



Artículo de revisión bibliográfica E18A07. ❖ Tesis doctoral: “Las competencias administrativas y técnicas del gerente y su incidencia en la gestión de la calidad organizacional. Ejemplos de medianas y grandes empresas del sector industrial metalmecánico de la ciudad de Medellín”. ❖ Universidad Nacional de Misiones (Argentina).

Recibido: 14.09.2020 ❖ Aprobado versión final 23.12.2020 ❖ JEL: M1, M12, J24, L15

Pp. 59-77 ❖ doi: 10.33571/teuken.v12n18a3

La gestión de la calidad organizacional y las competencias administrativas: una revisión de literatura

The management of organizational quality and the administrative competences:

A literature review

Yudi Marín Álvarez – Héctor L. Bermúdez

COLOMBIA

Resumen: el artículo presenta la revisión de literatura realizada como marco teórico de una investigación tendiente a la comprensión y la discusión de las competencias administrativas del gerente del sector industrial metalmecánico y su incidencia en la gestión de la calidad. La revisión se realizó en algunos textos pioneros, así como en los principales handbooks de estos campos de estudio y en las bases de datos donde reposan las publicaciones especializadas. Esta revisión constituye una oportunidad para comenzar a identificar, en posteriores estudios, las competencias administrativas necesarias en los gerentes, e indagar cómo estas coadyuvan a la eficacia de la gestión de la calidad organizacional.

Palabras clave: competencias humanas; competencias administrativas; calidad; gestión de la calidad.

Abstract: The article presents a literature review developed as a theoretical framework for an investigation aimed at understanding and discussing the administrative competencies of managers of the metalworking industrial sector and its impact on quality management. The review was carried out using some pioneering texts, the primary handbooks in these fields of study, and databases of specialized publications. This review constitutes an opportunity to, in subsequent studies, begin to identify the administrative competencies that managers in this context ought to possess and to investigate how they contribute to the effectiveness of organizational quality management.

Keywords: human competences; administrative competences; quality; quality management.



POLITÉCNICO COLOMBIANO
JAIME ISAZA CADAVID

Yudi Marín es Ingeniera Industrial de la Universidad Autónoma Latinoamericana, Especialista en Alta Gerencia con Énfasis en Calidad de la Universidad de Antioquia, Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente de la Universidad de Manizales y estudiante de Doctorado en Administración de la Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Actualmente es profesora investigadora y miembro del Grupo de Investigación Coinde del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid en Medellín, Colombia.

Contacto: yamarin@elpoli.edu.co Orcid: 0000-0003-3828-5059



Gestão da qualidade organizacional e competências administrativas: uma revisão da literatura

Resumo: o artigo apresenta a revisão da literatura realizada como estrutura teórica para uma investigação que teve como objetivo compreender e discutir as competências administrativas do gestor do setor da indústria metalomecânica e sua incidência na gestão da qualidade. A revisão foi realizada em alguns textos pioneiros, bem como os principais manuais dessas áreas de estudo e nas bases de dados onde se baseiam as publicações especializadas. Esta revisão constitui uma oportunidade para começar a identificar, em estudos subsequentes, as competências administrativas necessárias nos gestores, e descobrir como estas contribuem para a eficácia da gestão da qualidade organizacional.

Palavras-chave: competências humanas; competências administrativas; qualidade; gestão da qualidade

Introducción

En general, el personal que labora en el sector industrial metalmeccánico requiere de dos tipos de competencias técnicas: unas muy *específicas*, como lo son ciertos conocimientos y habilidades que, en ocasiones, sólo se pueden adquirir en la práctica cotidiana en la organización; otras, más *generales*, relacionadas con las acciones que habitualmente se realizan en los procesos metalmeccánicos. Sin embargo, estas competencias técnicas son privilegiadas por encima de otro tipo de competencias: las administrativas. Esto, pese a que el gerente, obviamente, lleva a cabo funciones de administración tales como la definición de los objetivos corporativos, el establecimiento de planes, el aprovechamiento de los recursos, la definición de roles, el control en todos los niveles y la aplicación de las acciones correctivas.

Se privilegia más el conocimiento técnico del gerente, porque se asume que 'lo administrativo' lo puede aprender en las acciones que diariamente realiza y que son propias del cargo. Un ejemplo práctico que permite poner en evidencia la necesidad de contar con competencias administrativas es la gestión de la calidad, pues en esta el gerente ocupa un papel fundamental, ya que él es el responsable de dirigir el diseño del sistema de gestión de la calidad (SGC), de definir las estrategias y



Héctor L. Bermúdez es Sociólogo de la Universidad Autónoma Latinoamericana, Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT y Doctor en Sociología (PhD) por la Université du Québec à Montréal (UQÀM). Actualmente es Profesor investigador y miembro del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR) del Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, en Medellín, Colombia.

Contacto: hectorl.bermudez@udea.edu.co Orcid: 0000-0003-4369-6135



los planes relacionados con la calidad en el nivel superior y de precisar y suministrar los parámetros y lineamientos para que, en los niveles medio y operativo, se definan los criterios de cumplimiento de los procesos. Sin embargo, el aprendizaje empírico de las competencias administrativas por parte del gerente no siempre está acorde con lo que realmente se necesita para la gestión efectiva de la calidad organizacional.

Así, el propósito del presente artículo es presentar la revisión de la literatura que resultó necesaria en la construcción del marco teórico de la investigación. El lector encontrará, después de una breve advertencia metodológica, una sucinta genealogía de los conceptos de 'competencias humanas en el trabajo' y de 'gestión de la calidad', además de un análisis de los aportes que diversos autores reconocidos han hecho a lo largo de la historia para facilitar su comprensión y apropiación.

