

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE
GENERACIÓN DE CULTURA DE CALIDAD EN UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR
PALMERO COLOMBIANO (ESTUDIO DE CASO)**

JENNY PAOLA FLÓREZ NOREÑA

**ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD
FACULTAD DE INGENIERÍA
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
2017**

PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE CULTURA DE CALIDAD EN UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR PALMERO COLOMBIANO (ESTUDIO DE CASO)

Jenny Paola Florez Noreña
Administradora de Empresas
Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

El presente artículo propondrá una estrategia de generación de cultura de calidad presentando sus beneficios como fuente de ventaja competitiva, a partir de una metodología descriptivo – analítica, partiendo de la fundamentación teórica sobre cultura de calidad. Se realizará un diagnóstico a través de una encuesta tipo cuestionario para medir la percepción de estos fundamentos y con ello identificar una estrategia adecuada que promueva la participación de las personas en la generación de valor. Los resultados obtenidos demuestran el interés general de los integrantes de la organización en ser incluidos en la implementación de los sistemas de gestión por medio de jornadas lúdicas. Se concluye que el involucramiento de los colaboradores de la compañía en el mejoramiento de sus procesos facilita el empoderamiento que hace sostenible el sistema. Así como, el compromiso serio, sincero y ejemplar hacia la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos, siendo más competitivos en el mercado de interés.

PALABRAS CLAVES: Cultura de calidad, calidad, ventaja competitiva, motivación.

ABSTRACT

The present article will propose a strategy of generation of quality culture presenting its benefits as a source of competitive advantage, starting from a descriptive - analytical methodology, starting from the theoretical foundation on quality culture. A diagnosis will be made through a questionnaire-type survey to measure the perception of these fundamentals and with that to identify an appropriate strategy that promotes the participation of the people in the generation of value. The results obtained demonstrate the general interest of the members of the organization in being included in the implementation of the management systems through recreational days. It is concluded that the involvement of the company's employees in the improvement of their processes facilitates the empowerment that makes the system sustainable. As well as the serious, sincere and exemplary commitment to the satisfaction of its internal and external customers, being more competitive in the market of interest.

KEY WORDS: Culture of quality, quality, competitive advantage, motivation.

INTRODUCCIÓN

El mundo está cambiando aceleradamente, en una época de demanda constante, y competencia permanente, abriendo sus fronteras para ser más competitivos en mercados globalizados, con enfoques de innovación en tecnología y generación de sostenibilidad, siendo más eficientes y rentables, es aquí donde los estándares de gestión de la calidad permiten ser parte de todo este cambio, pero más allá de ello, las organizaciones desean llegar al concepto de calidad total y más aún, hacer que los colaboradores vivan una cultura de calidad dentro de una organización, integrando el ser, el hacer, valores e intereses, de cada individuo, en su interacción voluntaria y participativa en los sistemas de gestión.

Se entiende por cultura de la calidad al conjunto de valores y hábitos que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, permite a los funcionarios de una organización contribuir a que ésta pueda afrontar los retos que se le presentan para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales [1]. En el contexto organizacional, la estandarización y aseguramiento desde la perspectiva de la calidad, es propuesto desde la Gerencia como objetivos de certificación por el cumplimiento de normatividad aplicable. La cultura organizacional está enfocada en el alcance de las metas del corto plazo excluyendo la calidad de los procesos propios de la organización, sin integrar a su recurso más clave que es su gente. El punto de partida es un sistema de gestión que no ha sido sostenible en el tiempo a pesar de contar con personal formado y capacitado en temas relacionados con la calidad. Así como, un sistema documentado de conformidad a la NTC ISO 9001:2008 e incluso a la versión 2015 de la misma.

El término de calidad ha evolucionado con el paso del tiempo, como se puede apreciar “La calidad durante su desarrollo se ha fortalecido gracias a las aportaciones y los estudios realizados por importantes autores tales como Ishikawa, Deming, Juran, Crosby y Feigenbaum, entre otros pioneros visionarios no menos notables; ellos son quienes han conseguido con sus teorías, estudios, modelos y herramientas trascender en el tema de la calidad” [2].

