambios en la norma ISO 9001 del año 2000, algunas obras mencionan que recién fue en esta revisión cuando se introdujo de manera concreta y precisa el enfoque de procesos y de la mejora continua en el sector productivo, por lo que muchas organizaciones económicas en los países latinoamericanos iniciaron su adopción.

Tercera Revisión de la Norma ISO 9001

La evolución propia de los sistemas organizacionales, generaron cambios de criterios en el gestionamiento de la calidad de los procesos y en los estándares de medición de los mismos, dando lugar a la tercera revisión de la norma ISO 9001 en el año 2008.

Dentro de las características más importantes de esta tercera revisión de la norma ISO 9001, se establece una mayor relevancia para el cliente, considerando en la cadena de abastecimiento a los proveedores, como uno de los componentes del sistema productivo que debía generar también satisfacción en los clientes. (Roncancio, Castro, & Rivera, 2015).

Cuarta Revisión de la Norma ISO 9001

La evolución de la norma ISO 9001 prosiguió en el año 2015 con la cuarta revisión de la misma, la cual hasta el momento no se ha implementado en todas las empresas, debido a que la propia Organización Internacional para la Estandarización, otorgó un plazo de 3 años (desde septiembre del 2015 hasta septiembre del 2018) para que todas las entidades del sector productivo la implanten en sus sistemas de gestión de la calidad y reemplacen definitivamente la versión del 2008.

La norma ISO 9001: 2015 considera los sistemas de gestión de la calidad un mecanismo para introducir la innovación en las organizaciones, por lo tanto, incluye en su seno la gestión del riesgo para hacer referencia al liderazgo y la responsabilidad social. También agrupó a todos los involucrados en el desarrollo económico, además de la propia empresa, al Estado, ambiente, clientes, proveedores, trabajadores y sociedad en general, denominándolos partes interesadas, a quienes toda institución tiene el compromiso de satisfacer en sus requerimientos. (Arraut, 2010).

CONCLUSIÓN

La calidad no es solamente la conformidad de un bien o servicio con relación al rango de mediciones que se haya establecido para estipular si sus especificaciones son correctas para ajustarse a ciertos requisitos organizacionales, sino más bien es un mecanismo para satisfacer las necesidades de los clientes y de las demás partes interesadas, que se mide a través de las percepciones de los últimos en mención.

Este criterio constituye la crítica constructiva que se realiza con base en las diferentes etapas por las cuales atravesó la calidad, que tuvo su base en la década de los 50, con los aportes de Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Taguchi, Ono, entre otros, quienes sentaron las bases de la gestión de los procesos para la introducción y mantenimiento de la mejora continua.

Se destaca que a través de la implementación de los sistemas de gestión de la calidad, las empresas no solo deben promover el cumplimiento de los requisitos exigidos en la norma ISO 9001 en vigencia, sino que estas normativas deben constituir los cimientos para que la entidad sea competitiva al satisfacer los requerimientos de todas las partes interesadas con liderazgo democrático, lo que significaría orientar el esfuerzo para el desarrollo sostenible y sustentable de la sociedad, con responsabilidad y valores, elementos que formaron parte del concepto de cultura organizacional.

CAPÍTULO III: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad requiere el uso de herramientas administrativas que faciliten la construcción de un diagnóstico situacional y la posterior planificación de las actividades para la mejora continua, las cuales al ser ejecutada requieren de indicadores claves para el control de las mismas y el logro de los objetivos, surgiendo con ella la necesidad de utilizar métodos ingenieriles que contribuyan a realizar cada una de las etapas que conduzcan al perfeccionamiento permanente.

En esta unidad se exponen las herramientas de gestión de la calidad, de uso más frecuente por los gerentes, entre las que se citan el diagrama de Ishikawa y de Pareto, las cuales son métodos de diagnóstico, así como también el Six Sigma y el ciclo de Deming, que además de la diagnosis, integran entre sus componentes las alternativas de solución para la mejora continua de los procesos y la optimización de los recursos.

Como parte del diagnóstico de la cultura organizacional y la mejora continua en este contexto, es necesario el uso de ciertas herramientas, como por ejemplo, aquellas mencionadas en el párrafo anterior, aunque también es necesario enfatizar en un método específico de esta metodología, que guarda relación con las escalas y cuestionarios para la calificación de las dimensiones de la cultura organizacional en las instituciones públicas, privadas y su potenciación como consecuencia de la estrategia de perfeccionamiento permanente.

CICLO DE DEMING

En la actualidad las empresas se presentan en un entorno de gran competitividad, presentándose cambios frecuentes de manera constante, por lo tanto se requiere que los procesos que se realicen internamente mejoren mediante procedimientos de calidad y de mejora para la supervivencia de las organizaciones, con la finalidad de ofrecer productos o servicios de calidad que logren satisfacer las necesidades de los clientes. El ciclo de Deming fue creado por Edwards Deming en la década del 50, considerando los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. Sus siglas en español son PHVA: Planificar. Hacer, verificar y actuar. Sus siglas en inglés son PDCA: Plan, Do, Check, Act. (Carro & González, 2010).

El ciclo de mejora continua se considera una de las principales herramientas para mejorar la gestión de la calidad, con la finalidad de mejorar los procesos para optimizar de manera integral la competitividad de los productos que se ofrecen, en búsqueda de la mejora permanente de la calidad, para mejorar la participación en el mercado, optimizar los costos y la rentabilidad. (Evans & Lindsay, 2015).

Las organizaciones requieren aplicar estrategias que mejoren la gestión de los procesos, actividades y recursos con el propósito de orientar la consecución de resultados positivos, a través de la adaptación de herramientas y metodologías, las mismas que pueden ser aplicadas para mejorar los procesos de gestión y la mejora continua.

El **Ciclo PDCA** (o **círculo de Deming**), se considera la sistematización más empleada en el sistema de mejora continua, cuyo propósito principal es la autoevaluación, donde se destacan algunos puntos clave y fuertes que hacen posible que se mejore la calidad, reduzcan los costos, optimicen la productividad y se incremente la participación del mercado, a continuación se presenta la ilustración del modelo de calidad del proceso de gestión incluyendo el círculo PDCA:



Figura No. 19. Ciclo PDVA de mejora continua. Tomado del artículo de (Arraut, 2010).

Este ciclo está compuesto por cuatro etapas cíclicas de forma que una vez que termina la etapa final se regresa a la primera etapa y se repite el ciclo nuevamente, de manera que las actividades son evaluadas constantemente para tomar decisiones sobre la incorporación de nuevas mejoras, mediante el cumplimiento con las etapas: planificar – hacer – controlar o verificar – actuar.

Plan (planificar). Dentro de esta fase se trabaja para la identificación de los problemas o actividades que requieren una mejora, estableciendo los propósitos que se deben alcanzar, fijándose los indicadores de control y la definición de métodos o herramientas para cumplir con los objetivos puntualizados. (Rodríguez & Gutiérrez, 2013)

Para la identificación de los objetivos se pueden agrupar equipos de trabajo, buscar tecnológicas nuevas, estrategias o herramientas que puedan aplicarse en los procesos actuales para mejorar los mismos, de acuerdo a las necesidades identificadas y el sector en que se deban aplicar aportando con una visión positiva en búsqueda de soluciones para la empresa u organización.

Do (hacer/ejecutar). En esta etapa se lleva a cabo el plan de acciones establecido, a través de la realización de tareas planificadas y la verificación de las mismas para la implementación de cambios para la mejora continua, es pertinente que se apliquen pruebas piloto para lograr el funcionamiento de los cambios a escala para su análisis posterior. (Camisón & González, 2007)

Cuando se ha seleccionado la mejora a implementar a través de la planificación ejecutada en el paso anterior, el mismo que contiene los cambios oportunos sobre la actividad o los procesos seleccionados, mediante las pruebas aplicadas es posible realizar cambios definidos de manera previa, lo que se relaciona con lo establecido en la ISO 9001: 2015 que conduce a la organización a desarrollar el plan propuesto.

Check (comprobar/verificar). Es la tercera etapa del ciclo de Deming, se ejecuta una vez que se ha implementado la mejora del proceso en análisis, permite la comprobación o verificación de los resultados obtenidos mediante las actividades, procesos y herramientas empleadas para lograr las metas y objetivos que se consideraron en la primera fase del ciclo. (Carro & González, 2010)

La etapa de la verificación – control (Check) se indica en la norma ISO 9001: 2015, apartado 9.0, se considera la parte de la norma donde se logra desarrollar la evaluación o la verificación de los resultados con lo planteado al inicio del ciclo, además se desarrolla la implementación y verificación de los procesos o actividades de manera efectiva y correcta.

ACT (actuar). Se considera la última etapa del ciclo de Deming, esta etapa se aplica posterior a la comparación de los resultados obtenidos con la finalidad de cumplir con el objetivo establecido, para la realización de las acciones correctivas y preventivas que hacen posible la mejorar de las áreas consideradas, involucra la capacitación de los involucrados y la aplicación de metodológicas efectivas para lograr el fin. (Hernández C. , 2013)

En esta etapa se procede a analizar los resultados obtenidos, mediante la comparación con los resultados previos para la mejora continua de los procesos establecidos, se establece en el apartado 10.0 de la norma 9001:2015, los mismos que al ser positivos se implementaran de manera permanente para suplir las necesidades o condiciones, para regresar al paso uno y continuar periódicamente con el análisis.

Mediante la aplicación del ciclo de Deming se logran algunos beneficios para lograr la mejora continua de los procesos, los mismos que permiten:

- TIMMING: se reducen los tiempos y se incrementa la productividad.
- QUALITY: se restringen errores, mediante alternativas que ayudan a prevenirlos.
- COST: se reducen los costos de los recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), incrementando la eficiencia. (Cújar, Ramos, & Hernández, 2013)

Por lo expuesto se determina que mediante la aplicación del ciclo de Deming las organizaciones pueden mantener un control constante de las actividades que se ejecutan y aportar con medidas para el análisis y desarrollo de políticas, objetivos y procesos nuevos que tienen como finalidad incrementar la satisfacción de los involucrados e incrementar la calidad mediante la mejora continua planificando, haciendo, controlando y actuando de manera correcta en búsqueda de la eficiencia, la competitividad y productividad.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

El Diagrama de Ishikawa fue creado por Kaoru Ishikawa, químico y profesor de la Universidad de Tokio en el año 1943, conceptualizando esta herramienta como diagrama causa – efecto o espina de pez, la misma que muestra de manera visual la representación de los elementos de un sistema que pueden afectar a un problema.

Mediante la aplicación del Diagrama de Ishikawa se facilita el desarrollo de trabajos que demanden la organización de grandes cantidades de información sobre un determinado fenómeno o hecho, estableciendo de forma metodológica los posibles causas de un problema, donde la espina central representaría el problema que se busca solucionar y las espinas secundarias las diferentes causas que contribuyen en la situación conflicto. (Ishikawa, 1997)

El diagrama de Ishikawa se considera un análisis estructurado, sencillo y fácil de un problema a través de la definición de las causas y efectos, mediante la representación de una línea horizontal que se esquematiza como la vértebra central de la cual se desprenden las espinas verticales donde se identifican las causas y consecuencias del mismo.