Método

Es necesario advertir que para la investigación que engloba la presente revisión de literatura se decidió un diseño metodológico desde un enfoque cualitativo (fundamentalmente hermenéutico), por lo cual, se verá que en la búsqueda se privilegiaron publicaciones académicas analíticas en lugar de aquellas cuya intención es, directamente, la prescripción para la aplicación profesional (ej., <http://www.gestionhumana.com/gh4/homecol.asp>, entre otras).

Así, una vez identificadas las dos categorías principales, como lo son 'las competencias humanas en el trabajo' y 'la gestión de la calidad' — con apoyo en los *handbooks* universitarios—, se procedió a un rastreo bibliográfico en las bases de datos Scopus, Dialnet, Emerald y Doaj, con los siguientes descriptores: *organizational quality management*, *quality management*, *quality control*, *quality history*, *human skills*, *administrative skills* y *managerial skills*. Tal rastreo estuvo centrado en publicaciones de resultados de investigación, artículos de revisión, de reflexión y capítulos de libros especializados.

De igual manera se consultó (en inglés, castellano y portugués) a los autores que han sido referentes, ya sea en gestión de la calidad o en la teoría de las competencias humanas, y que han aportado de manera significativa a su desarrollo teórico. La revisión incluyó desde textos pioneros (Thorndike, 1927; Shewhart, 1931; London, 1932), pasando por clásicos (McClelland, 1973; Deming, 1986; Ishikawa, 1986; Juran, 1990) hasta artículos de total actualidad (Felgate, 2020; Ikram *et al.*, 2020; Mejía *et al.*, 2020; Xu *et al.*, 2020; Dunford *et al.*, 2019; Useche *et al.*, 2019).



Antecedentes

Sobre las competencias humanas en el trabajo

Los estudios fundadores de la teoría de las competencias humanas en los escenarios laborales aparecen publicados desde comienzos de la década de 1970. Por ejemplo, David McClelland (1973) afirmó que las competencias de una persona no están asociadas a su raza, género o condición socioeconómica, ni tampoco a la inteligencia o al grado de conocimiento del trabajador, como se pensaba desde los estudios clásicos de Edward L. Thorndike y sus colaboradores para medir la inteligencia (Thorndike *et al.*, 1927). El estudio realizado por McClelland se resume en dos factores: por una parte, la comparación de las personas con desempeño superior con las menos exitosas y, por otra, la definición de pensamientos y comportamientos específicos. Según él, estos dos elementos constituyen factores de éxito en la definición de la competencia de una persona; por lo tanto, él recomienda la evaluación de la competencia por 'criterios', es decir, validar ciertos criterios definidos a partir del análisis de los aspectos clave del desempeño efectivo versus el menos efectivo.

Este tipo de ideas evolucionó hasta convertirse en toda una moda en la década de 1990 (Boyatzis, 1993; Prahalad y Hamel, 1990, 1994; Markides y Williamson, 1994; Teece *et al.*, 1997; Post, 1997; McClelland, 1998), moda que se ha remozado continuamente (Goleman y Boyatzis, 2008; Bronckart y Dolz, 2007; Boyatzis, 2008). Estos autores definen las competencias como unas características que subyacen en una persona y que, cuando esta las aplica en su ejercicio del trabajo, se obtiene como resultado un desempeño efectivo o superior al promedio. Para sus asociaciones entre las competencias y el alto rendimiento, algunos utilizan audaces recursos explicativos de la psicología: Korossy (1999), por ejemplo, acude a la 'teoría de la estructura del conocimiento', mientras que Goleman y Boyatzis (2008) evalúan el liderazgo desde la 'inteligencia social', definida por ellos como un conjunto de competencias interpersonales, construidas sobre 'circuitos neuronales específicos', que inspiran a otros a ser eficaces.

Desde el punto de vista lingüístico, el concepto de competencia tiene dos acepciones etimológicas. Por una parte, viene del griego *agón* y *agonistes*, en referencia a aquel que está preparado para ganar las competencias olímpicas, y otra del latín *competere*, que quiere decir *te compete*, que se es responsable de hacer algo.

Según Bronckart y Dolz (2007), el estudio de antecedentes del término competencias podría remontarse al siglo XV, cuando se asumió desde el orden legal; es decir, "se era competente en materia de". A finales de



ese siglo, el término se incorporó a la lengua francesa y en el siglo XVIII se relacionó la competencia con la capacidad de una persona, adquirida por el saber o la experiencia para realizar algo; concepto muy vago que obligó, posteriormente, a algunas corrientes de ciencias humanas a darle otros significados concretos. En inglés, la palabra *competence* aparece publicada por primera vez en el diccionario en 1605 con dos acepciones: una que la define como “una suficiencia de medios para las necesidades y conveniencias de la vida” y otra como “la calidad y el estado de ser competente” (Merriam-Webster, 2003).

A lo largo de la historia, los diccionarios antiguos de la Real Academia Española, han propuesto diferentes acepciones relacionadas con la capacidad, la aptitud o la inteligencia. Con los conceptos presentados por la Real Academia y la ‘vieja psicología’, Vaca *et al.* (2015) también relacionan el término ‘competencia’ con el saber y con el saber-hacer, y resaltan la asociación del concepto con el de ‘capacidad’.

Aunque no ha sido fácil hallar investigaciones previas relacionadas directamente con las competencias administrativas y técnicas del gerente y su incidencia en la gestión de la calidad organizacional, sí se encontraron numerosos resultados relacionados con las competencias gerenciales, denominadas por los autores como “competencias genéricas” (Lombana *et al.*, 2014), “competencias claves” (Macaluso, 2014), “competencias empresariales” (Carrasco *et al.*, 2012), “competencias sociales” (Goleman y Boyatzis, 2008), “competencias morales” (Felgate, 2020), “competencias públicas y privadas” (Bonelli y Cabral, 2018) y “competencias emocionales” (Bisquerra y Pérez, 2007), entre otras. Igualmente, pudo comprobarse que el tema es de total actualidad (Mejía *et al.*, 2020; Useche *et al.*, 2019; Nikitina y Lapina, 2018).

Así, Lombana *et al.* (2014), inspirados en Bédard (1995), concluyen que en Colombia no están muy desarrolladas las competencias genéricas en los administradores y que éstos requieren, además de los conocimientos y del quehacer propio de su área específica, unas características que los autores denominan “competencias del ser y de valores”; porque, según ellos, “el ser (lo ontológico) es modificado por su entorno en valores (lo axiológico) y conocimiento (lo epistemológico), para medir el desempeño (lo praxeológico)” (p. 312)¹.

¹ En su tesis doctoral en la HEC Montreal, Renée Bédard (1995) utiliza un marco teórico que denomina el “rombo de las cuatro dimensiones”. Se trata de un “esquema interpretativo que ayuda a comprender en su complejidad e integridad la relación del hombre con su quehacer en el mundo”. (citada por Muñoz, 2011, p. 198)



Por su parte, Macaluso (2014) utiliza sin pudores los eufemismos propios a las retóricas manageriales para afirmar que las organizaciones multinacionales —líderes en diferentes sectores— tienen claro que los buenos resultados se obtienen gracias a la gente, a colaboradores comprometidos, satisfechos y con ambición de crecimiento. Y arguye que estas, por lo tanto, tienen procesos de selección rigurosos, en los que conjugan —además de las competencias técnicas del postulante— aptitudes y habilidades que representan el modo de actuar de cada persona, la capacidad para afrontar cambios, la manera de comunicarse y de relacionarse con las personas y la capacidad de liderazgo.

Para Carrasco *et al.* (2012), las competencias gerenciales están asociadas a una gran capacidad de respuesta ante los cambios, la solución de problemas y adaptación al mercado, además de una visión amplia de la organización. Olarte (2017) por su parte examinó, a la luz de la teoría de las competencias humanas, ciertas variables gerenciales como las habilidades conceptuales, la dimensión humana, el desarrollo de habilidades gerenciales, las habilidades técnicas, el compromiso organizacional, el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. Una de las conclusiones de su investigación muestra que existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades gerenciales y el compromiso organizacional.

Por otro lado, Bisquerra y Pérez (2007) argumentan que las competencias emocionales se entienden como un subconjunto de las competencias personales y, aunque no se ha llegado a un acuerdo unánime entre expertos para su designación, los autores sostienen que la competencia emocional es un constructo amplio formado por varios procesos, que llevan a una variedad de consecuencias y “deberían reflejar una sabiduría que conlleva los valores éticos significativos de la propia cultura” (p. 67). También Nikitina y Lapina (2018) identifican diez competencias clave como capacidades para: analizar y evaluar, reaccionar, delegar y dividir riesgos, formar relaciones, colaborar, crear y aprender; asimismo capacidad de autoorganización y autodesarrollo, erudición, trabajo en equipo y liderazgo. Estos autores dejan abierta la discusión originada de la aplicación de estas competencias en industrias específicas y en regiones determinadas.

Bonelli y Cabral (2018) analizaron las competencias públicas y privadas desde los efectos que estas tienen en el costo y calidad de los servicios de *outsourcing*; en la investigación se desagregan los componentes de las competencias en el sector público, para comprender las relaciones cliente-proveedor en este tipo de organizaciones.



Muy recientemente, Mejía *et al.* (2020) señalan que la competencia gerencial es una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que tiene el gerente para desempeñar su labor, teniendo en cuenta los diferentes entornos organizacionales. De igual manera Felgate (2020) presenta las competencias morales como los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes adquiridas a través de la experiencia, convertidas en acciones éticas que dependen de la intencionalidad, el compromiso y el contexto donde se lleve a cabo la acción. En términos similares Reynaud (2001) define la competencia como:

Una combinación de conocimientos, habilidades, experiencia y comportamientos que se ejercen en un contexto concreto. Se constata en el momento de la ejecución en situación profesional, a partir de la cual se puede validar. Por lo tanto, le corresponde a la empresa identificarla y, junto a las instituciones, sucursales y sistema educativo, por una parte, y los asalariados, por otra parte, evaluarla, validarla y hacerla evolucionar. (p. 9)

En otro estudio, también de mucha actualidad, Useche *et al.* (2019) concluyen que las competencias genéricas demandadas por los sectores económicos consultados abarcan tres saberes: el actitudinal, el cognoscitivo y el procedimental, predominando estos dos últimos.

Llama la atención igualmente el incremento de la utilización del concepto 'competencias blandas' [*soft skills*], las que hacen referencia en términos generales a las relaciones humanas, la amabilidad y a rasgos de personalidad (Christou, 2002; Pandey y Pandey, 2015). Los autores precisan este tipo de competencias y aluden a los aportes de autores como Marta Alles y Sergio Tobón. Sin embargo, pudo observarse que estos dos divulgadores no hacen aportes teóricos propios sino descripciones desde un enfoque epistemológico exclusivamente prescriptivo, de carácter instrumental.

En síntesis, pudo notarse que el término 'competencias' aparece como un vocablo que se utiliza con mucha ligereza y está presente con frecuencia en las retóricas manageriales. Por lo tanto, en este texto se propone de manera preliminar definir las competencias administrativas del gerente como una combinación de conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos, adquiridos mediante la formación y la experiencia, que le permiten al gerente planear, organizar, dirigir y controlar una organización (para el caso, del sector industrial metalmecánico). Igualmente, se asumen las competencias técnicas como la combinación de conocimientos, capacidades y habilidades técnicas, necesarias para la realización de las actividades y las operaciones inherentes a los procesos de los que se ocupa la organización.



Será necesario entonces además de esta mínima genealogía, y de esta definición previa, presentar luego la asociación de las competencias administrativas con respecto de un SGC organizacional.

Sobre el concepto de gestión de la calidad

Etimológicamente la palabra calidad proviene del latín *qualitas* formada por el interrogativo *quae* (qué), asociada a la raíz indoeuropea “kwo” (interrogación), el sufijo *alis*, que significa relativo a, y el sufijo *itat* (-i+-dad), que denota condición, cualidad de ser. Por lo anterior, la palabra calidad indica cualidad (-tat) relativa a (-alis) qué (*quae*). En el diccionario de La Real Academia Española se indica que calidad es una propiedad o un conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. La buena calidad denota superioridad o excelencia; pero también plantea que calidad es la adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.

La noción de calidad tiene muchas acepciones y se utiliza constantemente en diferentes contextos. Esto ha llevado a una mayoría de autores de este campo a considerar la historia de la calidad de manera paralela a la historia de la humanidad. Weckenmann *et al.* (2015), por ejemplo, puntualizan que el desarrollo de la producción lleva consigo el control de la calidad. Además, el carácter polisémico del concepto de calidad favorece su adopción y aplicación en muy diversas situaciones, en variados sectores y en diferentes momentos específicos en que se requiera; por ejemplo, se habla de calidad en: la educación, la relación afectiva, el producto, la organización y un largo etcétera.

Muchos autores han procurado teorizar su propio concepto de calidad. Algunos, en el argot de la gestión de la calidad, son nombrados como ‘maestros’ o ‘gurús’ por considerarlos como los precursores de las teorías sobre la calidad (Omachonu y Ross, 1995), y porque fueron estudiosos de este campo y dieron aportaciones académicas significativas, con reconocimiento mundial (Cubillos y Roza, 2009). Entre los principales se encuentran, por ejemplo, William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, Walter Shewart y Armand Feigenbaum.

Deming (1986) define la calidad como la “vía hacia la productividad y la competitividad” e indica cómo se establece un proceso de mejora continua a partir de su aplicación, con la adopción de una reacción en cadena. Para Crosby (1995), calidad es “cumplimiento de requerimientos” y Juran y Gryna (1994) sostienen que es “el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes”. En este sentido, Ishikawa (1986) señala que calidad del producto significa calidad del proceso, de la información, de las personas, del sistema, de la empresa;



es decir, implica el cumplimiento de todos los elementos que directa o indirectamente hacen parte de su fabricación.

Por su parte, Falconi (1994) argumenta que un producto o servicio de calidad “es aquel que atiende perfectamente, de manera confiable, de manera accesible, de manera segura, y con la programación adecuada para las necesidades del cliente” (p. 2). Mientras que en 2002 Godfrey afirmó que la calidad es muy relativa y que será evidente cuando el cliente perciba la relación del precio con la calidad (citado por Krishnamoorthi y Krishnamoorthi, 2012). Nótese que, visto así, se trata de un concepto muy amplio, aunque sí está claro que aparece determinado por la relación de la organización con sus clientes.

En los modelos o lineamientos definidos, se mantiene el propósito de cumplimiento de requisitos de los productos y de los procesos y la satisfacción de los clientes, pero autores como Weckenmann *et al.* (2015) coinciden en que los ‘paradigmas’ para materializar la calidad han cambiado en varias ocasiones. Dooley (2000) por su parte presenta la evolución de la calidad a partir de tres ‘paradigmas’, el primero de *caveat emptor*, según el cual sólo el comprador es responsable de comprobar la calidad e idoneidad de los bienes antes de la compra; un segundo paradigma es nombrado por el autor como el “industrial de control de calidad”, y un tercero sería el paradigma postindustrial, aquel de la “gestión de la calidad total”.

Desde un punto de vista empírico podría decirse que, en cada momento histórico, las necesidades han obligado a los empresarios, académicos y expertos a definir los modelos de *control*, de *aseguramiento* y de *gestión* de la calidad, que suministren las respuestas a problemas prácticos. Por eso, es posible notar diversos modelos o conjuntos de lineamientos en busca de una adecuada gestión de la calidad organizacional en diferentes sectores económicos.

Según Weckenmann *et al.* (2015), la aparición de la ‘gestión de la calidad’ en el sentido estricto de la expresión se presentó cuando se modificó la responsabilidad de “*hacer calidad*”, porque esta ya no reposaba en una persona específica, sino en un grupo, y se pasó de la *inspección* de la calidad del producto a la *gestión* de la calidad de toda la organización.

En la década de 1950, los mercados se inundaron de bienes de consumo de dudosa calidad. No hay que olvidar, por ejemplo, que la producción japonesa se consideraba de un nivel inferior (Evans y Lindsay, 2015). Pero, en la misma época, se inició igualmente la elaboración de estándares por temas, como mobiliario doméstico, seguridad en la industria, protección contra la contaminación del aire y energía, entre otros. El surgimiento del



Japón como referente de la calidad tomó cerca de 20 años, en contraste con la rápida bonanza norteamericana en el decenio de 1980, donde también se institucionalizó el Premio de Excelencia Malcolm Baldrige, con el propósito de reconocer la excelencia de las empresas públicas y privadas estadounidenses.