Resumiendo, el gran valor aportado en seis temas: liderazgo, planeación, enfoque al cliente, sistema humano, administración del proceso y mejoramiento de la calidad. No obstante, durante el estudio realizado se evidencia que el sistema humano (colaboradores) de la organización no es involucrado durante los procesos de planeación, formulación, ni administración del sistema. Por tanto, la calidad está limitada al cumplimiento de las directrices de la Alta Dirección de la organización.

En Colombia, como cuarto productor de aceite de palma a nivel mundial con 1'246.200 toneladas en 2016, la demanda sobre el producto crudo y sus derivados generan un alto nivel de competitividad debido a que la comercialización de

volúmenes importantes generan un reconocimiento valioso en el sector. Este posicionamiento se vuelve cada vez más exigente. No obstante, la organización no puede diferenciarse de su competencia en precio ni en valor agregado al producto dada su naturaleza de materia prima, obligándose a dirigir su estrategia al servicio con el fin de diferenciar a la organización por el nivel de calidad en sus procesos, haciéndose atractiva para clientes, accionistas e incluso, para los empleados. Es por esto que se hace necesario desarrollar en el equipo humano de la organización, una estrategia de generación de cultura de calidad con el fin de promover una mayor participación de sus integrantes garantizando la mejora continua y sostenimiento de su sistema de gestión.

Este caso de estudio presentará una estrategia de generación de cultura de calidad iniciando desde la identificación de los conceptos claves en cuanto cultura y generación de valor en la calidad, seguido por la realización de un diagnóstico dentro de los colaboradores de la organización por medio de una encuesta sobre los conceptos mencionados. Se formulará una estrategia acorde a los resultados obtenidos, buscando la manera más adecuada de gestionar el cambio de la cultura organizacional para adoptar e interiorizar la calidad en el desarrollo diario de las labores. De igual manera, se promoverá la participación activa de alta dirección en el reconocimiento de la ventaja competitiva que genera la calidad y un equipo humano altamente motivado hacia la excelencia.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque de la investigación es mixto con un diseño descriptivo-analítico en el que se utilizaron técnicas de recolección de datos partiendo del diagnóstico inicial de la organización con respecto a la percepción sobre calidad, sistema de gestión de calidad, cultura de calidad y ventaja competitiva. Así mismo, en el diagnóstico inicial se indaga a los integrantes de la organización frente a opciones viables de inclusión y participación en el desarrollo del sistema.

1.1 Revisión teórica sobre el desarrollo de la cultura de calidad.

Partiendo de la teoría propuesta por el autor Dr. Humberto Cantú, quien estudia las diferentes perspectivas de calidad y cultura de calidad expuesta por los maestros de la misma, se realiza la propuesta de una metodología apropiada para la organización y alineada al requerimiento de sus colaboradores.

1.2 Aplicación de encuestas

Como parte importante de la organización, su programa de capacitación y formación incluye jornadas de divulgación del sistema de gestión de calidad y sus conceptos claves en la implementación de la norma ISO 9001:2015:

- Calidad
- Partes interesadas
- Direccionamiento estratégico
- Estructura documental: procedimientos, instructivos, políticas, formatos, etc.
- Perfiles de cargo: funciones, responsabilidad y autoridad.
- Gestión del riesgo.

La aplicación de la encuesta permite medir la percepción y conocimiento sobre los conceptos más relevantes para este estudio:

- Calidad
- Sistema de gestión de calidad
- Cultura de la calidad

De igual manera, la encuesta indaga sobre la percepción de vivencia de cultura de calidad y aporte de ventaja competitiva en la organización. Así como, el mecanismo que los colaboradores consideran adecuado para su involucramiento en el desarrollo del sistema y la importancia de la interacción con la Alta Dirección.

La encuesta es aplicada a 32 de 47 miembros de la organización, equivalente al 68% del total de la planta de Bogotá en los diferentes niveles:

- 2 Directores de departamento
- 2 Jefes de área
- 5 Especialistas
- 12 Analistas
- 11 Auxiliares

El grupo de encuestados corresponde a profesionales en formación, graduados y con posgrados en diferentes disciplinas: finanzas y relaciones internacionales, contaduría pública, administración de empresas, así como, logística y comercio exterior.

1.3 Proposición de estrategia de generación de cultura de calidad.

A partir de la información obtenida en la encuesta, se propone la elaboración de una jornada lúdica que brindará empoderamiento al personal permitiéndole participar de la planeación de los procesos, con el fin de obtener resultados óptimos en el desarrollo de sus labores. La generación de conciencia y motivación, así como, la apropiación del equipo de trabajo como parte del sistema de gestión, refleja claramente en la organización un servicio de calidad y un atractivo hacia sus clientes haciéndola cada vez más competitiva.

