



Mejora continua de la calidad en los procesos de gestión

Continuous quality improvement in management processes

DOI

AUTORES:

Magdalena Rosario Huilcapi Masacón ¹
Universidad Técnica de Babahoyo
Facultad de Administración Finanzas e Informática
<https://orcid.org/0000-0003-4085-4433>
mhuilcapi@utb.edu.ec

Gina Maribel Carrasco Echeverría ²
Universidad Técnica de Babahoyo
Facultad de Administración Finanzas e Informática
<https://orcid.org/0000-0003-4512-558X>
gmcarrascoe@utb.edu.ec

Wendy Lorena Ocampo Ulloa ³
Universidad Técnica de Babahoyo
Facultad de Administración Finanzas e Informática
<https://orcid.org/0000-0002-4600-2605>
wocampo@utb.edu.ec

Mercy Edith Aguirre Sanabria ⁴
Universidad Técnica de Babahoyo
Facultad de Administración Finanzas e Informática
<https://orcid.org/0000-0002-9081-9997>
meaguirre@utb.edu.ec

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: mhuilcapi@utb.edu.ec

Fecha de aceptación: 05 / 01 / 2024

Fecha de publicación: 02 / 03 / 2024

RESUMEN

La calidad es vital para el sostenimiento de las empresas, el objetivo es identificar los diversos contenidos y revisiones de la calidad, para la mejora continua, la gestión y la cultura



empresarial, la metodología utilizada en esta investigación fue de tipo exploratoria, cualitativa y descriptiva, la misma que permitió el estudio y análisis de publicaciones realizadas sobre temas mencionados, logrando identificar aquellos aspectos de interés a tener en cuenta para la aplicabilidad eficaz en el enfoque de procesos de mejora continua de la calidad; los mismos que destacan las etapas del ciclo Deming, así como la aplicabilidad de la Filosofía de Cero defectos que Philip Crosby que en uno de los pasos la describe como compromiso de la dirección para definir y comprometerse con una política de mejora continua de la calidad, el carácter descriptivo dio acceso a la contextualización a fin de analizar los datos de la encuesta, se concluye que la mejora continua de la calidad en los procesos de gestión es responsabilidad del directivo y que .es necesario evaluar la calidad de los procesos para lograr productos/servicios de calidad,

Palabras clave: *Cultura, Empresa, Gestión, Liderazgo, Proceso.*

ABSTRACT

Quality is vital for the sustainability of companies, the objective is to approach the various contents and quality reviews and contribute to continuous improvement, management and business culture, the methodology used allowed the study and analysis of publications carried out on the aforementioned topics, managing to identify those aspects of interest to be taken into account for the effective applicability in the approach of continuous quality improvement processes; the same ones that highlight the stages of the Deming cycle, as well as the applicability of the Zero Defects Philosophy that Philip Crosby describes in one of the steps as Management commitment to define and commit to a continuous quality improvement policy, It is concluded that the continuous improvement of the quality in the management processes is the responsibility of the manager, that it is necessary to evaluate the quality of the processes to achieve quality products/services.

Keywords: *Culture, Company, Management, Leadership, Process.*



INTRODUCCIÓN

Al analizar el desarrollo que han tenido las diferentes teorías de dirección, se percibe cómo cada vez más para lograr la eficiencia y eficacia de las organizaciones es necesario plantearse cuáles son las características o comportamientos que debe tener una organización para responder a los retos que las mismas quieren vencer; de forma similar ocurre con los avances de la gestión de la calidad, la cual ha ido evolucionando según las necesidades de la empresa.

Así la mejora de la gestión de la calidad ha ido atravesando diferentes estadios, desde la “inspección hasta la calidad total” en los que cada vez más, es necesario la involucración de los trabajadores, un adecuado liderazgo de la alta dirección y de los mandos intermedios, contar con trabajadores muy motivados y con alta calificación y entrenamiento, para poder realizar las tareas bien, desde la primera vez. Por lo tanto, una organización que pretenda cumplir con los principios de la gestión de la calidad, tendrá que desarrollar una cultura organizacional que presente hábitos y valores que le permitan desenvolverse exitosamente en el mercado (González González, 2002).