Emergen entonces los modelos de gestión de la calidad (MGC) como el de Deming (1986), el de Crosby (1982), el de Ishikawa (1986), el de Feigenbaum (1983) y otro, más reciente, de Falconi (1994). Igualmente, Deming presenta los célebres “catorce principios” y las “siete enfermedades mortales”; y Crosby (2000) su llamada “filosofía de cero defectos” que parte del lema de hacer las cosas bien, desde la primera vez, además de los catorce principios para conseguirlos. En este mismo sentido, la “filosofía de Feigenbaum” se resume en tres etapas: liderazgo por la calidad, tecnología moderna para la calidad y compromiso organizacional; a él se le atribuye haber acuñado la frase *control de la calidad total* (Evans y Lindsay, 2015). Según Feigenbaum (1983), el impacto del control de la calidad requiere un impulso gerencial en todas las acciones realizadas y una gran responsabilidad de la administración general.

En 1987 la Organización Internacional de Estandarización (ISO) presentó la primera versión de los estándares para la calidad de los productos, llamadas normas ISO 9000 cuya base fue la norma británica BS5750, que había sido publicada en 1979. El grupo de normas ISO 9000 contenía los lineamientos para tres tipos de organización, de acuerdo con su naturaleza (las dedicadas al diseño, las de la producción y las del servicio postventa). En 1994 se realizó la primera revisión de las normas ISO 9000, en la que se hizo especial énfasis en la documentación del producto para mantener el cumplimiento de sus requisitos. Esta intención hace alusión a la estandarización, definida por Taylor como “el mejor modo de trabajar” [*the one best way*] (Kakar, 1970). Como se sabe, los aportes de Taylor en este sentido fueron la base para las normas, tanto las voluntarias como las de obligatorio cumplimiento, definidas en adelante. Sin embargo —como se verá después—, es sólo hasta el cambio de milenio que la ISO (2000) presentó, en la norma ISO 9001, los lineamientos para establecer, documentar, implementar y mantener un MGC en cualquier tipo de organización.

Para 1989 se creó la Fundación Europea de la Calidad (EFQM), y en 1991 se publicaron los criterios del Premio de la Calidad como una respuesta al trabajo realizado por Deming. El modelo EFQM es una herramienta metodológica que se creó con el fin de buscar que las organizaciones mejoraran sus procesos para ensayar un ‘camino hacia la excelencia’ (González *et al.*, 2013). El MGC



europeo se desarrolló en consonancia con los modelos Malcom Baldrige en Estados Unidos y el premio Deming en Japón de 1951 (Maderuelo, 2002). Estos ‘modelos de excelencia’ están definidos por componentes, que están interrelacionados y que evalúan los mismos aspectos en términos generales. Tales modelos son considerados como los más completos para la gestión de la calidad organizacional, por su orientación al desempeño y a su mejora sistémica (Valenzuela y Rosas, 2007).

A partir de 1994, la ISO explicita la normalización y las empresas la convierten en una aliada para mantener la información del SGC. Según Coriat (2000), la estandarización requiere un estudio previo de uniformación de la producción y de todos los elementos que hacen parte del mismo. Esta fue llamada “normalización” por Jean Chevalier en su *Diccionario de los símbolos*, por lo que podría decirse que, en esencia, la estandarización y la normalización buscan propósitos similares y han estado presentes en contextos históricos diferentes, incluso antes de la Segunda Guerra Mundial.

Por otra parte, Flynn *et al.* (1994) definen la gestión de la calidad con un ‘enfoque integrado’, para mantener los resultados de calidad en toda la organización, centrada en la mejora continua y en la prevención de los defectos en todos los niveles y funciones, con el propósito de ‘cumplir y exceder’ las expectativas de los clientes. Para Dean y Bowen (1994) la gestión de la calidad es una filosofía que se caracteriza por principios, prácticas y técnicas; según ellos, los tres principios rectores son: el enfoque al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo. Por su parte, Sousa y Voss (2002) señalan que la gestión de la calidad apoya la mejora continua y se lleva a la práctica mediante la gestión por procesos y la aplicación de técnicas estadísticas y los análisis apoyados en el denominado ‘principio de Pareto’, profusamente divulgado por Juran en el campo de la gestión de la calidad.

Desde 2008, varios autores como Atehortúa *et al.*, (2009) y Castillo y Martínez, (2010) plantearon la necesidad de asumir modelos integrados de gestión, en los que los lineamientos de la gestión de la calidad emitidos por la ISO fueran la base para su integración; propuesta materializada en la versión 2015, en la que se muestra una única estructura, para que las diferentes normas ISO puedan ‘conversar’ fácilmente entre ellas. La integración propuesta es un ejercicio meramente instrumental, que lleva a la articulación de prácticas de varios referentes. En este aspecto, Machado *et al.* (2018) dicen que la integración presenta muchos desafíos, la literatura es escasa y han aparecido muchas lagunas en la investigación empírica.