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

2.1 Revisión teórica sobre el desarrollo de la cultura de calidad.

A través del tiempo, la concepción de calidad ha sido representada por diferentes autores, modificándose y evolucionando constantemente de acuerdo a la sociedad, teniendo en cuenta las necesidades que la población y la aparición de nueva competencia en sus mercados, ligado de manera muy estrecha a la evolución de la administración, que a su vez respondiendo a los cambios constantes en las estructuras económicas.

Como lo indica Humberto Cantú en su libro Desarrollo de una Cultura de Calidad podemos encontrar diferentes definiciones de calidad según la época de la humanidad, las cuales se resumen de la siguiente manera:

- Inspección
- Control estadístico de la calidad (década de 1930)
- Aseguramiento de la calidad (década de 1950)
- Administración por calidad total ((TQM, de total quality management, (década de 1950))
- Innovación y tecnología (Tecnología de la información)

Algunos autores mencionan que los conceptos de calidad pueden dividirse en dos grupos, aquellos que son esencialmente operativos; calidad es cumplir con las especificaciones y el otro engloba aquellos que definen a la calidad como el conjunto de cualidades de un producto o servicio que satisfacen las necesidades explícitas o no de los clientes [2]. Sin embargo, es claro que ambos conceptos son complementarios, para poder satisfacer las necesidades de los clientes se debe de cumplir con las especificaciones. Por lo tanto, la calidad con la que se trabaje en el proceso de producción afectara la satisfacción del cliente [3].

Por otro lado, la definición de calidad incluida en el apartado 3.6.2. De la norma ISO 9001:2015 Indica que la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos” [4].

De igual manera, la revisión teórica indica lo siguientes puntos de interés:

Una organización orientada a la calidad proporciona una cultura que resulta en el comportamiento, las actitudes, las actividades y los procesos para entregar valor mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.

“La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente” [4]

No obstante, en la actualidad el término de calidad en los sistemas de gestión, integra en el primer punto expuesto el valor que proporciona un producto o servicio a las partes interesadas y forman parte de este concepto de calidad, el segundo tiene un enfoque no es solo a satisfacer a los clientes, sino que incluye también el impacto positivo o negativo, que éstos puedan tener sobre las partes interesadas. El último punto representa la percepción del cliente ante el cumplimiento de la funcionalidad, desempeño y la gestión de calidad del producto y el servicio de la organización (Componente estratégico y participativo) [5]

Se desarrollará el tema de cultura de calidad, como oportunidad de mejora y generación de ventaja competitiva en países en desarrollo, partiendo de la mejor definición encontrada en la investigación: “Cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su labor”. [5].

Se parte del ser como célula central de una organización ya que a través de él se generan ventajas competitivas. Los valores y hábitos son aquellas impresiones profundas que se tiene sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera correcto o incorrecto.

Cada individuo, posee una cultura y en determinado momento puede decidir desecharla y buscar un estilo de vida más acorde con sus necesidades, es más todo individuo sigue siendo dueño de su aprendizaje y en cualquier momento puede reelaborar por sí mismo lo aprendido [6]. Esto quiere decir, que en todo

momento una persona que pertenece a una cultura y que se comporta según sus reglas puede cambiar sus patrones de comportamiento con base en una decisión personal.

Sin embargo, al integrar hábitos, valores y prácticas dirigidas a aumentar la productividad en la generación de valoración de nuestros colaboradores se generará la ventaja competitiva en cada organización, siendo la cultura de calidad un conjunto de prácticas para el bienestar propio y colectivo de una comunidad.

A continuación, se presentan puntos clave sobre la generación de valor dentro de la cultura de calidad.