Así pues, se perciben orientaciones que afirman que el fenómeno de la creación de empresas se orienta al desarrollo de la personalidad en la corriente de McClelland y otros, la enseñanza de administración como la vía para la creación de empresas y otros más actuales se orientan al desarrollo de nuevas propuestas basadas en la oportunidad y nuevas tecnologías. En este mundo globalizado y competitivo, para que las organizaciones puedan mantenerse en el mercado de forma exitosa, a más de la eficiente gestión, deben enfrentarse a la necesidad de sostener el aumento de la productividad y la calidad, pues los clientes en la actualidad demandan productos y servicios con altos estándares de calidad, motivo por el que es muy imperioso no olvidar que existen factores que vuelven obsoletas a las empresas clásicas como:

- a) Los rápidos avances de la tecnología
- b) Las expectativas cada vez más alta de los consumidores
- c) La economía globalizada



d) El talento humano capacitado y con mejores expectativas.

Además, si la empresa ambiciona fidelizar a los clientes, debe satisfacer todas las exigencias que hay en este nuevo contexto socioeconómico, pues la calidad, el servicio, la rapidez, las condiciones de pago y la flexibilidad hacen la diferencia (González González & Michelena Fernández, La Cultura de la Organización en la Gestión Total, 2000).

La calidad, según (Yamaguchi, 2012), es el conjunto resultante de características determinantes de un producto sometido a acciones por un sujeto, en las diferentes etapas del ciclo de vida para obtener un resultado con determinadas particularidades, propicio para un receptor en un marco de referencia. Para (Camisón & Tomás González, 2006), la calidad es el acomodamiento al uso, dependiendo del producto y el consumidor, respondiendo a la satisfacción del cliente o las partes interesadas; surgiendo el enfoque sistémico – procesal y participativo para alcanzar la calidad total como necesidad de incluir para alcanzar los objetivos a todos los procesos de la organización, en tanto que (Gómez, 2017) en su blog destaca que “Ser conscientes de la calidad, consiste en Incluir en el ADN de la organización el conocimiento sobre el coste de la no calidad para que así todo el personal pueda evitarlo”.

La gestión de la calidad es definida por la norma ISO 9000: 2000 como el sistema para dirigir y controlar una organización en la calidad, dado que establece la política y objetivos para alcanzar las metas propuestas; en síntesis, la gestión de la calidad es un proceso sistémico, dinámico e interactivo de planeación, organización, liderazgo y control de las acciones en la organización, para alcanzar los ajustes al uso de los productos generados de acuerdo al objeto social organizacional (García Legaz & Calvo Mora, 2004)

Surge entonces la gran pregunta, ¿La calidad se gestiona? El escenario competitivo hace que sea conveniente cambiar el objetivo perseguido por la calidad; de la calidad del producto o servicio se pasa a perseguir la satisfacción del cliente (ISO 9001), según (Riveros, 2023), la norma ISO 9001 sirve para mejorar procesos, optimizar la satisfacción de los clientes y potenciar la reputación de una organización. Además de satisfacer a las partes interesadas, clientes - personas - proveedores - sociedad - accionistas (ISO 9004 - EFQM), es decir la

mejora continua del desempeño, adentrándose así en la temática de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La satisfacción del cliente es un término bastante tópico, para comprenderlo hay que aceptar que se basa en la percepción del cliente sobre tres aspectos diferenciados pero complementarios porque forman un todo: "Q" - Calidad del producto o del servicio, "S" - Calidad de servicio, "P" - Precio. (Perez Fernández de Velasco, 2010).

El desarrollo de la gestión de la calidad se ha centrado en tres perspectivas eclécticas como se muestra a continuación en la siguiente figura N°1.