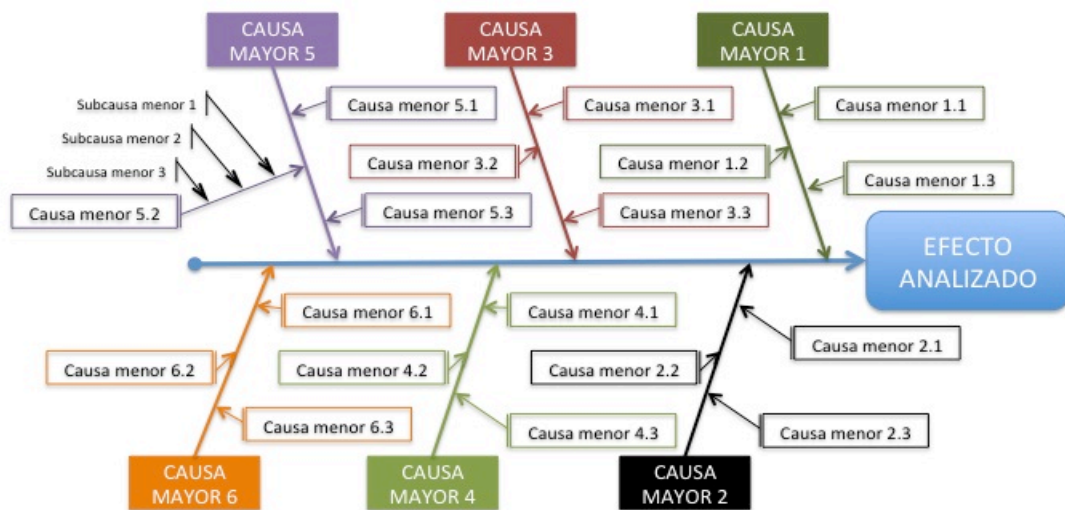


Figura No. 20. Diagrama de Ishikawa. Tomado del artículo de (Gutiérrez, 2004).

Mediante el uso de esta herramienta se puede conocer de manera gráfica la situación actual de un problema en análisis, de modo que se facilita el análisis y la resolución de su descomposición y la revisión de la misma de manera dinámica relacionando sus partes identificando las variables que intervienen en el tema que se analice.

Por lo descrito se establece que el diagrama de Ishikawa o diagrama causal, es una representación o ilustración que muestra de manera visual las entradas o inputs, el proceso, y las salidas u outputs de un sistema (causa-efecto), con la finalidad de permitir el análisis de un hecho o la retroalimentación de una determinada actividad que requiere control. (Gutiérrez, 2004)

Para la aplicación del diagrama causa – efecto se precisa determinar de manera específica un problema u objetivo a analizar que será la cabeza del pez, luego se seleccionan las diferentes categorías que se requieren trabajar, se procede a realizar la lluvia de ideas identificando las causas y consecuencias de la problemática como espinas de la espina de pescado, además se identifica la manera el por qué se presentan dichas situaciones.

DIAGRAMA DE PARETO

El diagrama de Pareto es una ilustración gráfica de barras, donde se grafican valores organizados de mayor a menor, describiendo la frecuencia de ocurrencia de un hecho, estableciendo las causas más comunes de los defectos o quejas que se presenten de acuerdo al análisis que se realiza.

Pareto es un diagrama que hace posible la organización de las respuestas categorizadas que se trazan en orden descendente de acuerdo a sus frecuencias y se combinan con la línea de porcentaje acumulado dentro de la misma ilustración, de modo que se identifiquen situaciones en las que se aplica el principio de Pareto en orden de prioridades. (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2014)

Mediante el diagrama de Pareto se identifica el tipo de problema y la frecuencia de ocurrencia de modo que se logra determinar los fenómenos que representan mayor riesgo dentro del estudio efectuado, se los clasifica como vitales y triviales, los primeros en mención se los ubica de lado izquierdo y los otros en el lado derecho.

Para facilitar la comprensión gráfica se presenta la siguiente ilustración:

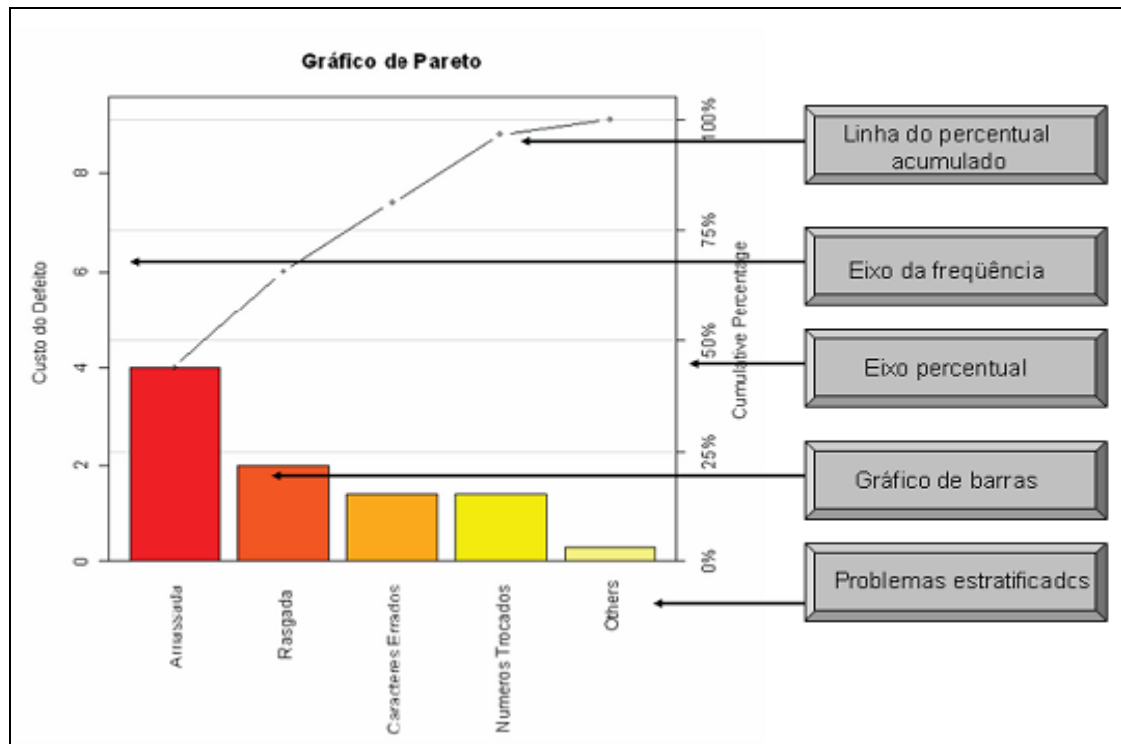


Figura No. 21. Diagrama de Pareto. Tomado del artículo de (Gutiérrez, 2004).

El diagrama de Pareto debe su nombre a Vilfredo Pareto y se aplica mediante el principio de "regla 80/20"; donde el 20% de las personas controlan el 80% de la riqueza; o el 20% de la línea de producto puede formar el 80% de los desechos; o el 20% de los clientes puede generar el 80% de las quejas, etc. (Galindo, 2014)

El diagrama en mención se lo utiliza para realizar el análisis de los datos sobre una frecuencia de conflictos o causas que ocasionan un problema dentro de un proceso, de modo que se pueda

reconocer las dificultades que se presentan con mayor constancia y se puedan tomar medidas que permitan evitar dichas situaciones enfocándose principalmente en los componentes específicos para prevenir o reducir la ocurrencias de dichas situaciones negativas.

SIX SIGMA

La evolución de la administración de empresas y la gestión de la calidad, fue esencial para la invención de diferentes herramientas que facilitaron la descripción de un diagnóstico concreto en las organizaciones empresariales, surgiendo de esta manera el Six Sigma como un mecanismo que además de facilitar la visualización de la situación actual de un proceso, también propiciaba la solución del mismo y el fortalecimiento de la eficiencia y productividad de la actividad referida.

El método Six Sigma, hace referencia directa a una letra específica del alfabeto griego, sin embargo, en términos estadísticos, sigma representa más bien a la desviación de los datos, por consiguiente, algunos autores, como es el caso de Herrera (2015), consideran que esta herramienta se refiere "al error en la medición de un proceso, que significa la línea base para la definición de la estrategia para la mejora continua". Otro experto, Castañeda (2015), destaca que esta técnica ingenieril "tiene la capacidad de potenciar la gestión de la calidad, fortaleciendo las capacidades de los procesos e influyendo en la integración de los trabajadores mediante círculos bien cohesionados".

Con base en estas concepciones, puede enfatizarse en que Six Sigma es una herramienta estadística, cuyo propósito es identificar las desviaciones en un proceso, para delinear un diagnóstico que facilite la elaboración de un plan con soluciones que mejoren la eficiencia y productividad organizacional, de modo que este no solo impacte en el tiempo y recursos, sino que se constituya en un mecanismo benefactor ante los clientes, por consiguiente, también implicaría un crecimiento sostenido de la competitividad, en caso de ser utilizado con frecuencia por los administradores.

Los conceptos del Six Sigma, son totalmente claros y concretos, porque manifiestan la capacidad que tiene esta herramienta de gestión, para medir un proceso con cálculos estadísticos y posteriormente mejorarlo de acuerdo a su condición actual, por consiguiente, la potenciación de la gestión de la calidad puede conseguirse mediante la aplicación de esta herramienta, que también puede encontrarse ligada a la cultura organizacional.

El Six Sigma nació en la década de los 80, su creador fue Mikel Harry, quien lo creó cuando laboraba en la compañía Motorola y desde sus inicios, esta metodología de ingeniería, se asoció con una estrategia que debía potenciar la calidad de fabricación y del servicio. No obstante, recién en 1991, casi una década después de su invención, advino su apogeo y su posterior transformación en 1995, por parte de Welch, instaurándose desde aquel entonces como un mecanismo potente para garantizar la mejora continua. (Alderete & Colombo, 2016).

Es necesario destacar que Six Sigma tardó una década en ser explotado adecuadamente, sin embargo, en la actualidad son muchas las investigaciones en el mundo entero, quienes han utilizado esta metodología como parte de sus procesos investigativos, además, en el sector productivo, cada vez se incrementan en mayor número las empresas que han aplicado esta herramienta y han obtenido resultados importantes, entre ellas se citan empresas alimenticias, del sector del plástico, aquellas que ofertan servicios tecnológicos, entre otros, por consiguiente, su análisis teórico está justificado.

Los componentes del Six Sigma se encuentran definidos en cinco etapas, las cuales se describen en los siguientes ítems:

- **Definición.** Es el primer paso del método, el cual guarda relación con la definición de objetivos y de los resultados esperados de la propuesta para la mejora continua.
- **Medición.** La medición es el paso inicial del diagnóstico situacional, con el cual se pretende obtener un indicador o línea base, con el cual se compararán los resultados de la mejora.
- **Análisis.** Se refiere a la interpretación técnica de los resultados, con base en herramientas de gestión y en los resultados de las mediciones.
- **Mejora.** Establece el mecanismo para corregir y/o prevenir las limitaciones diagnosticadas en las fases de medición y análisis.
- **Control.** Establece las acciones para realizar el seguimiento de los procesos y maximizar la probabilidad del cumplimiento de los objetivos, mediante las cuales se

puede implementar las actividades correctivas o preventivas o emergentes, para que tenga lugar la mejor continua. (Arias, Portilla, & Castaño, 2016).

La fase de definición inicia la mejora continua, debido a que se establecen los objetivos que se desean lograr en forma de metas, por esta razón, la medición no solo implica los parámetros actuales en los que se encuentra el proceso respectivo en la organización, sino que puede ir más allá, considerando aquel evento específico en donde se logró minimizar el despilfarro e incrementar la productividad.

La fase de análisis constituye la profundización y explicación de las mediciones, con el propósito de hallar las causas que generaron el problema, por esta razón, pueden utilizarse metodologías como los diagramas de Pareto e Ishikawa, en esta fase del proyecto, como herramientas que facilitarán el diagnóstico de la problemática que atraviesa el proceso en estudio. Finalmente, en las dos etapas finales, se plantea la mejor y su seguimiento, de modo que este mecanismo puede continuar aplicándose de manera continua.

Se observa una similitud entre esta metodología y el ciclo de Deming, debido a que el creador de la misma se fundamentó en el pensamiento de Edward Deming para establecer los componentes del método. Esto significa que, las tres primeras etapas de Six Sigma, guardan relación con los dos componentes iniciales del ciclo PHVA o PDCA, mientras que los dos finales son casi iguales entre ambas herramientas de gestión, que propenden a la mejora continua de las organizaciones.

CUESTIONARIOS PARA MEDICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La calificación del clima organizacional mediante cuestionarios que permiten la calificación de cada uno de sus factores, generó que diversidad de autores investigaran y analizar a profundidad el tópico de la cultura organizacional, para que sus componentes también se puedan medir al igual que la primera variable en mención. Precisamente en este sub-apartado se realizará una descripción teórica de la cultura organizacional.

La revisión bibliográfica de los instrumentos que han sido creados para la evaluación de la cultura organizacional, evidenció los siguientes cuestionarios:

Tabla No. 4. *Herramientas para medición de cultura organizacional.*

Autor	Año	Método
Bookblinder	1984	Cuantitativo
Amsa	1986	Cuantitativo
Desatnick	1986	Cuantitativo
Hofstede	1986	Cuantitativo
Reynierse	1986	Cuantitativo
Reynierse y Harker	1986	Mixto
Reynolds	1986	Cuantitativo
Organizational Culture Inventory	1987	Inventario de cultura organizacional
Barnett	1988	Cuantitativo: análisis de Galileo
Cooke and Rousseau	1988	Cuantitativo para medir normas de conducta
Wiener	1988	Cuantitativo
Nossiter y Biverman	1990	Analogía
Tucker	1990	Cuestionario comprensivo
Brink	1991	Código del color
Gabriel	1991	Historia y base de mitos
Lewis	1992	Combinación de métodos

Hospital Culture Questionnaire	1993	Cuestionario de Cultura Hospitalaria
Mackenzie's Culture Questionnaire	1995	Cuestionario de Cultura Mackenzie
Practice Culture Questionnaire	2000	Cuestionario de Prácticas Culturales

Fuente: (Carrillo, 2016).

Los instrumentos plasmados en la tabla, no son los únicos, porque también se destacan otras herramientas, algunas de las cuales se detallan en los siguientes ítems:

- Método cualitativo de Prajojo y McDermott (2005), quienes basaron la calificación de la cultura organizacional en el liderazgo, enfoque al cliente, plan estratégico, gestión de procesos y comunicación.
- Método cualitativo de Xenikuo y Simosi (2006), quienes basaron la calificación de la cultura organizacional en la supervisión, liderazgo y gestión.
- Liu, Shuibo y Meiyung (2006) sustentaron su modelo en el de Cameron y Freeman (1991), es decir, subdividiendo a la cultura en jerarquía y mercado.
- Casida y Pinto (2008), sustentaron su modelo de liderazgo en la estabilidad y flexibilidad en el trabajo.
- Trivellas y Dargenidou (2009), sustentaron su modelo en la satisfacción laboral y la calidad de los servicios.
- Yiing y Bin (2009), sustentaron su método cualitativo en los componentes de satisfacción laboral, rendimiento, liderazgo y organización.
- Mohammad y Saghaei (2009), sustentaron su modelo de cultura de calidad en los planes de calidad, compromiso, gestión humana (capacitación y formación), comunicación.

- Morales (2010), sustentaron su modelo en la observación y cuestionario cuantitativo, fundamentado en el liderazgo, estructura, sistema cultural y clima organizacional.
- Sánchez (2010), sustentaron su cuestionario directivo en el individuo, equipo de trabajo, estabilidad laboral, orientación hacia la tarea y flexibilidad. (Carrillo, 2016).

El análisis de los instrumentos demuestra en primer plano, que dentro de las herramientas para la medición de la cultura organizacional, solo se encontró dos alternativas, el de Trivellas y Dargenidou, creado en el año 2009, y, el de Mohammad y Saghaei, inventado también en el 2009, quienes se enfocaron en los planes de calidad, la satisfacción laboral conjugada con la capacitación, formación y comunicación, sin embargo, no mencionaron al liderazgo de manera exclusiva.

En cambio, los demás instrumentos miden la cultura organizacional, pero no exclusivamente la cultura de calidad, sin embargo, los primeros métodos en mención, si incluyen al liderazgo, la estructura organizacional, la estabilidad y flexibilidad laboral, así como el clima organizacional y algunos factores asociados al sistema cultural de la empresa.

Al analizar de manera general estos instrumentos, se pone de manifiesto la necesidad de contar con una mayor cantidad de herramientas que midan la cultura de calidad, es decir, que conjuguen de manera adecuada las dimensiones para la eficiente evaluación del clima y la cultura organizacional, abordando también los sistemas de la calidad.

A pesar que, es necesario destacar el esfuerzo loable de los expertos quienes trabajaron en la creación de los cuestionarios para la medición y análisis de la cultura organizacional y de calidad, se debe enfatizar en el imperioso requerimiento para que pueda incrementarse la cantidad de instrumentos que facilitan la evaluación de esta área de los sistemas de la calidad y de la gestión administrativa, con el fin de plantear alternativas y estrategias viables que contribuyan a la mejora permanentemente de la eficiencia de los procesos y de la organización en general.

Al respecto, en la sección de anexos del presente texto se ha creado un instrumento para la evaluación de la cultura de la calidad, tomando como referencia las dimensiones de la cultura organizacional, inherentes al liderazgo, las creencias, los valores, la estructura organizacional, la estabilidad o remuneración y la flexibilidad laboral, así como también, algunos elementos de los sistemas de calidad, como es el caso de los planes de calidad, la satisfacción laboral, la comunicación, la capacitación y formación del talento humano, de modo que se pueda acoplar los componentes de ambas variables, para la fundación de una herramienta que pueda evaluar de manera eficiente la cultura de la calidad en las instituciones públicas y privadas de cualquier naturaleza económica.

La escala de valoración del instrumento sigue el mismo lineamiento de la mayoría de los cuestionarios, es decir, en los aspectos positivos se califica siempre con 5 puntos que es el puntaje máximo y nunca o ninguno con 1 punto, es decir, nivel mínimo, mientras que en los

aspectos negativos como fumar, beber o similares, se califica siempre con 1 punto o valor mínimo y nunca con 5 puntos o cifra máxima.

CONCLUSIÓN

En la presente unidad se realizó un breve recuento de los principales métodos inherentes al sistema de gestión de la calidad, entre los que se citaron los conceptos y los procedimientos para la utilización de estas herramientas, como es el caso de los diagramas de Ishikawa, de Pareto, el modelo seis sigma, el ciclo de Deming, además de los cuestionarios de evaluación de la cultura de calidad.

La mayoría de las herramientas mencionadas, son de amplio uso en los procesos industriales y de servicio, sin embargo, el último instrumento se circunscribe particularmente en la cultura de la calidad. Se enfatizó en la aplicación de este método, porque es el tema principal del libro y durante la revisión de la literatura teórica se observó que no se ha profundizado sobre estas metodologías, encontrándose solo dos instrumentos específicos, el uno creado por Trivellas y Dargenidou y el otro inventado por Mohammad y Saghaei, ambos en el año 2009.

Al respecto, se manifiesta críticamente, la necesidad de aplicar un instrumento que se fundamente específicamente en la evaluación de la cultura de la calidad, con base en elementos que enfaticen tanto en la cultura organizacional, como en los sistemas de gestión de calidad al mismo tiempo, para mejorar este ámbito de los sistemas administrativos.

Por esta razón, el instrumento creado en este texto, el cual se presenta en la sección de anexos, mide las dimensiones de la cultura organizacional y de los sistemas de calidad, conjugándolos de manera, adecuada, para determinar un patrón que facilite la evaluación de la cultura de calidad en las empresas, a través de los siguientes componentes: liderazgo, creencias, valores, estructura organizacional, estabilidad o remuneración, flexibilidad laboral, planes de calidad, satisfacción laboral, comunicación, capacitación y formación del talento humano.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE UNA CULTURA DE LA CALIDAD

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los apartados anteriores, inherentes a la cultura organizacional y al sistema de la calidad, evidencian una relación teórica importante entre ambas categorías, debido a que las dos son herramientas de la administración de empresas, en las que se insertan tanto la alta dirección como el talento humano y tienen un impacto positivo en el exterior de la corporación.

La cultura organizacional representa un mecanismo para el logro de la excelencia, es decir, para el sostenimiento eficaz de los sistemas de la calidad y para la generación de mayor satisfacción para las partes interesadas, por esta razón, el tratamiento del tópico referido al desarrollo de la cultura de la calidad tiene implicaciones y se asienta en la evolución de ambas categorías.

En el presente apartado se abordarán los conceptos más relevantes sobre la cultura de la calidad, no obstante, debido a que su evolución está asociada al de la cultura organizacional y de los sistemas de la calidad, el análisis no describirá la manera cómo evolucionó, sino que más bien se centrará en sus componentes y en el estado del arte de los últimos diez años, para contar con una idea clara sobre la situación actual de esta herramienta de gestión en las corporaciones del siglo XXI.

CULTURA DE LA CALIDAD

Como parte central de este apartado se describen los aspectos teóricos referentes a la cultura de la calidad, encaminados directamente a enfatizar cómo modelar el comportamiento del grupo que conforma la organización para alcanzar la excelencia, de modo que se pueda ofrecer servicios y bienes únicos y diferenciados con valor agregado, que sean producto de la aplicación de las buenas prácticas generadas a partir de la implementación de una cultura de la calidad fortalecida.

De acuerdo al criterio de Rodríguez (2011) la cultura de calidad se trata del “conjunto de hábitos y valores que posee la empresa para alcanzar los objetivos y metas que involucran el crecimiento, y competitividad de la organización”, debido a que la ausencia de la cultura de calidad “afecta directamente a la permanencia y desarrollo de la entidad en el transcurso del tiempo”.

En los tiempos actuales, las empresas están realizando cambios en sus paradigmas para optimizar sus procesos, por consiguiente, es necesario la participación de cada uno de sus colaboradores, de modo que se consiga mantener una comunicación eficaz para la puesta en práctica de actividades que tengan implicaciones directas en la calidad de los procesos y en la satisfacción de los clientes y demás partes interesadas.

De acuerdo al criterio de Monzon (2013), la cultura de calidad es un sistema de valores, comportamientos y creencias que son

consolidados y aplicados en los puestos de trabajo, que incluye algunos elementos importantes como el liderazgo, procedimientos, actitudes, normas, comportamientos de los colaboradores.

Esto significa que cada organización posee una cultura propia, porque cada una de sus características no son copiadas, sino más bien implantadas en los colaboradores, quienes al integrarse pueden adoptarla como parte de la cotidianidad en el puesto de trabajo, sea en el aspecto individual o grupal.

Funciones, factores y hábitos para la formación de una cultura de la calidad.

La literatura teórica enfatiza que la cultura de la organización tiene implicaciones en los resultados de la empresa, de esta manera, una corporación cuyos empleados tienen una sólida cultura de calidad, pueden trabajar en un ambiente armónico para obtener altos niveles de desempeño, que fortalecen la rentabilidad y competitividad de la entidad, al satisfacer al máximo los requisitos de los clientes y de las demás partes interesadas. (Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017).

El paradigma que supuso la cultura organizacional en el sector productivo, generó que se le dé mayor importancia al tratamiento del talento humano en las empresas, la mayoría de ellas está realizando actividades para que el personal desarrolle nuevas habilidades, valores y actitudes, con base en el empowerment, para forjar el mejoramiento continuo, no obstante, se está asociando el tema cultural al estilo gerencial, capaz de armonizar las actividades, procesos y el ambiente de trabajo para contribuir a la satisfacción

de los trabajadores y posteriormente del cliente externo. (Rodríguez & Gutiérrez, 2013).

Bajo estos criterios, se han mencionado varios factores que pueden determinar la cultura organizacional, los cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla No. 5. *Factores que inciden en la cultura organizacional.*

Tipos	Descripción
Autonomía individual	Independencia y responsabilidad, para tomar la iniciativa en el puesto de trabajo
Estructura	Regulaciones empleadas para supervisar el comportamiento de los colaboradores
Apoyo	Cooperación otorgado por los directivos a los colaboradores
Identidad	Características propias que identifican a la organización como un equipo de trabajo
Forma de recompensar el desempeño	Asignación de recompensa en la organización, como consecuencia del desempeño
Tolerancia al conflicto	Forma como se solucionan los conflictos, aceptando su existencia y trabajando abiertamente en su solución, con todos los miembros de la organización
Tolerancia del riesgo	Estimulación para tomar riesgos mediante la innovación

Fuente: (González & Fernández, 2013).