- A partir del inicio de la globalización comercial, las empresas entraron en una nueva era económica en la que se hizo evidente la necesidad de adoptar una filosofía de calidad total. Los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosa no pudieron ser tolerados más tiempo. La filosofía de calidad total se basa en que las mejoras de calidad de mayor impacto son aquellas que genera el personal de manera directa involucrado en los procesos correspondientes. La administración por calidad total es un concepto administrativo que se fundamenta en la eliminación del divisionismo de las funciones, en las decisiones basadas en hechos y en el respeto por las personas. Las actividades con orientación [5].
- Desarrollar una cultura de calidad, proporcionar educación y capacitación a los empleados, atender las necesidades del consumidor y ejercer control sobre los procesos son las ideas en que más hincapié hacen los autores [5].
- Todos ellos destacan la importancia del sistema humano, así como del mejoramiento y control de procesos para lograr la calidad. Para que una organización sea competitiva mediante la incorporación de la calidad total, se requiere que adapte la teoría general a su situación particular, dado que el ambiente cultural de la empresa es el factor clave para el éxito [5].

Según Cantú “Personas de calidad pueden desarrollar y operar organizaciones de calidad, que a su vez generen productos y servicios de calidad” [5, p. 77]. Sin embargo, hay mucho por hacer en la creación y la motivación administrativa compatible con las características culturales básicas de los miembros de las organizaciones, además de que se requiere cambiar la cultura de las compañías en permitir la mayor participación de sus integrantes para con ello hacer empresas de calidad, teniendo en cuenta lo investigado y evidenciado en la muestra poblacional del sector palmero.

Por otro lado, de acuerdo con la AEC (Asociación Española para calidad) la calidad ha evolucionado hasta el término de calidad total, así:

“La calidad total se entiende como la aplicación de los principios de la gestión de la calidad al conjunto de actividades y personas de la organización, no sólo a la realización del producto o servicio que se entrega al cliente. De esta manera, el enfoque al cliente se dirige también al cliente interno por lo cual la organización debe perseguir la satisfacción del cliente de sus productos y servicios y también la satisfacción de los empleados. De igual modo, la mejora continua no se dirige únicamente a la mejora de los procesos productivos sino a la mejora de todos los procesos de la organización. Armand Feigenbaum fue el primero que habló de control de calidad total, en los años 50, destacando que las actividades de control de calidad no eran responsabilidad del área de calidad sino de toda la organización. La calidad total es el concepto sobre el que se desarrollan los modelos de excelencia” [7]

Cantú concluye acerca de la calidad total se concentra en los siguientes principios:

- Compromiso de alta administración-liderazgo.
- Equipos de mejoramiento de calidad.
- Medición de calidad.
- Corrección de problemas.
- Comité de calidad.

- Capacitación y educación.
- Objetivos de calidad.
- Prevención de errores.
- Reconocimiento y recompensas.
- Crecimiento con rentabilidad económica.
- Conocimiento de mercados y clientes.
- Planeación estratégica.
- **Cultura de calidad.**
- Enfoque total de sistemas.
- Administración de la información.
- Políticas de calidad.
- Constancia y propósito para la competitividad.
- Métodos de supervisión.
- Diseño de productos y procesos.
- Control del proceso.
- Relación con proveedores.
- Auditorías o evaluación al sistema de calidad [5]

Como se puede apreciar la cultura de calidad es un pilar dentro del contexto actual de calidad total, el máximo nivel en la gerencia de calidad. Así mismo, es importante resaltar que la puesta en marcha de un sistema de calidad requiere un ambiente cultural adecuado para tener éxito, de manera que es indispensable que en la organización se evidencie la cultura de la calidad.

No obstante, la esencia del cambio de actitud hacia la calidad radica en que sus miembros acepten, inicialmente, una necesidad de cambio. Para que ello ocurra se debe proporcionar información relevante y de manera similar generar interés y concientización a través de procesos de comunicación excelentes. [5]

2.2 Aplicación de encuestas

Con el fin de obtener el panorama sobre las razones por las cuales el sistema de gestión no fue sostenible en su primera certificación, se aplicó la encuesta sobre el conocimiento de los conceptos más relevantes aplicables en el desarrollo del sistema.

Los resultados evidencian que una proporción alta de la organización tiene el conocimiento e identifica de manera adecuada los conceptos base del sistema:

Del total, 19 personas encuestadas equivalente al 61.3% se identifican con el concepto de calidad como se enuncia en la afirmación de la investigación realizada, como: satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad).

Partiendo de la integración de la calidad con los sistemas de gestión de calidad, el 69% de los encuestados consideran adecuada la definición del sistema gestión de calidad: como la articulación de los métodos, recursos, personas, e insumos que, producto de esa unión, generan unos resultados asociados a los objetivos estratégicos de la organización y a la satisfacción de los clientes.