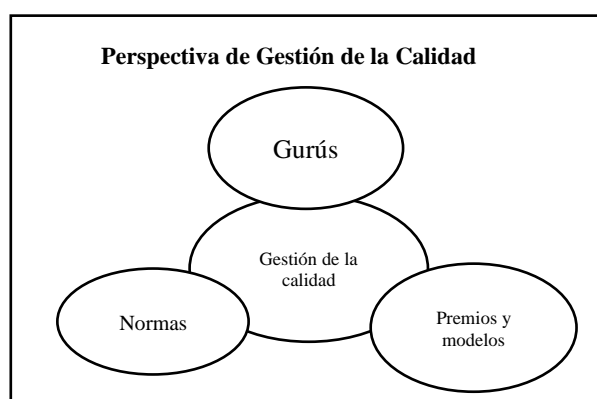


Figura N° 1: *Perspectiva de Gestión de Calidad*
Fuente: Adaptación (Luz Dayana & Jonathan, 2023)

Perspectivas de gurús, según estudios de expertos o gurús de la calidad dada las necesidades sobre la evolución del tema de calidad y la generación de conocimiento para la administración, operación y competitividad. Los aportes más significativos son: la aplicación del control estadístico de los procesos; la formación masiva a todos los niveles y el trabajo en equipo; la concienciación de la importancia de la calidad, cero defectos, el centro es el cliente, inclusión de los recursos humanos, entre otros (Criado & De Mora, 2004). citado por (Luz Dayana & Jonathan, 2023)

Perspectiva de premios y modelos, consiste en galardones otorgados por entidades heterogéneas dado a su enfoque y ubicación geográfica, acreditando su carácter internacional, regional o local; el objetivo es elevar el desempeño y resultados de las organizaciones



mediante criterios de evaluación preestablecidas como el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y el Premio Europeo de la excelencia (EFQM) (García Legaz & Calvo Mora, 2004)

Perspectiva normalizada, referida a los requisitos de la norma internacional ISO 9000, implementadas desde la perspectiva de los principios de la gestión de la calidad, puntualizando sobre planes estratégicos, enfoque al cliente, liderazgo, gestión de procesos, documentación, seguimiento y medición, mejoramiento continuo, recursos humanos y materiales, y financieros; la familia normativa cuenta con la ISO 9001 - Enfoque de procesos, la ISO 9004 – Modelo para el mejoramiento del desempeño y la ISO 19011 - Auditorías de los SGC y medioambientales que se articula con las ISO 14000.

Control de calidad, dada la necesidad de fabricar productos de calidad y satisfacer las necesidades de clientes endógenos y exógenos por parte de las empresas, mediante la actualización de los procesos con el objeto de una mejora continua, la norma NTC-ISO 9001:2015 establece los requerimientos que apuntan a mejorar el desempeño organizacional y generar las bases que posibilitan el desarrollo sostenible, orientado a los procesos de venta y distribución, liderazgo, el aumento de la satisfacción del cliente, los riesgos y las oportunidades que la organización ofrece en su área de trabajo (ISO, 2020), citado por (Luz Dayana & Jonathan, 2023)

La cultura de una organización, como la de una sociedad, no es fija y puede cambiar. Es la suma de las percepciones compartidas por todos sus miembros, cada uno de los cuales está consciente de ellas y por lo mismo puede cambiarlas. (González González, González González, Fernández, & Fernández, 2000), por lo que los directivos de las empresas, deben constantemente capacitar al personal en función de las políticas empresariales a fin de no perder el horizonte y que la cultura se mantenga cada vez que incorpora personal nuevo a la empresa.



La cultura empresarial, para El-Kassar et al. (2018) se refiere a un sistema de mecanismos, procesos, prácticas y reglas por las que las empresas son supervisadas, controladas y dirigidas; en esencia, es esta cultura y/o gobierno corporativo lo que implica es el equilibrio de los intereses de las distintas partes interesadas de una empresa donde se evidencia los valores, estándares y conducta que son comunes en una empresa (Espinoza Leon & Leiva Tuesta, 2022). Para Chen (2022) la cultura empresarial se refiere a los principios fundamentales que un determinado grupo ha creado, descubierto o desarrollado al tratar de adaptarse a los retos externos e internos, que han sido validados como efectivos y se transmiten a los nuevos integrantes como la forma correcta de pensar y sentir en relación con ellos. Las creencias y valores compartidos en una organización influyen de manera significativa en los estilos de pensamiento y comportamiento de los miembros. Los estudiosos aseveran que las organizaciones con civilizaciones ideales promoverán el rendimiento general, incluyendo el raciocinio y la conducta orientado al logro, afiliativo, humanista y de autorrealización. Los dirigentes imponen sus propios valores y creencias a una compañía como el proceso de construcción de la cultura.