La mayoría de modelos desarrollados en adelante están basados en los lineamientos de la norma ISO 9000 o en los llamados 'modelos de excelencia', pero aplicados a sectores específicos y en diferentes contextos. Kannan y Bose (2012) presentan un modelo de calidad del servicio, a partir de la batería *Servqual*, aplicado en la industria del transporte de contenedores oceánicos en la India; mientras que Du *et al.* (2015), por su parte, exponen que las pymes innovadoras de China, gracias a la gestión de la calidad, tienen mayor probabilidad de obtener la certificación ISO 9000, de adaptarse a nuevas rutinas y procedimientos y que pueden maximizar su rendimiento, cuando operan en múltiples contextos.

Samani *et al.* (2017) presentan un modelo conceptual para el SGC basado en el riesgo y apoyándose en los enfoques y lineamientos desarrollados en la ISO 9001 y en la ISO 31000. Con el modelo diseñado se busca disminuir los recursos empleados en los dos sistemas de manera independiente y mejorar el rendimiento organizacional. Por otra parte, Dunford *et al.* (2019) definen un modelo de gestión de conflictos, con una responsabilidad directa de los gerentes de línea y los empleados. Con el propósito de resolver de manera proactiva los conflictos y mejorar las relaciones laborales, la aplicación de este modelo muestra más bajos niveles de quejas y tasas de rotación.

Así, la gestión de la calidad se entiende aquí desde una perspectiva integradora que combina lineamientos, prácticas y técnicas, para el cumplimiento de los requisitos de todos los procesos de la organización. Esta dimensión integradora ha permitido a los autores de este campo afirmar que la gestión de la calidad incluye el control y el aseguramiento de la calidad.

Competencias humanas y gestión de la calidad organizacional

Pudo constatarse que, en el contexto de los estudios sobre la calidad, existieron ideas precursoras que tuvieron en cuenta el comportamiento humano —como las de las capacidades humanas y de liderazgo— encontradas en los modelos de excelencia japonés, norteamericano y europeo, con estudios incipientes en su momento, pero que fueron la base para la incorporación de los avances científicos de la psicología industrial en lo que más adelante se llamará la teoría de las competencias humanas en el trabajo.

Se destaca que los denominados 'modelos de excelencia' para la gestión de la calidad contemplan dimensiones humanas como el liderazgo, al que le atribuyen un papel primordial en la definición, el control y el cumplimiento de las políticas organizacionales. También, el desarrollo



del estudio de los valores (la axiología) como punto de partida para la construcción de las 'culturas' de calidad organizacional. Asimismo, la gestión del conocimiento y el examen sobre las capacidades de las personas son otros criterios de los llamados 'modelos de excelencia', cuyo propósito, según tales modelos, es asegurar y aumentar la contribución de los empleados a los resultados organizacionales.

Otros autores, como Deming (1993), reconocen el liderazgo de los directivos como base para la búsqueda del conocimiento, para las comunicaciones en todos los niveles y para convencer y cambiar las actitudes de las personas, desde su *poder persuasivo*, resaltado por Deming como una habilidad fundamental de los gerentes. Es importante entonces evaluar los límites de esta habilidad, para evitar su paso al terreno de la *manipulación*, y sus consecuentes implicaciones éticas. Cabe notar que también Feigenbaum pone, aunque con unos elementos teóricos diferentes a los de Deming, al liderazgo de los directivos como la primera etapa de su 'filosofía de la calidad'.

En lo que concierne a Juran (1990), el punto de partida para liderar la calidad es la comprensión de los 'motivadores reales' del comportamiento humano, relativos al logro de la calidad y llamado por él como 'patrón cultural'. Será necesario interrogarse si se trata de una competencia administrativa y, de ser así, si esta se podría desarrollar en las personas.

Por otra parte, cabe señalar que la ISO 9001 asume la idea de competencias de manera tardía porque ni en 1947, con la creación de la organización ISO, ni con las versiones de 1987 y de 1994 se tuvieron desarrollos teóricos al respecto. Sin embargo, en el año 2000 aparece de manera taxativa la noción concreta de competencias, e incluso los primeros ensayos de teorización sobre el tema, pues emerge la división en cuatro variables que, articuladas entre sí, engloban la noción de competencias: la educación, la formación, las habilidades y la experiencia.

En 2008 se aclara que la competencia del personal se determina de acuerdo con la incidencia de la labor de la persona en la conformidad del producto (Icontec, 2008); y en la cuarta revisión de la ISO 9001 (del año 2015) se explicita el liderazgo, el manejo de los cambios del sistema y la gestión del conocimiento. En este último aspecto Wilson y Campbell (2018) plantean que, aunque el conocimiento tácito a menudo se considera una ventaja, su codificación aumenta la transferibilidad, lo que, según ellos, sitúa a la organización en una postura más vulnerable frente al copiado de sus similares.

Recientemente Xu *et al.* (2020) presentaron estudios sobre la relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento organizacional en los que



son cruciales los aspectos humanos. El liderazgo en la gestión, la gestión de las personas, la gestión de los procesos, el diseño de productos, el análisis de datos, la gestión de los proveedores y el enfoque al cliente son los factores definidos en el estudio. Uno de los resultados obtenidos muestra que el liderazgo está asociado con el rendimiento global de la organización en comparación con otras prácticas.

El rastreo bibliográfico realizado muestra que, en las dos últimas décadas, la gestión de la calidad se asocia a las normas ISO 9000, aunque Ikram *et al.* (2020) consideran que el crecimiento observado proporciona una fuerte polarización en el interés de implementar estas normas en las organizaciones.

Conclusiones

Los diferentes modelos de gestión que se han presentado a lo largo de la historia reconocen un grado de responsabilidad y liderazgo de la gerencia frente a la gestión de la calidad. Deming (1993) dice que esta se da tanto en el diseño del SGC, como en su implementación y mantenimiento. Por su parte Feigenbaum (1983) reconoce que la gestión de la calidad requiere del apoyo permanente de la gerencia.