La mayoría de empresas modernas están optando por desarrollar una cultura de calidad en el siglo XXI, motivo por el cual están involucrando al personal en diversas actividades, promoviendo el trabajo en equipo y las estrategias para preparar al talento humano ante los desafíos que representan los riesgos del entorno. Al respecto se destaca los preceptos de la norma ISO 9001:2015, que en el numeral 5 hace referencia al liderazgo como uno de los apartados claves introducidos como innovación en la cuarta revisión de este estándar internacional, mientras que en el numeral 6, cláusula 6.1 concerniente a la gestión del riesgo. (Organización Internacional para la Estandarización, 2015). Los factores destacados en el cuadro anterior, que también se encuentran establecidos en la norma ISO 9001, se encuentran asociados a la cultura organizacional y deben coordinarse entre sí para cumplir con las siguientes funciones:



Figura No. 22. Funciones de la cultura organizacional, tomado del texto de (González & Fernández, 2013).

Las funciones de la cultura organizacional, están vinculadas a sus propios componentes, entre los que se citan la formación de una identidad propia de la empresa, donde los trabajadores deben laborar comprometidos, manteniendo buena conducta para trabajar en un clima armónico, que genere estabilidad de sus empleos y que se traduzca en una imagen fortalecida ante las partes interesadas.

Por otra parte, la cultura organizacional se fundamenta en algunos elementos que representan un punto de apoyo importante:

Tabla No. 6. *Puntos de apoyo de la cultura organizacional.*

Tipos	Descripción
Metas operacionales	Se deben definir las metas que guiarán la visión de los empleados y servirán para la toma de decisiones
Criterios usados para seleccionar a los gerentes	Los gerentes promovidos deben mostrar comportamientos consistentes con el valor de los clientes y los objetivos de la organización
Educación, entrenamiento y desarrollo	Es necesario el desarrollo de nuevas competencias a través de la organización. Estos nuevos conocimientos adquiridos deben ser puestos en práctica o aplicados de inmediato para mejorar los sistemas y procesos
Roles de los gerentes	Los gerentes toman unos nuevos roles de facilitadores, que permiten el desarrollo de sus subordinados y crean un ambiente apropiado para el apoderamiento de los empleados
Modelaje de comportamiento a través del liderazgo	Los gerentes son responsables de fomentar el cambio a través de su ejemplo
Involucramiento de los empleados	La participación plena de todos los empleados es útil para mantener el mejoramiento continuo

Procesos y sistemas	Los sistemas y los procesos deben proveer una infraestructura apropiada para apoyar el cambio cultural y el aprendizaje
---------------------	---

Fuente: (Hernández C. , 2013).

Es imprescindible que el desarrollo de la cultura de la calidad se ampare en algunas dimensiones de la gestión de talento humano y de la administración de empresas, observándose que algunos de los puntos de apoyo son el liderazgo que reposa también en las políticas directivas, las metas, la formación y actualización de conocimientos, las cuales requieren un cambio de actitud de toda la organización.

El cambio paradigmático es esencial para que las organizaciones puedan desarrollar una cultura de calidad, por lo que algunos expertos se fundamentan en los siguientes elementos que deben formar parte esencial de cualquier metodología asociada a esta herramienta de gestión:



Figura No. 23. Soluciones asociadas a la cultura, tomado del texto de (González & Fernández, 2013).

Al respecto, se destaca el manifiesto de (Munch, 2005), al destacar que "la excelencia empresarial, parte de las directrices gerenciales, cuyo estilo de liderazgo es clave, para que el equipo de trabajo desarrolle una cultura de calidad".

El liderazgo es uno de los puntos esenciales para el desarrollo de una cultura de calidad, así lo manifiestan Salcedo y Romero, quienes consideran que las directrices aportan al fortalecimiento del clima y la cultura de la organización, en conjunto con la responsabilidad social, la toma de decisiones, delegación y los mecanismos adecuados para la solución de conflictos. (Salcedo & Romero, 2013).



Figura No. 24. Factores que contribuyen al desarrollo de la cultura de calidad, tomado del artículo de (Salcedo & Romero, 2013).

Los manifiestos de los expertos son claves para enfatizar que el liderazgo democrático, donde los directivos pueden promover el compromiso de los trabajadores enfocado en satisfacer los requisitos de los clientes, es un elemento esencial para iniciar el cambio de paradigma que establece el desarrollo de una cultura de calidad.

La literatura teórica enfatiza en la política de recursos humanos y el liderazgo como dos de los componentes de mayor relevancia, destacando los procesos democráticos y proactivos, así como el desarrollo de los valores, basados en tres momentos: identificación

de la cultura, plan de acciones de intervención y definición de rasgos ideales que se desean implementar para la transformación de la empresa. (Vesga, 2013).

Bajo este punto de vista, algunos factores asociados al cambio hacia una cultura de calidad son los siguientes:



Figura No. 25. Factores asociados al cambio hacia una cultura de calidad, tomado del texto de (Camisón & González, 2007).

Si bien es cierto, los autores Camisón y González no mencionan el liderazgo entre los elementos que deben orientar la actitud de los trabajadores hacia la formación de una cultura de calidad, sin embargo, la toma de conciencia y el compromiso de los colaboradores se fomentan a través de un liderazgo eficiente de la alta dirección.

El forjamiento de una cultura de calidad en la organización, también está asociada a diferentes hábitos laborales que se sustentan en el criterio de Edward Deming, quien dio a conocer sus catorce principios como parte de su aporte a los sistemas de la calidad, por lo que los autores en cuestión manifiestan los siguientes hábitos a saber:



Figura No. 26. Hábitos de las personas con cultura de calidad, tomado del texto de (González & Fernández, 2013).

Los autores mencionados en el esquema anterior, basaron sus opiniones en el pensamiento de Edward Deming, cuyos hábitos para forjar una cultura de calidad se popularizaron en la década de los 80 y constituyen los pilares para el desarrollo de una cultura

organizacional fortalecida que debe sustentar el sistema de gestión de la calidad.

Los mismos autores estimaron que debe proveerse a la organización de soluciones internas para fortalecer la integridad del equipo de trabajo, a través de la implantación de los siguientes hábitos culturales:

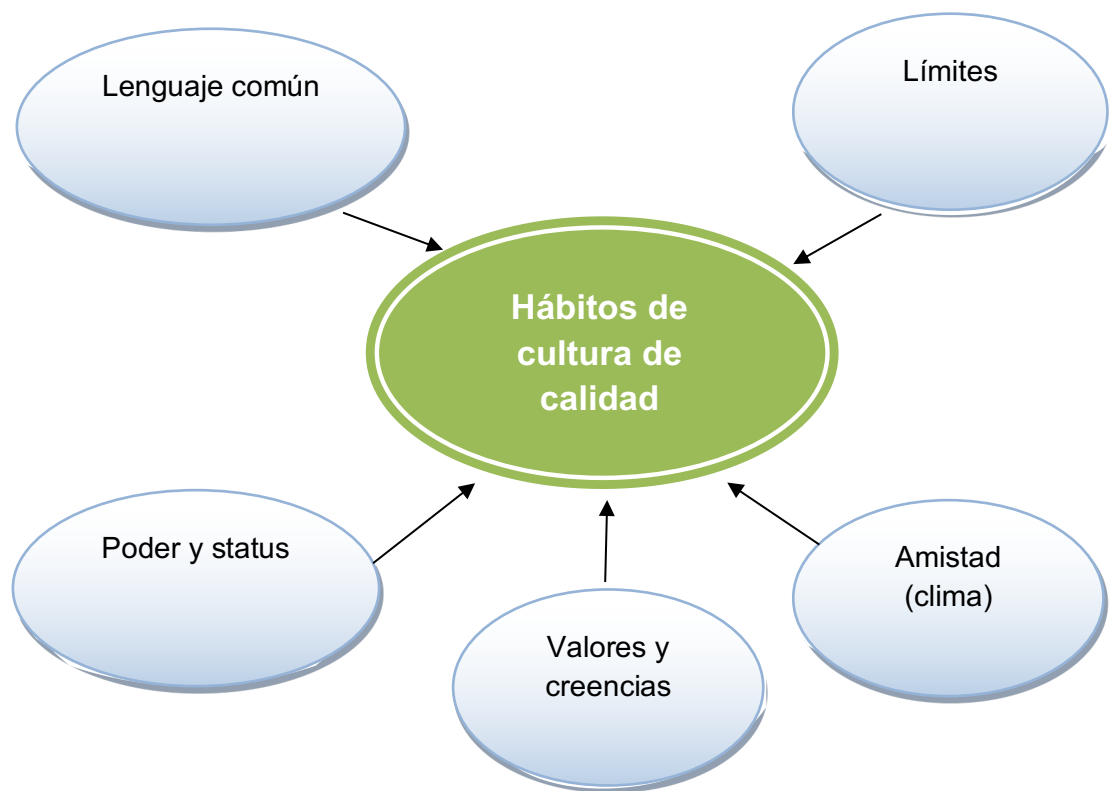


Figura No. 27. Hábitos de cultura de calidad, tomado del texto de (González & Fernández, 2013).

En modo particular y resumido, los hábitos para el desarrollo de una cultura de calidad en los colaboradores que forman parte de una organización, también se centran en los cinco componentes esquematizados, donde el poder representa al liderazgo, los valores y creencias son el cimiento sobre el que se asienta la cultura y que

impactan en el clima, mientras que el lenguaje representa la comunicación entre todos los miembros de la corporación para solucionar problemas y mantener la mejora continua.

En efecto, la cultura es un elemento que está presente en las organizaciones y que es totalmente intrínseco a los sistemas productivos, porque se requieren solucionar los conflictos internos y enfrentar los riesgos externos, de modo que pueda contribuir al bienestar de los inversionistas, proveedores, talento humano.

Estas soluciones inherentes a la cultura y a los sistemas de la calidad, se basan en los siguientes aspectos:



Figura No. 28. Soluciones asociadas a la cultura, tomado del texto de (González & Fernández, 2013).

Obviamente, que al tener un impacto positivo en los sistemas de la calidad, la cultura organizacional se transforma en una solución efectiva para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, para el logro de la misión y visión, así como para propender al desarrollo de las personas que forman parte de la empresa y satisfacer adecuadamente los requisitos de las partes interesadas.