Conociendo que la gestión es producto del Liderazgo. Shapiro y Bottary (2016) sostienen que el liderazgo está caracterizado por ser buenos escuchando, estar dispuestos a ayudar a otros, ser apasionados en relación al rol, y ser adeptos y fomentar relaciones sólidas entre los miembros, tanto dentro como fuera del grupo. De manera que los líderes son quienes contribuyen de manera positiva, mantienen un ambiente tanto seguro como confidencial, alientan interacciones valiosas y crean una cultura de responsabilidad. Para hacerlo, el líder tiene que ser inteligente y tratar de guiar al grupo en lugar de dirigirlo, de allí el término “guía inteligente”. (Espinoza León & Leiva Tuesta, 2023). La gestión por procesos es una forma avanzada de gestión de la calidad, es importante señalar que la gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona y la cultura se desarrolla, al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes. El principal criterio para el diseño de los procesos es añadir valor tanto

en los propios procesos como en las actividades que los integran. Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora, para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

La gestión por procesos es la práctica más avanzada de gestión empresarial que permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos claves, se fundamenta en el trabajo en equipo, equipos de procesos, en la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos, contribuyen a cohesionar la organización y buscan la eficacia de toda la empresa. No olvidar la Gestión de riesgos término de moda que tiene por objetivo generar una línea base para la planeación y la toma de decisiones en las organizaciones, la asignación y uso eficiente de los recursos, la conformidad con la legislación pertinente, y mejorar la dirección corporativa (ICONTEC, 2018), citado por (Luz Dayana & Jonathan, 2023)

El ciclo de la gestión PDCA, consiste en la mejora de los procesos a través de las 5W+H, metodología empresarial que se utiliza para hacer el análisis a través de preguntas ¿Qué? (what), por qué (why), cuándo (when), dónde (where), quién (who) y cómo (how), que según Lasswell (1979), consiste en verificar mediante una lista y generar estrategias de mejoras. (Trias, González, Fajardo, & Flores, 2009) Ver figura N° 2. Ciclo de Deming.

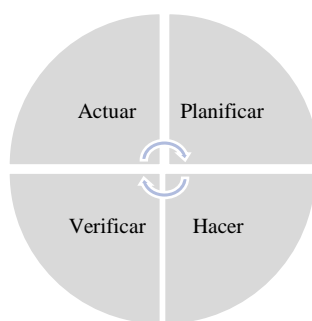


Figura N° 2: Ciclo de Deming

Fuente: (Trias, González, Fajardo, & Flores, 2009)

El ciclo de mejora continua de la calidad los procesos - PDCA, a partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó este Ciclo como



introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. (García P, Quispe A., & Ráez G., 2003), quien además señala que la gestión de mejora continua en una organización requiere: El liderazgo de la dirección, Un comité de mejora continua, Formación y motivación específicas, Un sistema de gestión documentado Asesoramiento externo.

La relación entre calidad y proceso, se enmarca en las diferentes contextualizaciones acerca de la calidad han permitido hacer una aproximación al concepto de calidad como el grado en que un conjunto de particularidades inherentes cumple con los requisitos. Mientras que un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es la forma de trabajar para que una organización asegure la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Desde luego que se requiere planificar, mantener y mejorar continuamente el desempeño de los procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia para lograr ventajas competitivas (Yáñez, 2008)

La Gestión por procesos implica una visión transversal de la empresa que persigue satisfacer necesidades del cliente y facilitar la visualización de la cadena de valor permitiendo eficiencia en los procesos. En tanto que la gestión tradicional es arraigada a las funciones y apegada a los paradigmas tradicionales de la gestión.