Por otro lado, se evidencia que en un total de 23 personas, es decir el 74.2% de los participantes se identifican con la afirmación de cultura de calidad propuesta como: la cultura de la calidad es el conjunto de valores y hábitos que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, permite a los funcionarios de una organización contribuir a que ésta pueda afrontar los retos que se le presentan para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

El 71% de la población con veintidós personas encuestados consideran que la organización vive una cultura de calidad en su interior, es en este punto central donde se busca entrenar y motivar el hábito que se podrá aprender energizándose de forma continua y sin interrupción, se podrá incorporar a la forma de ser individual.

A su vez 30 participantes con un 94% de la población, afirman que la calidad le aporta una ventaja competitiva a la organización.

De igual modo el 94% de los encuestados están de acuerdo que para lograr una cultura de calidad dentro de la organización los colaboradores internos deben interactuar más con los lineamientos de la Alta Dirección y las necesidades de los clientes dentro de su sector.

Los participantes manifestaron que la alta dirección debe promover la cultura de calidad dentro de la organización por medio de jornadas lúdicas con un 41%, ser parte de la elaboración de los procedimientos con un 34%, 22% capacitaciones y el 3% ser parte de la divulgación de los resultados del sistema.

Concluyendo con la identificación de la cultura de calidad en la organización, se evidencia que el 47% de los encuestados considera que la opinión de los colaboradores es importante para la Dirección en identificar puntos de mejora y se incluye su participación en la implementación de planes de acción. No obstante, el 41% de los participantes manifiestan que los colaboradores podrían participar y proponer planes de mejora, sin embargo, la estructura de la organización y su alta carga laboral dificulta la promoción y ejecución de dichos planes.

Actualmente, tanto los administradores como los colaboradores de la organización son conscientes de que la calidad es fuente de ventaja competitiva frente a sus competidores, haciendo cada vez más indispensable la integración de su recurso humano en la participación activa en los sistemas de gestión.

2.3 Proposición de estrategia de generación de cultura de calidad

Del diagnóstico encontrado se presenta a continuación el desarrollo de la estrategia que involucra a los miembros de la organización, centrados en jornadas lúdicas, como lo expresaron en la encuesta, resaltando la importancia de los últimos dos cuestionamientos en pro de vivir una cultura de calidad empresarial, los cuales son la evidencia para la alta gerencia de la importancia de integrar a la comunidad en el área de calidad total.

RECURSOS CLAVES:

Participantes: 5-10 personas

Tiempo estimado de la actividad: 15 minutos

Recursos: salón disponible, hula-hula, cronómetro

OBJETIVO:

Proponer el desarrollo de una jornada lúdica por medio de la dinámica participativa y de trabajo de equipo “Pasa el Hula Hula” para generar cultura de calidad

ACTIVIDADES CLAVES:

1. Se explicará a los participantes la temática de la dinámica que consiste en que los colaboradores se toman de las manos y se hacen un círculo, según la disponibilidad del área sin soltarse de las manos.
2. El organizador del grupo, explicará que la dinámica consiste en pasar el hula-hula por todos los integrantes sin soltarse de las manos, se tomara el tiempo que demora el grupo donde inicia y termina en la primera persona que pasó el hula-hula.
3. Se realizaran 3 rondas de esta manera, la cuarta el organizador podrá proponer una técnica para mejorar el tiempo y se ejecutaran de nuevo el paso 2, (realizar 3 rondas más) se tomaran los tiempos de estas tres nuevas rondas, el objetivo es hacerlo en el menor tiempo alcanzado.
4. En este paso las participantes habiendo conocido la dinámica del juego pueden proponer la mejor técnica para minimizar el tiempo del equipo, el cual es el eje central de la actividad.

VALOR QUE APORTA LA ACTIVIDAD:

- Se enseña el trabajo en equipo, promoviendo el compañerismo, la aceptación propia de los individuos, sus características físicas, cognitivas y culturales en beneficio de un bien colectivo.
- Promueve el cuidado hacia el otro en el ejercicio de la actividad

- Promueve la comunicación y la coordinación de sus movimientos corporales como individuo que hace parte de grupos y es vital para éxito de sus organizaciones.
- Aumenta la motivación en los individuos en un contexto lúdico y no rutinario, lo que permitirá propiciar su total atención y concentración en el aprendizaje de cualquier área.
- Interioriza mi real participación como individuo que hace parte de una comunidad y que por medio de su trabajo genera valor en una organización, sintiendo el respaldo y crecimiento de su grupo de trabajo.
- Genera cultura organizacional.