Estado del arte inherente a los métodos para el desarrollo de una cultura de la calidad

Con relación al estado el arte, se revisó la investigación de Prajogo y McDermott, quienes en el año 2010 experimentaron en cuatro dimensiones referidas a la cultura jerárquica, la perteneciente al grupo, aquella que está desarrollada y la de tipo racional, asociándolas a cuatro rendimientos inherentes a la calidad del producto, del proceso, innovación de producto y de proceso. Se consideró una muestra de 194 PYMES de Australia, donde se encontró como hallazgo una relación directa entre la cultura empresarial y el rendimiento de las empresas, cuyos predictores de mayor importancia fueron la cultura desarrollada y la calidad del producto. (Maldonado, 2016). Esto significa que la cultura al impactar de manera positiva en los sistemas de la calidad, también tiene incidencia directa en el fortalecimiento del rendimiento financiero de la empresa, en este caso, la cultura de la calidad impulsa la innovación, la creatividad, las buenas relaciones, un clima armónico y la satisfacción de los clientes. Una de las metodologías a aplicar para reforzar la cultura organizacional es el Modelo de Investigación en Acción, que se fundamenta en el cambio planeado, es decir, la adquisición de hábitos a través del tiempo. Los pasos para la aplicación de este método, son los siguientes:

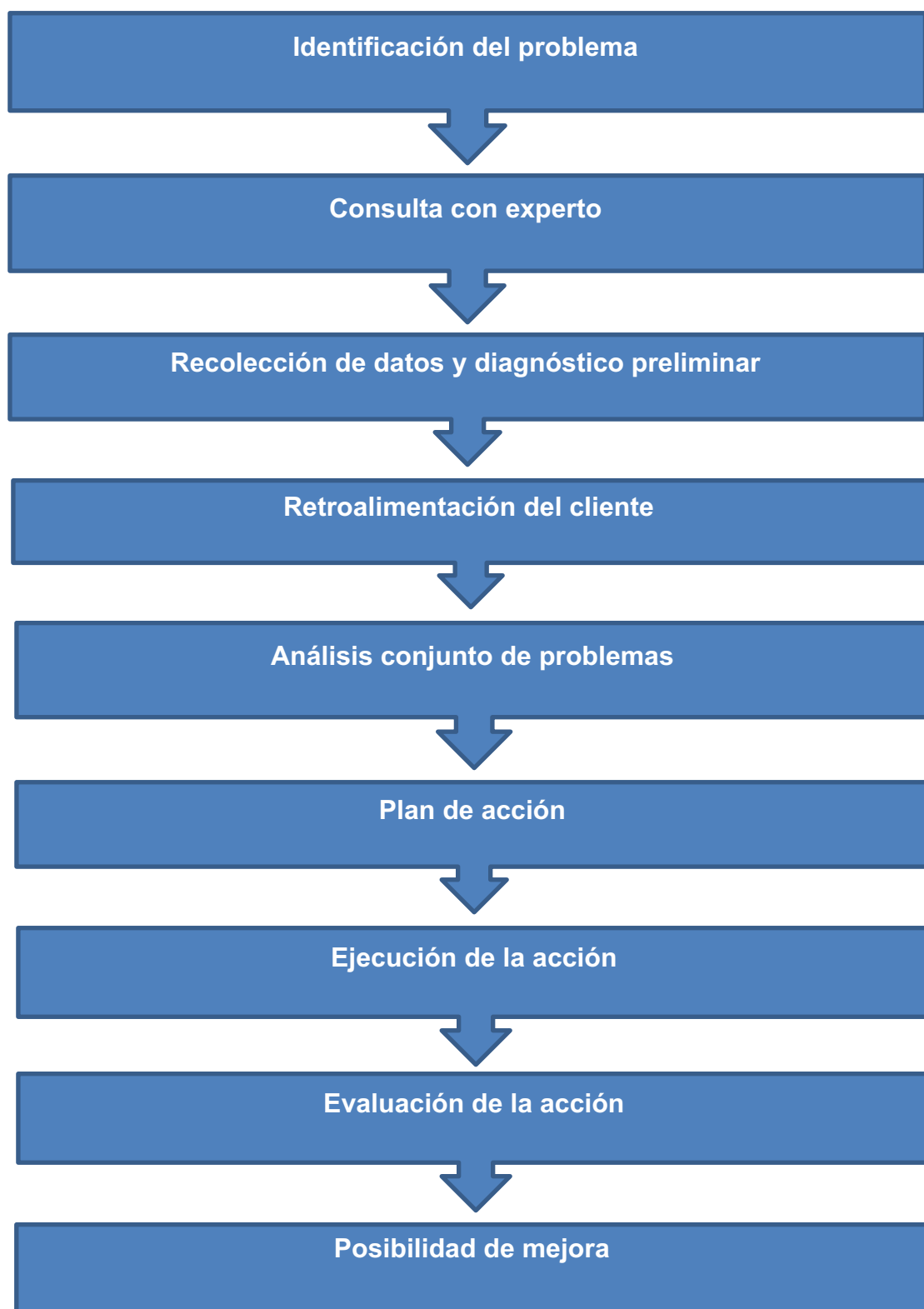


Figura No. 29. Modelo Investigación – Acción, tomado del texto de (Hernández A. , 2016).

El modelo de investigación acción enfatiza en la solución de identificación de los problemas relacionados con los factores de la cultura organizacional, para mediante el análisis e interpretación de su ocurrencia, promover un sistema de soluciones que contribuyan a forjar una cultura de calidad que fomente la mejora continua y la satisfacción de las partes interesadas.

El Método de Lewin (1991) que es de frecuente utilización en las organizaciones modernas, basa su modelo para el desarrollo de una cultura de calidad, en los siguientes componentes:

- **Descongelamiento.** Se explica al grupo el problema.
- **Movimiento.** Las directrices de la administración guían a los trabajadores a adquirir una cultura de calidad
- **Recongelamiento.** El grupo asimila lentamente el problema, lo internalizan para que se desarrolle la cultura de la calidad. (Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2012).

Lewin basa su modelo en el liderazgo y en la planificación a largo plazo, que dispone de estrategias que deben ser evaluadas en el transcurso del tiempo, por lo que Will y Solum coinciden con el primer autor en mención, en los componentes bases de su modelo.

Al respecto, otra teoría sobre el método para el desarrollo de una cultura de calidad, fue propuesta por Will y Solum en 1994, quienes sostuvieron el criterio de "las leyes naturales de las organizacionales", enfatizando en la comunicación, trabajo en equipo, avanzar paso a paso, confianza de la dirección como consecuencia del liderazgo. (Palacios, 2013).

El avance paso a paso está sustentado a su vez en el largo plazo, que es uno de los componentes de la cultura organizacional, ninguna empresa pudo cambiar el comportamiento de sus trabajadores en poco tiempo, sino que, por el contrario, necesitó de extensas jornadas, implantación de estrategias, políticas y normas, con alta preparación del personal, para alcanzar la excelencia.

El Método de Edgar Schein, creado en 1993, en cambio, se refiere a los elementos primarios y secundarios: los primeros están presentes en la creación de la empresa y los segundos son los que desarrollan la cultura de calidad. (Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2012).

Las investigaciones acerca de los métodos que pueden ser empleados para el desarrollo de una cultura de calidad, están inmersos en los factores y funciones de la cultura organizacional que tienen un impacto significativo en la optimización de los sistemas de gestión de la calidad y en el rendimiento financiero de las corporaciones.

CONCLUSIÓN

La cultura de calidad es el comportamiento y creencias de los colaboradores de una organización, para ejecutar procesos con valor agregado, en un clima armónico donde fluya la comunicación efectiva, cuyas acciones se orientan hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes y de las partes interesadas.

Los factores más relevantes para el desarrollo de una cultura de calidad, se sustentan en el liderazgo directivo, el compromiso del equipo de trabajo, la capacidad de los administradores y de los colaboradores, entre los más importantes, sin embargo, son las directrices gerenciales las que ocupan el rol más preponderante porque pueden promover un clima armónico donde los empleados se comprometan y practiquen hábitos positivos que faciliten la consecución de objetivos y el logro de la excelencia.

Si la organización logra desarrollar una cultura de calidad, no solo se podrán conseguir los objetivos y cumplir con los requisitos de la norma internacional que rige los sistemas de gestión empresariales, sino que además se podrá manejar adecuadamente el riesgo, para beneficio de las partes interesadas, quienes podrán incrementar su nivel de satisfacción de manera permanente, fiel al principio del mejoramiento continuo.

Para desarrollar una cultura de calidad en las organizaciones, es necesario que los directivos e inversionistas tenga paciencia, planificando en el largo plazo y evaluando constantemente la evolución de los logros de los trabajadores y de la empresa en sí misma, potenciando la formación y capacitación de los empleados e implementando directrices que fomenten mayor confianza entre los clientes internos y externos, así como en las demás partes interesadas.

CAPÍTULO V: LA CULTURA DE CALIDAD EN ENTIDADES HOSPITALARIAS

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hospitalarias son entes que tienen la noble misión de velar por la salud física y mental de la ciudadanía en general, cuyo fin es general sea para las instituciones públicas como para el sector privado, por esta razón, los sistemas de gestión de calidad en estas entidades revisten gran relevancia para todas las partes interesadas.

A raíz de la evolución de la tecnología y la estandarización de los procesos a nivel mundial, los hospitales no solo se centran en atender a los pacientes que presentan desviaciones en su salud, sino que su función va más allá, deben prevenir cualquier riesgo que pueda afectar los indicadores de bienestar de la población.

Por esta razón, las normas ISO 9001 se incorporaron también en el ámbito hospitalaria y en la actualidad, la mayoría de instituciones de la salud están empeñadas en evaluar la cultura organizacional, como parte de los mecanismos de gestión para alcanzar la excelencia y ofrecer un servicio con calidad y calidez, como lo establece el Art. 32 de la Constitución de la República.

Debido a que se analizó el contexto general de la cultura organizacionales y los sistemas de la calidad, en el presente apartado más bien se realiza un breve repaso del estado del arte

relacionado a la cultura de la calidad en las organizaciones hospitalarias, así como también la base legal que rige este tópico y cómo pueden incorporarse las metodologías mencionadas en la unidad anterior, para desarrollar una cultura de la calidad en las instituciones de salud.

GENERALIDADES DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS

El enfoque hospitalario hacia la calidad se origina en la segunda década del siglo XX, después de la Primera Guerra Mundial, sin embargo, la evolución de la gestión del talento humano, sustentada en las investigaciones y criterios de Mayo y Lewin a mediados del siglo pasado, influyó en la insertación de la cultura organizacional en los hospitales, cuyo pensamiento rige hasta los actuales instantes. (Gil, 2001).

En el año 1988 Arnold S. Relman daba a conocer su publicación titulada “evaluación y responsabilidad. La tercera revolución en la asistencia médica”, publicada en la revista New England Journal of Medicine, se mencionaron tres revoluciones del sistema sanitario norteamericano, desde 1950 hasta 1980, sin embargo, la tercera que tuvo lugar en la década de los 80 es la que se refirió a la evaluación de la calidad de la atención sanitaria. (Rodríguez P. , 2001).

En efecto, en el plano sanitario, los factores asociados a la naturaleza, uso y disponibilidad de los recursos, así como la evolución tecnológica y la especialización, son aspectos que tienen

gran relevancia para el logro de la excelencia en este sector que debe orientarse obligatoriamente a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general en materia de bienestar.

Concepto de calidad asistencial

La evolución de la calidad de la asistencia de salud, ha sido símil al surgimiento e introducción y crecimiento de las nociones de la cultura organizacional y de los sistemas de gestión de la calidad en el sector empresarial público y privado, al que también pertenecen las entidades hospitalarias, en cuyo seno es clave la planeación y la evaluación o monitorización de las actividades, a través de indicadores de gestión apropiados para el fin que persiguen estos entes.

Santos & De Pazos, (2009), añaden que la calidad asistencial institucional se define como la “satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios y pacientes, tratando de utilizar la menor cantidad de recursos, donde la calidad tiene básicamente dos elementos de mayor relevancia, el primero de carácter científico y el segundo es la calidad percibida”. (Santos & De Pazos, 2009).

La calidad asistencia resulta de la asociación de dos componentes como son: el acto asistencial o científico donde se involucran los conocimientos y la tecnología; mientras que en el segundo se hace referencia al aspecto humanitario de los cuidados, involucrando el trato al paciente y sus familiares, además de la información

proporcionada, el ambiente y la atención hospitalaria propiamente dicha. (Vargas, Valecillos, & Hernández, 2013).

Considerando la calidad de las organizaciones se hace referencia a los elementos donde el primero llamado carácter científico basa su proceder en el diagnóstico efectivo del paciente mediante la aplicación terapéutica de mayor conveniencia, mientras que el segundo se considera la calidad percibida o satisfacción que experimentan el paciente que sufre algún tipo de afección en su salud y el entorno.

MARCO LEGAL DE SALUD EN MATERIA DE LA CULTURA DE CALIDAD

La Constitución de la República fue elaborada en el año 2008 en la ciudad de Montecristi con el fin de proteger los derechos de toda la población ecuatoriana, por esta razón, cada una de sus normativas garantiza el cumplimiento de tales derechos, cuyo goce debe generar bienestar y Buen Vivir para cada uno de los grupos prioritarios y no prioritarios, que viven en el territorio nacional.

La Carta Magna en vigencia establece en el Art. 32 que el Estado ecuatoriano debe garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales de calidad y calidez en el servicio de salud pública y privada, con eficiencia y eficacia, en procura del bienestar de niños, mujeres embarazadas, personas con discapacidades, adultos mayores, adolescentes, individuos con enfermedades catastróficas y habitantes en general.

La calidad es un principio constitucional de obligatorio cumplimiento por parte de las organizaciones de salud, el cual por su amplitud y ambigüedad tiene significados polisémicos, no obstante, la mayoría de expertos reconoce que los hospitales y demás entidades sanitarias requieren trabajar manteniendo un sistema de gestión que oriente las acciones hacia la excelencia.

De esta manera, los sistemas de la calidad se encuentran justificados en las normativas internacionales de la calidad, valga la redundancia, así como en el marco jurídico nacional, cuya Ley Suprema establece este principio como un axioma de esencial aplicación para garantizar la máxima satisfacción y goce de los derechos de la población nacional.

La Ley Orgánica de Salud guarda completa concordancia con el Art. 32 del texto constitucional, debido a que en la primera normativa de la ley que rige la materia sanitaria, se establece también que este servicio público o privado se debe regir bajo los principios de calidad, eficiencia y calidez.

La creación de varios cuerpos normativos por parte del Ministerio de Salud Pública, como es el caso del Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS), que a su vez guarda plena concordancia con el primer objetivo del Buen Vivir, que se encuentra incorporado dentro de la Planificación Nacional de Desarrollo, estipulada por el régimen actual, cuya finalidad es la garantía del bienestar de la ciudadanía.

Bajo esta descripción, es necesario destacar que el Plan Nacional del Buen Vivir, denominado Toda Una Vida por el gobierno central,

establece como parte del primer objetivo, el cumplimiento de los principios de calidad, calidez y eficiencia, como parte de los programas, proyectos y actividades tendientes a garantizar el bienestar de los usuarios de los servicios de salud en todas las instituciones adscritas al Ministerio de Salud Pública y del sector privado en general.

Lógicamente, al establecer en la propia Constitución el principio de la calidad, además de la incorporación de la norma ISO 9001 en las organizaciones hospitalarias, con el propósito de insertar los sistemas de gestión de la calidad en estas instituciones, se puede manifestar que es de gran relevancia la implementación de una cultura empresarial sólida que conduzca a la excelencia a estos entes sanitarios.

El desarrollo de una cultura de calidad es un factor clave para garantizar los derechos del paciente y de los usuarios en general, no solo para fidelizarlos y satisfacer sus requerimientos, sino para que el personal que forme parte de un hospital determinado, se acostumbre a ejecutar acciones que beneficien a sus semejantes.

Las organizaciones hospitalarias tienen una naturaleza diferente a las empresas fabriles, de servicio o comerciales, porque sus ambientes se contaminan con facilidad con gérmenes patógenos, por este motivo, no solo los procesos deben ahorrar recursos y tiempo, sino que además deben ofrecer el máximo nivel de seguridad mediante la evaluación del cumplimiento de los protocolos y procedimientos.

La seguridad hospitalaria está asociada intimamente al desarrollo de una cultura de la calidad en las instituciones de salud, al respecto, se destaca que no solo se deben manejar y evaluar los protocolos, sino que, al introducir hábitos sanitarios adecuados, se puede alcanzar máximos niveles de seguridad para el personal de salud, los pacientes, sus familiares y las demás partes ineteresadas.

Las buenas prácticas en las instituciones hospitalarias, forman parte del desarrollo de una cultura de la calidad, porque además de la prevención, pueden disminuir la estadía de los pacientes y de sus familiares, ahorrando recursos al Estado, los cuales pueden impactar de manera positiva en la reducción de la Proforma Presupuestaria, lo que también puede representar una disminución del gasto y del sufrimiento por parte de las familias involucradas en la atención hospitalaria, siendo esto una repercusión significativa de trabajar con calidad en la cotidianidad de los entes sanitarios.

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE DE MÉTODOS PARA DESARROLLO DE CULTURA DE CALIDAD EN ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS

El desarrollo de una cultura de calidad se transformó en una herramienta de gestión en todas las empresas a nivel mundial, en donde los hospitales no son la excepción, por lo tanto, se realizaron algunas investigaciones en la última década sobre este tópico, explicando las metodologías empleadas para orientar el comportamiento de los trabajadores de las instituciones de salud, hacia la excelencia.

Como se manifestó en el apartado anterior, el desarrollo de una cultura de la calidad en las organizaciones (en este caso, en los hospitales), depende en gran medida de la efectividad del liderazgo y de la política directiva, que debe lograr el compromiso de los trabajadores y su actitud para generar valor añadido en los procesos, procurando mejorar continuamente y enfocando todo el trabajo hacia la satisfacción de los pacientes y de las demás partes interesadas.

Algunos autores como Anette Rodríguez consideran que es imperativo que el desarrollo de una cultura de la calidad tenga como referencia la aplicación de herramientas como el seis sigma, las 5 S y la medición de resultados a través de indicadores de gestión, tanto en los procesos internos (por medio del cumplimiento de protocolos de atención), en la satisfacción del personal y del paciente y sus familias. (Rodríguez A. , 2013).

La misma autora establece esencial utilizar la comunicación empática entre el personal y para con el paciente y sus familiares, como una condición básica para fomentar una cultura de calidad, que orientada por un liderazgo eficiente, pueda guiarse hacia el logro de la excelencia y el cumplimiento de los principios de calidad y calidez en el servicio hospitalario, claro está que es necesario contar con personal especializado, ampliamente formado y capacitado, que recepte la necesidad de los cambios, los acepte y se automotive para superarse, con el respaldo de los principales directivos. (Rodríguez A. , 2013).

Por esta razón señalan las siguientes actividades a realizar para el desarrollo de una cultura de calidad:



Figura No. 30. Actividades para el desarrollo de una cultura de calidad, tomado del artículo de (Rodríguez A. , 2013).

Las actividades planteadas en el esquema anterior, están sustentadas en los criterios que fueron plasmados en el apartado anterior de este texto, porque se establece a la alta dirección como el pilar fundamental de la organización, quienes deben establecer la política y/o directriz que orientará todas las demás acciones para

la formación de la cultura de la calidad en la organización hospitalaria.

Una publicación científica encontrada en la Revista Latinoamericana Enfermagem, manifiesta la importancia del liderazgo directivo y de la inversión en el talento humano, para lograr el compromiso hacia la mejora continua, que debe lograr la construcción de la cultura de calidad en las actividades cotidianas del puesto de trabajo en cada colaborador, por consiguiente, conducirlo a la excelencia. (Santana, Bauer, Mnamisava, Queiroz, & Gomes, 2014).

Otro autor establece que, si bien es cierto, la alta dirección debe iniciar el proceso para el desarrollo de una cultura de calidad en las organizaciones de salud, contando con los miembros que se encuentran en ese preciso instante formando parte de la institución, también manifiesta que la selección y contratación del personal debe ser más específica y eficiente, para que los nuevos elementos que se incorporan al ambiente laboral sean idóneos para fortalecer la cultura que está en práctica. (Domínguez, Rodríguez, & Navarro, 2015).

Además, estos mismos autores cimentan su criterio en el fortalecimiento de los valores de la dirección y del personal, porque en estos se cimentan los patrones de comportamiento y las actitudes de superación, inclusive constituyen el fundamento de los sistemas de la calidad porque impulsan la práctica del sentido común para la resolución de problema y el cumplimiento de la misión

institucional, lo que a su vez impacta en el nivel de satisfacción de los pacientes y de la ciudadanía en general.

Para que las organizaciones hospitalarias puedan inculcar una cultura de calidad, es necesario rescatar los valores institucionales, donde la capacidad de los directivos tiene un rol fundamental para la educación de los colaboradores en la enseñanza de la calidad con una capacitación periódica que permitirá a la entidad de salud cumplir con los indicadores de gestión y con los estándares de calidad promoviendo mejoras en los procesos y mayor satisfacción de la ciudadanía en general. (Domínguez, Rodríguez, & Navarro, 2015).

La gestión del riesgo es otro de los elementos que deben ser considerados en la consolidación de la cultura de la calidad en las organizaciones hospitalarias, sobre todo porque el personal labora en un medio ambiente contaminado, por lo que su forjamiento y mejoramiento continuo, promueve la calidad y la excelencia. (Gómez, Soto, Arenas, Garzón, González, & Mateus, 2015).

En consecuencia, el Modelo Investigación – Acción, el Método de Lewin y la teoría de Will y Solum, en conjunto con los catorce principios de Edward Deming, el pensamiento de Humberto Cantú Delgado, entre los más relevantes, pueden ser utilizados para con soporte en un liderazgo eficaz que fomente la toma de conciencia y el compromiso de los trabajadores hacia la mejora continua, se podrá en el largo plazo, desarrollar una cultura de calidad en las organizaciones hospitalarias, que beneficiará a todos los miembros de la localidad, incluyendo al propio Estado que ahorrará recursos

como producto de la reducción del despilfarro de tiempo y de recursos, lo que también generará bienestar en la población.

CONCLUSIÓN

La cultura de la calidad puede ser implementada en las organizaciones hospitalarias a través de diversas metodologías, no obstante, se debe seguir las recomendaciones de la mayoría de los expertos, que generalizan en que la política para su implantación nace de la alta dirección y requiere del compromiso de todo el personal, para que se fomente la base de los cimientos que orientarán los procesos con valor agregado a la excelencia.

Las organizaciones hospitalarias deben asegurar la calidad, calidez y seguridad del paciente y de las demás partes interesadas, como lo establece la misma Constitución de la República en el Art. 32, habida cuenta que son establecimientos de alto riesgo, por su ambiente contaminado, por los dispositivos tecnológicos y por los organismos patógenos que manejan y que pululan diariamente en sus instalaciones.

Algunos de las metodologías más relevantes que se pueden aplicar para el desarrollo de la cultura de la calidad en las organizaciones hospitalarias, como por ejemplo, el Modelo Investigación – Acción, Método de Lewin y la teoría de Will y Solum, los catorce principios de Edward Deming que tienen base en la mejora continua y otros que deben plasmar objetivos a largo plazo y promover el fomento paso a paso de una cultura de buenos hábitos de los colaboradores.

Si las organizaciones hospitalarias logran desarrollar una cultura de calidad, esto será de gran aporte para la comunidad beneficiaria de pacientes y usuarios, que son los propios miembros de la comunidad y para el propio Estado que necesita ahorrar recursos, promoviendo prácticas de calidad y calidez, para que se hagan bien los procesos desde la primera vez.

EPÍLOGO

La importancia que concitó la cultura en el sector empresarial y su vinculación con los sistemas de la calidad, constituyó el centro de interés del presente texto, que describió la evolución de la cultura organizacional como una herramienta de gestión mediante la cual es posible la mejora continua y el logro de la excelencia.

La cultura organizacional se cimienta en los valores, creencias y prácticas habituales de los colaboradores, asentándose en algunos ejes esenciales, siendo los de mayor relevancia aquellos relacionados con el liderazgo de la alta dirección que establece la política que a su vez orienta el comportamiento de los colaboradores hacia el éxito.

Los buenos hábitos cimentados en los valores, fortalecen la cultura de la organización, generando buenas prácticas de trabajo que a su vez se asocian a procesos con valor agregado que incrementan el nivel de satisfacción de los clientes y demás partes interesadas, a la vez que ahorran recursos y costos a la empresa, haciéndola más competitiva.

Por esta razón, se asoció la cultura organizacional a los sistemas de la calidad, es decir, que el fortalecimiento de la primera categoría tiene un impacto significativo en el cumplimiento de los requisitos legales y complementarios, que deben impulsar el logro de la excelencia y la percepción de la máxima satisfacción de las partes interesadas.

Las conclusiones descritas en los cuatro párrafos anteriores de este epílogo, son fundamentales para manifestar que las empresas

tienen la responsabilidad de promover una cultura de calidad entre los miembros de las empresas, como uno de los mecanismos que favorecerá no solo la competitividad empresarial, sino el desarrollo económico y social de la colectividad.

Como corolario del estudio de la cultura de la calidad, se determinó que, en efecto, esta estrategia debe partir de la alta dirección, quien establece las directrices con el firme objetivo de persuadir y motivar a los colaboradores a adquirir el compromiso para la mejora continua, siendo indispensable la preparación continua del personal y la selección de personal formado y especializado para obtener un alto desempeño en el puesto de trabajo.