Según (Alonso Torres, 2014) es importante reconocer que hay tres agrupaciones de procesos: estratégicos, operativos y de apoyo; Los primeros son gestionados por la alta dirección, y son responsables de la planificación, organización y control de los recursos, los procesos operativos corresponden a las actividades primarias de la cadena de valor, de ellas son responsables los directores y finalmente los de apoyo corresponden al funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos y que proporcionan los recursos y el apoyo a los procesos. Elementos de los procesos según (Mallar , 2010) son: en primer lugar, los insumos, que son los recursos para transformar, material para procesar, personas para capacitar, información



para procesar, conocimiento a desarrollar y sistematizar, en segundo lugar, los recursos o factores que transforman: actúan sobre los insumos a transformar, tales como: Los tipos básicos que se pueden identificar:

Factores del dispositivo humano: planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones.

Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, software, computadoras.

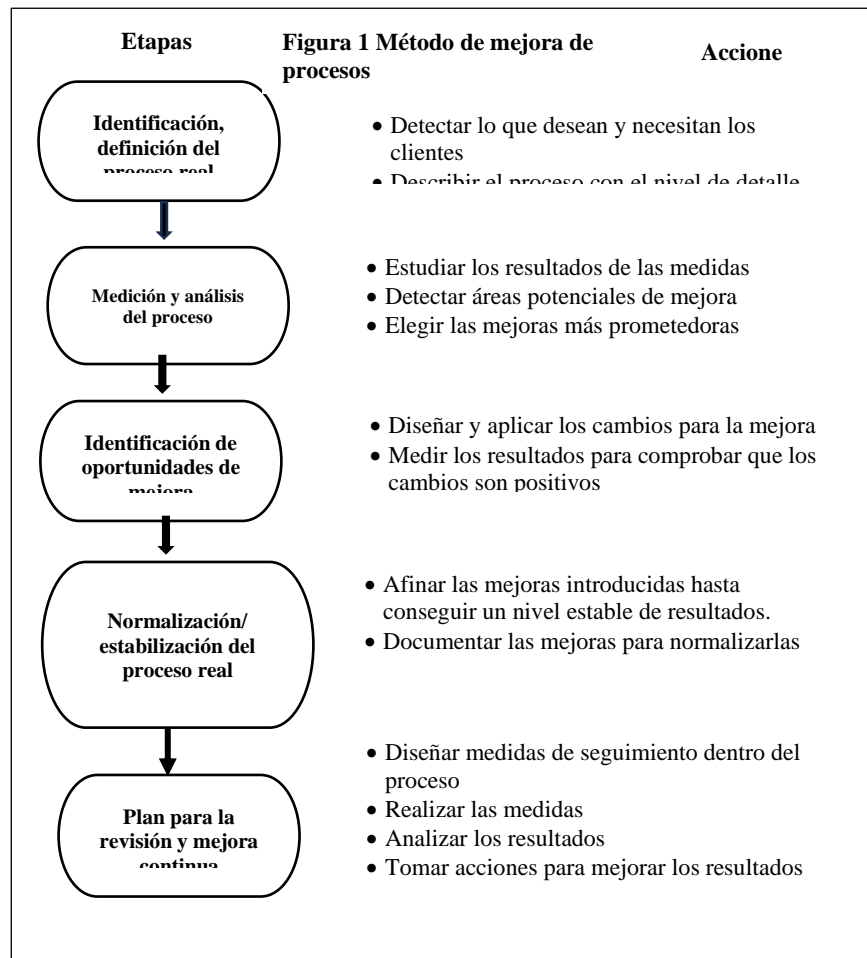
Flujo real de procesamiento o transformación: la transformación puede ser física (mecánica, montaje), puede ser de lugar (la salida del transportista, el correo), pero también se puede cambiar la estructura jurídica del inmueble (en una transacción, formalización).

Si la entrada es información, se puede reconfigurar (como servicios financieros) o permitir su difusión (comunicaciones).