OPORTUNIDAD DE GENERACIÓN DE CULTURA DE CALIDAD:

1. Socializar los resultados de la entrevista obtenida
2. Hacer una breve sustentación de los conceptos desarrollados en cultura de calidad en los participantes.
3. Escucha activa de los participantes sobre el trabajo realizado.

De la estrategia ejecutada se enseñó una vivencia individual y grupal de motivación, hacia el trabajo en equipo, promoviendo el compañerismo, la aceptación propia de los individuos, sus características físicas, cognitivas y culturales en beneficio de un bien colectivo, promoviendo el cuidado hacia el otro en apoyo, colaboración ,trabajo integral, los participantes afirmaron “si hago bien mi trabajo al pasar el aro a mi otro compañero, él estará en capacidad de ser más productivo, contando con mi capacidad de ayudarlo para que cada vez lo haga mejor, minimizando tiempo y agilizando cualquier labor”.

Evidenciaron el uso adecuado de la comunicación y la coordinación, reflejado en el ejercicio de la actividad en sus movimientos corporales como individuo que hace parte de un grupo, esto se ve reflejado en la operatividad rutinaria de la gestión y de vital importancia para el éxito de sus organizaciones.

Al terminar la jornada lúdica se percibe, de lo expuesto por los participantes el aumento de la motivación en los participantes hacia su organización, fuera de lo rutinario, aumentando su aprendizaje y participación en cualquier área. Interioriza la verdadera participación del ser que hace parte de una comunidad y consientes de la generación de valor por su labor dentro de la compañía, sintiendo el respaldo y crecimiento de su grupo de trabajo, lo que lo motivará y llevará a construir una verdadera cultura organizacional.

3. CONCLUSIONES

1. De la estrategia planteada y ejecutada se concluye que la inclusión y empoderamiento a los colaboradores en la mejora en los procesos, toda vez que ellos como ejecutores de las labores diarias son quienes identifican fácilmente los puntos de mejora y su posible solución.
2. La aplicación de la encuesta permitió evidenciar que es importante para los colaboradores que la Alta Dirección les permita hacer parte de la implementación del sistema, en la elaboración de los documentos y en la divulgación de los mismos. Así como, es relevante para los miembros de la organización que se realicen jornadas lúdicas amenas en las que se involucren los conceptos de calidad para su apropiación, aporte y mejora continua.
3. Las actividades encaminadas al sistema humano de la organización son la base fundamental para el éxito de los sistemas de gestión. Por lo anterior, factores como la motivación, la formación, el empoderamiento, la inclusión de los colaboradores y la conciencia sobre la importancia de la calidad, son determinantes en el desempeño de sus labores rutinarias y en el entorno en el cual se mueven constantemente y en consecuencia, son factores altamente influyentes en la competitividad de la organización.

4. REFERENCIAS

- [1] M. Marcelino Aranda y D. Ramírez Herrera, 2014. [En línea]. Available: <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384758.pdf>. [Último acceso: 2017].
- [2] J. M. Álvarez Ibarrola, I. Álvarez Gallego y J. Bullón Caro, «Introducción a la calidad. Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad,» Ideaspropias Editorial, 2006.
- [3] D. B. Zavala Castillo y A. Ortega Hernández, «Jovenes de la ciencia,» 2016. [En línea]. Available: <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/1395/1016>.
- [4] Calidad Primero, 20 agosto 2015. [En línea]. Available: <http://www.calidadprimero.com/2015/08/20/el-concepto-de-calidad-en-iso-90002015/>.
- [5] H. Cantú, Desarrollo de una Cultura de Calidad, Mc Graw Hill, 2011.
- [6] S. Covey, «El liderazgo centrado en principios.,» 1991. [En línea]. Available: <http://www.cpalsj.org/wp-content/uploads/2014/08/9CPM5T2-Covey-1979-El-liderazgo-centrado-en-principios.pdf>.
- [7] QAEC, «Asociación Española para la calidad,» s.f.. [En línea]. Available: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad-total>. [Último acceso: 8 junio 2017].