También se observó que la cultura de la calidad se cimenta en las mismas dimensiones de la cultura, como es el caso de los valores, creencias y hábitos, los cuales, con la aplicación de herramientas eficientes inherentes al liderazgo, formación, capacitación, motivación y control óptimo, pueden generar la conformación de equipos de trabajo con altos desempeños, por su nivel elevado de comunicación y capacidad para la resolución de conflictos, que pueden empoderarse basándose en las directrices o políticas empresariales, para alcanzar la finalidad de la mejora continua que es la excelencia y por lo tanto la satisfacción del cliente y las partes interesadas.

Algunas de las herramientas de gestión que son aplicadas para la formación de la cultura de la calidad, se fundamentan en la aplicación del modelo investigación – acción, el método de Lewin, la teoría de Will y Solum, los catorce principios de Edward Deming,

los cuales manifiestan que cualquier estrategia directiva debe diseñarse en el largo plazo, con monitoreos progresivos de los nuevos hábitos que debe adquirir el personal, al introducir la cultura de calidad, que incluye a su vez la preparación del talento humano a través de la formación e inducción, la motivación, el empowerment, la planeación y control, la gestión del riesgo, la implementación de las acciones correctivas y preventivas, el fortalecimiento de la comunicación, entre otros aspectos que deben transmitir y construir hábitos para alcanzar la excelencia.

La introducción de una cultura de calidad en las organizaciones hospitalarias, permitirá su sostenibilidad en el tiempo, porque estas instituciones son evaluadas y facilitan la obtención de certificaciones, como consecuencia de cumplir requisitos legales y normativos, que están plasmados incluso en el Art. 32 de la Constitución de la República y en las propias normas internacionales de la calidad.

La implementación de una sólida cultura de calidad en las organizaciones hospitalarias, garantizará a los pacientes, usuarios, personal incorporado en estas instituciones y demás partes interesadas, la seguridad, calidad y calidez suficiente y oportuna, esperada por la ciudadanía al solicitar la atención hospitalaria, promoviendo desarrollo social y económico, porque la cultura de calidad de los colaboradores, puede influir en la disminución de la estadía hospitalaria, la reducción de los costos que invierte el Estado y la empresa privada en la atención de salud, así como también el decremento de los costos, menor angustia y estrés por parte de la

comunidad beneficiaria de pacientes y usuarios, de conformidad con lo estipulado en el primer objetivo del buen vivir.

GLOSARIO

Calidad asistencial. – es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios y pacientes, tratando de utilizar la menor cantidad de recursos, estas están compuestas por dos elementos de mayor relevancia, el primero de carácter científico y el segundo es la calidad percibida.

Calidad. – por medio de los mecanismos se puede satisfacer las necesidades del consumidor a menor coste, por lo tanto, hace referencia a cómo agregar valor a los bienes y servicios, desde la primera vez.

Cultura. – está compuesta por varios elementos como valores, creencias o costumbres que con el tiempo se convierten en parte de la civilización.

Cultura burocrática. – se basa específicamente en normas que inciden en el comportamiento de los colaboradores

Cultura competitiva. – es la superación personal, por lo que disminuye la cooperación entre colaboradores

Cultura de autoridad. – es la dirección que tiene el poder autoritario sobre sus subordinados quienes traducen la sumisión al mínimo esfuerzo

Cultura de desarrollo. – Organizaciones creativas de excelencia

Cultura de evasión. – con limitaciones en la comunicación, no se involucran en la solución de conflictos

Cultura de negación. – buscan culpables a los problemas

Cultura humanista. – centradas en las personas, con comunicación abierta y enfoque creativo

Cultura organizacional. – es el comportamiento de un trabajador tanto en lo individual como en conjunto con sus compañeros, directivos y/o subordinados, y estas se encuentran sujetas a los valores y creencias de cada individuo.

Cultura perfeccionista. – no existe defectos.

Distancia de poder. – alta dirección y los colaboradores están distanciados

Empleados involucrados. – motivación de los empleados para ser proactivos y solucionar los problemas inherentes a la calidad.

Enfrentamiento de la incertidumbre. – organizaciones que desarrollan la actividad de gestionar y se anticipan al riesgo

Entrenamiento. – son capacitaciones que permite la regulación de métodos y conceptos de calidad.

Equidad de género. – se refiere a aquellas organizaciones donde se respeta la equidad de género

Executive Management. – la administración debe proceder como la guía principal de TQM y generar un ambiente que asegure su superación.

Foco en el cliente. – la calidad conlleva a la satisfacción del cliente.

Individual / colectivo. – desarrollo individual y el trabajo en equipo

Largo plazo. – se refiere a aquellas organizaciones que planifican en el largo plazo

Mejora continua. – fortalecimiento de la manufactura y procedimientos de calidad.

Metodología y herramientas. – para la determinación de las no conformidades.

Toma de decisiones. – mediciones y evaluación continua.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Altieri, A. (2015). *Qué es la Cultura*. México: <http://www.redalyc.org/pdf/844/84420403.pdf>.
- Arancibia y Herrera. (2009). *Pedagoga de la Educación*. México.: Editorial Alfaomega.
- Arraut, L. (2010). La Gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad de la empresa. *Scielo*, <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a03.pdf>.
- Barrera, R. (2013). *El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales*. Colombia: Publicación digital de Historia y Ciencias Sociales.
- Barron, F. (2013). *Implementación del control estadístico de proceso (gráficas de control) en el área de corte de ensamblés eléctricos*. Monterrey, México : Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Brunson, C. (2015). *La cultura como un proceso*. Estados Unidos: Early Childhood Equity Alliance: http://www.teachingforchange.org/wp-content/uploads/2012/08/ec_cultureasprocess_spanish.pdf.
- Calduch, R. (2013). *Cultura y civilización en la sociedad internacional*. Madrid, España: Universidad San Pablo: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2018-03-01-Cultura%20y%20civilizaci%C3%B3n%20en%20la%20Sociedad%20Internacional.pdf>.
- Camisón, C., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educacion.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cantú, H. (2013). *Calidad - hábito para la competitividad*. México: Tecnológico de Monterrey.

- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-la-cultura-organizacional-su-influencia-S0123592317300773>.
- Carro, R., & González, D. (2010). *Administración de la calidad total*. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Castro, P. (2015). *Qué es la Calidad*. Venezuela: <http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/pres-entac/modulos/ftp/documentos/calidad.pdf>.
- Cobeña, R. (2017). *Calidad*. España: http://www.apmarin.com/download/691_cal1.pdf.
- Colunga, C. (2013). *Administración para la calidad*. México : Panorama .
- Cubillos, M., & Roza, D. (2014). El Concepto de Calidad: Historia, Evolución e importancia para la competitividad. *Universidad de la Salle*, 82.
- Cuche, D. (1999). *La noción de cultura en las ciencias sociales*. . Buenos Aires: Nueva Visión.
- Cújar, A., Ramos, C., & Hernández, H. (2013). *Cultura organizacional*. Colombia: ICESI.
- Del Castillo, A., & Sardi, N. (2014). Las normas ISO y el concepto de calidad aplicado a los servicios médicos en anestesiología. *Revista Colombiana de Anestesiología*, 40(1), 16.
- Díaz, J. (2013). *¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?* Bogotá, Colombia: Emprendices. <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>.
- Domínguez, I., Rodríguez, B., & Navarro, J. (2015). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica*, 31(6), 15.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. Cengage Learning.

- Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Fundamentos de la Calidad. Filosofías y Marcos de Referencia de la Calidad*. Honduras: <https://jorriveraunah.files.wordpress.com/2011/06/capitulo-3-filosofias-y-marcos-de-referencia-de-la-calidad.pdf>.
- Gil, V. (2001). La calidad en el entorno hospitalario. *Calidad e Ince. Arbor*, Arbor CLXX, 670 (Octubre 2001), 339-352 pp. .
- Gómez, O., Soto, A., Arenas, A., Garzón, J., González, A., & Mateus, E. (2015). Una mirada actual de la cultura de seguridad del paciente. *Avances en Enfermería*, 29(2), 15.
- González, A., & Fernández, E. (2013). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. *Ensayos de Ciencias Biológicas, Agrarias y de Salud*, 4(3), 22.
- González, J. (2007). Historia de la Cultura Organizacional. *Universidadviu.com*, <https://www.preceden.com/timelines/247120-historia-de-la-cultura-organizacional>.
- Hernández, A. (2016). Aproximación teórica a modelo de cambio planeado de gestión organizacional para la innovación educativa desde la Teoría de la Complejidad y Empowerment. *Educación en Contexto*, 2(1), 17.
- Hernández, C. (11 de 04 de 2013). La calidad y la excelencia ¿un problema de cultura y valores en las organizaciones? *Ciencias Administrativas*, 11(1).
- Hernández, M., Mendoza, J., & González, L. (2014). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. *Dialnet*, 1-13.
- Jiménez, V. (2016). *El concepto de Cultura en el siglo XVIII*. España: <http://www.ugr.es/~inveliteraria/PDF/CULTURA.pdf>.
- López, J. (2014). La cultura de las organizaciones para el desarrollo: Análisis Macro y micro de un conflicto institucional. *Revista Española de Tercer Sector*, 15- 36.
- Maldonado, G. (2016). La Influencia de la cultura empresarial en el rendimiento de la PYME de México. *Revista Internacional FAEDPYME*, 5(9), 18.

- Marcelino, M., & Ramírez, D. (2014). *Administración de la calidad. Nuevas perspectivas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2014). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Scielo*, 16(3), 15.
- Miranda, J. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta Publicaciones .
- Montaudon, C. (05 de 05 de 2015). Explorando la noción de calidad. *Acta Universitaria*, 20(2), 10.
- Monzon, V. (2013). *¿Cómo construir una cultura de calidad y atención al cliente?* Lima, Perú: http://www.usmp.edu.pe/recursos humanos/pdf/manejo_que_jas.pdf.
- Munch, L. (2005). *Evaluación y control de gestión: la garantía de la productividad organizacional*. México: Trillas.
- Naranjo, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (2012). *Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa*. Madrid: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- Organización Internacional para la Estandarización. (2015). *Norma ISO 9001:2015*. Ginebra, Suiza: ISO.
- Páez, D., & Zubietta, E. (2015). *Cultura y psicología social*. Colombia: https://www.ehu.es/documents/1463215/1504276/Capitulo+II_Manual+Psic+Soc_2004.pdf.
- Palacios, P. (2013). *La sustentabilidad y la responsabilidad social inciden y transforman nuestra cultura organizacional y nuestra forma de trabajar*. México: e-book.
- Podestá, P. (2013). La cultura en las organizaciones, un fenómeno central en el sber administrativo. *Revista de Economía, Finanzas y Administración Científica*, 14(26), 12.
- Rodríguez, A. (2013). Creando una cultura de calidad hospitalaria. *Medwave*, 13(9), 15.
- Rodríguez, E., & Gutiérrez, A. (2013). *Sistemas de calidad: calidad total*. Cuba: Mimbras.

- Rodríguez, I. (2014). *Cultura organizacional*. La Habana: Edit Pueblo y Educación, .
- Rodríguez, P. (2001). Perspectiva histórica sobre la Calidad de la Atención Sanitaria: evolución, tendencias y métodos. *Arbor*, 371-381 pp. .
- Rodríguez, R. (2011). *Cultura de la Calidad y Productividad*. México: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura_de_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf.
- Roncancio, M., Castro, J., & Rivera, A. (2015). Análisis comparativo de las normas ISO 9001:2008, ISO. *Respuestas*, 20(1), 17.
- Roselló, D. (2013). *Diseño y gestión de proyectos culturales*. Barcelona, España: Nexa Cultural.
- Rubio, J. (2013). Desarrollo económico y educación. Indicadores históricos en las primeras "revoluciones industriales". *Educación XX1*, 1(9), 35-55.
- Salcedo, I., & Romero, J. (2013). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista venezolana de Gerencia*, 11(33), 15.
- Santana, J., Bauer, A., Mnamisava, R., Queiroz, A., & Gomes, M. (2014). Calidad de los cuidados de enfermería y satisfacción del paciente atendido en un hospital de enseñanza. *Revista Latinoamericana Enfermagem*, 22(3), 15.
- Santos, M., & De Pazos, J. (sep.-oct. de 2009). La gestión de la calidad en las instituciones de salud. *MediSur v.7 n.5 Cienfuegos* , http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2009000500001.
- Silva , R. (2013). *La calidad total en organizaciones y entornos complejos: análisis en una aerolínea de bandera*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Tarapuez, E. (07 de 07 de 2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, 1(41), 30.

- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L., & Martínez, F. (Julio - Diciembre de 2012). *Calidad y su evolución: una revisión*. Obtenido de Quality and its evolution: a review: https://uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-10-no-2/articulo08.pdf
- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L., & Martínez, F. (06 de 06 de 2014). Calidd y su evolución: una revisión. *Dimensión Empresarial*, 10(2), 10.
- Vargas, V., Valecillos, J., & Hernández, C. (2013). Calidad en la prestación de servicios de salud: Parámetros de medición . *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*., <http://www.redalyc.org/pdf/280/28029474005.pdf>.
- Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 11(2), 12.
- Vizurraga, Á. (2014). *Las normas internacionales ISO y la globalización del mercado*. Lima, Perú: GRAFICARTE, INIA, Cámara Forestal, proyectos PD 152/91.
- Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *Cultura Organizacional*. El Valle, Colombia: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias Administrativasd.

ANEXOS

ANEXOS

Datos generales

1) Edad

- 18 a 27 años
- 28 a 37 años
- 38 a 47 años
- 48 a 57 años
- 58 a 67 años

Sexo

- Femenino
- Masculino

2) Origen

- Sierra
- Costa
- Oriente
- Galápagos
- Extranjeros

3) Instrucción

- Ninguno
- Primario
- Secundario
- Superior
- Postgrado

4) Tiempo de trabajo

- < 1 año
- 1 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- > 15 años

Organización

- 5) ¿Qué tipo de organización existe en el establecimiento hospitalario?

Plana

☐
☐

Vertical

Estilos de vida

6) ¿Con qué frecuencia consume alcohol?

Siempre (semanal)

Con frecuencia (mensual)

A veces (2 a 4 veces al año)

Rara vez (una vez al año)

Nunca

☐
☐
☐
☐
☐

7) ¿Con qué frecuencia fuma?

Siempre (Diario)

Con frecuencia
(Semanal)

A veces (Eventos sociales)

Rara vez (Tensión fuerte)

Nunca

☐
☐
☐
☐
☐

8) ¿Con qué frecuencia consume comidas chatarras?

Siempre (semanal)

Con frecuencia (mensual)

A veces (2 a 4 veces al año)

Rara vez (una vez al año)

Nunca

☐
☐
☐
☐
☐

9) ¿Con qué frecuencia realiza actividad física?

Siempre (Diario)

Con frecuencia
(Semanal)

A veces (Mensual)

Rara vez

Nunca

☐
☐
☐
☐
☐

Valores y creencias

Opinión sobre el trabajo

10) ¿El trabajo le ayuda a subsistir?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Totalmente en
desacuerdo

☐
☐
☐
☐
☐

11) ¿El trabajo es solo una necesidad en la vida?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

☐
☐

No responde		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo	en	

12) ¿El trabajo le ayuda a progresar?

Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
No responde		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo	en	

13) Puntualidad en el trabajo

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

Remuneraciones

14) ¿Ahorra algo de sus ingresos?

Siempre	
Con frecuencia	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

15) ¿Se encuentra satisfecho con su nivel de remuneraciones?

Siempre	
Con frecuencia	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

Incentivos

16) ¿Ha recibido incentivos en el trabajo?

Siempre	
Con frecuencia	
A veces	
rara vez	
Nunca	

Políticas, misión, visión y objetivos

17) ¿Conoce las políticas del Hospital?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
No responde	

En desacuerdo		
Totalmente	en	
desacuerdo		
18) ¿Conoce los objetivos del Hospital?		
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
No responde		
En desacuerdo		
Totalmente	en	
desacuerdo		
19) ¿Conoce la misión del Hospital?		
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
No responde		
En desacuerdo		
Totalmente	en	
desacuerdo		
20) ¿Conoce la visión del Hospital?		
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
No responde		
En desacuerdo		
Totalmente	en	
desacuerdo		
21) ¿Conoce los planes estratégicos del Hospital?		
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
No responde		
En desacuerdo		
Totalmente	en	
desacuerdo		
22) ¿Orienta su actividad bajo las leyes laborales en materia de salud?		
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
No responde		
En desacuerdo		
Totalmente	en	
desacuerdo		
23) ¿Orienta su actividad bajo los reglamentos del Hospital?		
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		

No responde		
En desacuerdo		
Totalmente	en	
desacuerdo		

Liderazgo

24) ¿Considera que su superior lo trata a usted de manera democrática, dejándole expresar sus ideas?

Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
No responde		
En desacuerdo		
Totalmente	en	
desacuerdo		

25) ¿Considera que su superior actúa de manera autoritaria, por el poder que ejerce en la organización?

Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
No responde		
En desacuerdo		
Totalmente	en	
desacuerdo		

26) ¿Considera que su superior puede ser rígido o flexible en su apreciación, dependiendo de las circunstancias?

Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
No responde		
En desacuerdo		
Totalmente	en	
desacuerdo		

27) ¿Considera que su superior ha transformado a la organización con sus decisiones?

Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
No responde		
En desacuerdo		
Totalmente	en	
desacuerdo		

Comunicación

28) ¿Cómo se comunica con sus subordinados?

e-mail o Whats App	
Oficios o memos	
Verbalmente	

Otros	☐
Ninguno	☐
29) ¿Cómo se comunica con sus colegas o compañeros?	
e-mail o Whats App	☐
Oficios o memos	☐
Verbalmente	☐
Otros	☐
Ninguno	☐
30) ¿Cómo se comunica con sus jefes?	
e-mail o Whats App	☐
Oficios o memos	☐
Verbalmente	☐
Otros	☐
Ninguno	☐
31) ¿Es efectiva y motivadora la comunicación con su jefe?	
Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐
32) ¿Cómo califica usted la forma de transmitir las órdenes en su jefe?	
Eficiente	☐
Empático	☐
Arrogante	☐
Rígido	☐
Flexible	☐
33) ¿Siente satisfacción por la forma cómo se dirige su Jefe hacia usted, en calidad de subordinado?	
Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐
34) ¿Usted se esfuerza voluntariamente en el trabajo, por el compromiso que siente con la organización?	
Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐
35) ¿Estoy dispuesto a sacrificarme por mi jefe o mis compañeros?	

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐

36) Las funciones que usted realiza, guardan relación con su habilidad o conocimiento

Totalmente de acuerdo	☐
De acuerdo	☐
No responde	☐
En desacuerdo	☐
Totalmente en desacuerdo	☐

37) ¿Cubre sus expectativas, el puesto de trabajo que ocupa?

Totalmente de acuerdo	☐
De acuerdo	☐
No responde	☐
En desacuerdo	☐
Totalmente en desacuerdo	☐

Formación y capacitación

38) ¿Recibió inducción acorde a su puesto de trabajo en el ingreso como empleado en el Hospital?

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐

39) ¿Con qué frecuencia la dirección del Hospital apoyó su proceso de formación?

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐

40) ¿Con qué frecuencia fue capacitado por parte del Hospital?

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐

41) ¿Con qué frecuencia fue capacitado por parte del Hospital, en tópicos inherentes a su profesión?

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐

42) ¿Le gustaría participar en los procesos de mejora del hospital?

Totalmente de acuerdo	☐
De acuerdo	☐
No responde	☐
En desacuerdo	☐
Totalmente en desacuerdo	☐

Solución de conflictos

43) ¿Con qué frecuencia se solucionaron conflictos individuales de algún empleado de la institución hospitalaria?

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐

44) ¿Con qué frecuencia se solucionaron conflictos colectivos de algún empleado de la institución hospitalaria?

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐

45) ¿Con qué frecuencia su superior utiliza su poder individual para resolver conflictos en la institución?

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐

46) ¿Con qué frecuencia su superior utiliza el consenso para resolver conflictos en la institución?

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐

41) ¿Con qué frecuencia fue capacitado por parte del Hospital, en tópicos inherentes a su profesión?

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐

42) ¿Le gustaría participar en los procesos de mejora del hospital?

Totalmente de acuerdo	☐
De acuerdo	☐
No responde	☐
En desacuerdo	☐
Totalmente en desacuerdo	☐

Solución de conflictos

43) ¿Con qué frecuencia se solucionaron conflictos individuales de algún empleado de la institución hospitalaria?

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐

44) ¿Con qué frecuencia se solucionaron conflictos colectivos de algún empleado de la institución hospitalaria?

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐

45) ¿Con qué frecuencia su superior utiliza su poder individual para resolver conflictos en la institución?

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐
Nunca	☐

46) ¿Con qué frecuencia su superior utiliza el consenso para resolver conflictos en la institución?

Siempre	☐
Con frecuencia	☐
A veces	☐
Rara vez	☐

Tatiana Gutiérrez se desempeña como docente en la Carrera de Ingeniería en Sistemas de la Facultad de Matemáticas y Físicas de la Universidad de Guayaquil, impartiendo Cálculo Diferencial, Investigación de Operaciones, Física para Ingeniería y Física Aplicada. Obtuvo su título como Ingeniera Industrial en la Universidad de Guayaquil y tiempo más tarde, en esta misma institución, alcanzó el título de postgrado de Magíster en Sistemas Integrados de Gestión. Actualmente se encuentra cursando el doctorado en Gestión en Planificación Pública y Privada con mención en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, en la Universidad Nacional de Tumbes del Perú.

Francisco Rodrigo Sanabria Estrada es profesional Ingeniero Industrial graduado en la Universidad de Guayaquil, obtuvo su título de postgrado como Máster en Gerencia en Servicio de Salud, en la Universidad de Católica Santiago de Guayaquil. Actualmente se encuentra cursando el Doctorado en Administración Gerencial en la Universidad Benito Juárez de México. Fue docente de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil, en el año 2018, en la asignatura de Ingeniería de Métodos I, Investigación de operaciones I y II, Simulación de Sistemas II. En la actualidad se desempeña como Jefe del departamento de Mejora Continua del Hospital Luis Vernaza, en donde tiene una experiencia mayor de 25 años de labores.

Miguel Alejandro Estefano Almeida es profesional en Contaduría Pública Autorizada (CPA), graduado en la Facultad de Ciencias Administrativa de la Universidad de Guayaquil, se desempeña como docente de Contabilidad Superior y Tributación en la carrera de Tecnología Superior en Contabilidad del Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte de la ciudad de Guayaquil, perteneciendo a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), en donde trabajó en calidad de Secretario Zonal desde el 1 de diciembre del 2018. Actualmente, estudia una Maestría en alta dirección en la Università Degli Studi di Bari Aldo Moro, (UNIBA).

Dixon Dimas Del Valle Pisco, es Odontólogo graduado en la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de Guayaquil, obtuvo su título de posgrado con especialización en Gerencia de Salud, en la Universidad San Francisco de Quito, además obtuvo también en el Diplomado Formador de Formadores, actualmente se desempeña como docente de la Universidad de San Gregorio, además de laborar como profesional en odontología en la empresa ECUGENIUS.

Bárbara Gisella Cruz Vargas, es Economista graduada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil. Obtuvo su título de postgrado de Magíster en Finanzas y Proyectos Corporativos en la Universidad de Guayaquil. Actualmente se encuentra cursando el Doctorado en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo (Perú). Su compromiso con la docencia la mantiene como maestra en la Facultad de Ingeniería Industrial, desde el año 2018, impartiendo algunas materias relacionadas con la economía y finanzas, porque en el 2017 ocupó la docencia en el Instituto Tecnológico Superior Simón Bolívar.

ISBN: 978-9942-33-155-7