Pudo observarse que tanto las competencias humanas como la gestión de la calidad organizacional han sido asumidas por la mayoría de autores desde un enfoque meramente instrumental, lo que podría obedecer a que esta mirada facilita su aplicación y apropiación. En la gestión de la calidad, la instrumentalización y el enfoque prescriptivo se fortalecieron con la publicación de las normas ISO 9000; su teorización no ha sido evidente, como sí lo han sido los requisitos que deben cumplir las organizaciones. La presente revisión de la literatura podrá contribuir para que futuras investigaciones emprendan la teorización sobre las competencias administrativas necesarias en los gerentes en la gestión de la calidad organizacional.

Varios autores o instituciones (Deming, 1993; ISO, 2000; Reynaud, 2001; Felgate, 2020) coinciden en asumir las competencias como habilidades, capacidades, actitudes, experiencia y comportamientos, entre otros criterios. No obstante, la definición de las competencias administrativas y **técnicas en el gerente** se convierte en una tarea pendiente de cada organización y podría requerir estudios adicionales tendientes a mejorar la definición y dirección del MGC.

Las competencias humanas en el trabajo y la gestión de la calidad están relacionadas con el nivel de desempeño organizacional. La primera variable se refiere a las personas en la organización y, la segunda, a todos



los procesos organizacionales. En ambos casos, en los estudios revisados no aparecen datos puntuales sino mediciones sistemáticas, que muestran que puede ser posible mejorar el nivel de la calidad organizacional. Será necesario entonces seguir indagando sobre las competencias administrativas del gerente que están asociadas directamente con la gestión de la calidad organizacional.

Referencias bibliográficas

1. Atehortúa, F., Bustamante, R., y Valencia, J. (2009). *Sistema de gestión integral*. Universidad de Antioquia.
2. Bédard, R. (1995). *Les fondements philosophiques de la direction*. [Thèse de Doctorat en administration, HEC Montréal].
3. Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educacion*, 21(10), 61-82.
4. Bonelli, F. & Cabral, S. (2018). Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(4), 487-509. doi:<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170152>
5. Boyatzis, R. (1993). Beyond competence: The Choice to be a leader. *Human Resource Management Review*, 3(1), 1-14.
6. Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1). 5-12. doi:10.1108/02621710810840730
7. Bronckart, J., y Dolz, J. (2007). La noción de competencia: su pertinencia para el estudio del aprendizaje de las acciones verbales. En Bronckart, J. P. *Desarrollo del lenguaje y didáctica de las lenguas* (147-165). Miño y Dávila.
8. Carrasco, M., Miquilena, Y. y Di Fiore, M. (2012). Competencias gerenciales en organizaciones empresariales y en organizaciones emergentes. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7(2), 1060-1064.
9. Castillo, D. y Martínez, J. (2010). *Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas*. Icontec.
10. Christou, E. (2002). Revisiting Competencies for Hospitality Management: Contemporary Views of the Stakeholders. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 14(1), 25-32.
11. Coriat, B. (2000). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI Editores.
12. Crosby, P. (1995). *Calidad sin lágrimas. El arte de Administrar sin problemas*. CECSA.



13. Crosby, P. (1982). One Point of View: Quality Assurance. The Management of Quality. *Research Management*, 25(4), 10-12. doi:101080/00345334.1982.11756735
14. Crosby, P. (2000). *La Calidad y Yo*. Pearson Educación.
15. Cubillos, M. y Rozo, D. (2009). El concepto de calidad. Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista Universidad de la Salle*, (48), 80-99.
16. Dean, J. & Bowen, D. (1994). Management Theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management*, 19(3), 392-418.
17. Deming, E. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos S.A.
18. Deming, W. (1993). *The New Economics for industry, government, education*. Díaz de Santos S.A.
19. Dooley, K. (2000). The paradigms of Quality: Evolution and Revolution in the History of the Discipline. *Advances in the Management of Organizational Quality*, 32, 1 - 28.
20. Du, Y., Yin, J. & Zhang, Y. (2015). How innovativeness and institution affect ISO 9000 adoption and its effectiveness: evidence from small and medium enterprises in China. *Total Quality Management*, 27(11-12), 1315-1331. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1075874>
21. Dunford, B., Mumford, K., Boss, W., Boss, A. & Boss, D. (2019). Integrated conflict management systems pay off with lower levels of formal grievances and lower turnover rates. *ILR Review*, 73(2), 528-551. <https://doi.org/10.1177/0019793919882892>
22. Evans, J., y Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad*. Cengage Learning.
23. Falconi, V. (1994). *TQC Control de la Calidad Total*. Fundação Christiano Ottoni.
24. Feigenbaum, A. (1983). *Total Quality Control* (3rd ed.). McGraw-Hill.
25. Felgate, Y. (2020). Human resource management moral competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1-8. doi:<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1193>
26. Flynn, B., Schroeder, R. & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-366. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8)
27. Goleman, D., y Boyatzis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business Review. América Latina*, 86(9), 86-95.



28. González, A., Maldonado, X., Nava, L., y Ramírez, D. (2013). Evaluación de la gestión de calidad en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la ULA: aplicando el modelo de excelencia EFQM. *Visión Gerencial*, 12(2), 293-324.
29. Icontec. (2008). *NTC-ISO 9001. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. Icontec.
30. Ikram, M., Zhang, Q. & Srofe, R. (2020). Future of quality management system (ISO 9001) certification: Novel grey forecasting approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-28, <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1768062>
31. Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa*. Norma.
32. ISO (2000). *Norma internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos*. Organización Internacional de Estandarización
33. Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad. Manual para ejecutivos*. Díaz de Santos S.A.
34. Juran, J., y Gryna, F. (1994). *Manual de Control de Calidad*. McGraw Hill.
35. Kakar, S. (1970). *Frederick Winslow Taylor*. Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montreal.
36. Kannan, V. & Bose, S. (2012). Improving the service quality of ocean container carriers: An Indian case study. *Benchmarking: An International Journal*, 19(6), 709-729.
37. Korossy, K. (1999). Modeling Knowledge as Competence and Performance. En Albert, D. & Lukas, J. *Knowledge Spaces: Teories, Empirical Research, and applications* (103-132). LEA Publishers.
38. Krishnamoorthi, K. & Krishnamoorthi, R. (2012). *A first course in Quality Engineering. Integrating Statistical and Management Methods of Quality* (2nd ed.). CRC Press.
39. Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J. y Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios gerenciales*, 30(132), 301-313.
40. London, B. (1932). *Ending the depression through planned obsolescence*.
41. Macaluso, I. (2014). *Competencias Claves Futuros Managers*. Universidad de Córdoba.
42. Machado, M., Telles, R., Sampaio, P., Queiroz, M. & Fernandes, A. (2018). Performance measurement for supply chain management and quality management integration. *Benchmarking: An International journal*, 27(7), 2130-2147. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2018-0365>
43. Maderuelo, J. (2002). Hablemos de... Gestión de calidad. Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 631-640.



44. Markides, C. & Williamson, P. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15, 149-165. <http://www.jstor.org/stable/2486881>
45. McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
46. McClelland, D. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological science*, 9(5). 331-339.
47. Mejía, C., Herrera, J., Zambrano, S., y Medina, V. (2020). Competencias Gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado. *Cienciamatria*, 6(10), 129-157.
48. Merriam-Webster. (2003). *North American Dictionary* (11th ed.). Merriam-Webster, Incorporated.
49. Muñoz, R. (2011). *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
50. Nikitina, T. & Lapina, I. (2018). The concept of manager: Critical analysis and competencies required. *10th International Scientific Conference* (236-244). Vilnius, Lithuania: <https://doi.org/10.3846/bm.2018.27>.
51. Olarte, A. (2017). *Desarrollo de habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los trabajadores de la división de control de transporte Sunat, 2016*. Universidad César Vallejo.
52. Omachonu, V. y Ross, J. (1995). *Principios de la Calidad Total*. Diana.
53. Pandey, M. & Pandey, P. (2015). Global Employability of Unemployed Youth through Soft Skills. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 2(2), 73-77.
54. Post, H. (1997). Building a strategy on competences. *Long Range Planning*, 30(5), 733-740.
55. Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-90.
56. Prahalad, C. & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15(S2), 5-16. <http://www.jstor.org/stable/2486873>
57. Reynaud, J.D. (2001). Le management par les compétences: un essai d'analyse. *Sociologie du travail*, 43(1), 7-31.
58. Samani, M., Ismail, N., Leman, Z. & Zulkifli, N. (2017). Development of a conceptual model for risk-based quality management system. *Total Quality Management*, 30(5-6), 483-498. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2017.1310617>



59. Shewhart, W. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. American Society for Quality Control.
60. Sousa, R. & Voss, C. (2002). Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20, 91-109.
61. Thorndike, E. (1927). *The measurement of intelligence*. Columbia University.
62. Teece, D., Pisano, G. & Amy, S. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
63. Useche, M., Gilder, M., y Guerrero, P. (2019). Competencias gerenciales en el ámbito empresarial zuliano. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 173-185.
64. Vaca, J., Aguilar, V., Gutiérrez, F., Cano, A., y Bustamante, A. (2015). *¿Qué demonios son las competencias?* Instituto de Investigaciones en Educación.
65. Valenzuela, L., y Rosas, J. (2007). Los criterios Baldrige aplicados a la gestión por calidad total y a la excelencia en el desempeño de la educación universitaria. *Horizontes Empresariales*, 6(1), 37-47.
66. Weckenmann, A., Akkasoglu, G. & Werner, T. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM journal*, 27(3), 281-293. doi: 10.1108/TQM-11-2013-0125
67. Wilson, J. & Campbell, L. (2018). ISO 9001:2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage. *Total Quality Management*. 761-776. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1445965>
68. Xu, L., Peng, X., Pavur, R. & Prybutok, V. (2020). Quality management theory development via meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 229, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107759>

Para citar este artículo:	Marín, Y. y Bermúdez, H. (2021). La gestión de la calidad organizacional y las competencias administrativas: una revisión de literatura. <i>Teuken Bidikay</i> , 12(18). 59-77. doi: 10.33571/teuken.v12n18a3
---------------------------	--

Ge*: AMV.

Gracias a su gran variedad de ecosistemas, en los que se incluyen llanuras, bosques y humedales, el Chaco paraguayo alberga una amplia diversidad de especies y solo el 3% de la población del país. Este territorio comprende más de la mitad del Paraguay y es de inmensa importancia para la preservación de las 13 etnias indígenas que allí habitan, entre ellas la Guaraní, al favorecer la conservación de sus tradiciones, rituales y prácticas de subsistencia como la caza, la pesca y la cría de ganado. No obstante, las comunidades y sus costumbres se están viendo afectadas por la deforestación, la caza indiscriminada de varias especies y la construcción de algunas obras de infraestructura.

Valeria Ossa Bustamante
Colegio Mayor de Antioquia.