Puede implicar la transferencia de conocimientos como en la formación, o almacenarlos (documentación centros, bases de datos, bibliotecas, etc.).

Salidas: existen básicamente dos tipos: Bienes: tangibles, almacenables, transportables, su producción puede distinguirse del consumo. Es posible evaluar su grado de calidad de manera objetiva y referido al producto. Servicios: intangibles, acción sobre el cliente, su producción y consumo son simultáneamente. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. La experiencia japonesa, sobre todo en la década de los 70s, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y retoque continuo de los procesos empresariales. Kaoru Ishikawa difundió por todo el mundo su modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

El diagrama muestra las etapas de este método y sus rasgos más característicos. (Zaratiegui, 1999). En la figura N° 3. Etapas del Método de mejora de procesos.



Los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a las exigencias internas: Todo proceso es mejorable, siempre hay un detalle o secuencia que aumente su rendimiento en aspectos de productividad o de disminución de defectos. De forma externa los procesos cambian para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes o nuevas tendencias y tecnologías.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta investigación fue de tipo exploratoria, cualitativa y descriptiva; La investigación bibliográfica exploratoria permitió revisar varios enfoques



acerca de la calidad y la gestión por procesos que en algunos casos tienen coincidencias, en tanto que la cualitativa dio acceso a la comprensión de los diferentes enfoques y extraer algunos elementos característicos que son claves en los procesos, el carácter descriptivo dio acceso a la contextualización a fin orientar de mejor forma la implementación; se utilizó como fuentes de información bases de datos de acceso libre, así como libros y revistas; además se aplicó una encuesta a 50 empresarios y 50 usuarios, del Centro Comercial la Bahía y del centro Comercial Guillermo Baquerizo, de Babahoyo, en la que se logró identificar el nivel en que incide la cultura empresarial en la calidad de los procesos, para la tabulación de los datos obtenidos se utilizó plantillas de Excel las cuales se sometieron a estadística descriptiva.

DISCUSIÓN Y RESULTDOS

Tabla N° 1. La cultura empresarial en la calidad del servicio.

¿Cómo incide la cultura empresarial en la calidad de los procesos?

Nivel	Cultura Empresarial			Calidad de los procesos		
	Puntuación	N° Personas	Porcentaje	Puntuación	N° Personas	Porcentaje
Alto	30 - 39	15	30%	30 - 39	7	14%
Medio	20 - 29	29	58%	20 - 29	16	32%
Bajo	10 - 19	6	12%	10 - 19	27	54%
Totales		50	100%		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Las autoras

Gráfico N° 1 La cultura empresarial en la calidad de los procesos



Fuente: Encuesta

Elaborado: Las autoras.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada se obtuvo para la variable cultura empresarial un nivel medio con el 58% para el nivel alto un 30% y para el nivel bajo un 12% con una incidencia en la variable calidad de los procesos para un nivel bajo del 54% el nivel medio alcanzó 32% y el nivel alto con el 14% de conformidad con las respuestas logradas. Por lo que se ratifica que la cultura empresarial de los empresarios ubicados en el Centro Comercial la Bahía y del Centro Comercial Guillermo Baquerizo, de Babahoyo, tiene incidencia favorable y significativa en la mejora de la calidad de los procesos.

Tabla N° 2. Procesos en función de la cultura empresarial

La Tabla compara como los procesos se desarrollan en función de la cultura empresarial

Titulo	Referencia	Resumen	Ideas
La cultura de la organización en la gestión total de la calidad.	Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde.	Las empresas u organizaciones tienen y están dirigiendo esfuerzos para lograr el cambio necesario en la gestión empresarial (cambiar el enfoque Taylorista de gestión). Sin embargo, en ocasiones no tienen en cuenta la cultura de su organización para emprender dichos cambios. Entonces, es un reto llegar a la gestión de la calidad total mediante el cambio de su cultura organizacional y de calidad.	Recurso Humano comprometido y con actitud.
Cambios en la cultura empresarial, un reto importante para la gestión de la calidad.	(González González, 2002). Cambios en la cultura empresarial, un reto importante para la gestión de la calidad., 2002).	El proceso de cambio y mantenimiento de la cultura tiene que ser liderado por los directivos/jefes de mandos superiores, los líderes han de proponerse que el personal alcance, conserve y desarrolle hábitos y valores que estén al servicio de la organización.	Recurso Humano con principios y valores éticos.

Elaborado: Las autoras.



CONCLUSIONES

La calidad es un tema complejo y se constituye en un paradigma ya que para lograrlo se requiere de la actitud al cambio, de políticas o normas empresariales, de patrones o modelos, de cómo lograr y gestionar la calidad de los procesos en las empresas.

Sin embargo, a pesar de la importancia de la calidad señalada a lo largo de este escrito resulta preocupante que la percepción de calidad esté limitada a la capacidad de gestión de los gerentes, directores, administradores y / o propietarios que lideran las empresas.

En este sentido, para motivar a todo el personal y lograr llegar a la cultura empresarial se debe resaltar el sentido de unidad y de pertenencia al grupo para la toma de decisiones participativas.

Finalmente, la mejora continua de la calidad en los procesos de gestión es responsabilidad del directivo, dueño, administrador o de quien lidera e involucra a todos los niveles de la empresa evaluando la calidad de los procesos que generan y que contribuyen a su mejora, para lograr productos/servicios de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en. *Ingeniería Industrial*.

Camisón, C., & Tomás González, S. (2006). *Gestión de la Calidad: Enfoques Modelos y Sistemas*. Madrid-España: PEARSON.

Castillo, J. O. (2008). Círculo virtuoso de la educación Empresarial. *Revista EAN*, 23-40.

Espinoza Leon, R. A., & Leiva Tuesta, C. C. (15 de 08 de 2022). *El rol que cumple la cultura familiar en la cultura empresarial de una empresa*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): <http://hdl.handle.net/10757/667660>

Espinoza León, R. A., & Leiva Tuesta, C. C. (23 de 07 de 2023). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



- García Legaz, C., & Calvo Mora, A. (2004). *Gestión de la Calidad: Fundamentos, desarrollos y aplicaciones prácticas*. España: Edición Digital@tres.
- García P, M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 89 - 94.
- Gómez, J. (26 de 06 de 2017). *Blog*. Obtenido de El Laboratorio de las TI: <https://www.laboratorioti.com/2017/06/26/philip-crosby-la-filosofia-cero-defectos-los-14-pasos-conseguirlos/>
- González González, A. (2002). Cambios en la cultura empresarial, un reto importante para la gestión de la calidad. *Industrial*, s/n.
- González González, A., & Michelena Fernández, E. (2000). La Cultura de la Organización en la Gestión Total. *Ensaio e Ciência*, 99 - 114.
- González González, A., González González, A., Fernández, E. M., & Fernández. (2000). LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA GESTION TOTAL DE LA CALIDAD. *Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde*, 99 - 114.
- Luz Dayana, C. S., & Jonathan, M. G. (14 de 02 de 2023). *UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER*. Bucaramanga: Facultad de ciencias naturales e ingenierías. Obtenido de UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER.
- Mallar , M. Á. (2010). PROCESS MANAGEMENT: AN EFFECTIVE MANAGEMENT APPROACH. *Visión de futuro*.
- Perez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: AlfaOmega.
- Riveros, A. (07 de 07 de 2023). *EALDE*. Obtenido de <https://www.ealde.es/iso-9001-para-que-sirve/>
- Trias, M., González, P., Fajardo, S., & Flores, L. (2009). Las 5 W + H y el ciclo de mejora. *Laboratorio Tecnológico de Uruguay*, 20 - 25.



Yamaguchi, K. (16 de agosto de 2012). *Historia de la calidad. Evolución del concepto.*

Obtenido de <https://calidadfuerza4.blogspot.com/2012/08/historia-de-la-calidad-evolucion-del.html>

Yáñez, C. M. (2008). Sistema de Gestión de Calidad en Base a la Norma Internacional ISO 9001. *Internacional Eventos.*

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial .*