



Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Doctorado en Ciencias Organizacionales
Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia
DCO-GILOG

Www.bdigital.ula.ve

Tesis Doctoral

**CONFIGURACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
EN ORGANIZACIONES LÍQUIDAS**

Mérida, 2026.

Reconocimiento

Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Doctorado en Ciencias Organizacionales
Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia
DCO-GILOG

CONFIGURACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES LÍQUIDAS

Trabajo de Investigación para Optar al Título de Doctor(a) en Ciencias Organizacionales

Universidad de los Andes, Mérida – Venezuela

Www.bdigital.ula.ve

Weruska Gabriela Bustamante Uzcátegui¹

Tutor (A): Miriam Escobar Valencia, Phd.

Mérida, 2026.

¹ Trabajo de investigación realizado por Weruska Gabriela Bustamante Uzcátegui para la obtención de candidatura en el Doctorado en Ciencias Organizacionales (2024) de la Universidad de Los Andes – Mérida (Venezuela). Integrante del G.I. en Legislación, Organizacional y Gerencia (GILOG) y colaboradora invitada en el G.I. en Desarrollo Turístico (GIDETUR), Profesora categoría Agregado, Jefe de la cátedra de Operaciones y Análisis Cuantitativo y Coordinadora de la Opción de Egreso Trabajo Investigativo de la carrera de Administración en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, Magíster en Gerencia Empresarial (2016), Ingeniero Industrial (2011), Técnico en Relaciones Industriales (2006). Correo electrónico: weruskabustamante@gmail.com

Reconocimiento

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutora de la Tesis Doctoral titulada: **CONFIGURACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES LÍQUIDAS.**, presentada por la ciudadana: *Weruska Gabriela Bustamante Uzcátegui*, titular de la Cédula de Identidad N° 17.129.743, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Mérida a los 10 días del mes de noviembre de 2025.

Www.bdigital.ula.ve



MIRIAM ESCOBAR VALENCIA

Miriam Escobar Valencia, PhD

Reconocimiento

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, *Weruska Gabriela Bustamante Uzcátegui*, titular de la Cédula de Identidad No. 17.129.743, hace constar que es el autor de la Tesis Doctoral, titulada: **CONFIGURACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES LÍQUIDAS.**, la cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del tutor de dicho trabajo, Doctor (a) Miriam Escobar Valencia, en tal sentido, manifiesto la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de los datos y la elaboración de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto del mismo.

En la ciudad de Mérida a los 10 días del mes de diciembre 2025

Weruska G. Bustamante U.

C.I. 17.129.743

Reconocimiento

Agradecimientos: En la Forja del Saber

El camino que culmina en estas páginas no es solo un trayecto académico, sino una peregrinación del espíritu y una profunda exploración de los límites del entendimiento humano. Es en este momento de realización donde la gratitud se alza como el más fundamental de los reconocimientos, una deuda moral que se convierte en la más dulce de las bendiciones.

- **A la Fuente Primordial:** Mi primer y más profundo agradecimiento se eleva a **Dios Todopoderoso**, la Mente Universal de la que emana toda sabiduría y propósito. Esta obra es el testimonio tangible de una bendición que trasciende lo meramente terrenal, un recordatorio de que la fe es la columna vertebral sobre la que se sostiene la más ambiciosa de las empresas intelectuales.
- **A la Casa del Saber y el Labor:** A la insigne **Universidad de Los Andes**, mi alma máter y casa laboral. Gracias por ser el *locus* de mi desarrollo, el crisol donde la vocación académica se fusionó con la oportunidad profesional. Esta institución no solo abrió sus puertas, sino que proveyó el terreno fértil para el crecimiento intelectual.
- **Al Santuario de la Excelencia Intelectual:** Mi sincero reconocimiento al **Grupo de Investigación GILOG**, por ser un faro de calidad académica y rigor metodológico. En particular, extendiendo mi aprecio:
 - Al **Profesor Frank Rivas**, cuyo carisma y excelencia profesional operan como una sutil, pero constante, invitación a la superación diaria, forjando la ambición de ser siempre mejor.
 - A la **Profesora Laura Obando**, por la invaluable calidad de sus palabras y su acompañamiento, que proporcionaron el equilibrio necesario en los momentos de mayor complejidad.
 - A **María Virginia Camacaro**, por su apoyo incondicional y desinteresado, una muestra de solidaridad que sostuvo el ánimo en múltiples ocasiones.
- **A la Mente Luminosa y Empática:** A la **Profesora María Alejandra Villasmil**, por ser una inagotable fuente de luz y guía. Su empatía y calidez humana fueron una inspiración constante, recordándonos que el conocimiento debe estar siempre al servicio de la comprensión profunda del otro.
- **A la Guía Sólida y Experimentada:** Mi eterna gratitud a mi tutora doctoral, la **Profesora Miriam Escobar**, cuya dirección experta y acompañamiento sostenido han sido pilares fundamentales en la coherencia y rigor de esta investigación. Su compromiso fue un espejo de la excelencia.

- **Al Tesoro de las Conexiones Humanas:** A **Ingrid Suescum, Adriana Duque**, cuya inagotable "buena vibra" actuó como un catalizador positivo en cada etapa de este proceso.
- **A la Roca Inmutable del Ser:** Finalmente, mi más íntimo agradecimiento a mi **Madre** y a mi **Tía Madelinny**, quienes han sido la columna de la firmeza y la solidez que me han mantenido en pie. Su amor incondicional es el fundamento de mi existencia.

Que la sabiduría de este recorrido se convierta en un legado, y la gratitud, en el inicio de un nuevo y prometedor capítulo.... **Dra. Weruska Bustamante**

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

RESUMEN

El interés e inquietud de este estudio doctoral, se ha dirigido en develar la configuración teórica – práctica de la gestión de calidad en las organizaciones líquidas, en el contexto empresarial venezolano, examinando a la gestión de la calidad en tales organizaciones. El mismo se ubicó en el paradigma cualitativo interpretativo hermenéutico, abordando aportes epistémicos actuales con el uso de la bibliometría (Scopus 2023); contando con los informantes claves quiénes proporcionaron la información requerida a través de una guía de entrevista, siendo procesada por el software MaxQDA, y la triangulación de datos, que, permitió un análisis cualitativo, viabilizando así el procedimiento metodológico empleado. Para con ello, comprender el marco conceptual reconociendo, interpretando y analizando el escenario de la gestión de calidad en las organizaciones líquidas. Dentro de los hallazgos, se obtuvo que las organizaciones tradicionales rígidas y sólidas están migrando a organizaciones líquidas, manteniendo sus estándares de calidad y adaptándose de manera flexible a cambios del entorno, impulsando el talento humano a través del mejoramiento continuo; esto a partir de las categorías de análisis, que permitieron no sólo dar cumplimiento a los objetivos del estudio, sino indagar el contexto del mismo para reconocer y establecer los parámetros a reconfigurar de la gestión de la calidad en las organizaciones tipificadas como líquidas. Se concluye, que una vez configurado los ejes temáticos onto - epistémicos, la gestión de calidad es una constante, el mejoramiento continuo un eje transversal y las organizaciones líquidas emergen para adaptarse y mantenerse en el entorno empresarial cambiante.

Palabras claves: Gestión de calidad, mejoramiento continuo, organizaciones líquidas.

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

SUMMARY

The focus of this doctoral study has been to uncover the theoretical and practical configuration of quality management in liquid organizations within the Venezuelan business context, examining quality management practices in such organizations. The study was situated within the qualitative, interpretive, and hermeneutic paradigm, incorporating current epistemic contributions through the use of bibliometrics (Scopus 2023). Key informants provided the required information through an interview guide, which was processed using the MaxQDA software and data triangulation. This approach enabled a qualitative analysis, thus facilitating the methodological procedure employed. The aim was to understand the conceptual framework by recognizing, interpreting, and analyzing the landscape of quality management in liquid organizations. Among the findings, it was observed that traditional, rigid, and solid organizations are migrating to fluid organizations, maintaining their quality standards while flexibly adapting to changes in the environment, and fostering human talent through continuous improvement; this was based on the categories of analysis which allowed not only to fulfill the objectives of the study, but also to investigate its context in order to identify and establish the parameters to be reconfigured in quality management in organizations classified as liquid. It is concluded that, once the onto-epistemic thematic axes are configured, quality management is a constant, continuous improvement a cross-cutting axis, and fluid organizations emerge to adapt and thrive in the changing business environment.

Keywords: Quality management, continuous improvement, liquid organizations.

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

CONTENIDO

Agradecimientos: En la Forja del Saber	4
RESUMEN	6
SUMMARY	7
LISTA DE TABLAS	11
LISTA DE ILUSTRACIONES	13
INTRODUCCIÓN	14
MOMENTO I	17
INQUIETUDES Y MOTIVACIONES	17
Aproximación al objeto de estudio	17
El sendero de la gestión de calidad	17
Organizaciones líquidas, un escenario común en la modernidad	21
Emerge una inquietud por la organización líquida y la gestión de calidad	25
Caracterización del contexto de estudio	27
Propósitos de la Investigación	34
Propósito General	34
Propósito Específicas	35
Importancia de la Investigación	35
Limitaciones de la Investigación	36
Implicaciones	37
Alcances y Futuras Investigaciones	37
Consideraciones éticas	38
MOMENTO II	39
MARCO EPISTÉMICO REFERENCIAL	39
Antecedentes	39
Comportamiento del campo teórico en la gestión de calidad	45
Estado del Arte	49
Referentes Teóricos	69
La calidad: Definiciones	70

	10
Cronología de la Concepción de la Calidad	74
La Calidad en las primeras corrientes organizacionales	78
Gestión de la calidad	83
Organizaciones	86
Las organizaciones líquidas: Semblanza	88
Las organizaciones líquidas	89
La adiaforización de las organizaciones líquidas	91
Características de las organizaciones líquidas	95
Organizaciones líquidas de éxito: Ejemplos	97
Ventajas y desventajas de convertirse en una organización líquida	98
Las organizaciones líquidas y su configuración empresarial moderna	98
La gestión de la Calidad en las Organizaciones Líquidas	100
MOMENTO III	102
ABORDAJE METODOLÓGICO	102
Paradigma de Investigación	102
Método de investigación	103
Enfoque de investigación	104
Diseño y tipo de la Investigación	106
Fases del Diseño de la Investigación	106
Contexto de Estudio e Informantes Claves	109
Técnica y Recolección de Datos	111
Método y Técnica de procesamiento de la información	112
Validez y Fiabilidad	113
Marco Lógico	114
Categorización del estudio	115
Categorización integrada	130
MOMENTO IV	134
PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS	134
Caracterización de la gestión de la calidad en el marco de las organizaciones líquidas	168
MOMENTO V	176

CONFIGURACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES LÍQUIDAS	176
El marco ontoepistémico de la gestión de calidad y las organizaciones líquidas	177
Configuración teórica – práctica de la gestión de calidad en el marco de las organizaciones líquidas	181
Configuración del nuevo modelo de gestión de calidad en las organizaciones líquidas	185
Factores críticos del mejoramiento continuo inherentes al nuevo modelo de gestión de calidad en las organizaciones líquidas	187
REFLEXIONES FINALES	197
REFERENCIAS	200
ANEXOS	212
Anexo 1: Guía de Entrevista	213
Anexo 2: Modelo de concurrencia (categorías, subcategorías e indicadores) entre los informantes clave	215

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores Bibliométricos	49
Tabla 2 Producción Académica Mundial por Autor	52
Tabla 3 Producción Académica Latinoamericana por Autor	59
Tabla 4 Producción Académica en Venezuela por Autor	64
Tabla 5 Ventajas y desventajas de las organizaciones líquidas	98
Tabla 6 Criterios para la selección de los informantes	111
Tabla 7 Marco Lógico	114
Tabla 8 Categorización del estudio	116
Tabla 9 Categorización integrada	131
Tabla 10 Ítem 1: ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los procesos existentes?	
Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Mejoramiento Continuo	135
Tabla 11 Ítem 2: ¿Qué aspectos de la gestión de la calidad podrían mejorarse o transformarse en el contexto de las organizaciones líquidas?, Categoría Gestión de la Calidad: Subcategoría Mejoramiento continuo	137
Tabla 12 Ítem 3: ¿Cómo redefine el concepto de “calidad” en el contexto de las organizaciones líquidas? Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Mejoramiento continuo	138
Tabla 13 Ítem 4: ¿Qué medidas proactivas se toman para prevenir problemas en los procesos y asegurar la calidad? Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Prevención	140
Tabla 14 Ítem 5: ¿Qué estándares de excelencia sigue su organización y cómo se aseguran de cumplirlos? Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Excelencia	142
Tabla 15 Ítem 6: ¿Describa los retos actuales que su empresa experimenta al implementar el sistema de gestión de calidad? Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Necesidades del cliente	144
Tabla 16 Ítem 7: ¿Cómo gestionan las solicitudes de cambio de los clientes o del mercado en relación con las características, funcionalidades del producto y la calidad? Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Necesidades del Cliente	145
Tabla 17 Ítem 8: ¿Qué tecnologías específicas se han implementado en su organización para facilitar los procesos? Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Herramientas para garantizar la calidad	147
Tabla 18 Ítem 9: ¿Qué herramientas utiliza su organización para asegurar la calidad en los procesos y productos? Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Herramientas para garantizar la calidad	148

Tabla 19 Ítem 10: ¿Indique las prácticas que ha implementado su organización para aumentar la fidelización de los clientes, considerando la necesidad de adaptarse a los cambios en sus comportamientos y preferencias? Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría	149
Tabla 20 Ítem 11: ¿Cuáles son los indicadores clave que utiliza para medir la eficiencia en los procesos de su organización?: ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los procesos existentes? Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Eficiencia	151
Tabla 21 Ítem 12: Explique qué prácticas específicas implementa su organización para fomentar la agilidad en sus procesos y toma de decisiones? Categoría: Organizaciones líquidas. Subcategoría: Movimiento innovación y transformación	153
Tabla 22 Ítem 13: ¿Cómo se aseguran que las iniciativas de movimiento y agilidad contribuyan a la generación de valor sostenible? Categoría: Organizaciones Líquidas. Subcategoría: Movimiento innovación y transformación	155
Tabla 23 Ítem 14: ¿Describa las principales diferencias que usted encuentra entre la gestión de la calidad aplicada en una organización líquida y una tradicional? Categoría: Organizaciones Líquidas. Subcategoría: Flexibilidad estructural e incertidumbre	157
Tabla 24 Ítem 15: ¿Qué tan flexibles son los procesos internos para adaptarse a nuevas situaciones? Categoría: Organizaciones Líquidas. Subcategoría: Flexibilidad estructural e incertidumbre	159
Tabla 25 Ítem 16: ¿Cómo gestionan las solicitudes de cambio de los clientes o del mercado en relación con las características, funcionalidades del producto y la calidad?: Categoría: Organizaciones Líquidas. Subcategoría: Adaptabilidad constante	161
Tabla 26 Ítem 17: ¿De qué manera los cambios en el mercado, la tecnología o la estrategia empresarial han impulsado la evolución de su estructura organizativa? Categoría: Organizaciones Líquidas. Subcategoría: Cambio y cambio continuo	162
Tabla 27 Ítem 18: ¿Qué procesos se siguen para implementar cambios organizativos? Categoría: Organizaciones Líquidas. Subcategoría: Cambio y cambio continuo	164
Tabla 28 Conclusión los hallazgos consolidado	167
Tabla 29 Configuración teórica – práctica de las categorías de la investigación	181

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Árbol de Problemas	26
Ilustración 2 Ranking de Competitividad Global 2016 – 2017	30
Ilustración 3 Comportamiento del campo teórico según bases de datos	46
Ilustración 4 Comportamiento del campo teórico – nivel mundial	51
Ilustración 5 Documentos por autor – nivel mundial	51
Ilustración 6 Documentos por territorio – nivel mundial	53
Ilustración 7 Compilación Bibliográfica – nivel mundial (últimos dos años)	54
Ilustración 8 Co – concurrencia de palabras clave del autor – nivel mundial	55
Ilustración 9 Comportamiento del campo teórico – nivel Latinoamérica	57
Ilustración 10 Documentos por autor – nivel Latinoamérica	58
Ilustración 11 Documentos por territorio – nivel Latinoamérica	60
Ilustración 12 Compilación Bibliográfica – nivel Latinoamérica	61
Ilustración 13 Co – concurrencia de palabras clave del autor – nivel Latinoamérica	61
Ilustración 14 Comportamiento del campo teórico – nivel Venezuela	62
Ilustración 15 Documentos por autor – nivel Venezuela	63
Ilustración 16 Documentos por territorio – nivel Venezuela	64
Ilustración 17 Documentos por afiliación – nivel Venezuela	65
Ilustración 18 Compilación Bibliográfica – nivel Venezuela	66
Ilustración 19 Co – concurrencia de palabras clave del autor – nivel Venezuela	67
Ilustración 20 Diversidad de Concepto de la Calidad	72
Ilustración 21 Línea de Tiempo	75
Ilustración 22 Enfoques de gestión de la calidad y sus principales direcciones	86
Ilustración 23 Fases del Diseño de la Investigación	107
Ilustración 24 Modelo de coocurrencia de código (Code Occurrence)	130
Ilustración 25 Codificación de la gestión de calidad	167
Ilustración 26 Frecuencia de las categorías de análisis: Ejes de investigación	168
Ilustración 27 Itinerancia de la gestión de calidad	168
Ilustración 28 Itinerancia de la gestión de calidad	169
Ilustración 29 Modelo de Coocurrencia de Código (Code Occurrence)	171
Ilustración 30 Modelo de Coocurrencia de Código (Intersección de Código)	171
Ilustración 31 Concurrencia de Indicadores	183
Ilustración 32 Mejoramiento Continuo	190

INTRODUCCIÓN

El surgimiento del paradigma de la modernidad líquida², ha permitido la configuración de un pensamiento más amplio acerca de la necesidad e interés de comprender la complejidad de los procesos humanos, invitando a organizaciones, instituciones y sociedades a replantearse sus concepciones; las cuales han estado por décadas, signadas por cambios vertiginosos que convocan a distinguir y reconocer a la época actual como un tiempo sin certeza, representado por la inestabilidad, la transitoriedad, así como por la flexibilidad y adaptabilidad recurrente y recursiva.

Razón por la que, el presente trabajo doctoral genera un marco de referencia epistémico – ontológico, con el que se busca cuestionar la concepción y ejecución de la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas, partiendo de los aportes de Bauman (2015), de quien surge el planteamiento que sufre la sociedad moderna, mostrándose una dinámica socio organizacional signada por la fluidez emblemática de lo líquido, debido a que este “... no se fija al espacio ni se ata al tiempo...”; por ende, “los fluidos no conservan una forma estática o permanente, durante mucho tiempo, pues están constantemente dispuestos (y proclives), a cambiar su configuración; por consiguiente, lo que cuenta es el flujo del tiempo más que el espacio que pueda ocupar” (p. 8). Coexistiendo esta dinámica, como una tendencia vanguardista en la sociedad del siglo XXI, en el que las organizaciones e instituciones, de manera inexorable, se han visto influenciadas por el fenómeno que representa la liquidez organizacional.

Este obviamente, es un concepto que reconforma las estructuras rígidas de las entidades existentes, para instar movimientos de gestión que replanteen propuestas que respondan a los requerimientos demandados en la actualidad por las organizaciones, bien sean estas corporativas, institucionales o gubernamentales. De allí que, desde el punto de vista óptico, el interés e inquietud, se ha dirigido en develar las configuraciones teóricas y prácticas de la gestión de calidad en las organizaciones líquidas, para posteriormente, examinar la gestión de la calidad en estas organizaciones.

A partir de lo cual, se ha caracterizado su configuración actual, permitiendo reconstruirla, a través de un estudio hermenéutico con el que se busca interpretar y comprender la naturaleza dinámica y multifacética de la realidad estudiada, a fin de generar un constructo, sobre las disrupciones de las que han sido objeto las organizaciones en las últimas décadas;

² “Implica abandonar las estructuras jerárquicas y burocráticas en favor de estructuras más horizontales y descentralizadas, que puedan responder rápidamente a los cambios y demandas del entorno”. (Bauman, 2015. p. 54)

representando ser un reto para los encargados de gestionar las operaciones gerenciales, debido al surgimiento y coexistencia de nuevos escenarios, que han forzado a la transformación tanto de los procesos como de la manera de percibir la organización y tomar decisiones, principalmente en acciones estratégicas, que han hecho de la misión de gestionar la calidad, una tarea que no sea algo ambiguo o superfluo sino más bien, cada vez más compleja. Por ello, parte del cómo las organizaciones han decidido adoptar la liquidez, como metáfora de reflexión, adaptabilidad, fluidez y flexibilidad, como efecto a un contexto organizacional modernista, en constante cambio y fluctuación. Esto indudablemente representa ser un reto, debido a la existencia de nuevos escenarios, que han demandado la transformación tanto de los procesos organizacionales como de las relaciones interpersonales y los vínculos empresariales con el entorno.

Ante tal premisa, el presente estudio considerado exploratorio por la naturaleza del contexto estudiado, con el que se busca identificar y comprender el marco geográfico abordado a partir de los aportes epistémicos actuales, mostrando la concepción de modernidad líquida como de la gestión de la calidad en las organizaciones que se adaptan a una sociedad líquida, que se impone a la cultura sólida, como agente de cambio del ser humano en las organizaciones. La misma se caracteriza por cambios y transformaciones sin patrones ni agendas preestablecidas, debido al cuestionamiento de los paradigmas reflejados de una cultura empresarial que hoy en día no se enfoca en mantener los tabúes³ impuestos por un grupo o una comunidad; sino que, se dirigen en sus estrategias a pretender debatir o derrumbar procedimientos y normas para establecer propuestas y soluciones.

En esta perspectiva, el desarrollo metodológico se ubicó en una investigación de paradigma cualitativo e interpretativo, sustentado en el método hermenéutico, dada la naturaleza de la información obtenida. Desde el punto de vista de los informantes claves, se propuso comprender el marco conceptual, a fin de reconocer, interpretar y comprender el escenario de la gestión de calidad en las organizaciones líquidas. Por ello, la investigadora se situó en un punto de inflexión paradigmático, impulsado por cambios sociales, culturales, tecnológicos y económicos, una vez circundado este panorama complejo y en constante transformación. Consecuentemente, se destaca el alcance del estado del arte de la temática abordada, dado que permitió profundizar la conceptualización epistemológica concerniente a los temas centrales

³ Los Tabúes identificados en las organizaciones en cuanto a temas de gestión de calidad, hace referencia a las políticas y/o procedimientos que se consideran inapropiados o poco profesionales, así como el ocultar problemas de calidad o errores de producción, restringir las sugerencias o comentarios de los colaboradores.

de la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas. A partir de lo cual, se establecieron las unidades de análisis, que condujeron a la generación de la configuración de la gestión de la calidad asociada a la visión ontiepistemológica de la investigación.

En razón de ello, los momentos que se constituyeron para responder a las interrogantes de investigación, se estructuraron en función de los propósitos de investigación como fueron el de examinar la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas dentro del contexto empresarial venezolano, permitiendo develar la configuración de la gestión de calidad; para luego, caracterizar esta gestión de calidad en el marco de las organizaciones líquidas. Lo que condujo a reconstruir su configuración desde una nueva perspectiva empresarial.

Bajo estas consideraciones el trabajo doctoral se estructuró en cinco momentos. El primero Inquietudes y Motivaciones, muestra la aproximación del objeto de estudio, su realidad actual, propósitos, importancia, implicaciones y alcance. Luego, en el momento II correspondiente al marco epistémico referencial se describen los antecedentes y estado del arte junto al comportamiento del campo teórico y bases doctrinales que decantan en la categorización del estudio.

Por su parte, en el momento III Abordaje metodológico, se establece el paradigma, método y enfoque de investigación, acompañado del diseño, fase y contexto de estudio; se destaca además las técnicas y métodos para recabar y procesar la información. Siguiendo con el momento IV en el que se presentan los hallazgos contentivos de la caracterización de la gestión de calidad en la organización líquida. Lo anterior permitió la construcción del momento V titulado configuración de la calidad en las organizaciones líquidas, en el que se destaca su marco ontoepistémico y la configuración teórica – práctica. Finalmente, se presentan las conclusiones, seguidas de las referencias y los anexos.

Cabe destacar que la pertinencia y relevancia de este estudio consistió en alcanzar la configuración de la gestión de procesos de calidad, aportando constructos teóricos en torno a la migración de las organizaciones tradicionales a organizaciones líquidas en el que la calidad constituye una constante, el mejoramiento continuo un valor transversal y las organizaciones líquidas escenarios de desarrollo empresarial flexibles, dinámicos y en constante cambios.

MOMENTO I

INQUIETUDES Y MOTIVACIONES

“Hemos evolucionado para tratar de comprender el mundo, no para aceptarlo como una verdad inmutable”.

Yuval Noah Harari.

Aproximación al objeto de estudio

En el presente momento se describen las inquietudes y motivaciones que condujeron a la investigadora para caracterizar el objeto de estudio, el cual se relaciona con la gestión de calidad en las organizaciones líquidas. En las líneas precedentes se dedica a explicar lo concerniente al interés de estudiar en la actualidad el comportamiento organizacional en función la dinámica de su entorno, en términos de la gestión de los procesos de optimización en tiempo de incertidumbre hacia donde se dirige el referido estudio.

Dicho momento está constituido por secciones como el sendero de la gestión de la calidad, las organizaciones líquidas como escenario común de la modernidad, la inquietud por la organización líquida y la gestión de calidad, la caracterización del contexto, los propósitos, importancia de investigación; así como las limitaciones, implicaciones e implicaciones éticas.

El sendero de la gestión de calidad

Un hecho histórico que marco el desarrollo organizacional en la humanidad, lo constituyó la revolución industrial, que se complementó posteriormente con la revolución de la calidad japonesa al principio de los años 50', cuando surge la valoración de los productos, de la calidad de los procesos de producción; lo cual, desde entonces, ha estado inmersa en las actividades laborales, enmarcando las gestiones para la obtención de niveles óptimos de productividad y satisfacción del consumidor demandante de mejores productos, bienes y servicios. En este sentido, es preciso mencionar a Harari (2014), quien expuso que, “Hemos evolucionado para tratar de comprender el mundo, no para aceptarlo como una verdad inmutable”, por lo tanto la evolución ha convertido a los humanos en seres que buscan constantemente disfrutar, comprender y optimizar el mundo. Ello indudablemente, significó sumar voluntades, esfuerzo y

trabajo para sobrevivir en las primeras organizaciones familiares para alcanzar su evolución técnica, económica, política y científica; estando presente la gestión de la calidad, como aquel espacio de acción caracterizada por el aseguramiento, devenida en la actualidad hacia la eficiencia, propiciando por consiguiente retos en la competitividad, preferencia, estabilidad y rentabilidad organizacional.

Al interpretar la postura óptica de Harari, el autor revela que las características y habilidades que permitieron al Homo sapiens en su empeño por dominar el planeta, están estrechamente relacionadas con los principios fundamentales de la gestión de la calidad. Un planteamiento que pocos han considerado, sin embargo, el proceso evolutivo humano da cuenta que procesos de interacción como la cooperación, la eficiencia, la estandarización y la adaptación se constituyeron en aspectos esenciales para el éxito de la especie, como para el logro de la excelencia en las diferentes organizaciones que conforman la cultura humana. De hecho, son muchos los autores que han planteado una definición con respecto a la noción de lo que significa calidad. Tal es el caso de la Escuela Europea de Excelencia, que ha citado la visión de algunos autores, entre los que destacan a Deming (1989), quien influyó tanto en oriente como en occidente en el desarrollo gerencial, manifestó que la calidad es “una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua” (p. 30); pudiendo interpretarse como aquel grado presumible de uniformidad y fiabilidad que, debe contener un determinado artículo, servicio o proceso a un bajo costo, en concordancia con los menesteres y solicitudes del mercado.

Ahora bien, para Garvin (1984)⁴ la acepción de la calidad, no tiene un significado único, encontrándose desde su perspectiva cinco enfoques para conceptualizar la calidad, dentro de los cuales resalta el trascendente, haciendo referencia en alcanzar un nivel de excelencia dogmática, lo cual sólo se puede reconocer por la experiencia propia de la persona, debido a que, la excelencia es abstracta y subjetiva ante el ojo del consumidor o usuario. Otro de sus enfoques, se centra en el producto, siendo que se considera a la calidad como un conjunto de características o atributos medibles y precisos, obtenido al menor costo. No obstante, la valoración de las características de lo óptimo, varía mucho de una persona a otra, haciendo difícil medir la calidad.

Continuando con el autor, se presenta la visión basada en el usuario, quien busca aquello que desea el cliente, por lo tanto, la calidad se presenta como algo igualmente subjetivo, ya que los clientes o usuarios presentan necesidades y deseos diferentes; por ende, sus preferencias de calidad son distintas. Del mismo modo, la perspectiva basada en la fabricación, se ha ocupado

⁴ Citado por Fernández et al (2006, p. 486)

en lograr productos libres de errores que cumplan las especificaciones de diseño y satisfagan la demanda del mercado. Por otro lado, el autor también menciona, el enfoque basado en el valor, que plantea a la calidad como aquello que no se puede definir sin tener en cuenta el precio, señalando, además, que un producto o servicio de calidad, es tan útil como el de la competencia, pero a un precio inferior o que, teniendo un precio equivalente ofrece mayores y mejores ventajas.

Por su parte, Crosby (1996), interesado en esta temática, señaló que “la calidad es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos” (p. 25). Siendo así, hablar de calidad implica entonces, hablar de argumentos sólidos, rígidos, estructurados que garanticen el cumplimiento de lo planificado, la unificación de criterios, los cero defectos, así como del mejoramiento continuo de los procesos; en fin, los esfuerzos se dirigen a la certificación de la excelencia en lo solicitado. Algo que posteriormente fue potenciado por Valls (2007), quien expresó que la calidad debe ser entendida como un proceso continuo de mejora que se origina con el cumplimiento de los requisitos del cliente y, que se consolida con el ejercicio de una gestión eficaz de los procesos y recursos.

En este orden, seguidamente surgieron Cubillos y Rozo (2009), que luego de una amplia revisión de los principales pioneros relacionados con el concepto de calidad, han dado aportes significativos, dentro de lo que se destaca que:

La calidad es un concepto inherente a la misma esencia del ser humano. Desde los mismos orígenes del hombre, éste ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja competitiva sobre sus congéneres y sobre el entorno con el cual interactúa. (p. 3)

Este aporte presentado por Cubillos y Rozo, permite confirmar que desde los orígenes del homo sapiens, este ha demostrado una innata tendencia hacia la excelencia, hacia realizar las cosas de la mejor manera posible. Esta búsqueda no es solo un impulso, sino una estrategia transversal evolutiva que ha permitido adaptarse, sobrevivir y prosperar en la historia. La búsqueda de la calidad no es un concepto precisamente moderno, sino un instinto arraigado en la naturaleza del ser humano, quien, intuitivamente seleccionaba las mejores herramientas, identificaba las mejores rutas, construía las viviendas más seguras y cultivaba los alimentos más nutritivos. De este modo, desarrollaban en la práctica los principios de los procesos de calidad. Por consiguiente, en el devenir de los siglos, las organizaciones han tenido que adoptar un enfoque basado en la mejora continua como parte del proceso de optimización y de progreso en la mejora del desempeño, a través de la valoración sistemática del rendimiento de las operaciones en el que se busca corregir las debilidades observadas, perfeccionando así los

resultados en las actividades para alcanzar la excelencia organizacional.

A partir de las visiones presentadas, la calidad en las operaciones representa ser una aspiración organizacional, por lo tanto, está inscrita y parametrizada en la visión y misión de la organización, de manera, que se constituye en el valor fundamental y estratégico de cuyas tácticas específicas se guían los procesos como garantía de eficiencia, generando lealtad y crecimiento sostenible, al asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos en el código de ética y las condiciones del contrato. Cumplir con los requisitos, es fundamental para garantizar la eficiencia y la calidad de los procesos, el desacato o error puede generar reprocesos, lo que conlleva retrasos, pérdidas económicas y, por tanto, una disminución considerable de la confianza, afectando de forma negativa, los indicadores de optimización y productividad, así como la competitividad en el mercado, según ha mencionado Sandoval (2021) en sus trabajos publicados.

Al hacer énfasis en la gestión de la calidad como una teoría, se comprende el fundamento epistemológico de una serie de acciones encaminadas a garantizar la conformidad óptima de los bienes, servicios y productos fabricados, a través de una serie de procesos que impulsan, promueven el mantenimiento de la eficiencia y eficacia como valores organizacionales de la gestión empresarial. Esta, se comporta como el reflejo de acciones necesarias para consolidar el mejoramiento continuo en el logro de la satisfacción del talento humano, los clientes y consumidores finales. En este sentido, es posible entender que “la calidad no se decreta, la calidad se crea y se produce”, según plantea Ortiz y Arciniegas (2016, p. 8).

De acuerdo con lo señalado, Camisón et al. (2006), han expuesto en sus estudios que, “la gestión de la calidad se ha construido históricamente como una compleja combinación de ideología y métodos, que se han aplicado en la praxis para modelizar metodologías con que afrontar problemas complejos de dirección de organizaciones” (p. 33), por lo que, se hace imperante que para cualquier empresa, se deba cumplir con estándares establecidos en las normativas de cómo son las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), cuya orientación garantiza la fabricación de productos, conforme con las normas de calidad, mitigando así, la presencia de problemas relacionados con la producción, la gestión y la calidad, de modo que la confianza en el origen, composición y propiedades sea certificado, no solo por el órgano ministerial regulador en la nación, que además, cuente con el reconocimiento a nivel internacional acreditado por Organizaciones Mundiales como las ISO.

Siendo la calidad la cosmovisión que marca el punto central para moldear las operaciones, Ivancevich et al. (1997), han señalado la existencia de un subsistema de gestión de la calidad, definiéndolo como “El compromiso de dirigir la organización como un todo en base

a la prevención, de manera que no haya nada que seleccionar y apartar" (p. 67). Siendo que el tratamiento de la información promovida desde los pilares del mejoramiento continuo, ha impulsado a la gestión organizacional que conllevan a fracturar los axiomas establecidos en la estructuración de una actividad productiva, de esta manera la gestión de la calidad simboliza la normalización en la adecuación de las correcciones requeridas.

De tal modo, que los cambios son una constante en las organizaciones, al ser gestionados desde la doctrina establecida por las políticas de calidad, como garante de la correcta reestructuración. Para comprender el sistema de gestión de la calidad, considerando lo expresado por Valdivieso (2016), es necesario tener claro que este se integra a su vez por el sistema de control de calidad como parte de las funciones que ejerce dentro del sistema, que no termina ahí, sino que se expande a otras actividades como la mejora continua.

Cabe destacar a Deming (1986), quien además manifiesta que "las políticas de calidad proporcionan un marco sólido para gestionar el cambio de manera efectiva" (p. 82), por lo que se destaca el papel de las políticas de calidad en la gestión del cambio desde el mejoramiento continuo, basadas en principios como la desarrollo permanente y la satisfacción del cliente, pudiéndose crear en este sentido, una cultura que apoye el cambio en positivo y de productividad organizacional; a partir de allí que, la gestión del cambio en función de la calidad, es crucial para una reestructuración exitosa. Por consiguiente, las políticas de calidad, cuando se basan en principios consistentes, pueden servir como una herramienta valiosa para guiar y apoyar el proceso de cambio dentro de una organización.

En este orden de ideas, se destaca a los autores Viaña (2018, p. 55) y Abreu et.al (2020: p. 339), que, a partir de sus estudios, hacen referencia a la convergencia de transformaciones de gestión de calidad, desde los ámbitos gerenciales, tecnológicas, económicas, culturales, sociales y ambientales, colocando los líderes organizacionales del siglo XXI, en una encrucijada donde la adaptación constante. Se muestra imperativo un mundo de constante evolución, hacia rutas de transformación radical del pensamiento gerencial, dentro de enfoques que puedan adoptar a la posmodernidad y con ello, mantenerse no solamente competitivos, sino rentables, sin dejar de lado el protagonismo que ha tenido la gestión de la calidad en la regularización de las transformaciones enfrentadas.

Organizaciones líquidas, un escenario común en la modernidad

Dentro del proceso de mundialización que actualmente se lleva a cabo por la posmodernidad, se evidencia el avance tecnológico en términos cibernético e informáticos,

conduciendo a la humanidad, hacia una nueva era ecológica económica y social, que requiere del rompimiento de la cuadratura estructural inscrita en el diseño de acción estratégico gerencial tradicional, hacia la búsqueda sincera y más humana, e incluso espiritual, de todo aquello capaz de armonizar los ámbitos internos y externos en las organizaciones. Un movimiento complejo que viene reflejándose en el establecimiento de fenómenos híbridos tales como la multilateralidad, como en la pluridimensionalidad de los procesos comunicacionales dentro de las organizaciones en el contexto de una eficiencia absoluta, que permita la autorreflexión y autovaloración empresarial.

Ante este contexto, la resiliencia ha resultado emerger como el camino idóneo para que las organizaciones puedan surgir a la invención social del orden convencional de las ideas (Mármol, 2018); dando apertura hacia los factores externos, que son inevitables con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuesto por la empresa, sin transgredir la filosofía de la gestión de la calidad como un activo intangible, con el propósito de mejorar la productividad organizacional, a fin de consolidar la competitividad.

En esta corriente emergente, el pensamiento de posmodernidad⁵ es adoptado por los ciudadanos conmovidos por la futurización transformadora que asegure la sostenibilidad de los procesos organizacionales, que se han emancipado de los dogmas, decidiendo asumirse en la libertad de pensar, sentir, crear y actuar; como respuesta a la profundización de la globalización en la economía de mercado, impactando transversalmente en las operaciones económicas, debido a la rapidez con que transcurren las transformaciones tanto en el entorno organizacional, como en el social.

Hoy día, se percibe con normalidad hablar de teletrabajo, lo cual ya no es una ilusión o fantasía, sino una realidad que acrecienta la inevitable marcha de la inteligencia artificial; en paralelo, se viene ocurriendo las mutaciones sufridas en los modelos burocráticos de la gerencia y su gestión organizacional, donde el ser humano ha tenido que desaprender, para aprender a desaprender, para reaprender, convirtiéndose en una constante. Lo que ha constituido en una aceptación de nuevos paradigmas dado que los que eran su espacio común y zona de confort, se han vuelto obsoletos y por tanto han caducado, han fracasado, o simplemente se han tenido que rediseñar para adaptarlos a la realidad del presente emergente; como consecuencia de la poca confiabilidad reflejada por dichos paradigmas, que inevitablemente se encuentran

⁵ La Posmodernidad marcó un quiebre con el pensamiento establecido y configuró la forma en que las personas sentían, actuaban y comprendían el mundo, enfatizando en la racionalidad, la ciencia y la tecnología, siendo estas un motor clave de la globalización, llevado está a una mayor competencia y a la necesidad de satisfacer estándares internacionales. La globalización y el cambio en la calidad están intrínsecamente ligados al pensamiento moderno y plantean desafíos y oportunidades para la humanidad.

condenados y destinados a la licuefacción de su condición sólida a un estado líquido de la gestión gerencial.

Hablar de la modernidad, es destacar que puede ser vista desde dos enfoques, uno sólido y fortalecido que ha surgido al principio del movimiento que dio origen a la modernidad y otro, más ligero, fluido y líquido en su segunda fase de renovación, estimulando la concepción como lo expresara Max Weber, expuesto en Bauman, (2003, p. 3) acerca de “derretir los sólidos que significaba primordialmente, desprenderse de las obligaciones irrelevantes que se interponían en el camino de un cálculo racional de los efectos. Es decir, que ha de segregar la burocracia establecida por estilos de gerencia ortodoxa instituidos por años en las organizaciones, dando paso a nuevas formas de gestionar las operaciones que se emancipaban de las ataduras tradicionales del desarrollo organizacional.

Igualmente, la deconstrucción de la sociedad panóptica caracterizada por el control, la vigilancia y la corrección centralizada, que también, fue estudiada por Foucault y con la cual, Bauman ha encontrado una relación con la hegemonía impuesta por las etapas precedentes a la modernidad. Ambas, asociadas con la modernidad sólida, la cual implicaba un modelo cerrado, rígido y unívoco; que, de acuerdo a lo señalado por Bauman et. al. (2013), la sociedad actual ha pasado a ser post – panóptica, es decir que, la misma ha evolucionado en su forma de control pasando a ser descentralizada, flexibles, fluidas e inestables, influenciada e intervenida por la tecnología; realidad a la que no han escapado las empresas, frente a las teorías de la administración y de las organizaciones, que las mantenían en una cárcel.

A partir de lo expuesto, es posible encontrar una ambivalencia entre el fenómeno de las organizaciones líquidas, con a la naturaleza de la gestión de la calidad que, ha sido desde siempre normalizar y estandarizar tanto los procesos, como los resultados obtenidos de esto. De la misma manera que busca garantizar la excelencia comenzando con una postura prácticamente sólida, pero con matices de liquidez a través de su enfoque de mejora continua. Se comprende entonces, que los dictámenes de la modernidad son claros y directos (liquidez, temporalidad, e innovación... principalmente), con los que Bauman en su planteamiento edificó las bases que han dado sustento a la metáfora que percibe a las organizaciones modernas como líquidas. Algo que indudablemente, ha posicionado al cambio como lo único estable, permanente, y muestra equivalentemente a la incertidumbre, como el fenómeno insuperable o certero.

Ante tal premisa, las Organizaciones líquidas, son reconocidas como organizaciones sin fronteras o transfronterizas, pues, se encuentran cada vez más presentes en la economía actual, en las economías actuales. Esta nueva forma de concebir a la organización, se ha convertido en

una tendencia emergente para empresas y negocios cobrando cada vez más fuerza, buscando mejorar su desarrollo y productividad. Es obvio que estas han de comportarse como una tipología caracterizada por presentar capacidades creativas, ágiles e innovadoras destinadas a satisfacer las demandas del mercado, con el propósito de mantener la competitividad a medida que los entornos externos evolucionan constantemente.

En este orden de ideas, las organizaciones líquidas promueven el trabajo colaborativo al permitir a los miembros compartir recursos entre sí para lograr objetivos comunes o individualmente definidos dentro de la misma red. Esto promueve un mayor intercambio de ideas e información entre todos los involucrados en el proceso creativo o administrativo; lo que contribuye significativamente al éxito general del equipo. Debido a su naturaleza flexible y adaptable, además, es posible responder rápidamente ante cualquier situación imprevista sin comprometer la calidad final del producto o servicio ofrecido por la empresa u organismo correspondiente.

Siendo así que, las Organizaciones Líquidas ayudan a crear ambientes laborales motivantes donde los colaboradores se sienten valorados y reconocidos por su trabajo, dando libertad para desarrollarse profesional y personalmente. Está situación les incentiva a ser más creativos e innovadores sin sentirse restringidos por normas obsoletas y estructuras rígidas que limiten su potencial natural para producir resultados de alta calidad. Es decir que, la esencia de las Organizaciones Líquidas va más allá de la flexibilidad, por lo tanto, esta radica en la persecución del perfeccionamiento persistente, cualidad que comparte empáticamente con la gestión de la calidad, como elemento común, a pesar de que en la práctica se desarrolle desde enfoque diferente, ya que no es viable pensar en modernidad sin la liquidez, así como es absurdo imaginar la calidad siendo incierta.

En derivación de lo anterior, esta nueva morfología organizacional demanda la reestructuración de la configuración teórica en la gestión empresarial tradicional, en donde la gestión de la calidad se presenta como ese enfoque capaz de unificar los criterios heterogéneos que emergen como parte del fenómeno de la modernidad en la sociedad, requiriendo la actualización del constructo utópico de calidad, a manera de regular la diversidad de formas en cómo están siendo interpretadas las distintas nociones de Gestión de la Calidad en el contexto de las organizaciones líquidas; que, a propósito de lo enunciado por Bauman (2003), hace referencia a que “los líquidos, a diferencia de los sólidos, no conservan fácilmente su forma [...] no se fijan al espacio ni al tiempo” (p. 3).

Por ende, la gestión de la calidad, se encuentra en una situación coyuntural, que le exige una adaptación de su paradigma, que, en lugar de buscar una estabilidad rígida, ha optado por

incorporar un enfoque más fluido, donde se promueva la mejora continua con la adaptación a nuevas circunstancias; que, de seguro irá sobre la capacidad de cambiar rápidamente y de manera efectiva, de modo que la calidad se mantenga alineada con las expectativas y los requisitos del mercado y los clientes.

Ante la óptica de la gestión de la calidad, es oportuno indagar la situación de las empresas venezolanas, en el contexto de las organizaciones líquidas, en cuanto a cómo se están gestionando en la actualidad las actividades, tras el incremento perenne de los niveles y patrones de exigencias de los clientes, en paralelo con la dilatación de competencia y la complejidad financiera, con respecto a la modernidad en las organizaciones y la profundización de la metáfora de liquidez como estrategia gerencial. Siendo ésta a su vez, la primera pregunta que estructura el corpus de la investigación, dado que, conviene conocer los procedimientos que le dan vida a las operaciones y si estas a su vez, siguen algún estándar de control de calidad que asegure esa calidad en los procesos para obtención de un producto cero defectos, capaz de garantizar tanto la satisfacción de los clientes internos y externos. Del mismo modo, se espera elevar los niveles óptimos de productividad, los cuales tienen repercusión en la rentabilidad y en el manejo de los costos.

Emerge una inquietud por la organización líquida y la gestión de calidad

En contraste, las políticas de gestión de la calidad han perdido vigencia y relevancia para los actores estratégicos ante los escenarios de complejidad organizacional, debido al entorno VUCA (Volátil, Incertidumbre, Complejidad y Ambiguo), en que se encuentra sumergido el mundo y especialmente Venezuela, a través de la industria merideña. A partir de allí emerge una inquietud, en la que se hace necesario estudiar el concepto y concepción de la calidad clásica, para contrastar con los enfoques utilizando en la actualidad, y así poder establecer si es posible redefinir el concepto de gestión de la calidad para las organizaciones líquidas, y hasta qué punto es prudente flexibilizar y adaptar los procedimientos.

Desde esta perspectiva, la intencionalidad de estudiar el enfoque de la Gestión de la Calidad en las Organizaciones Líquidas, radica principalmente en dar respuesta a la carencia encontrada durante la indagación de antecedentes, conjuntamente con el análisis bibliométrico, no solo de investigaciones en esta área por la ausencia, falta o escaso conocimiento que limita la comprensión de los desafíos y oportunidades que enfrentan estas organizaciones en términos de calidad, sino además, a la gestión de las operaciones que se encuentra en constante deconstrucción de sus enfoque gerenciales, debido a que dichos enfoques tradicionales se ven

constantemente retados, incidiendo directamente en la gestión de la calidad.

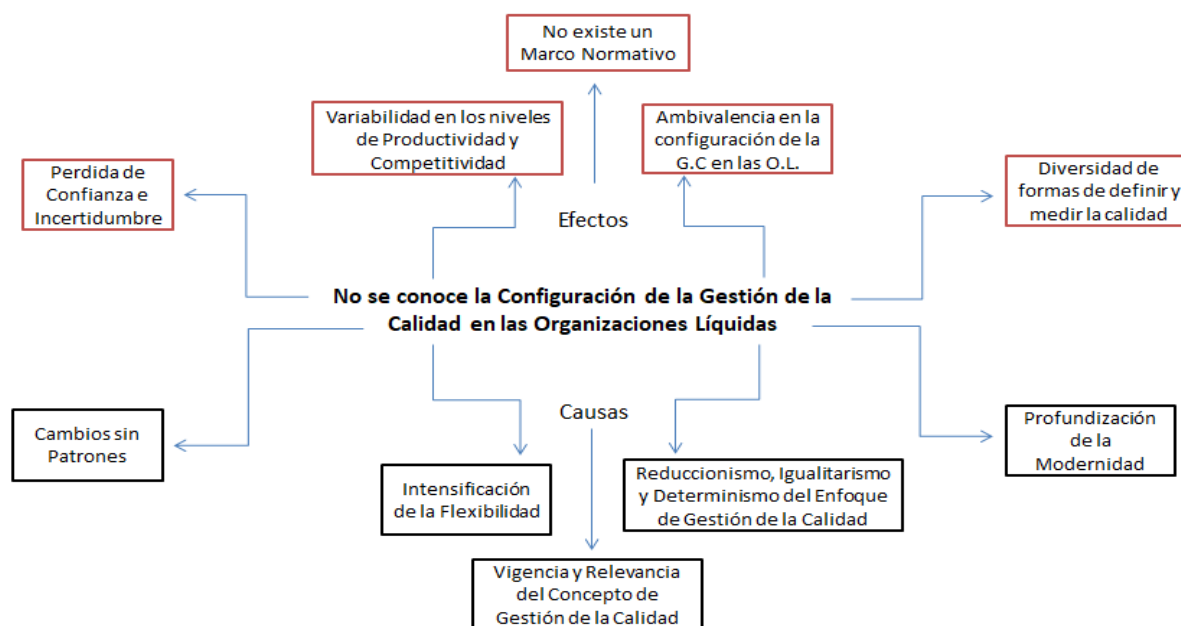
Circunstancias estas que, en el mundo organizacional no se comportan con un carácter universal como se pudiese creer, sino que la misma se construye, se diseña y ejecuta conforme a la naturaleza de las organizaciones, adaptándose a la cambiante dinámica social, en el cual, pareciera que no existe un marco normativo y esto, debido a que no concurre un modelo universal; en razón que la gestión de la calidad no es una fórmula única que se aplique a todas las organizaciones.

Es de reconocer entonces, que cada una de estas tienen sus propias características, cultura y contexto, lo que requiere de la aplicación de enfoques personalizados. Por lo tanto, hay que tener presente que la gestión de la calidad en organizaciones líquidas, se convierte en un campo de investigación en constante evolución, a partir del cual se pueden identificar nuevas oportunidades para mejorar el desempeño organizacional, contribuyendo de manera significativa al desarrollo sostenible, construyendo sociedades más justas y equitativas.

Por lo antes expresado, se esquematizan en la ilustración 1, las causas y efectos de la realidad a ser observada, como muestra la Ilustración 1 a continuación, que al analizarse en el contexto de las organizaciones descritas como líquidas, tomando como problema central la ausencia de conocimiento relacionado con la configuración actual de la gestión de la calidad en el contexto de las organizaciones líquidas, propiciada por el continuo cambio de patrones culturales y prácticas laborales, asociado a su vez, por la profundización de la modernidad, la flexibilidad.

Ilustración 1

Árbol de Problemas



Nota: El árbol del problema, se presenta como una estrategia visual, para señalar las causas y efectos de la problemática estudiada en la investigación, representando la intencionalidad de esta. Elaboración propia, 2025

Este contexto descrito, conlleva a que el concepto de gestión de la calidad pierda vigencia y relevancia para este tipo de organización, en la cual no existe un marco normativo formal, lo que promueve la existencia de una diversidad de formas de definir y medir la calidad, causando en este sentido una ambivalencia de la configuración de la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas, que genera incertidumbre, variabilidad en los niveles de productividad y competitividad y pérdida de confianza.

Caracterización del contexto de estudio

Bajo estas consideraciones se observa que, dentro de las causas del desconocimiento de la configuración de la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas, reside en el enfoque de agilidad e innovación de dichas organizaciones, las cuales priorizan la rapidez en la respuesta a las necesidades del mercado y la innovación constante. Esto puede llevar a que la gestión de la calidad, sea percibida como un proceso lento y burocrático que no se ajusta a su ritmo dinámico; viéndose reflejado indudablemente en menoscabo de un modelo determinado, único y ampliamente examinado que se adapte específicamente a sus características.

Partiendo de lo anterior, los efectos del desconocimiento de la configuración de la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas implican una intersección de la Teoría de la Modernidad Líquida de Zygmunt Bauman, la Teoría de la Gestión de la Calidad clásica y las teorías sobre Riesgo y Reputación Corporativa, de los que se estructura factores críticos como:

- **Insatisfacción del cliente**, vista como la ausencia de un sistema de gestión de la calidad efectivo puede llevar a productos y servicios de baja calidad, lo que genera insatisfacción en los clientes. Esto puede menoscabar la notoriedad de la organización y desaprovechar clientes.
- **Ineficiencias y desperdicios**, como el abandono de procesos y controles de calidad estandarizados, pudiendo conducir a ineficiencias, desperdicios y costos operativos más altos.
- **Dificultad para el crecimiento**, observada en la falta de confianza en la calidad de sus productos y servicios puede obstaculizar el crecimiento de las organizaciones líquidas en nuevos mercados y cautivar nuevos clientes.
- **Problemas de cumplimiento**, percibida en como las organizaciones que no cumplen con los estándares de calidad regulatorios o de la industria, pueden enfrentar sanciones legales y perjuicios a su reputación.

En compendio de lo planteado, el desconocimiento de la configuración de la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas puede tener consecuencias negativas significativas para su éxito a largo plazo. Es importante que estas organizaciones comprendan el elevado grado de la gestión de la calidad y adopten enfoques innovadores para implementarla de manera efectiva en su entorno dinámico y cambiante.

Cabe acotar, que las organizaciones a nivel mundial se encuentran en una constante evolución y con ella, cada área que la compone, al respecto el concepto de calidad no ha escapado ante dichas disrupciones, siendo diversas las innovaciones, y adaptaciones que se han hecho para garantizar la mejora continua de los procesos, de manera de satisfacer eficientemente la dinámica y desafíos gerenciales. Por lo que, se hace viable pensar en la construcción de una nueva episteme de gestión de la calidad, adecuado para la tipología de las organizaciones líquidas, en el que se depure la improvisación, pero que se abra a un *Mutatis Mutandi* (principio que habla de los cambios necesarios).

Es preciso mencionar que, la concepción de la gestión de la calidad utilizada como referente hasta ahora, es producto de una sociedad y organización sólida, con creencias cognitivas distintas, que responde a un momento arqueológico particular de la historia organizacional social y que, no necesariamente describe o responde a lo que es la génesis o la

realidad de las operaciones en la gestión de la calidad, que el entorno demanda de las organizaciones. Esto ocurre, sobre todo, en un mercado sumamente competitivo, donde el consumidor tiene la opción de elegir entre una gran gama de productos, las organizaciones tienen que haber desarrollado el sentido de la proactividad, como estrategia para dar respuesta oportuna y acertada, a los deseos de los clientes. Resulta de este modo, ser más útil al mencionar que la organización debe centrarse en la calidad para alcanzar los objetivos en la empresa y minimizar los problemas que puedan surgir una vez entregado el producto. Todo esto en adición al esfuerzo constante de cada empresa por mejorar su productividad, más aún cuando la tendencia mundial es de abaratar costos, reducir tiempos, y ser competitivos, entre otros aspectos que se resumen en márgenes de producción.

Actualmente, en las empresas venezolanas se ha venido extremando dicha tendencia de ahorro, cuyo efecto se observa sacrificando la presentación del producto, la conformidad con las especificaciones y políticas que garanticen la calidad, con el objetivo de reducir gastos. Aunque es posible encontrar empresas, que no tendría esa problemática de restar valor a las conformidades de la calidad, si su función fuera solo la de producir, donde los rangos de aceptación de inconformidades pueden llegar al 99% sin daños colaterales y, sin afectar los márgenes de ganancia y pérdidas. Caso contrario franquea con aquellas organizaciones productivas especializadas y certificadas como proveedores de medicamentos, alimentos o simplemente importadoras, también de trasnacionales, cuyo margen de error no debe exceder del 0,01%, repercutiendo considerablemente en los índices de productividad y rentabilidad. Ello, por no poder reducir los costos con estrategias comunes, teniendo que ingeniarse para cumplir con los estándares de excelencia y seguir siendo productivos realmente.

Se comprende que, si la calidad de vida de los ciudadanos de un país o territorio depende de una variedad de factores entre los cuales se tiene la competitividad y la productividad de su población y de sus organizaciones, entonces, al analizar a el caso Venezuela, se observa que es un país rico en recursos naturales y minerales que no ha tenido a lo largo de su historia, un desempeño fructífero en cuanto a la productividad y la competitividad. Prueba de ello, se observa en el ranking de competitividad global 2016 – 2017, publicado por el foro económico mundial donde se incluyen 138 países y editado por el portal venezolano Prodavinci⁶, el cual muestra la posición ocupada por los países de América latina y el caribe a nivel mundial.

Reflejo de esto, el Foro Económico Mundial en el año 2017, manifiesta el ranking de competitividad global de 2016 – 2017 Ilustración 2 en su informe de ese año, que muestra la

⁶ <http://prodavinci.com>

innovación, la educación, la estabilidad macroeconómica, la infraestructura y la gobernanza como factores clave para el éxito económico. Además, países como Suiza o Singapur que, lideran el ranking al invertir en estos pilares, han logrado posicionarse a la vanguardia

Por otro lado, Venezuela ocupando la posición 130 de los 138 países registrados en el ranking (Ilustración 2), es indudable que, al carecer de estos fundamentos, sufrió una caída libre en su competitividad, desencadenada por una combinación de hiperinflación, deterioro evidente de la infraestructura, marcada crisis institucional y un considerable debilitamiento del capital humano.

Al apreciar el reporte, este inicia definiendo la competitividad como “el conjunto de instituciones y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, que a su vez establece el nivel de prosperidad que un país puede alcanzar” (Prodavinci, 2017). En la primera categoría que comprende los requisitos básicos, es decir, instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, educación primaria y salud, en el que Venezuela ocupó en la medición del entorno macroeconómico uno de los últimos lugares, el puesto 135, debido a los altos niveles de inflación y déficit fiscal. Continuando con la categoría potenciadores de eficiencia conformada por la educación superior, eficiencia de mercados, desarrollo de mercado financiero y potencial tecnológico, Venezuela ocupa el último lugar (138), en la eficiencia del mercado de bienes debido al control burocrático sobre la actividad económica y el desestimulo a la competencia. Igualmente, este puesto (138) se repite en la medición del mercado laboral caracterizado por un debilitado nivel, baja productividad, marcada inflexibilidad regulatoria en prácticas de contratación y despido, además de una considerable baja en la capacidad de atraer y retener talento.

Ilustración 2

Ranking de Competitividad Global 2016 – 2017

The Global Competitiveness Index 2016–2017 Rankings

Country	Score	Prev. Y.	Rank	Country	Score	Prev. Y.	Rank	Country	Score	Prev. Y.	Rank
Switzerland	5.81	1		South Africa	4.47	49		Laos PDR	3.00	93	
Singapore	5.72	2		Bahrain	4.47	39		Trinidad and Tobago	3.00	99	
United States	5.70	3		Lithuania	4.45	44		Tunisia	3.00	92	
Netherlands	5.57	5		Bulgaria	4.44	54		Kenya	3.00	99	
Germany	5.57	4		Mexico	4.41	57		Ethiopia	3.07	125	
Sweden	5.53	9		Romania	4.41	58		Nepal	3.07	100	
United Kingdom	5.49	10		Pakistan	4.41	42		Cote d'Ivoire	3.00	91	
Japan	5.48	6		Dominican Republic	4.41	52		Moldova	3.00	94	
Hong Kong SAR	5.48	7		Turkey	4.39	51		Latvia	3.00	101	
Finland	5.44	8		Bosnia	4.39	59		Montenegro	3.00	104	
Norway	5.44	11		Philippines	4.38	47		Madagascar	3.01	108	
Denmark	5.35	12		Brunei Darussalam	4.35	60		Argentina	3.01	106	
New Zealand	5.31	19		Georgia	4.32	66		El Salvador	3.01	95	
Taiwan, China	5.28	15		Vietnam	4.31	56		Bangladesh	3.00	107	
Canada	5.27	13		Colombia	4.30	61		Bosnia & Herzegovina	3.00	111	
United Arab Emirates	5.26	17		Romania	4.30	53		Ghana	3.00	103	
Belgium	5.25	16		Jordan	4.29	64		Ethiopia	3.07	109	
Qatar	5.25	14		Botswana	4.29	71		Cape Verde	3.06	112	
Austria	5.22	23		Slovak Republic	4.28	67		Kyrgyz Republic	3.05	102	
Luxembourg	5.20	20		Oman	4.28	62		Senegal	3.04	110	
France	5.20	22		Panama	4.28	69		Uganda	3.00	115	
Australia	5.19	21		Mozambique, FRT	4.28	80		Dominican Republic	3.00	118	
Ireland	5.18	24		Hungary	4.20	63		Egypt	3.07	118	
Israel	5.18	27		Morocco	4.20	72		Tanzania	3.07	120	
Malaysia	5.16	18		Sri Lanka	4.19	68		Paraguay	3.05	116	
Korea, Rep.	5.03	26		Barbados	4.19	70		Zambia	3.00	96	
Iceland	4.98	29		Uruguay	4.17	73		Cameroon	3.08	114	
China	4.95	28		Costa Rica	4.15	77		Lesotho	3.07	113	
Saudi Arabia	4.94	25		Jamaica	4.13	86		Bahia	3.04	117	
Ukraine	4.79	30		Iran, Islamic Rep.	4.12	74		Palau	3.00	126	
Czech Republic	4.72	31		Tajikistan	4.12	80		Gambia, The	3.07	123	
Spain	4.69	33		Gabon	4.08	78		Senegal	3.07	122	
Chile	4.64	35		Albania	4.07	82		Mali	3.00	127	
Thailand	4.64	32		Armenia	4.06	83		Zimbabwe	3.01	125	
Uganda	4.60	36		Brunei	4.06	75		Nigeria	3.00	124	
Poland	4.56	41		Montenegro	4.05	70		Madagascar	3.00	130	
Academy	4.55	40		Egypt	4.04	85		Congo, Democratic Rep.	3.00	129	
Russia	4.53	34		Morocco	4.02	81		Peru	3.07	132	
India	4.52	35		Ukraine	4.00	79		Liberia	3.01	129	
Mexico	4.50	48		Greece	4.00	81		Sierra Leone	3.00	137	
Venezuela	4.50	37		Algeria	3.98	87		Moldova	3.00	133	
Pakistan	4.51	85		Indonesia	3.98	88		Malawi	3.00	135	
Chinese Federation	4.51	85		Costa Rica	3.98	89		Salvador	3.00	136	
Italy	4.50	43		Bahia	3.97	94		Cyprus	3.00	139	
Mauritius	4.49	46		Brunei	3.96	90		Maldives	3.00	138	
Portugal	4.48	38		Dominican Republic	3.94	93		Portugal	3.00	140	

Legend: East Asia and the Pacific, Europe, Europe, Latin America and the Caribbean, Middle East and North Africa, North America, South Asia, Sub-Saharan Africa.

Note: The Global Competitiveness Index captures the determinants of long-term growth. Recent developments (such as Brexit, commodity price changes, and market volatility) are reflected only in as far as they have an impact on data measuring these determinants. The index should be interpreted in this context.

1. Scale ranges from 1 to 7.

2. 2015–2017 to data out of 140 economies.

3. Excludes in parentheses each since 2017.

Nota: Índice de Competitividad Global, publicado por el Foro Económico Mundial en su informe anual en el cual detalla estadísticamente el desempeño de los países, en función de 12 áreas de estudio. Elaboración propia 2025.

En este caso como es el venezolano, se percibe una marcada ausencia de calidad en aspectos fundamentales como la infraestructura, la educación y la eficiencia de los mercados genera un entorno adverso para el desarrollo de organizaciones líquidas, en virtud de localizar rigidez institucional, la inflación galopante y la falta de competencia promueven estructuras burocráticas y poco flexibles. Estas son condiciones que dificultan notoriamente, la adaptación rápida a los cambios del mercado y la innovación constante, elementos esenciales para las organizaciones líquidas. En otras palabras, la baja calidad en los factores básicos y potenciadores de eficiencia impide de forma considerable que las empresas venezolanas, se

Reconocimiento

transformen en entidades ágiles y capaces de responder a las demandas de un entorno global cada vez más dinámico.

Es obvio que en un entorno empresarial cada vez más competitivo, la gestión de la calidad ha dejado de ser un plus para convertirse en una necesidad, para poder destacar en un mercado cada vez más demandante, dado que las empresas venezolanas deben ofrecer productos o servicios que no solo satisfagan, sino que superen las expectativas de los clientes, que al hacerlo, no solo se diferencian de la competencia, sino que también fortalecen su marca y garantizan la satisfacción de sus clientes, lo que a su vez se traduce en una ventaja competitiva sostenible.

En lo que respecta al Estado Mérida, se ha evidenciado que en el IV censo económico 2007 – 2008 realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2010)⁷ estableció que en el estado había para ese momento, la cantidad de veintitrés mil setecientos cuarenta y cinco (23.745) unidades económicas distribuidas de acuerdo a su tamaño (número de personas ocupadas)⁸ de la siguiente forma: setenta (70) corresponden a la gran empresa, ciento cuarenta y nueve (149) a la mediana empresa superior, trescientos noventa y uno (391) a la mediana empresa inferior, tres mil novecientos treinta y cuatro (3.934) a la pequeña empresa superior y diecinueve mil doscientos uno (19.201) a la pequeña empresa inferior. Es de acotar que, en el censo no se emite ningún juicio o análisis acerca del funcionamiento de estas organizaciones empresariales; es decir que, sobre la calidad de sus productos y servicios, eficiencia ni productividad de estas.

Por su parte, Camacaro (2017), señaló que en la ciudad de Mérida y según datos del INE en el Censo Económico del año 2011, el sector manufacturero representaba el 21% de las actividades económicas ejercidas en la zona, representada por los sectores: metalmecánico, textil, alimenticio, entre otras; datos estos, que permiten identificar la magnitud de la actividad comercial en la ciudad, pudiendo así, establecer las pautas necesarias para conocer la condición en que se está ejecutando la gestión de la calidad, en el marco de las organizaciones líquidas, las cuales, se han ido consolidando en los últimos años, como consecuencia de la evolución tecnológica y transición de la industria 4.0.

En torno a estos datos, es preciso destacar que en un mundo caracterizado por la incertidumbre, la globalización y la rápida evolución tecnológica, las organizaciones deben adoptar enfoques más flexibles y adaptables, como lo sugieren las teorías de las organizaciones

⁷ <http://www.ine.gov.ve/documentos/Economia/IVCensoEconomico/pdf/InformeIVCE.pdf>

⁸ Gran empresa: más de 100 personas ocupadas; Mediana empresa superior: 51 a 100; Mediana empresa inferior: 21 a 50; Pequeña empresa superior: 5 a 20; Pequeña empresa inferior: 1 a 4 personas ocupadas

líquidas; la gestión de la calidad, en este contexto, se erige como una herramienta fundamental para garantizar la eficiencia, la innovación y la satisfacción del cliente, elementos clave para la supervivencia y el éxito en entornos empresariales cada vez más competitivos y cambiantes.

En razón de lo señalado, Penrose (1959)⁹, destaca la empresa como un ente dinámico y complejo donde los recursos y la administración interactúan, desestimando así la complejidad interna de las organizaciones que, de acuerdo con una visión neoclásica de la empresa, es esta vista como una entidad que opera en un entorno ideal, maximizando sus beneficios y minimizando costos, simplificando considerablemente la realidad organizacional. Sin embargo, esta perspectiva, al desestimar la complejidad interna de las empresas y el papel de la gestión, resulta insuficiente para comprender las organizaciones actuales que, en su afán de “mejorar la calidad de vida de los ciudadanos” (Madeiros et.al., (2019), busca aumentar la producción de bienes y servicios mediante el incremento de la productividad de la organización minimizando las políticas de calidad para la producción.

Al respecto, Prokopenko (1987)¹⁰ define productividad como el grado de aprovechamiento de los factores de producción, siendo la misma un indicador que permite medir tanto la salud económica de un país como la gestión empresarial. Una elevada productividad tiene una marcada influencia en un rápido crecimiento económico, mejorando el nivel de vida, así como la balanza de pagos y control de la inflación. Además, una baja productividad de las organizaciones produce inflación, saldo comercial negativo, desempleo y baja tasa de crecimiento económico de allí la importancia de ofrecer productos y servicios de alta calidad a fin, trascender desde el ámbito de la subjetividad, dado que la excelencia es abstracta y subjetiva y solo se puede reconocer por la experiencia (Gómez, 2010).

Una de las formas de elevar la productividad es ofertando productos y servicios de alta calidad, recordando que la calidad implica un proceso dinámico de mejora en el que el objetivo es alcanzar la eficiencia y la eficacia, cumpliendo al mismo tiempo con las exigencias de los diversos grupos de personas que se relacionan con la organización (Moreno – Luzón et al., 2001).

En el sentido expresado, gestionar genéricamente hablando se refiere al modo de realizar actividades para el logro de una meta, deduciendo que la gestión de la calidad se refiere a todos los aspectos que una organización debe cubrir para lograr productos y servicios de calidad en beneficio de la sociedad. Para Moreno – Luzón et al. (2001) el enfoque de gestión de la calidad

⁹ Idem (11)

¹⁰ Citado por Fernández et al (2006:548)

es producto de los retos a que se enfrentan las organizaciones en la actualidad. Retos tales en los que, la globalización de los mercados (con un aumento de la competencia, clientes con expectativas y necesidades cambiantes, aceleración del cambio tecnológico), implica considerar con mayor interés los ciclos de vida más cortos para los productos y servicios. El rápido ritmo de innovación y la gran variedad de ofertas determina que la calidad debe estar completamente orientada al cliente y a satisfacer las necesidades multidimensionales y dinámicas de éste. Algo que, sin dudas, apunta a mantener una gestión de la calidad en las organizaciones del futuro, como entornos dinámicos capaces de adaptarse a las transformaciones sociales, dando respuesta oportuna a los requerimientos que los clientes han definido, garantizando la eficiencia.

Lo anteriormente expuesto, permite identificar la presencia de vacíos en el abordaje teórico en el marco de las organizaciones líquidas que facilite el reconocimiento de las características específicas y su conexión con la gestión de la calidad permitiendo dar cuenta de cómo se ha transformado la esencia del trabajo, de manera individual; así como, las prácticas administrativas y de la operación que conlleven a determinar aspectos relevantes para una mejor comprensión de las organizaciones. Eso muestra un vacío de la gestión de la calidad desde las organizaciones tradicionales, su transición y su actual evolución hacia una tendencia en las organizaciones de tipo dinámica, fluida, flexible y en consecuencia menos rigurosa que conduce a una nueva visión teórica.

En corolario de lo descrito en este capítulo, el estudio doctoral plantea estudiar la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas, tomando para ello las empresas ubicadas en el municipio Libertador del Estado Mérida, debido a que los trabajos en estos temas son escasos para nuestra región para lo cual, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo se configura la Gestión de Calidad en las Organizaciones Líquidas?

Propósitos de la Investigación

Propósito General

Generar el marco de referencia epistémico – ontológico para la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas en el contexto empresarial venezolano.

Propósitos Específicos

- Examinar la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas en el contexto empresarial venezolano.
- Develar las configuraciones teóricas y prácticas de la gestión de calidad en las organizaciones líquidas en el contexto empresarial venezolano.
- Caracterizar la configuración actual de la gestión de la calidad en el marco de las organizaciones líquidas en el contexto empresarial venezolano.
- Reconstruir la configuración del concepto de la gestión de calidad en las organizaciones líquidas en el contexto empresarial venezolano.

Importancia de la Investigación

En consideración al tema de estudio doctoral y su relevancia en el marco de las líneas de investigación que la enmarcan, es preciso destacar que surge como respuesta a las aceleradas transformaciones sociales emergidas en las últimas décadas. Las mismas, han influido indiscutiblemente en el comportamiento organizacional empresarial, afectando el desarrollo productivo, obligándolas a generar caminos expeditos para responder de forma proactiva al entorno en constante cambio.

En este orden de ideas, su pertinencia estriba en determinar las configuraciones que se implementan en el desarrollo de la gestión de procesos de calidad que ocurre en las organizaciones consideradas como líquidas, cuyo proceso metamórfico en la generación de los productos, bienes o servicios, podrían estar siendo influenciado por los grandes avances científicos – tecnológicos, la difusión masiva de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), las variaciones altamente crecientes en las expectativas y las necesidades de los clientes y stakeholders. Ello, frente a las organizaciones tradicionales marcadas por una baja en su adaptación a los cambios, creando así una brecha no solo entre el cliente y la empresa, sino entre productividad y competitividad, independientemente del sector productivo en el que estas se desenvuelven; lo cual justifica el presente estudio doctoral.

El hecho de explorar la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas, marco del modernismo cultural de la última década, sitúa en dinámicas de fluctuación el significado tradicional de calidad obtenido de los primeros propulsores; por lo que, desde el campo del escepticismo, se busca acceder a respuestas que permitan redefinir cómo la adaptación y transición de la concepción de la Gestión de la Calidad en las Organizaciones modernas, atribuye

la necesidad de renunciar los procesos confusos de gestión para mutar a otros más viables, sustituidos por instrumentos y estrategias que den respuesta ante la incertidumbre por medio de información rápida y objetiva para una adecuada toma de decisiones en un entorno cambiante. Aspectos estos que le atribuyen importancia al estudio, dado lo novedoso del contenido expuesto por la investigadora, al vincular la modernidad líquida con la gestión de la calidad en las organizaciones, dirigidos a la reconfiguración del concepto de la Gestión de Calidad.

Considerando tales categorías, el aporte significativo se destaca en proporcionar conocimiento que permita que los líderes encargados de la toma de decisiones, se conciencien en torno al papel que juega las políticas asociadas a la gestión de la calidad, como estrategia garante de eficiencia destinada a aportar valor al cliente, en sentido de unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las expectativas que el propio usuario espera recibir. Esto obviamente, es acompañado de un precio accesible o menor al esperado por el cliente, representando en este sentido un valor agregado, puesto a que se le ofrece más de lo esperado en las mejores condiciones posibles, esto significa para la empresa una ventaja competitiva, que debería ir alineada con los márgenes de rentabilidad que se puedan encontrar asociados al nivel de productividad.

Desde el punto de vista teórico práctico, la disertación de la relación entre la gestión de la calidad y el desempeño dentro de las organizaciones es un tema que no pasa de moda, ni pierde relevancia en el mundo de la gerencia y los negocios, siendo un aporte que apoyaría la indagación en otros investigadores y practicantes como es un marco de referencia epistémico – ontológico para la Gestión de la Calidad en las Organizaciones Líquidas. Dado que, la mayoría de las publicaciones se han centrado en estudiar la relación con enfoques generales de desempeño, así como la relación con indicadores más específicos y de interés para las organizaciones como lo es la productividad, mientras que muy pocas han analizado la evolución que ha tenido la gestión en el marco de la sociedad moderna y enraizamiento de la fluidez en el campo organizacional.

Limitaciones de la Investigación

Las investigaciones científicas con metodología cualitativa predominante, se caracterizan por describir e interpretar las cualidades de un fenómeno observado, por lo que no se trata de medir o probar hipótesis, sino que por el contrario se trata de entender la realidad de manera objetiva, rompiendo las barreras de los dogmas preconcebidos. De allí que se puede establecer las limitaciones que para este trabajo de investigación serán consideradas:

- No implica una comparación de la gestión de la calidad entre organizaciones sólidas y líquidas.
- No se realizará una medición de los niveles de productividad de la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas.
- Solo se abordará organizaciones líquidas, catalogadas como modernas por la manera de gestionar sus procesos.
- El constructor de la investigación se limitará a interpretar y comprender los hallazgos observados teorizándolos con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Implicaciones

El desarrollo del presente estudio persigue en primera instancia conocer el tratamiento que se le está dando las organizaciones reconocidas como líquidas a la gestión de la calidad, y como segunda pretensión actualizar dicho concepto ante la tendencia de una sociedad con cultura líquida que impacta directamente el desempeño en las organizaciones modernas.

En consecuencia, la intencionalidad de la investigación se enmarca en deconstruir la concepción de la gestión de la calidad, para reconstruir un concepto actualizado con fundamento teórico, epistemológico y ontológico en el contexto de las organizaciones modernas, que facilite una adecuada gestión de aseguramiento de la calidad, conforme con las políticas y lineamientos, pero adaptado a la realidad emergente en las empresas.

Desde otro enfoque, no hay que olvidar las implicaciones a nivel académico que será el reflejo de una gestión del conocimiento, dando paso a nuevas líneas de investigación en las se puede profundizar desde otros paradigmas metodológicos.

Alcances y Futuras Investigaciones

Toda investigación sin importar el enfoque y paradigma metodológico y/o epistemológico por cual se haya desarrollado, ni de los resultados y conclusiones obtenidos, siempre serán candidatas para nuevas investigaciones que buscarán refutar o ratificar los axiomas allí expuestos. Por lo que las teorías a ser planteadas al final de la investigación serán solo la base para futuras investigaciones que permitan reforzar el conocimiento científico entre la relación de las dos variables señaladas como son la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas.

En tal sentido, la descripción de ciertos parámetros relacionados con la esencia de la investigación, se verían muy nutridos evaluándolos desde el paradigma cuantitativo, así como con otra población de estudio a manera de comparación.

Consideraciones éticas

Esta investigación se rige por principios éticos fundamentales: consentimiento informado, confidencialidad, respeto a la dignidad humana y uso responsable de la información. Como afirma Flick (2015), la ética en la investigación no puede reducirse a una serie de normas formales; debe ser asumida como una actitud que impregne todo el proceso investigativo. En este sentido, se garantiza que la participación de los informantes sea voluntaria, que sus datos sean tratados con reserva y que los resultados se utilicen exclusivamente con fines académicos y formativos.

En suma, este permitió la sistematización inicial de categorías emergentes, la caracterización y la adopción de una postura metodológica ética que configura el diagnóstico integral, situado y comprometido con la realidad de la gestión de calidad en las organizaciones liquidas. Estos hallazgos constituyen la base para avanzar hacia el segundo momento investigativo, en el cual se profundizan los referentes teóricos y se articula la propuesta interpretativa que permite comprender el contexto de estudio desde una perspectiva crítica, transformadora y contextualizada.

De hecho, se destaca la aplicación rigurosa de principios como la confidencialidad, el consentimiento informado y el respeto a la voz de los informantes garantiza la legitimidad del proceso investigativo con el compromiso transformador de sus hallazgos, sobre la base metodológica interpretativa.

MOMENTO II

MARCO EPISTÉMICO REFERENCIAL

“En un mundo en movimiento el que se queda en el mismo lugar, retrocede”.

Lewis Carroll.

En este momento se presenta el marco epistémico referencial constituido por el estado del arte, los resultados de la bibliometría y las bases doctrinales – teóricas consideradas componente clave en este estudio doctoral. El interés de la investigadora ha sido proporcionar un fundamento temático de sustento producto del arqueo bibliohemerográfico y virtual desarrollado. Se estructura en función de la línea de investigación, de las categorías, subcategorías e indicadores, referidas a la gestión de calidad y las organizaciones líquidas.

Antecedentes

A continuación, se presenta una revisión de las áreas y/o autores que han realizado investigaciones destinadas a estudiar la calidad, así como a las Organizaciones Líquidas. Para ello, este apartado expone de forma resumida la selección de antecedentes a partir de la revisión de publicaciones científicas en distintas áreas del conocimiento. De este modo, la importancia de estas investigaciones radica en la conexión del tema y el objeto de estudio, en este caso, la Gestión de la Calidad en Organizaciones Líquidas en las cuales, surgen aproximaciones teóricas y prácticas de forma variable debido a las condiciones cambiantes de las mismas organizaciones con respecto al tema. Para ello, se presenta un extracto de aquellos aportes teórico – prácticos que aportan de manera sustancial al desarrollo de esta investigación.

Una primera visión, es dada por Ahuja (2017), quien elabora un estudio en el que pretende conocer el papel que juegan las prácticas asociadas a la **“Gestión de Calidad Total en el desarrollo de la capacidad de innovación en empresas manufactureras ubicadas en territorio mexicano”**. Por lo que, la investigadora busca comprender y exponer la relación existente entre la Gestión de la Calidad, para promover la Creatividad en los Sujetos y estos en la forma de Innovar en las operaciones de las organizaciones, antes los entornos VUCA, donde la necesidad de adaptación y Resiliencia se hace imprescindible; a partir de allí que, la

Reconocimiento

interrogante de la autora se centra en descubrir si las regulaciones que establece la Gestión de la Calidad, representa una limitante al momento de innovar hacia la mejora continua de los procesos, a través del rediseño de estos, o si ciertamente se comporta como un catalizador hacia la excelencia, para ellos uso el caso de empresas mexicanas.

El estado del Arte desarrollado hace mención a la globalización y el modelo económico desarrollado por el estado mexicano, que se presenta como una fuerte desventaja para el manejo productivo de las organizaciones, teniendo incidencia directa en la competitividad y en la adopción de estrategias innovadoras en las organizaciones. En este orden de ideas la escritora, se plantea buscar las respuestas a las interrogantes que suscitada en torno a si los principios y las prácticas de la Gestión de la Calidad Total, favorecen o limitan el desarrollo de la capacidad de innovación en las organizaciones mexicanas, y si esta concepción, puede servir de soporte a la gestión de la Innovación.

En este contexto, la autora del estudio señala que, los “factores como calidad, tecnología e innovación deben articularse para lograr mejores niveles competitivos”, esto en relación con lo establecido en la norma “Sistema de gestión de la tecnología – Terminología” (NMX-GT- 001-IMNC-2007, p. 7). Evidenciando la necesidad de impulsar desde el estado políticas para el mejoramiento de la productividad, a través de la innovación, para el cumplimiento de los estándares de calidad.

Dicha investigación, sirvió como norte desde el campo de la etimología y la axiología principalmente, permitiendo construir el resumen de los aportes históricos y visiones de los propulsores de la terminología Calidad, que permitiría aclarar la duda y desviaciones surgidas en torno a las diferentes visiones que han surgido en los últimos años con el auge de la importancia dicho concepto para la productividad y en miras de una certificación internacional ISO, por lo que se ha tendido a desvirtuar el pensamiento filosófico en torno a la definición de calidad ya que, dicho trabajo presenta la relación del concepto principal de la Calidad, con respecto al desempeño organizacional, que no deja de tener relación con la competitividad y con la innovación en la forma de hacer las cosas en las organizaciones, considerando el papel de los recursos y capacidades de la empresa, y su relación con los resultados empresariales o desempeño organizativo.

Del mismo modo que logra establecer una relación positiva entre las variables que son estudiadas en este estudio, como son la gestión de la calidad y la Innovación, promoviendo el desarrollo de un liderazgo que encabeza los cambios necesarios para lograr los resultados deseados dentro del cambiante contexto organizacional, permitiéndole en este sentido,

establecer una cultura resiliente, que fomente la capacidad de innovar asertivamente para adaptarse a los cambios del entorno.

Por otro lado, el trabajo de investigación presentado por García Fernández (2015), titulado: **“Influencia de la Certificación ISO 9000 en el Avance de la Empresa Española hacia la Calidad Total”**, busco dar respuesta a la poca claridad observada, en estudio que establece una relación positiva entre la Gestión de la Calidad y la Innovación desde cualquiera de sus variantes en I + D, debido a la relevancia que representa estos enfoques para la organización y consciente de la realidad de que pocos sectores pueden permitirse ignorar un entorno de negocios cada vez más global y competitivo, en el que pequeñas diferencias en las prestaciones del producto o en las características del servicio, inclinan las decisiones de los clientes, afectando directamente en los niveles de competitividad y financieros de las instituciones, creando una brecha entre clientes y empresas que no se han sabido adaptar a los cambios del entorno.

La investigación plantea como objetivo principal el Analizar la influencia de la gestión de la calidad en la innovación de productos y de procesos (incremental y radical), y en los resultados operativos y financieros. A partir de allí, plantea unos objetivos específicos de segundo nivel de exploración y descripción que permitiera dar respuesta al objetivo general de la investigación, caracterizado por estudiar los efectos de la innovación en los resultados operativos y financieros, así como los efectos de los resultados operativos en los resultados financieros.

El basamento conceptual tratado es muy amplio y completo, dividido en dos fases: la inicial que desarrolló todas las aristas en torno al concepto de calidad, y seguidamente expone la relación y efecto de la Gestión de la Calidad, con respecto a las Operaciones y a las finanzas de las organizaciones, que muestra la esencia del estudio, del mismo modo que dan cumplimiento a los objetivos planteados al inicio del estudio, permitiendo al lector sacar sus propias conclusiones con respecto a la conexión directa de la calidad con los resultados observados en torno a los dos contextos indagados, desde una visión metodológica de los paradigmas cualitativos, orientando al investigador hacia un enfoque analítico, sistémico, en mira de dar credibilidad y validez a las conclusiones, evitando así los sesgos cognitivos.

Por su parte, Salazar (2015), desarrolla el **“Diseño de un sistema de Gestión de la Calidad Total en el ámbito deportivo. Modelo MEXD de Excelencia Deportiva”**, el cual entre otras cosas se caracterizó por identificar y estudiar los modelos de gestión existentes, como sustento epistémico para el diseño de un nuevo modelo personalizado a las organizaciones deportivas, que le permita evaluar el desempeño de los actores involucrados en las actividades

atléticas, así como el establecimiento de estándares de calidad con la finalidad de garantizar la excelencia deportiva.

El aspecto que más resalta en dicha investigación se encuentra en la importancia que le han dado a la calidad como factor clave para el éxito o fracaso, sin limitarlo solo a un proceso de manufactura, sino que han logrado visionar la calidad como una filosofía que impulsa la excelencia, pero que es capaz de adaptarse a las necesidades del campo que lo requieran, reconociendo la rapidez con que se dan los cambios, así como la proactividad para responder por partes de las organizaciones.

Para llevar a cabo dicho estudio, el autor estructuró el trabajo en tres (3) fases, cada una con su respectiva metodología de acuerdo con el objetivo específico planteado, de manera de que las variables involucradas se complementen adecuadamente para la consolidación del objetivo general establecido. En este sentido, presenta una investigación profunda de la evolución técnica que ha tenido el concepto de gestión de la calidad de acuerdo con múltiples autores en la historia, a través de cada fase. En primer lugar, se ha abordado el problema de la Gestión de la Calidad Total (TQM) y su aplicación al ámbito deportivo, en la segunda fase se elaboró una escala de medida (DEPQUAL) de la calidad alimentada por los actores del proceso, estableciendo así una serie de dimensiones que fueron el insumo en la construcción del modelo y en la última fase y con el insumo del estudio bibliográfico se desarrolló el Modelo de Excelencia Deportiva, planteado en el objetivo de dicha tesis, que le facilitará la detección de los puntos de mejora.

La misión que persiguió el modelo presentado se basa en la satisfacción del deportista que busca la excelencia en el deporte practicado, la cual se alcanza a través del cumplimiento de los requisitos deportivos que son clave para una gestión excelente y de calidad basada en, estrategia sólidas, procesos eficientes, productos y servicios deportivos sobresalientes, que por supuesto están vinculados a un liderazgo visionario, así como al uso eficiente de los recursos y una acertada gestión de personal, lo que conduce finalmente a garantiza resultados deportivos excepcionales, de seguridad, sociales y empresariales, estructurados en 5 criterios. 4 de ellos son “Agentes Facilitadores” y 1 son “Resultados”.

La metodología utilizada fue mixta, las primeras fases trabajo con técnicas cualitativas de consulta a expertos y en la última fase aplicaron la técnica de corte cuantitativo apoyado por el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) con licencia de la Universidad Politécnica de Valencia, para el análisis estadístico.

Los estudios relacionados con las organizaciones líquidas son escasos, como bien se reseña en el análisis bibliométrico, sin embargo, Mármol (2018), presenta un estudio doctoral

donde reflexiona sobre **“Zygmunt Bauman y el problema de la identidad en la modernidad líquida y en la globalización”**. Dicha tesis se centra en comprender principalmente la construcción de la identidad y las identidades múltiples individuales y colectivas ante el escenario de la modernidad líquida del sujeto; al mismo tiempo que exponen detalladamente la visión del sociólogo, en cuanto a términos básicos concernientes con la praxis de la modernidad líquida.

El trabajo fue estructurado en 13 capítulos, donde desentraña la complejidad del constructo investigado, contrastando tanto las ideas de Bauman como la de otros filósofos como es el caso de Giddens con su modernidad tardía, Balandier y la hipernmodernidad, Beck con la modernidad reflexiva, y Han con la tardomodernidad, entre otros. Para ello, se apoyaron en el método filosófico de la genealogía, como herramienta para conocer la raíz del constructo estudiado, que fue complementada con el método hermenéutico como recurso interpretativo de los textos consultados.

En el estudio se detectó el proceso degenerativo de la globalización, en el establecimiento de la identidad, caracterizada por la pérdida de valores, dependencia tecnológica, así como preferencia por lo efímero.

Un estudio doctoral significativo, llevado a cabo por Early (2018), exploró la **"Gerencia Líquida para la gestión del Talento Humano en las organizaciones de tecnología"**. Esta investigación, presenta el desarrollo de su marco teórico desde las perspectivas de pensadores influyentes como Bauman (2000), Lipovetsky (2013) y Sloterdijk (2003), entre otros autores relevantes como Peter (2005) y Nayar (2012).

El enfoque metodológico establecido, fue el cualitativo de corte fenomenológico interpretativo, complementado con los principios de Husserl (1992) y Heidegger (2001). La investigadora centró la investigación en tres (3) empresas de telecomunicaciones con presencia nacional. Entrevistando a los gerentes de talento humano y unidades gerenciales en Maracaibo, Estado Zulia, lo que implicó la identificación de tres (3) informantes clave con influencia en las prácticas de gestión de personas.

La recopilación de datos fue realizada a través de entrevistas semiestructuradas, partiendo de ocho (8) preguntas iniciales que evolucionaron durante las conversaciones. El análisis de los resultados permitió la elaboración de lineamientos y recomendaciones, concluyendo que la Gerencia Líquida constituye un modelo de gestión que, a través de la adaptabilidad y la disrupción de las estructuras estratégicas convencionales, favorece la fidelización del talento para la generación de valor agregado en el contexto organizacional postmoderno.

La contribución de esta investigación radica en el establecimiento de un referente teórico y empírico en torno al concepto de gerencia líquida, abordando sus características, beneficios y desafíos, así como su aplicabilidad en un sector que demanda adaptabilidad, innovación y flexibilidad ante la constante transformación del entorno. Adicionalmente, se proponen lineamientos y recomendaciones para la gestión del talento humano en organizaciones tecnológicas, con potencial de transferibilidad o adaptación al contexto de la industria petroquímica venezolana, considerando las especificidades y requerimientos propios de dicho sector.

Tarí et. al. (2024), “**La agilidad como mediador en la relación entre la calidad gestión y rendimiento del hotel**”, presentan un estudio donde profundiza en la intrincada relación entre la gestión de calidad y el rendimiento en la industria hotelera, postulando que la agilidad organizacional actúa como un puente fundamental que modula esta conexión. Los autores parten de la premisa de que la gestión de calidad potencia intrínsecamente la agilidad organizacional, conceptualizando esta última como una capacidad dinámica crucial que influye directamente en cómo las prácticas de calidad se traducen en un mejor rendimiento de los servicios. El propósito fundamental de esta investigación fue dilucidar el papel mediador de las dimensiones de la agilidad organizacional (a saber, agilidad del cliente, agilidad de los socios y agilidad operativa) en la relación formada por la gestión de calidad y el rendimiento en el ámbito de la industria hotelera. La metodología empleada comprende un modelo de mediación, nutrido por una robusta muestra de 365 establecimientos hoteleros localizados en España.

Los hallazgos obtenidos sugieren una mediación de carácter parcial, evidenciando que la gestión de calidad se vincula positiva e indirectamente con el rendimiento hotelero, pero específicamente a través de la intervención de la agilidad de los socios y la agilidad operativa. En resumen, este estudio no solo confirma relaciones existentes, sino que introduce una perspectiva más matizada sobre cómo la gestión de calidad fomenta la agilidad, y cómo esta agilidad, a través de sus dimensiones de socios y operativa, se convierte en un motor clave para el éxito en el dinámico sector hotelero.

Oropeza, P. y Bondarenko, S. (2024), publicaron un artículo científico titulado “**El aporte paradigmático de Zygmunt Bauman a las ciencias administrativas y gerenciales en la actualidad**”, en el que analizaron los postulados del autor desde una postura onto-epistemológico, a través de una metodología cualitativa, interpretativa, hermenéutica para comprender y reconfigurar la Gestión dentro de la sociedad contemporánea.

Finalmente, Morim de Sá (2012), presentó una memoria de grado doctoral intitulada “**Gestión de la Calidad, del Conocimiento y de la Innovación en Salud: Estrategias de**

Cooperación Ibérica". La cual se estructura en IV fases, cada una con subfases complementaria para la consolidación del objetivo planteado, que prescribe: "Explorar las oportunidades estratégicas de cooperación en salud entre España y Portugal, a través de los planes de gestión de la calidad en salud de ambos países articulados con los procesos de optimización basados en la gestión del conocimiento y de la innovación".

La metodología se enmarcó en un estudio mixto; es decir, se trabajó bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo, con diferentes niveles de interpretación, acompañado de un pensamiento sistémico. Logrando encontrar en este sentido una conexión perfecta entre las variables estudiadas, como consecuencia de que la gestión de la calidad gana valor al enfocarlo desde los pilares del paradigma vinculado a la gestión del conocimiento; facilitando la comprensión de los procedimientos y políticas de salud en ambos países, que requieren ser innovadas.

En el estudio, se reconoce que la sociedad se encuentra en un continuo cambio cultural, que afecta a la sociedad en todos los sectores que la componen, por lo que la complejidad obliga a indagar en la generación de nuevos modelos que innoven en sus prácticas de manera de poder dar respuesta vanguardista, asertiva, integradora y oportuna a las necesidades emergentes.

El estudio en palabras de su autor permitió la comprensión de los mecanismos de cooperación en materia de asistencia sanitaria entre España – Portugal, promoviendo en este sentido la generación de conocimiento y propiciando directamente la innovación sinérgica orientada a la mejora continua de los procesos del sector salud.

Comportamiento del campo teórico en la gestión de calidad

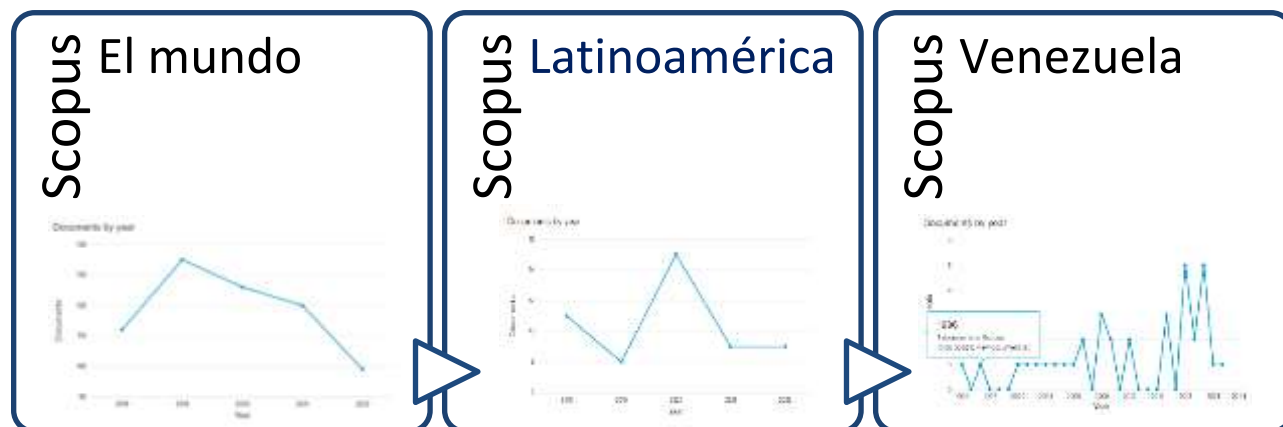
El comportamiento a nivel mundial de la gestión de calidad (Ilustración 3) presenta un crecimiento en la producción académica y científica a partir del año 2018 al año 2019. También, se refleja un decaimiento en esta producción a partir de ese mismo año 2019 hasta el año 2022. Sin embargo, en lo relativo a Latinoamérica se identifica que este campo teórico presenta un crecimiento en la producción académica y científica a partir del año 2019 al año 2020 y para los años 2021 y 2022 esta producción se mantiene. Lo anterior, en la exploración realizada en los últimos cinco (5) años, en el área de los negocios, la gestión y contabilidad.

En lo que respecta a Venezuela, se realizó una exploración más profunda y tomando un rango desde el año 1994 hasta el año 2022, en el área de los negocios, la gestión y contabilidad, donde se logra identificar el crecimiento progresivo de la producción académica y científica en dicho país, con una caída leve para el año 2021 y para el año 2022 mantiene su producción.

Esto permite dar cuenta que es un campo atractivo para llevar a cabo investigación académica y científica hacia un mayor reconocimiento y/o aplicación de casos que conllevarán la mejora de las organizaciones objeto de estudio. Sin dejar de lado, el reconocimiento del vacío y oportunidad para la producción académica y científica que permitan la conexión entre la gestión de la calidad y las organizaciones líquidas.

Ilustración 3

Comportamiento del campo teórico según bases de datos



Nota: La ilustración esquematiza el comportamiento de los estudios relacionados con la Gestión de la Calidad en tres niveles de consulta en el año 2023.

Es imperante recordar que la mejora continua es una práctica fundamental para optimizar los procesos organizacionales. Al generar un historial de datos, las empresas pueden establecer líneas de base, medir el desempeño y evaluar el impacto de las iniciativas de mejora, lo que les permite alcanzar sus objetivos de negocio.

Por otra parte, en el mundo empresarial actual, todas las organizaciones necesitan disponer de un sistema de gestión de la calidad para garantizar que sus productos o servicios cumplen las normas de sus clientes. Pero implantar un sistema de gestión de la calidad puede ser una tarea desalentadora, sobre todo para las organizaciones líquidas que cambian y evolucionan constantemente. Por eso, se presenta la idea de investigación, que persigue entre otras cosas elaborar una guía para ayudar a implantar un sistema de gestión de la calidad que funcione en una organización de líquidos, con un enfoque paso a paso, con el cual podrá crear un sistema que no solo satisfaga las necesidades de sus clientes, sino que también le ayude a mejorar sus procesos y alcanzar sus objetivos empresariales.

El desarrollo de este tipo de investigación se presenta como un estudio inédito que genera un beneficio para las organizaciones que se encuentra renovándose y con características

resilientes en una sociedad líquida, que van a la vanguardia de la innovación y transformación, sin dejar de garantizar la calidad, eficiencia, y satisfacción del consumidor.

La evolución que ha tenido la gestión de la calidad con el paso de tiempo, se puede resumir en cinco (5) etapas principalmente, a través de la renovación de cinco (5) enfoques de acuerdo a la época en que se visualice el concepto, por lo que cada pionero ha ido perfeccionando la concepción del concepto. Salazar (2015) ha señalado que es un error pensar en la gestión de la calidad con un único enfoque, ya que está se ha ido yuxtaponiendo con el paso de las generaciones e innovaciones, adaptándose a las tendencias sociales y tecnológica, como fruto del desgaste de los paradigmas que no logran dar respuesta proactiva, al conglomerado de enfoques organizacionales que han otorgado madurez y han optimizado a la cognición de gestión de la calidad de manera multidimensional y dinámica.

En pleno siglo XXI y en medio de la transición de la cuarta revolución industrial, se hace evidente la necesidad de evaluar la pertinencia del concepto de gestión de calidad utilizado durante la época considerada como modernidad sólida, o por si el contrario, dicho concepto requiere ser nuevamente actualizado por no adecuarse a la visión desarrolla dentro de las organizaciones líquidas que ha traído consigo el fenómeno de la modernidad líquida. En este sentido, dicha investigación busca comprender el desarrollo organizacional desde el campo de la gestión de la calidad, para establecer los parámetros por el cual se rigen hoy en día las organizaciones, sin olvidar que la gestión de la calidad es un compromiso de mejora continua.

La empresa contemporánea se desenvuelve en un entorno de incertidumbre y riesgo, en el contexto de una sociedad que cada vez se hace más disruptiva, siendo esta el reflejo de la dinámica social, donde se observan niveles de complejidad sin precedentes; y en los que los modelos tradicionales de gerencia ya no son competentes para satisfacer las necesidades actuales de las organizaciones. Por lo que, para adaptarse a los cambios y generar en consecuencia una gestión efectiva, se requiere transformar estos modelos tradicionales hacia un enfoque más líquido y flexible.

La organización moderna por su parte se enfrenta a una dinámica en constante cambio en un entorno que se define a sí mismo como resiliente; por lo que, todas las áreas de la organización se han tenido que adecuar continuamente para sobrevivir; pero qué pasa con la gestión de la calidad, si Nietzsche (1880) desde su filosofía y espíritu crítico invita al examen de todo lo tradicional a lo largo de sus obras; sin olvidar que la gestión de la calidad está restringida por la normatividad y el concepto de responsabilidad que emana de ella, lo que reduce su función a regular las acciones humanas y legitimar el poder de las organizaciones en una sociedad que depende de su interacción, debido a que la calidad debe mantener sus estándares en la

adecuación para la satisfacción de la demanda del mercado.

Ante este escenario, se pueden extraer aportes significativos de la filosofía planteada por Friedrich Nietzsche en sus obras, por ejemplo, el cuestionar todo y no dar nada por sentado, invitando a investigar y analizar las bases de lo que se cree, entre ellos destaca el problema deontológico de los desafíos en la gerencia, en especial el de la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas, debido a que Nietzsche introdujo conceptos que desafían las estructuras convencionales y ofrecen una perspectiva fresca para el desarrollo operativo en las organizaciones.

Al respecto, se puede enfatizar en que Nietzsche exploró la idea del "Superhombre", como un ser que trasciende a las limitaciones y convenciones sociales. Esta noción invita a los gerentes a considerar nuevas formas de pensar y actuar, liberándose de las restricciones tradicionales. A través de dicho postulado, es posible entender la realidad que enfrentan las organizaciones desde hace unos años, ante la divergencia en el comportamiento de los consumidores, empujando a la alta gerencia a reinventarse, generando nuevas formas de proceder para adaptarse y mantenerse rentables y posicionados en el mercado, teniendo que dejar en muchos casos atrás paradigmas convencionales.

Nietzsche nos anima a avanzar más allá de los obstáculos y los cambios organizativos. La innovación no tiene que ser exhaustiva; debe basarse en los valores y la filosofía de la organización, por lo que la gestión de la calidad, a través de la mejora continua, puede seguir con esa línea de adaptación constante, con la habilidad para alinear las estructuras formales con los valores morales ante los cambios, sin perder su esencia reguladora y garante de la calidad y la excelencia. Sin olvidar que, el Superhombre descrito por Nietzsche simboliza la búsqueda incesante de nuevas estructuras organizativas, que le permita la adaptación a los cambios que ocurren en el entorno.

Finalmente, desde esta perspectiva ontológica, Nietzsche insta a mirar más allá de las estructuras formales y considerar las interrelaciones personales en contextos diversos. Esto implica reconocer que las circunstancias cambian constantemente y es natural la adaptación en consecuencia. Por lo que es esencial reconocer que los modelos tradicionales han quedado obsoletos y son incapaces de enfrentarse a la modernidad líquida a menos que se transformen en líquidos de la misma manera, desde esta visión el concepto de gestión de la calidad requiere ser deconstruido con el propósito de afianzar su esencia, a través de una homeostasis organizacional para que las organizaciones puedan adaptarse y "sobrevivir" a las variaciones del entorno. En este sentido se deben desarrollar estrategias enfocadas en la personalización, la estructuración en torno a redes creativas y el fomento del pensamiento caleidoscópico

(Chowdhury, 2000) que contribuyan a fortalecer el liderazgo de estas organizaciones en entornos dinámicos, flexibles e incluso volátiles.

Estado del Arte

Al momento de realizar un mayor reconocimiento a nivel mundial respecto al campo teórico de la gestión de la calidad, es importante llevar a cabo una búsqueda en profundidad con el apoyo en bases de datos y para este caso en particular, se parte de la base de datos Scopus como herramienta para la búsqueda de autores e investigaciones inherentes al tema a nivel mundial (Rojas, 2019). Sin dejar de lado, que a esta base de datos se le reconoce la ventaja de llevar a cabo la exploración científica y realizar con facilidad la navegación en la red de internet, así mismo posee enlaces a páginas web de editores de revistas y emplea el factor de impacto para determinar la importancia de las publicaciones (Granda – Orive, et al., 2013). Autores Chaparro, Álvarez y Armas (2016) aseguran que Scopus es una de las mayores bases de datos internacionales de referencias bibliográficas y citas de literatura científica.

Lo anterior, permite dar cuenta del comportamiento de la investigación académica en el campo objeto de estudio que será apoyado mediante un acercamiento a una revisión bibliométrica, destacando que estas son indispensables para las ciencias y para la gestión, teniendo en cuenta que, al momento de plantear un problema científico, es necesario organizar la literatura al respecto; y son los indicadores métricos aquellos que permiten caracterizar y delimitar el espacio de información (Pérez, 2002). Adicionalmente, en el proceso de revisión bibliométrica para el campo objeto de estudio, se maneja el software libre VOSViewer (Van Eck & Waltman, 2010) con el fin de lograr la visualización de mapas que permiten reconocer el comportamiento de la investigación y sus autores, así como el acoplamiento bibliográfico entre documentos y autores (Tao et al., 2020).

En consecuencia, se presentan en la tabla 1 algunos indicadores bibliométricos que facilitan el reconocimiento del estado del arte y permiten llevar a cabo un diagnóstico del campo objeto de estudio (Cadavid et al., 2012).

Tabla 1

Indicadores Bibliométricos

Indicador bibliométrico	Definición
Comportamiento por años	Facilita reflejar el panorama general y evolución del campo de investigación (Martínez, Erazo y Escobar, 2022)
Autores con mayor producción	Determina la concentración de la publicación académica y científica por parte de los autores en el campo objeto de estudio (Martínez, Erazo y Escobar, 2022)
Países productivos	Permite reconocer las publicaciones por país y facilita reconocer la ubicación geográfica donde se concentra la investigación (Tao et al., 2020)
Compilación bibliográfica de autores	Facilita reconocer el conjunto de registros existentes sobre los autores y su relación o conexión en la producción académica y científica (Pérez, 2002).
Co – concurrencia en palabras claves	Reconoce la tendencia en investigación y refleja un análisis descriptivo de la producción científica (Peña, 2012)
Cantidad de publicaciones por institución	Permite identificar las instituciones que participan en mayor medida en la generación de conocimiento y producción académica en el campo objeto de estudio (Ortiz, Oliveros y Guerrero, 2014).

Nota: Elaboración propia, 2025.

De acuerdo con Machado, Lourenco y Silva (2000), los estudios bibliométricos se inscriben en el marco de la caracterización intradisciplinar del estado del conocimiento científico en un determinado campo. Por su parte, Martínez, Erazo y Valencia (2022) resaltan la importancia de los elementos cuantitativos en el análisis de la producción, difusión y utilización de la información en este tipo de estudios.

Siendo así, la exploración a nivel mundial se realiza teniendo en cuenta la siguiente ecuación de búsqueda:

```
TITLE-ABS-KEY ( "Quality management" ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2022 ) OR LIMIT-TO (
PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR
LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA
, "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Quality Management" ) ) AND ( LIMIT-TO (
PUBSTAGE , "final" ) )
```

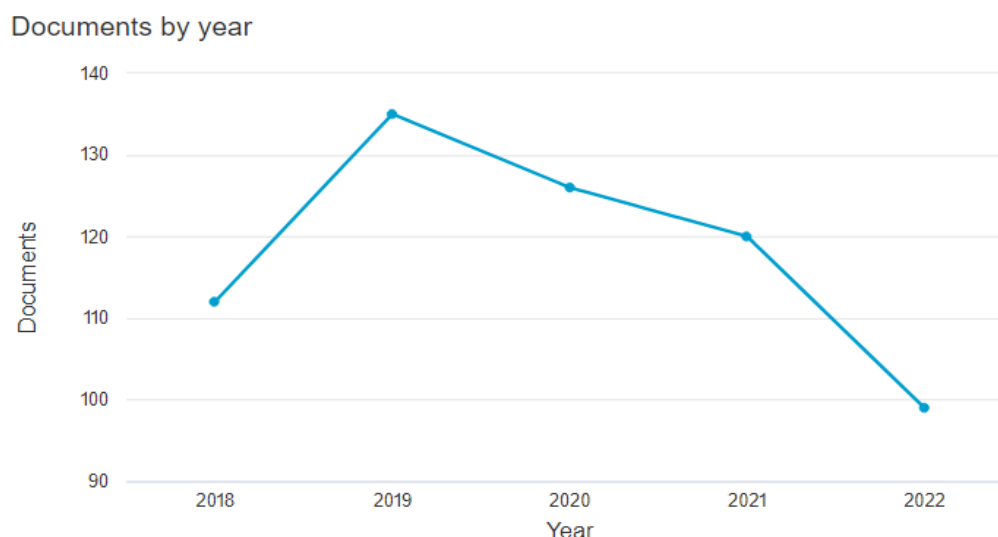
En consecuencia, se reflejan quinientos noventa y dos (592) documentos a los cuales se les presentarán los siguientes indicadores:

- Comportamiento del campo teórico en los últimos cinco (5) años a nivel mundial:

Reconocimiento

Ilustración 4

Comportamiento del campo teórico – nivel mundial



Nota: La fuente de información consultada es Scopus 2023.

Se evidencia que el comportamiento del campo de gestión de la calidad presenta un crecimiento en la producción académica a partir del año 2018 al año 2019. Por otro lado, se refleja un decaimiento en la producción académica a partir de ese mismo año 2019 hasta el año 2022. Se hace necesario reconocer a nivel contextual; específicamente en Latinoamérica y en Venezuela tal comportamiento, toda vez que la exploración y publicación académica y científica permitirá examinar de manera clara y fundamentada en datos, el estado del arte del campo teórico de la gestión de la calidad.

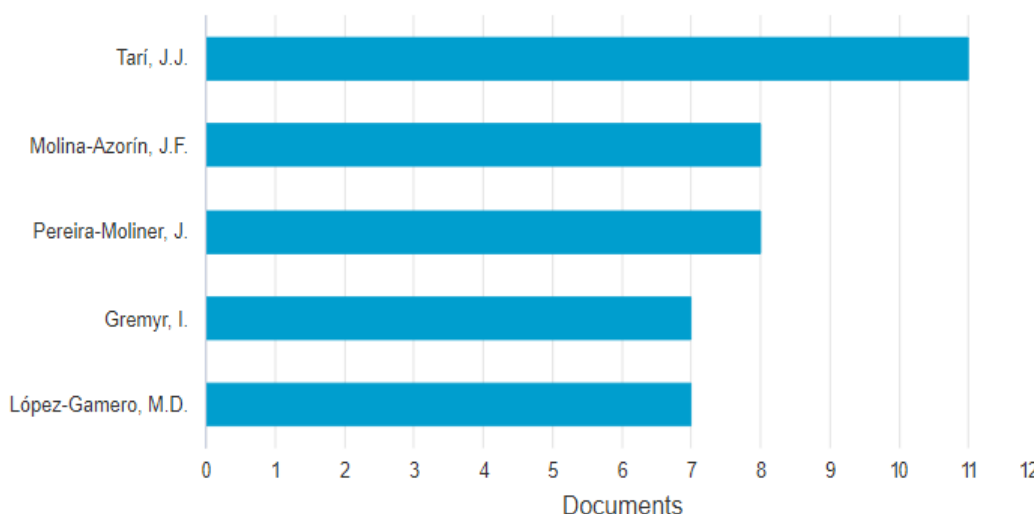
- Documentos por autor – nivel mundial

Ilustración 5

Documentos por autor – nivel mundial

Documents by author

Compare the document counts for up to 15 authors.



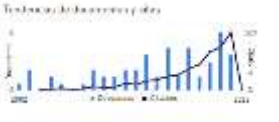
Nota: La fuente de información consultada es Scopus 2023.

Los cinco (5) autores que presentan mayor producción académica a nivel mundial en el campo objeto de estudio, pueden reconocerse de la siguiente manera:

Tabla 2

Producción Académica Mundial por Autor

N°	Autor	Temáticas abordadas	Cantidad	Citas	Tendencia documentos y citas
1	Tarí, Juan José	Efectos del desempeño en calidad, liderazgo y prácticas de gestión de calidad, gestión ambiental – diseño organizacional y gestión de la calidad como mediador, liderazgo transformacional y modelo europeo de la calidad, relación entre gestión de la calidad – innovación y desempeño, criterios para la mejora de la calidad, capacidades dinámicas, internacionalización de la calidad en entidades públicas, estándares de calidad y ventaja competitiva.	11	3744 por 2929 documentos	

2	Molina – Azorín, José F.	Gestión de la calidad y efectos en el desempeño, liderazgo transformacional, desarrollo sostenible y la internalización de estándares, internacionalización de la calidad en entidades públicas, calidad y ventaja competitiva en el papel de las cuestiones humanas.	8	5858 por 4591 documentos	
3	Pereira – Moliner, Jorge	Su trabajo se vincula con el de los autores Tarí y Molina.	8	1948 por 1552 documentos	
4	Gremyr, Ida	Valor en los sistemas de gestión de la calidad, exploración de competencias, desafíos y propuestas en gestión de la calidad, roles de los departamentos de calidad y su influencia en los resultados de negocio, y la contribución de satisfacción de los auditados en las revisiones externas ISO 9001.	7	1499 por 1331 documentos	
5	López – Gamero, María D.	Su trabajo se vincula con el de los autores Tarí y Molina.	7	2292 por 1935 documentos	

Nota: La fuente de información consultada es Scopus 2023.

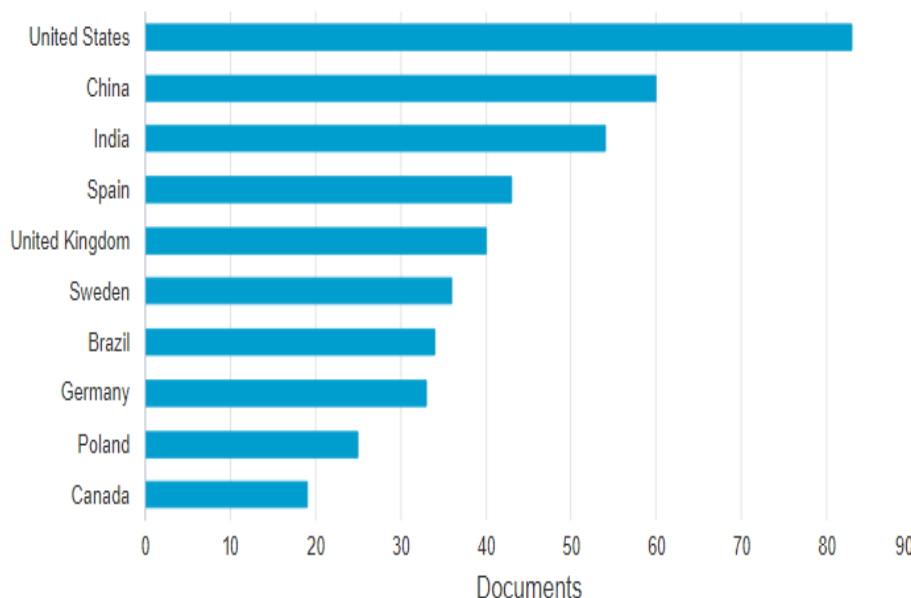
- Documentos por territorio – nivel mundial:

Ilustración 6

Documentos por territorio – nivel mundial

Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.



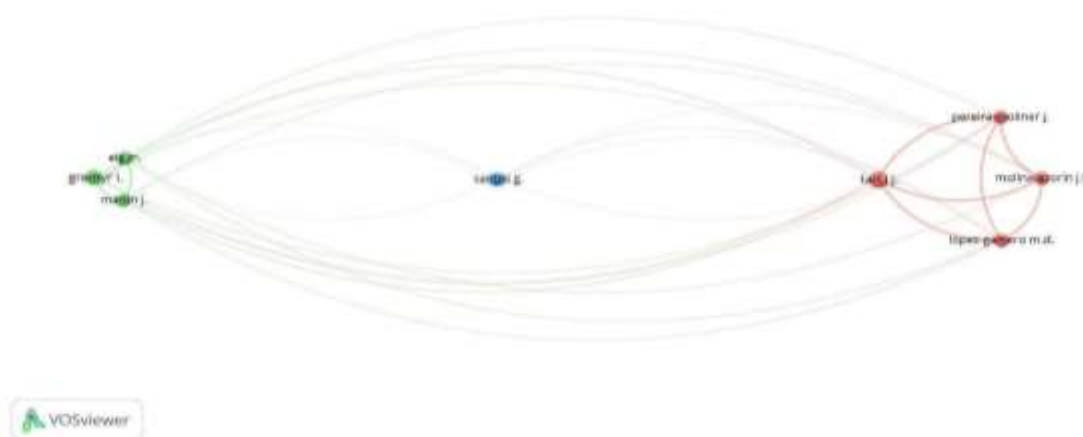
Nota: La fuente de información consultada es Scopus 2023.

El mayor número de documentos por territorio se concentra en Estados Unidos con ochenta y tres (83) artículos, seguido de China con sesenta (60) artículos e India con cincuenta y cuatro (54) artículos. Siendo estos los países más representativos en la producción académica y científica para el campo de gestión de la calidad a nivel mundial.

- Compilación bibliográfica de documentos por autores:

Ilustración 7

Compilación Bibliográfica – nivel mundial (últimos dos años)



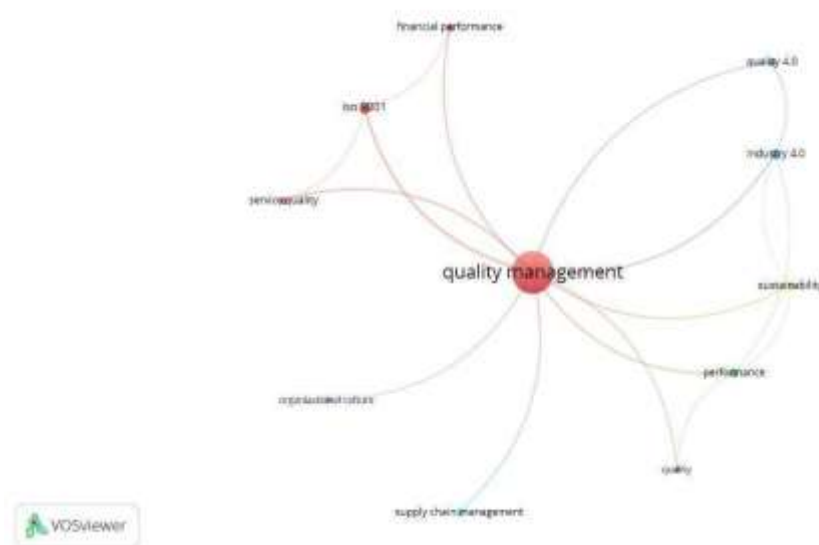
Nota: La fuente de información consultada es VosViewer y Scopus 2023.

Tal análisis se realiza de acuerdo con los siguientes criterios: a) últimos dos años, debido al cargue de doscientos veinte (220) datos en el software VosViewer, b) mínimo cuatro (4) documentos por autor, c) automáticamente el software VosViewer selecciona nueve (9) documentos. Teniendo en cuenta lo anterior, se refleja como resultados que la mayor fuerza de enlace se presenta en autores como: López – Gamero, Molina – Azorín, Pereira – Moliner y Tarí y la mayor citación se reconoce en autores como Elg, Gremyr y Martín. Adicionalmente, se logra reconocer que se presentan tres (3) clusters; el primero está conformado por autores como López – Gamero, Molina – Azorín, Pereira – Moliner y Tarí, el segundo clúster lo conforman Elg, Gremyr y Martín, y en el último clúster, se encuentran los autores Santos y Zhang.

- Co – concurrencia de palabras clave del autor:

Ilustración 8

Co – concurrencia de palabras clave del autor – nivel mundial



Nota: La fuente de información consultada es VosViewer y Scopus 2023.

En consecuencia, el análisis se realiza de acuerdo con los siguientes criterios: a) últimos dos años, debido al cargue de doscientos veinte (220) datos en el software VosViewer, b) mínimo cinco (5) concurrencias de palabras clave, c) automáticamente el software VosViewer selecciona once (11) palabras clave y con esto, se reflejan los siguientes resultados:

- La mayor fuerza de enlace se concentra en gestión de la calidad, seguido de industrias 4.0 e ISO9001
- Se destacan términos como: performance, calidad 4.0, Calidad en Servicio, Sustentabilidad, desempeño, desempeño financiero, gestión de la cadena de suministro, cultura organizacional y calidad. Los cuales permiten reconocer la tendencia en investigación y que involucran la gestión de la calidad.

De igual forma, se realiza la exploración en Scopus para Latinoamérica a través de la siguiente ecuación de búsqueda:

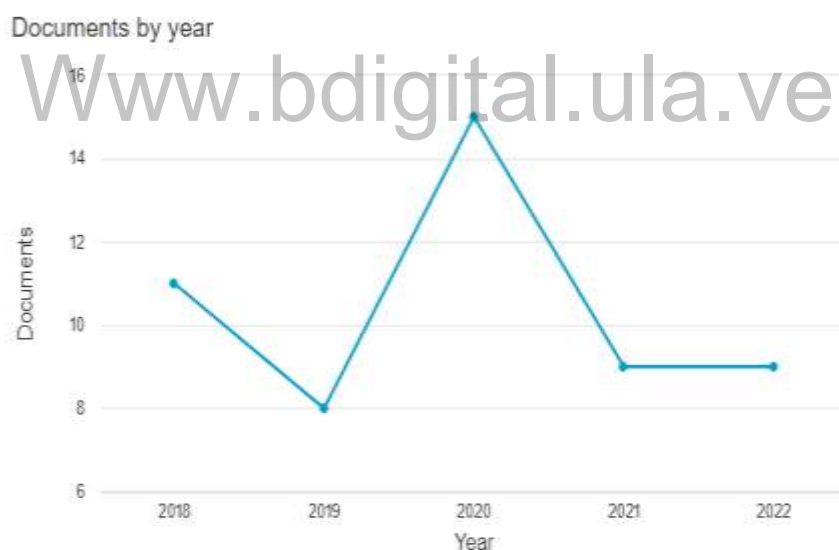
```
TITLE-ABS-KEY ( "Quality management" ) AND ( LIMIT-TO ( PUBSTAGE , "final" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2022 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) ) AND ( LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Quality Management" ) ) AND ( LIMIT-TO ( AFFILCOUNTRY , "Brazil" ) OR LIMIT-TO ( AFFILCOUNTRY , "Ecuador" ) OR LIMIT-TO ( AFFILCOUNTRY , "Peru" ) OR LIMIT-TO ( AFFILCOUNTRY , "Argentina" ) OR LIMIT-TO ( AFFILCOUNTRY , "Colombia" ) OR LIMIT-TO ( AFFILCOUNTRY , "Venezuela" ) OR LIMIT-TO ( AFFILCOUNTRY , "Chile" ) OR LIMIT-TO ( AFFILCOUNTRY , "Uruguay" ) )
```

Lo cual genera como resultados un total de cincuenta y dos (52) documentos a los cuales se les presentarán los siguientes indicadores:

- Comportamiento del campo teórico en los últimos cinco (5) años a nivel Latinoamérica:

Ilustración 9

Comportamiento del campo teórico – nivel Latinoamérica



Nota: La fuente de información consultada es Scopus 2023.

Se evidencia que el comportamiento del campo de gestión de la calidad presenta un crecimiento en la producción académica a partir del año 2019 al año 2020 y para los años 2021 y 2022 esta producción se mantiene. Esto permite dar cuenta que es un campo atractivo para llevar a cabo investigación académica y científica hacia un mejor reconocimiento y/o la aplicación de casos que conllevarán la mejora de las organizaciones objeto de estudio. Por otro lado, se

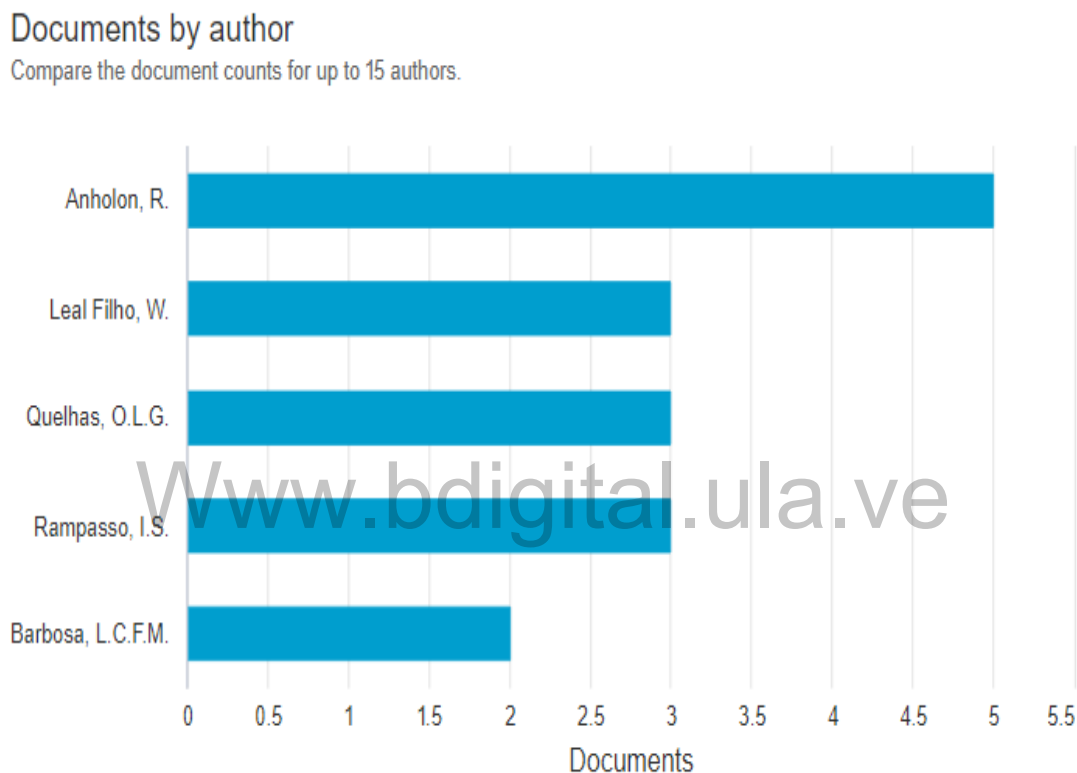
Reconocimiento

refleja un decaimiento en la producción académica a partir de ese mismo año 2019 hasta el año 2022.

- Documentos por autor – nivel Latinoamérica:

Ilustración 10

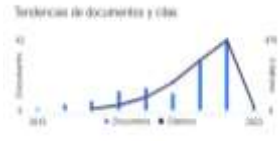
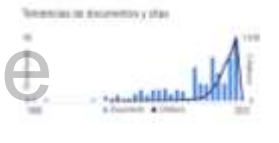
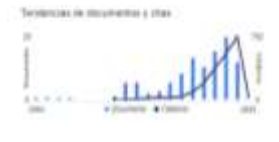
Documentos por autor – nivel Latinoamérica



Nota: La fuente de información consultada es Scopus 2023.

Los cinco (5) autores que presentan mayor producción académica a nivel Latinoamérica en el campo objeto de estudio, pueden reconocerse de la siguiente manera:

Tabla 3*Producción Académica Latinoamericana por Autor*

N°	Autor	Temáticas abordadas	Cantidad	Citas	Tendencia documentos y citas
1	Anholon, Rosley	Dificultades en la implementación de sistemas de gestión de calidad, evaluación del sistema de integración de los sistemas de gestión de calidad y medio ambiente, análisis de las motivaciones para la adopción de la ISO 9001:2015, la sostenibilidad alineada a programas operativos y medidas de desempeño sostenible, análisis de los beneficios de la certificación ISO 9001.	5	1150 por 240 documentos	
2	Leal Filho, Walter	Evaluación del nivel de integración de sistemas de gestión de calidad y medio ambiente, motivaciones para adopción de la norma ISO 9001:2015, sostenibilidad alineada a los programas operativos y las medidas de desempeño sostenible.	3	5065 por 608 documentos	
3	Quelhas, Osvaldo	Dificultades en la implementación de sistemas de gestión en empresas de manufacturas, evaluación del nivel de integración de sistemas de gestión de calidad y medio ambiente y sostenibilidad alineada a los programas operativos y medidas de desempeño sostenible.	3	2477 por 260 documentos	
		Su trabajo se vincula con el de los autores Anholon, Rosley.			

Nota: Elaboración propia a partir de Scopus 2023.

Tabla 3 (continuación)

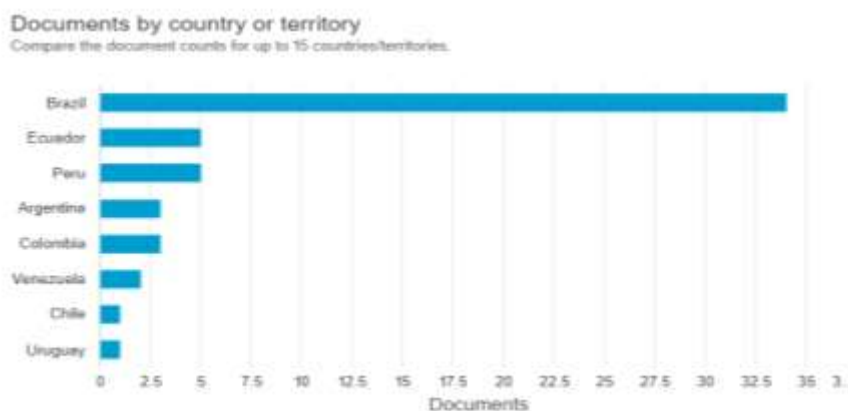
N°	Autor	Temáticas abordadas	Cantidad	Citas	Tendencia documentos y citas
4	Rampasso, Isabela Simón	Dificultades en la implementación de sistemas de gestión en empresas de manufacturas, evaluación del nivel de integración de sistemas de gestión de calidad y medio ambiente y análisis de las motivaciones para la adopción de la norma ISO 9001:2015.	3	619 por 196 documentos	
5	Barbosa, Luís César	Su trabajo se vincula con el de los autores Anholon, Rosley y Quelhas, Osvaldo Gestión sostenible de la calidad: despliegues, tendencias y perspectivas desde el triple resultado, Principales beneficios de la aplicación de Six Sigma para la excelencia productiva	2	238 por 42 documentos	

Nota: Elaboración propia a partir de Scopus 2023

- Documentos por territorio – nivel Latinoamérica:

Ilustración 11

Documentos por territorio – nivel Latinoamérica



Nota: La fuente de información consultada es Scopus 2023.

El mayor número de documentos por territorio se concentra en Brasil con treinta y cuatro (34) artículos, seguido de Ecuador y Perú con cinco (5) artículos. Siendo estos los países más representativos en la producción académica y científica para el campo de gestión de la calidad. Por su parte, también se refleja la participación de países como Argentina y Colombia, pero su producción solo se expresa en tres (3) artículos.

- Compilación bibliográfica de documentos por autores:

Ilustración 12

Compilación Bibliográfica – nivel Latinoamérica



Nota: La fuente de información consultada es VosViewer y Scopus 2023.

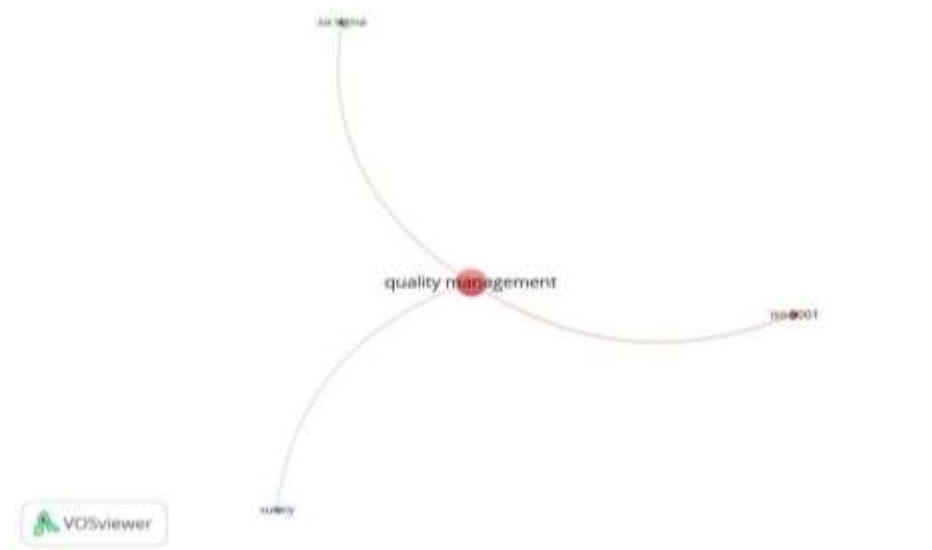
El análisis se realiza de acuerdo con los siguientes criterios: a) últimos cinco (5) años, debido al cargue de cincuenta y dos (52) datos en el software VosViewer, b) mínimo tres (3) documentos por autor, c) automáticamente el software VosViewer selecciona cuatro (4) documentos. Teniendo en cuenta lo anterior, se refleja como resultados que la mayor fuerza de enlace se presenta en autores como Anholon y que también presenta mayor citación. Adicionalmente, se logra reconocer que se presenta un clúster conformado por los siguientes autores: Anholon, Leal filho, y Quelhas, Rampasso.

- Co – concurrencia de palabras clave del autor:

Ilustración 13

Co – concurrencia de palabras clave del autor – nivel Latinoamérica

Reconocimiento



Nota: La fuente de información consultada es VosViewer y Scopus 2023.

La observación se realiza de acuerdo con los siguientes criterios: a) últimos cinco (5) años, debido al cargue de doscientos veinte (220) datos en el software VosViewer, b) mínimo tres (3) concurrencias de palabras clave, c) automáticamente el software VosViewer selecciona cinco (5) palabras clave y con esto, se reflejan los siguientes resultados:

- La mayor fuerza de enlace se concentra en gestión de la calidad, seguido de ISO9001.
- Se destacan términos como: Six Sigma y Survey. Los cuales permiten reconocer la tendencia en investigación y que involucran la gestión de la calidad.

De igual forma, se realiza la exploración en Scopus para Venezuela mediante la siguiente ecuación de búsqueda:

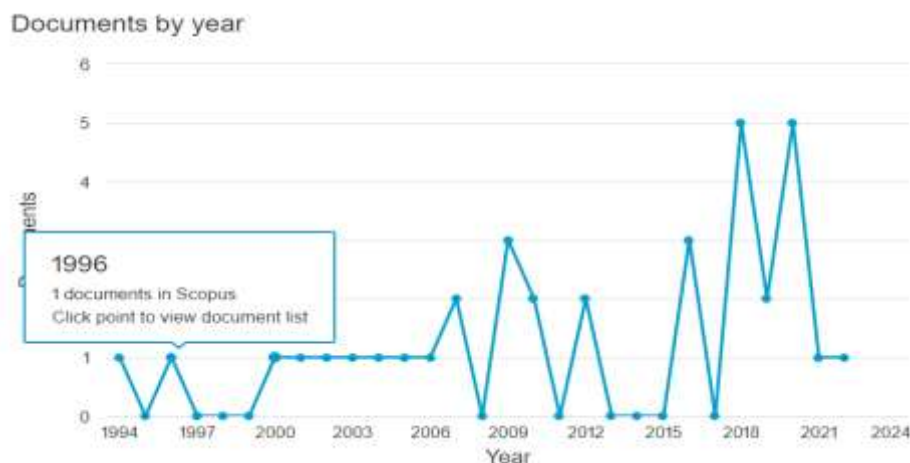
TITLE-ABS-KEY(Quality management) AND (LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Venezuela")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI"))

Para esta revisión, se presentan como resultados un total de treinta y cinco (35) documentos a los cuales se les presentarán los siguientes indicadores:

- Comportamiento del campo teórico desde 1994 a 2022 nivel Venezuela:

Ilustración 14

Comportamiento del campo teórico – nivel Venezuela



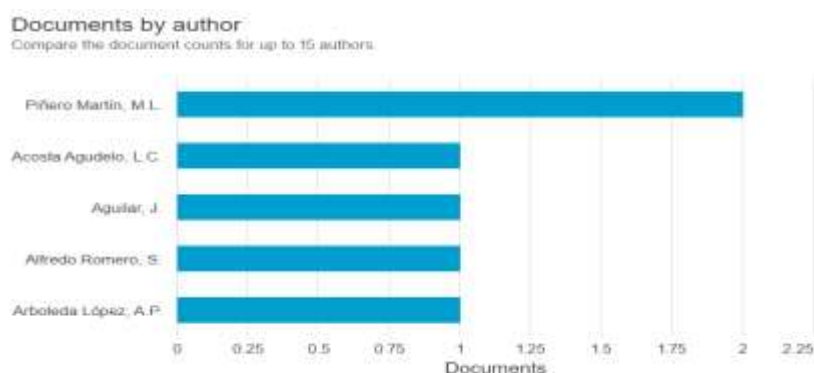
Nota: La fuente de información consultada es Scopus 2023.

Se evidencia que el comportamiento del campo de gestión de la calidad presenta sus inicios desde el año 1997 en el área de los negocios, la gestión y contabilidad, pero ha sido intermitente en cuanto a producciones mínimas que no superan los cinco (5) productos y que luego decaen. Además, se reconoce que en los años 2021 y 2022 existe un mantenimiento en la producción académica y científica para Venezuela.

- Documentos por autor – nivel Venezuela:

Ilustración 15

Documentos por autor – nivel Venezuela

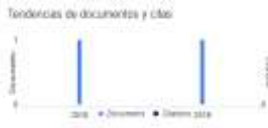
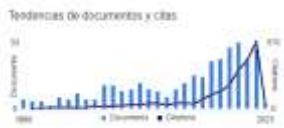


Nota: La fuente de información consultada es Scopus 2023.

Los cinco (5) autores que presentan mayor producción académica a nivel Venezuela en el campo objeto de estudio, pueden reconocerse de la siguiente manera:

Reconocimiento

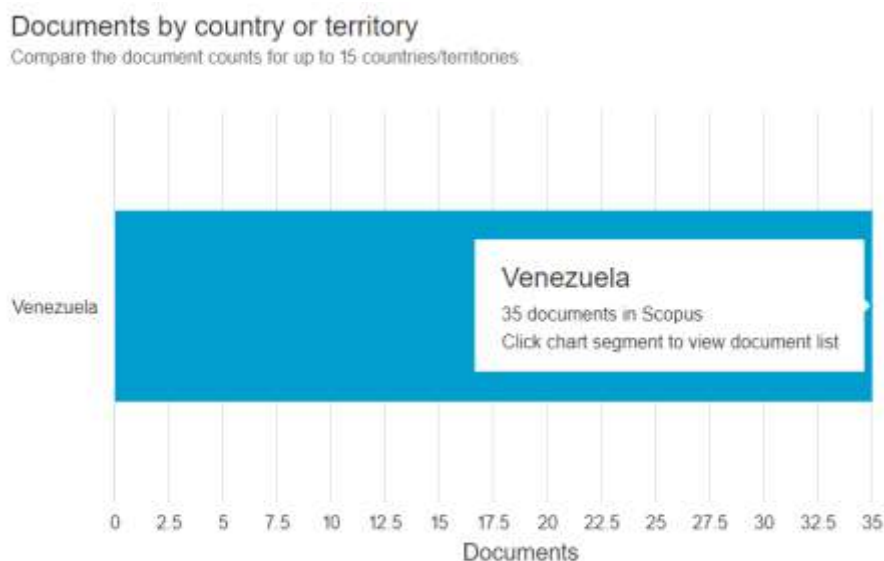
Tabla 4*Producción Académica en Venezuela por Autor*

N°	Autor	Temáticas abordadas	Cantidad	Citas	Tendencia documentos y citas
1	Piñero Martín, María Lourdes	Premisas para una estrategia de gobierno electrónico en la gestión de virtualización, tendencias y desafíos de los posgrados latinoamericanos en contextos de COVID – 19.	2	6 por 6 documentos	
2	Acosta Agudelo, Leidy Catalina	Calidad en el proceso conciliatorio den centro americano de conciliación como un mecanismo para resolver conflictos.	1	0 por 0 documentos	
3	Aguilar Castro, José Lisandro	Comparación experimental de las capacidades diagnóstico de algoritmos de clasificación y agrupamiento para la gestión de QoS en una plataforma IoT autónoma	1	2390 por 270 documentos	
4	Alfredo Romero, S.	Compartiendo conocimientos y experiencias sobre procesos de innovación campesinos de base biotecnológica entre productores, investigadores involucrados y otros actores de la región andina.	1	1 por 1 documento	
5	Arboleda – López, Adriana Patricia	Calidad en el proceso conciliatorio den centro americano de conciliación como un mecanismo para resolver conflictos. Su trabajo se vincula con el de los autores Acosta Agudelo.	1	5 por 5 documentos	

Nota: La fuente de información consultada es Scopus 2023.

- Documentos por territorio – nivel Venezuela:

Ilustración 16*Documentos por territorio – nivel Venezuela*



Nota: La fuente de información consultada es Scopus 2023.

Se reconoce que Venezuela como territorio, presenta una producción académica y científica de treinta y cinco (35) documentos. Situación que permite evidenciar un vacío y oportunidad en el área de los negocios, la gestión y contabilidad a diferentes investigadores, en aras de generar contribuciones que permitan mejorar y/o incrementar la producción en el campo objeto de estudio hacia un mejor reconocimiento del tejido organizacional y del impacto de la gestión de la calidad en tiempos actuales.

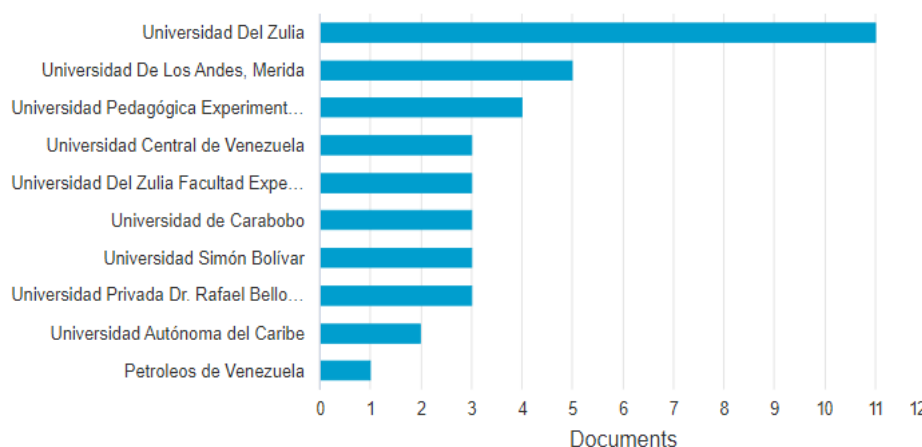
- Documentos por afiliación – nivel Venezuela:

Ilustración 17

Documentos por afiliación – nivel Venezuela

Documents by affiliation ⓘ

Compare the document counts for up to 15 affiliations.



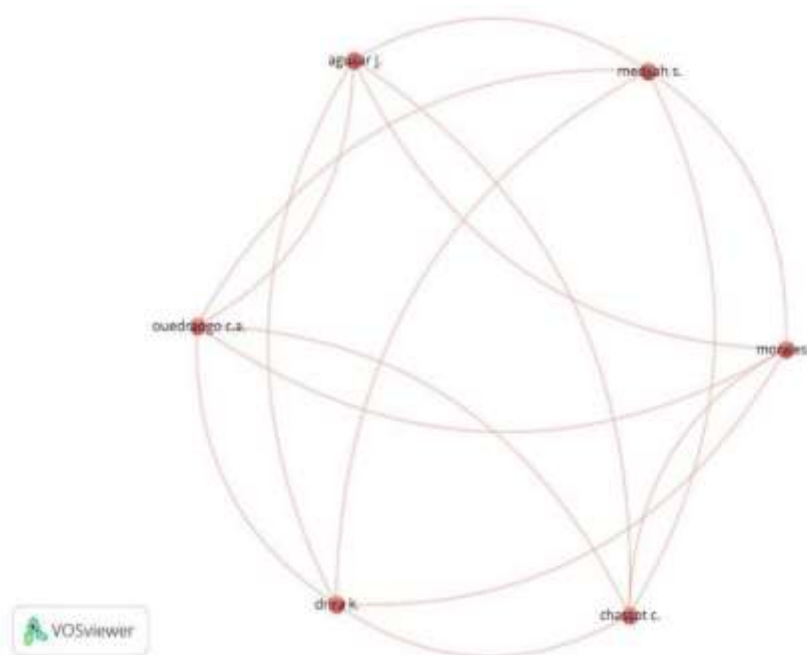
Nota: La fuente de información consultada es Scopus 2023.

Este indicador permite contextualizar la producción académica a nivel de Venezuela, toda vez que brinda una mayor claridad hacia el reconocimiento de las instituciones que han desarrollado los diferentes procesos de investigación académica y científica. En este sentido, se reconocen diez (10) Universidades donde la que presenta mayor productividad es la Universidad de Zulia con once (11) artículos científicos. También existen otras Universidades como la Universidad de los Andes – Mérida, Universidad Pedagógica Experimental, Universidad Central de Venezuela, Universidad Simón Bolívar, Universidad Privada Dr. Rafael Bello, Universidad Autónoma del Caribe y Universidad de Petróleos de Venezuela, pero no presentan un impacto significativo en la producción académica en el campo objeto de estudio.

- Compilación bibliográfica de documentos por autores:

Ilustración 18

Compilación Bibliográfica – nivel Venezuela



Nota: La fuente de información consultada es VosViewer y Scopus 2023.

Este análisis se realiza de acuerdo con los siguientes criterios: a) últimos veinticinco (25) años, debido al cargue de treinta y cinco (35) datos en el software VosViewer, b) mínimo un (1) documento por autor, c) automáticamente el software VosViewer selecciona noventa y tres (93) autores. En consecuencia, se refleja como resultados que la mayor fuerza de enlace se presenta en autores como Aguilar, Chassot, Drirá, Medijah, Morales y Ouedraogo quienes presentan mayor citación. Adicionalmente, se logra reconocer que se presenta un clúster conformado por los autores previamente referidos.

- Co – concurrencia de palabras clave del autor:

Ilustración 19

Co – concurrencia de palabras clave del autor – nivel Venezuela



Nota: La fuente de información consultada es VosViewer y Scopus 2023.

Para este análisis, se tienen cuenta los siguientes criterios: a) últimos veinticinco (25) años, debido al cargue de treinta y cinco (35) datos en el software VosViewer, b) mínimo tres (3) concurrencias de palabras clave, c) automáticamente el software VosViewer selecciona tres (3) palabras clave y con esto, se reflejan los siguientes resultados:

- No se presenta fuerza de enlace entre los términos de Quality Management, Quality y Management.
- Se derivan tres clústeres, uno por cada término: Management, Quality y Quality Management. Los cuales permiten reconocer la tendencia en investigación.

Por lo tanto, es relevante reconocer que las prácticas de gestión de la calidad en el área de los negocios, la gestión y contabilidad para las organizaciones en Venezuela, pueden caracterizarse de la siguiente manera:

- Premisas para una estrategia de gobierno electrónico
- Calidad en los procesos conciliatorios
- Comparaciones experimentales
- Conocimientos y experiencias relacionadas con innovación

Tal situación permite identificar la presencia de vacíos en el abordaje teórico en el marco de las organizaciones y aquella modernidad líquida que facilite el reconocimiento de las características específicas de la gestión de la calidad y que ello permita dar cuenta de cómo se ha transformado la esencia del trabajo, de manera individual, así como las prácticas administrativas y de la operación que conlleven a determinar aspectos relevantes para una mejor comprensión de las organizaciones.

En este sentido, es importante destacar que la modernidad líquida se enmarca en el

proceso de transformación de la sociedad y los cambios desarrollados para el presente y futuro, situaciones que se encuentran orientadas hacia la movilidad, la incertidumbre, la relatividad de valores, la adaptación del trabajador en el contexto organizacional y el impacto que tiene la organización en el mundo (Álvarez, 2016).

Sin dejar de lado, que Bauman y Mosconi (2011) aseguran respecto a la modernidad líquida y la organización, que la nueva gerencia tiene las instrucciones de cavar cada vez más de una vez por todas, con la incertidumbre y su objetivo declarado respecto al cambio gerencial, consistía en subordinar la indócil y silenciosa naturaleza, donde se incluye la naturaleza humana hacia el gobierno de la razón que es capaz de concebir en el momento adecuado, los medios requeridos para imponer sobre el mundo natural y el mundo humano un patrón hecho a la medida de las necesidades y preferencias humanas.

Para lo cual, Touraine (2012) en el desarrollo más profundo de tal idea, plantea que la modernidad no alude únicamente al proceso de organización de la sociedad y actuar conforme a preceptos esenciales, producto de los cambios y los acontecimientos, por ello Touraine asegura que la modernidad conlleva a la "...difusión de los productos de la actividad racional, científica, tecnológica y administrativa" (p. 6) tal situación involucra la particularidad y diferenciación de los diversos sectores de la vida social, que en esta investigación será determinante en el comportamiento de organizaciones líquidas, desarrolladas en el siguiente numeral.

Referentes Teóricos

La diversidad de corrientes de pensamiento filosófico, han dado forma a los diferentes enfoques organizacionales que se conocen, desde las perspectivas ontológicas, axiológicas y metodológicas, principalmente de las teorías que el hombre ha desarrollado en torno a la dinámica de los procesos, en pro de la productividad, la competitividad, la mejora continua y el plan de negocio.

Por lo que, desde el surgimiento de la primera revolución industrial, se dio inicio a los estudios de la administración, con el objetivo de incrementar los niveles de producción, que permitiría elevar los índices de ventas, para ellos los pioneros de las organizaciones científicas, sentar sus bases epistemológicas en torno al mejoramiento sustancial no solo de los procesos, sino de las condiciones humanas, la satisfacción de los clientes, y la disminución de los costos, por el establecimiento de una cultura desde la concepción de calidad para las organizaciones.

La industrialización fue la base por la que se dio la primera revolución industrial,

vislumbrando a partir de allí un crecimiento en la sociedad inimaginable, multiplicando la producción en las fábricas, por consiguiente desde entonces la preocupación del hombre como responsable y garante de la gestión gerencial en las operaciones, se orientó en cómo cada día producir más unidades, con el objetivo de incrementar los ingresos, sin darle mayor importancia a los efectos colaterales, en la calidad del producto y en su relación con la sociedad y medio ambiente.

En tal sentido las bases epistemológicas de las organizaciones, sienta un precedente para el desarrollo de investigaciones científicas enmarcadas en la Gestión de la Calidad, permitiendo a su vez que estas sirvan de sustento a las hipótesis de las teorías planteadas por quienes ostentan postular nuevos conocimientos, en los estudios asociados al episteme central de los constructos en cuestión, por lo cual el desarrollo de las siguientes líneas, se describirá brevemente el estado del arte, en torno a la concepción de la calidad en las organizaciones desde la postura de los paradigmas del pensamiento administrativo y la teoría social en las organizaciones.

Tras años de evolución en los paradigmas de la Gestión de la Calidad, se ha logrado establecer como prioridad el aseguramiento de la calidad desde el punto cero del diseño, hasta el punto de disposición final del bien consumido, adquiriendo en este sentido una filosofía centrada en la ética organizacional, asociado con el compromiso de responsabilidad social de la empresa con respecto al otro, y con la visión de evitar prácticas deshonestas, e inmorales que se guiaran solo por el propósito de cumplir un objetivo de producción, se le da cabida a esta filosofía como políticas, orientando a asumir una actitud de corresponsabilidad con su entorno, sea a través de la logística inversa o del desarrollo de planes educativos, de inclusión social y sensibilización en valores.

La calidad: Definiciones

La calidad es una filosofía innata en los hombres, que desde siempre la han buscado y ejercido en su quehacer, pues su importancia e impacto es relevante para la vida, adquiriendo en este sentido una connotación multidisciplinaria, descrita de varias maneras por un sinnúmero de pensadores. Al respecto, Bondarenko (2007), señala que, “desde el punto de vista etimológico, calidad es la traducción al español del latín *Qualitas*, que es una derivación del latín *qualis*, palabra que indica cualidad” (p. 2), como la propiedad natural de una cosa. En este orden de ideas, Ciceron es considerado como el primer hombre en utilizar la terminología que denotaba cualidad en griego, que posteriormente fue categorizada por Aristóteles en sus estudios sobre el

paradigma cualitativo, al verla como un atributo que posee un objeto, más no como un objeto o sujeto en sí, visto desde otra perspectiva la calidad representa un significante polivalente, comportándose como el reflejo de la excelencia moral o, como a la perfección estética, según el sistema de valores que se adopte.

Por otra parte, nos encontramos con las corrientes neokantianas y neohegelianas, que retoman los postulados de Aristóteles y plantean la relación entre (cualidad) calidad y cantidad, ante el incremento de la producción científica teórica y aplicada, lo que promovió la adopción de una serie de dimensiones para la valoración de los escritos que hacen énfasis tanto en la eficiencia, como en la eficacia, efectividad y relevancia explicativa de la calidad a saber, por lo que esta debe estar implícita y no ser considerada como una utopía. En el siglo XX, tras la evolución de las corrientes clásicas de la administración, se desarrolla un paradigma centrado en explicar la esencia de la calidad, el cual cobra un mayor protagonismo luego de la primera revolución industrial, donde comienza a dar forma a lo que se conoce hoy en día por Calidad.

Entre las principales definiciones que se conocen, (Ilustración 20) está la hecha por la norma ISO 9000 (2015), define a la calidad como el “grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos” (p. 25), en otras palabras, la norma enfatiza que la calidad no es un concepto subjetivo, sino que se mide en función de criterios establecidos previamente para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas de un producto o servicio. Deming, considerado uno de los padres de la Calidad sostenía que esta se lograba al cumplir con especificaciones detalladas, del mismo modo reduciendo la variabilidad en los procesos, lo que, a su vez, impulsaba la mejora continua y la satisfacción del cliente.

Otro concepto lo encontramos en Chiavenato (2002): “La calidad total, es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto – superación y perfeccionamiento continuo” (p. 690). También, Barba (2000), por su parte, al reflexionar sobre la epigénesis de la calidad, percibe a la calidad como un problema de la producción. Algo que tiene mucha coherencia si se observa desde la visión de los paradigmas clásicos de las organizaciones y no desde la óptica que pudiese darle los estudios organizacionales, que busca entender el problema de calidad de raíz, es decir, sus causas y a través del conocimiento encontrar los puntos de mejoras.

Ilustración

20

Diversidad de Concepto de la Calidad



Nota: Esquema tomado de la página de la Escuela Europea de Excelencia 2020, el cual presenta el resumen de la evolución que ha tenido el concepto de calidad a lo largo de la historia.

La filosofía oriental, con su énfasis en la armonía y la perfección, encuentra un eco en la concepción de la calidad propuesta por Fernández et al. (2006), en la que trasciende su dimensión técnica para convertirse en un activo estratégico que diferencia a las organizaciones en un mercado cada vez más competitivo. Esta afirmación se sustenta en dos vertientes fundamentales: la calidad de aceptación, enfocada en la corrección de errores y la mejora de los procesos, y la calidad de diseño, orientada a la creación de productos y servicios que satisfagan plenamente las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos. En este sentido, la calidad se erige como un elemento dinamizador que impulsa la innovación y la mejora continua. Esta afirmación nos invita a reflexionar sobre la naturaleza dual de la calidad: por un lado, como un imperativo funcional que busca la perfección en los procesos y productos; y por otro, como una promesa que se establece con los clientes.

En este sentido, Ishikawa (1994) plantea una clasificación de la calidad que destaca la diversidad de enfoques dentro de una organización. Para él, la calidad se manifiesta en cuatro

dimensiones: la garantizada al consumidor, responsabilidad del marketing; la orientada a la investigación y el desarrollo, a cargo del departamento técnico; la relacionada con los procesos productivos, responsabilidad de producción; y la asociada a los criterios de inspección, tarea del departamento de calidad. Por su parte, Evans y Lindsay (1995) y Heizer y Render (2007) ofrecen una visión más amplia, definiendo la calidad como un conjunto de características que satisfacen las necesidades del cliente. Estos autores identifican cuatro aspectos clave: características intrínsecas del producto, costo, entrega y servicio postventa. Esta diversidad de perspectivas refleja la complejidad del concepto de calidad y la necesidad de abordarlo desde múltiples ángulos para garantizar la excelencia en los productos y servicios.

Existen varios líderes en la calidad como son (Heizer y Render, 2007), Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand Feigenbaum, Philip B. Crosby, entre otros. Edwards Deming insistió en que la dirección tenía que aceptar la responsabilidad de crear buenos sistemas, porque los empleados no pueden fabricar productos que superen la calidad de lo que el proceso puede producir. Para la implantación de un sistema de mejora de la calidad Deming propuso catorce puntos (Deming, 1989) a saber, crear hábito para el propósito de mejorar el producto y el servicio a fin de llegar a ser competitivos y proporcionar puestos de trabajo.

Los directivos de la empresa deben estar conscientes del reto, asumir sus responsabilidades y ser líderes para propugnar el cambio; incorporar la calidad al producto y no volver a depender de la inspección para lograrla; tender a un solo proveedor para un determinado componente sin basarse exclusivamente en el precio para su relación; mejorar constantemente el producto, la calidad y el servicio; establecer capacitación en el trabajo; establecer liderazgo; expulsar el miedo; romper las barreras entre departamentos; eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para la fuerza laboral que no puedan ser alcanzadas; eliminar cuotas numéricas y barreras que roban a la gente el derecho a sentirse orgullosa de su trabajo; establecer un programa vigoroso de educación y automejora para lograr la transformación.

En resumen, los 14 puntos de Deming promueven una cultura de mejora continua, donde todos los miembros de la organización trabajan juntos para eliminar desperdicios, mejorar la calidad y aumentar la satisfacción del cliente.

Otro de los líderes en la calidad es Joseph M. Juran quien es pionero en la enseñanza a los japoneses para mejorar la calidad. Juran cree firmemente en la gestión de la alta dirección y en los equipos de trabajo en el esfuerzo para mejorar la calidad. A diferencia de Deming, que enfatiza la mejora continua de los procesos, Juran centra su atención en las necesidades del cliente, definiendo la calidad como la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las expectativas del usuario, incluso cuando estas no están explícitamente documentadas. Armand

Feigenbaum es un líder de la calidad que escribió un libro en 1961 titulado *Total Quality Control* donde definía cuarenta pasos para los procesos de mejora de la calidad. Feigenbaum considera que la calidad es un tema profundo que integra los procesos de la empresa y no una serie de herramientas; creó el campo de los equipos de trabajo multifuncionales por su trabajo sobre cómo aprende la gente de los éxitos de los demás. Philip B. Crosby publicó en 1979 su libro *Quality is Free* donde plantea el tradicional intercambio de costos entre mejorar la calidad y la mala calidad. Crosby acuñó la expresión *cero defectos* y puntualizó que no hay ninguna razón para que haya errores o defectos en cualquier producto o servicio (Evans y Lindsay, 1995) (Heizer y Render, 2007).

Cronología de la Concepción de la Calidad

El pensamiento basado en el aseguramiento de la calidad, ha sido algo ingénito, connatural en los hombres que ha prevalecido y se ha perfeccionado en el transcurso de la historia hasta nuestros días, prueba de ello se evidencia en los postulados que seguía el Código Hammurabi en Babilonia a mediados del año 1752 A.C. el cual dictaba que "... si un albañil construye una casa para otro hombre, y su trabajo no es fuerte, y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será condenado a muerte" (Miranda et al., 2007 p. 2), de igual manera "...los fenicios tenían como práctica habitual cortar la mano de las personas que continuamente realizaban productos defectuosos" (Torres et al. 2012), métodos que fomentaban una cultura de asegurar la calidad en el proceso de fabricación, para un resultado cero defecto, pero cuestionable en la política de corregir y garantizar la eficiencia de la mano de obra.

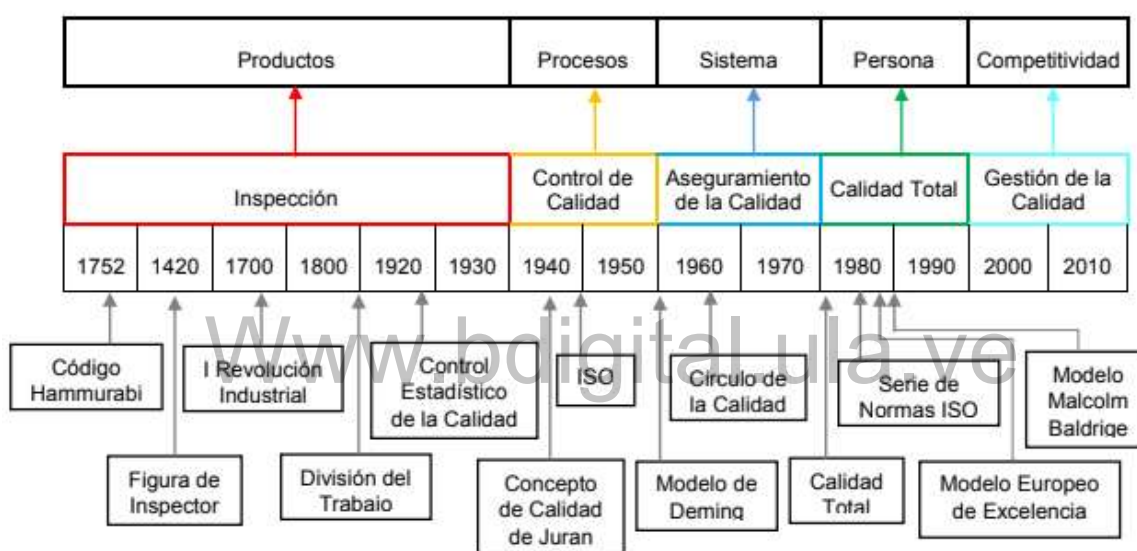
La cultura de control y aseguramiento de la calidad es una herencia de las antiguas civilizaciones, que empíricamente establecían políticas de homogeneización con la visión de reducir "... la variabilidad entre la materia prima, los métodos de trabajo, e incluso mano de obra, logrando alta precisión en el trabajo manual" (Montaudon, 2010, p. 7), que garantizará la eficiencia y el cero defecto en la construcción de sus monumentos arquitectónicos.

En este sentido y ya en los albores de la mecanización, en la época de la producción artesanal, la concepción del principio de calidad total, se caracterizaba por ejecutar actividades de estandarización de los procesos, e inspección de los productos finales, especialmente, con el objetivo de certificar el 100% de conformidad de lo planificado y solicitado por los consumidores, a través de una comunicación directa entre cliente y fabricante, donde uno exponía sus gustos y necesidades y el otro sus limitaciones y recomendaciones.

Ante la creciente demanda de artículos y unificación de criterios, surgieron gremios que

asociaban a grupo de artesanos, estableciendo sistema de fabricación para optimizar los métodos y niveles de producción, en paralelo con los acontecimientos de la revolución francesa y los aportes de Eli Whitney que introdujo la idea de partes intercambiables centrada en el concepto de estandarización, que dio paso a la producción en masa posteriormente, y por lo consiguiente al establecimiento de criterios que normalizaba la producción, sentando los cimientos para la filosofía de calidad de bienes y servicios ofrecidos a una sociedad, basándose en el principio de actividades de inspección alrededor del producto (Ilustración 21).

Ilustración 21
Línea de Tiempo



Nota: La línea del tiempo de la evolución que ha tenido la calidad en el transcurso de la historia, imagen tomada de Torres et al. 2012.

La primera etapa del pensamiento enfocado en la concepción de calidad, se encuentra asociado a las raíces de la auto – inspección por parte del hombre que realizaba el trabajo, con el propósito de garantizar calidad, así como conformidad del consumidor y prestigio del producto frente a la marca; lo que con el advenimiento de la I revolución industrial cambió, debido a que “un trabajador ya no fabricaba todo el producto, sino solo una parte” (Besterfield, 2009, p. 35), Pinto (1998) describe cómo, en el contexto de las células de trabajo, la calidad se garantizaba mediante una inspección final del producto.

Este enfoque, centrado en el cumplimiento de especificaciones técnicas, representaba un cambio significativo respecto a la producción artesanal, donde la calidad estaba íntimamente

ligada a la interacción directa entre el artesano y el cliente. Ante este contexto, la inspección de unidad por unidad del 100% del lote terminado representaba un costo elevado para la administración, ya que “consistía en rechazar todos los productos defectuosos, lo que representaba un primer costo y después recuperar de alguna forma dichos productos si era posible, lo que representaba otro costo adicional”. (Cuatrecasas, 2012, p. 12), estrategia que buscaba detectar los errores en planta antes de llegar al consumidor final, pero no atacaba el problema de raíz de manera de lograr prevenir su ocurrencia, solo de corregirlo después de sucedido.

Con la automatización de los procesos productivos, las unidades por lote fabricado aumentaron considerablemente el proceso de inspección como se venía haciendo hasta el momento, aparte de simbolizar un costo elevado para las finanzas de las corporaciones, representaba un cuello de botella en el proceso, que requería ser solventado, lo que llevó al “pionero en estadística Walter Shewhart a desarrollar gráficas de control estadístico para mantener un proceso dentro de un estado de control estadístico y reducir, de este modo, la cantidad de inspecciones requeridas”(Schroeder et al., p.6).

Dándole así la connotación estadística a lo que hasta el momento se conocía como Inspección de la Calidad, incorporando a partir de allí, métodos estadísticos para Controlar la Calidad, ya no solo del producto, sino ya considerando la necesidad de controlar el proceso, por la contribución a la optimización de la relación costo – beneficio en la producción fabril, elevando la productividad y mitigando los costos por errores, el planteamiento consiste en el establecimiento de rangos de variabilidad aceptable y tipo de ocurrencia (naturales o assignable) en el proceso, a través de la selección de una muestra representativa del lote producido que certifique el cumplimiento de los parámetros preestablecidos, agilizando así la inspección y previniendo oportunamente en el proceso las desviaciones detectadas en el muestreo de inspección.

La forma en cómo se concebía la calidad del producto en las primeras organizaciones, evolucionó notablemente “pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad, a tratar de generar la calidad desde sus orígenes. Se busca evitar los productos defectuosos, dotando al proceso de producción de los adecuados controles, a fin de asegurar la calidad de los productos que genera. Se siguen utilizando las técnicas estadísticas, pero ahora como herramientas que permitan garantizar la calidad de los productos a través del control de los procesos” (Cuatrecasas, 2012, p. 576).

De este modo, la etapa de Aseguramiento de la Calidad, llega por medio de un movimiento cultural nacido en Japón, optimizando las estrategias de control de calidad usada

hasta el momento, enfocándose en la prevención de los defectos, a través del círculo de la mejora continua, en el que se concibe a la calidad como un sistema que integra a todas las etapas del proceso productivo, basándose en el conocimiento mediante la experiencia, que progresivamente permite la eliminación de los errores y no conformidades, garantizando así la calidad absoluta e imprevistos en el futuro a corto y mediano plazo.

En este orden de ideas, surge en París la Organización Internacional de Normalización (ISO), con el propósito de estandarizar y regular la producción, con la misión de asegurar la calidad, facilitando el intercambio y comercialización internacional de bienes y servicios, siguiendo para ello una serie de directrices que establece unos protocolos para la realización de las actividades, garantizando así la calidad a través de “procedimientos de gestión de calidad con ayuda de una documentación detallada, instrucciones de trabajo y mantenimiento de registros” (Heizer & Render, 2001, p. 350), la aplicación de la norma ISO en las organizaciones implica que estas deben contar con un sistema que controle y asegure la calidad del producto en el proceso, el surgimiento de dicha organización de normalización es un referente para que las organizaciones se acerque a la Eficiencia y Excelencia, donde se benefician todos.

Con la intención de no limitar el sistema de control y aseguramiento de la calidad al producto y proceso, el concepto de calidad evoluciona e integra en su postulado a las personas como valor añadido de Calidad Total, y liderazgo administrativo para la consolidación de los objetivos de conformidad con la calidad y la excelencia como último fin, ligado a la satisfacción de los gustos de los consumidores, teniendo presente que “La calidad total es un proceso de mejora continua que busca satisfacer las necesidades del consumidor a través de productos y servicios ofrecidos a los precios que los compradores están dispuestos a pagar por ellos. La Calidad Total involucra para ellos: 1) la renovación del proceso productivo de bienes o servicios, 2) el uso óptimo de los recursos humanos y materiales, 3) el desarrollo del personal a través de la capacitación y el adiestramiento; y 4) el respeto a la legalidad y al medio ambiente, entre otras” (Bellon, 2001, p. 43).

En este contexto, la calidad como actividad de mera inspección de aceptación, paso de un simple procedimiento al final de la línea que involucraba a un hombre, a ser vista como una manera de gestionar las operaciones, e incorporar a todos los miembros de la organización como corresponsables y garantes de la calidad implícita como estrategia competitiva y de productividad. La gestión de la calidad total, sienta el precedente para los paradigmas administrativos que se ha desarrollado y que se generarán en el futuro, al respecto el portal de Isotools en el 2017, señala que “La gestión de calidad total es una de las bases de lo que hoy conocemos como Lean Manufacturing, inicialmente contribuyó con su enfoque para implantar

una cultura empresarial colectiva de compromiso con la eficacia”, en estos términos la gestión de la calidad total se fundamenta en los principios de la mejora continua, trabajo en equipo y enfoque en los requerimientos de los clientes, hacía el establecimiento de una filosofía de gestión eficiente, proactiva, preventiva y de excelencia.

La Calidad en las primeras corrientes organizacionales

Las primeras corrientes organizacionales según refiere la obra de Zapata (2001), donde presenta los grandes paradigmas asociados a la génesis y a las tendencias evolutivas de los pensamientos administrativos; a partir de allí, que se puede decir que las raíces de los estudios organizacionales encuentra sus cimientos epistemológicos, desde antes del Taylorismo y la división del trabajo, enmarcándose en el estudio de tiempo y en la especialización de la mano de obra, en busca de mejorar los niveles de productividad en los puestos de trabajo. En esta época la misión de la gestión de la calidad estaba limitada solo a un proceso de inspección de los lotes de productos terminados, que determinaban individualmente qué producto cumplía con las especificaciones y en función a la conformidad o no de los parámetros establecidos, se aceptaba o rechazaba cada unidad producida, trayendo como consecuencia un incremento sustancial de los costos operativos por productos defectuosos y producción complementaria, que simultáneamente tenía efecto directo en el cumplimiento de la planificación y los tiempos de entrega, del mismo modo y paralelamente se generaba un clima de descontento en la fuerza laboral, por los términos establecidos en relación con las remuneraciones salariales, que desatendían los derechos de estos al hacer del trabajo una actividad monótona.

La imperante crisis de la época, dio paso a las ideas e innovaciones que ofrecía el Fordismo que en su esencia proponía mejoras significativas a los sistemas de producción existentes en la época, promoviendo en este sentido la producción en masa, a través de la cadena de ensamblaje, que trajo consigo un cambio de estrategia que garantizará la calidad de los productos fabricados, para ello se apoyaron en los aportes de Shewhart y Deming, a través del control estadístico de procesos propuesto por ellos, que implica la selección y revisión de una muestra del producto terminado, de acuerdo al tamaño del lote producido, con el objetivo de examinar la conformidad o no con las especificaciones, que le permitiese que el producto fuese despachado a los consumidores finales.

Lo anterior ha desencadenado la reducción de tiempos en el proceso de inspección, y a su vez la tendencia de incurrir en el error de aceptar la totalidad de un lote defectuoso porque el porcentaje de la muestra evaluada carecía de irregularidades, del mismo modo que se hace

presente la probabilidad de rechazar un lote por considerarlo que no cumple con los estándares y cualidades requeridas, al observar solo una porción de los artículos manufacturados. Por lo que a pesar de que estos movimientos filosóficos y metódicos ofrecieron avances sustanciales para el incremento de la productividad y los ingresos, no escaparon que al cabo de un tiempo fuera inevitable reconocer las debilidades presentadas y tener que aceptar otras formas alternativas de organización.

En las anteriores eras de paradigmas organizacionales, llegó el Toyotismo a reemplazar a su antecesor enfoque, que surge en respuesta a las debilidades que este último presentó y como evolución a una filosofía de mejora continua promovida en la industria automotriz japonesa, que inquirió mejorar los niveles de eficiencia en el manejo de los recursos, al aplicar la filosofía *Just in time* o Justo a Tiempo, basada en el precepto de *learn manufacturing*, que se traduce como manufactura sin desperdicios, al trabajar de acuerdo al comportamiento exacto de la demanda, como en los sistemas de producción *pull*. De tal modo, que se evita acumular un stock de mercancía por vender, lo que en consecuencia implica una disminución considerable de los costos de almacenamiento, fomentando la calidad y la mejora continua, repercutiendo directamente en los costos de operaciones y en la satisfacción de los clientes.

Antes los movimientos filosóficos de la época surgidos en Japón, las operaciones toman otro enfoque donde la calidad toma un papel relevante, ante la evolución del pensamiento de producir cantidad, sin importar la calidad, conllevando a que esta última comenzará hacer una prioridad para los gerentes como estrategia competitiva y financiera, por su asociación con la mejora continua en los procesos, por lo que el concepto de control de la calidad trasciende de la inspección de conformidades al final del proceso productivo, a una política de aseguramiento de la calidad de manera sistemática de todo el proceso productivo desde la recepción de la materia prima, pasando por las diferentes etapas de transformación, hasta llegar al producto final en almacén.

Ante este nuevo paradigma las inspecciones de control de calidad en los procesos se tornan con mayor efectividad, al mitigar los errores y/o desviaciones en la etapa de fabricación, viéndose reflejado en el incremento de la rentabilidad, productividad, competitividad y satisfacción de los consumidores. El Toyotismo marcó el inicio de una era de cambios, no solo en el contexto de la globalización, sino en la forma en que las empresas comenzaron a organizar su gestión de operaciones, a la que se le conoce con el nombre de Posfordismo, caracterizado por la flexibilización, la humanización y la tecno – industrialización en el desarrollo organizacional de los procesos, conllevando a una mejora potencial de la productividad, a lo que al respecto Suárez, citado por González (2006) señala:

Reconocimiento

En razón de la integración global, la necesidad de captar nuevos mercados y los avances tecnológicos, se han operado cambios fundamentales en la organización del trabajo empresarial, privado y público, que forman parte de la modernización empresarial, y persiguen básicamente la reducción de costos, pero también aumento de la diversidad y calidad del producto, entre otros, a fin de lograr la competitividad” (p. 1).

Tras la modernidad emergente, de la civilización en la industria manufacturera posfordista, se han generado paradigmas gerenciales, diseñados para dar respuesta a las necesidades generada, tras los cambios suscitados en las empresas vanguardista, alejándose poco a poco de la administración tradicional jerárquica y acercándose cada vez a los liderazgos participativos, con equipos de alto desempeño, que han desencadenado no sólo una mano de obra especializada, sino multifuncional, polivalente del sistema productivo, capaces de dar respuesta acertada a las contingencias que se pueda estar expuesto en el acontecer de sus jornadas laborales, logrando así mitigar los riesgos en los resultados a obtener, al trascender del modelo de aseguramiento al de gestión de la Calidad Total, integrando a todos las áreas de las organizaciones como corresponsable de la calidad.

Ante los constantes cambios y transformaciones que han sufrido los procesos de manufactura en las organizaciones, las prioridades en torno a la concepción de la calidad como estrategia gerencial también han evolucionado, yendo a la vanguardia de los restos y disrupciones, reconociendo la presencia de un permanente interés en las organizaciones por avanzar hacia la calidad, considerando en está la existencia de una doble forma de representarla: por un lado, como un aspecto natural dentro de la realidad organizacional y, por el otro, como una respuesta de la organización frente a la variabilidad del medio. (Sanabria et al., 2014).

Hablar de organizaciones es sinónimo de hablar de administración y de cómo estas gestionan sus recursos para su máximo aprovechamiento. Por lo que, desde antes de la primera revolución industrial, el hombre como administrador ha sentido la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar su capital de trabajo (mano de obra, maquinaria, tiempo y finanzas), con el objetivo de ser los líderes del mercado, garantizando así altos márgenes de rentabilidad, para ello se ha valido de la Gestión de Cambios y de la relación de Poder de la Gerencia, con la visión de optimizar los procesos para la consolidación de los objetivos sin dejar de lado la perspectiva de la Calidad ahora desde los estudios organizacionales.

Dimensiones y Costos de la Calidad

En la satisfacción del cliente al utilizar un producto o servicio están presentes una serie de dimensiones que, según Juran y Gryna (1995), se pueden dividir en dos componentes como son, características del producto y falta de deficiencias. En muchas organizaciones los clientes se pueden clasificar según el nivel o grado de calidad deseada, por ejemplo, en la hotelería puede haber una demanda para hoteles de lujo y otra para económicos; para una demanda de refrigeradores domésticos puede haber una demanda para refrigeradores con capacidades básicas y otra para refrigeradores con cualidades especiales. Entre las características de calidad más importantes para un producto podemos mencionar (Fernández et al., 2006) (Moreno – Luzón et al., 2001) (Chase y Aquilano, 2000), rendimiento, prestaciones (características), confiabilidad, durabilidad, servicio, estética, reputación.

El rendimiento se refiere a las características principales (primarias) o especificaciones básicas de un producto o servicio. Las prestaciones son las características secundarias que complementan a las primarias e incluyen los acabados y detalles. La confiabilidad¹¹ se refiere a la consistencia del rendimiento y las prestaciones a lo largo del tiempo (Juran y Gryna, 1995). La durabilidad¹² está relacionada con la vida útil. Chase y Aquilano (2000) incluyen a las reparaciones dentro de la vida útil del producto; Moreno – Luzón et al. (2001) explican que la vida útil puede ser concebida de dos maneras, vida del producto antes de reemplazarlo y vida del producto antes de reemplazar sus componentes principales. Para Fernández et al. (2006) todo producto tiene una duración técnica y otra económica, la vida técnica termina cuando un producto averiado no se puede reparar; la vida económica finaliza cuando resulta más barato sustituir el producto por uno nuevo que repararlo.

Por su parte, el servicio tiene que ver con la resolución de problemas y quejas de los clientes con respecto al producto o servicio; para Juran y Gryna (1995), el servicio debe anticiparse a las necesidades del cliente; Moreno – Luzón et al. (2001) puntualizan que el servicio debe ser rápido, de bajo costo y con una relación eficaz y eficiente entre usuario y proveedor. También conviene recordar que cuanta más atención se preste en la fase de producción a la calidad del producto, menos serán las demandas de servicio para corregir las posibles fallas subsiguientes (Takeuchi y Quelch, 1983 citado por Fernández et al, 2006, p. 489). La estética

¹¹ Se define la confiabilidad como *“la probabilidad de que un producto, parte de equipo o sistema lleve a cabo su función esperada durante un período establecido de tiempo, bajo condiciones específicas de funcionamiento”* (Evans y Lindsay, 1995: 516).

¹² Se entiende por durabilidad *“el período de tiempo durante el cual un producto puede ser efectivamente utilizado con un rendimiento y unos requerimientos de funcionalidad por encima de ciertos valores mínimos”* (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001: 15).

tiene que ver con la respuesta y reacciones sensoriales del cliente (tacto, sabor, olor, vista, oído) ante características del producto (Moreno – Luzón et al., 2001; Chase y Aquilano, 2000).

En este orden, la reputación para Chase y Aquilano (2000) se refiere al rendimiento y otros aspectos intangibles que ha tenido el producto o servicio en el pasado; según Moreno – Luzón, et al. (2001) la reputación, al igual que la imagen forma parte de la calidad percibida y es independiente de la experiencia de consumo que se haya tenido. La falta de deficiencias a través de la reducción de desperdicio, reproceso, quejas y reclamos tienen un efecto directo sobre los costos. Las deficiencias pueden ser medidas en errores, defectos, fracasos, fuera de especificaciones. En resumen, la calidad significa satisfacción del cliente externo e interno y las características del producto y la falta de deficiencias son los principales determinantes de esa satisfacción (Juran y Gryna, 1995).

Es en la década de 1950 cuando surgieron los costos de la calidad, asignándose diferentes significados a este término. Algunos les dieron una connotación de costos de lograr la calidad, otros igualaron el término con los costos que se incurren al tener una baja calidad (Juran y Gryna, 1995). En general, ha predominado el enfoque de los costos de baja calidad y se identifican cuatro tipos de costos, a saber, costos de prevención, costos de evaluación, costos de fallas internas y costos de fallas externas. Los costos de prevención son los relacionados con la disminución de las causas potenciales de producción de componentes o servicios defectuosos, por ejemplo, programas de formación o entrenamiento para el personal relacionado con la calidad, organización de actividades para crear planes de calidad, actividades relacionadas con la calidad de nuevos productos y servicios, costos de inspección y pruebas para el control de procesos, auditorías de calidad, evaluación de la calidad del proveedor (Deulofeu, 2014) (Heizer y Render, 2007; Chase y Aquilano, 2000).

Consecuentemente, los costos de evaluación son los que se incurren para determinar el grado de conformidad de los productos y procesos, tales como, inspección y prueba para determinar la calidad de materiales comprados, costos de mantener los instrumentos y equipos de prueba para la verificación de la calidad de los productos y componentes, costo de materiales y suministros para los equipos de inspección y prueba, costos de probar materiales y productos en inventario. Se destaca que los costos de fallas internas son costos resultantes de la producción de partes, productos o servicios con defectos o errores antes de su entrega a los clientes. Entre estos costos tenemos, costos por desperdicio, reproceso, inspección al 100%, análisis de causas para determinar el origen del problema, re – inspección y volver a probar.

Entre tanto que, los costos de fallas externas están asociados con problemas en el producto fuera de las instalaciones de la organización, es decir, una vez que va camino o ha sido

recibido por el cliente. Entre estos costos tenemos, costos por garantía, artículos devueltos, responsabilidades civiles o penales, pérdida de clientes, costos para la sociedad (Juran y Gryna, 1995) (Chase y Aquilano, 2000; Heizer y Render, 2007).

Gestión de la calidad

A lo largo de la historia, la gestión de la calidad ha experimentado una evolución significativa, pasando por cuatro fases principales: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. La inspección, que se inició a finales del siglo XIX y principios del XX, se caracterizó por un enfoque reactivo, donde la calidad se verificaba al final del proceso productivo, y las tareas de producción y control estaban claramente separadas, es decir la inspección se realizaba sobre el producto final, detectando el problema al final del proceso (Shingo, 1989) abarcando las actividades de recontar, medir y separar las piezas defectuosas; los productos que no tenían conformidad con la especificación eran desechados o reparados. Además, la inspección se realizaba sobre cada producto manufacturado y no se incorporaba ninguna actividad de prevención ni ningún plan de mejora, por tanto, implicaba elevados costos y muy poca contribución a la eficiencia y la eficacia (Moreno – Luzón et al., 2001).

Una característica distintiva de la inspección es que, si bien es necesaria para garantizar la calidad del producto, no aporta un valor agregado directo al mismo. Por el contrario, genera costos adicionales asociados a la contratación y capacitación del personal de inspección. Además, el lapso que transcurre entre la detección de una no conformidad y su corrección suele ser significativo, lo que implica que durante ese periodo se continúan produciendo unidades defectuosas; si un producto defectuoso llega al cliente no se considera que es debido a errores en su producción sino a errores de inspección (Fernández et al, 2006).

En 1931, Walter Shewhart realizó un descubrimiento fundamental en la producción industrial, la cual por más controlada que sea, siempre presentará cierta variabilidad entre las piezas o productos. Esta variabilidad, según Shewhart, puede ser cuantificada y controlada mediante el uso de herramientas estadísticas basadas en la teoría de la probabilidad. El objetivo no es eliminar toda variabilidad, sino distinguir entre las fluctuaciones naturales del proceso y aquellas que indican la presencia de problemas, por lo que Shewhart desarrolló métodos gráficos

y estadísticos para identificar cuándo las variaciones¹³ excedían los límites establecidos, considerando dos tipos principales: la variación común, inherente al proceso y difícil de eliminar, y la variación especial, causada por factores externos al proceso y susceptible de ser corregida.

Otros investigadores consiguieron progresos en las técnicas del muestreo, partiendo de la premisa de que la inspección del cien por ciento de las piezas es ineficiente. Se desarrollaron técnicas que aseguran que inspeccionado un número limitado de piezas se sabría el porcentaje de defectos o defectuosos en un lote. Sigue siendo responsabilidad del departamento de producción el proceso de control de calidad basado en métodos estadísticos, donde la detección de errores y su corrección sigue siendo reactivo, es decir, se descubren al final del proceso y no implican al resto de la organización (Moreno – Luzón et al., 2001).

A mediados del siglo XX, la gestión de la calidad experimentó una evolución significativa con la aparición del aseguramiento de la calidad. Este nuevo paradigma reconoció que la calidad no solo se lograba mediante la inspección final, sino que debía integrarse desde el diseño del producto, priorizando aspectos como la confiabilidad y el rendimiento, los cuales se convirtieron en factores determinantes para el éxito competitivo de las empresas. Es básicamente un enfoque de prevención donde lo trascendente es encontrar las causas del problema y subsanarlas, buscando soluciones y estandarizando estas soluciones para evitar repetir los errores.

Esto se logra dirigiendo los esfuerzos para prevenir los errores desde los diferentes departamentos o secciones que conforman la organización y no solamente desde el área de producción (Feigenbaum, 1961; Juran, 1962)¹⁴. Para Evans y Lindsay (1995) el aseguramiento de la calidad es “el esfuerzo total para planificar, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada” (p. 26). Para lograr este objetivo existen una serie de factores clave como son, la prevención de errores, el control total de la calidad, el énfasis en el diseño de los productos, uniformidad y conformidad de productos y procesos y el compromiso de los trabajadores. La prevención de errores se refiere a que es más costoso permitir que se produzcan los errores que evitarlos, es decir, invirtiendo en prevención (costos de prevención) se obtendrán menos productos con defectos o defectuosos y por ende menores costos de fallas internas y externas (Moreno-Luzón et al., 2001).

¹³ Existen dos tipos de variaciones, las comunes y las especiales. Las comunes son inherentes al proceso, aleatorias y difíciles de eliminar. Las variaciones especiales no son aleatorias y no inherentes al proceso y pueden eliminarse con mayor facilidad (Fernández et al, 2006).

¹⁴ Citados por Moreno-Luzón et al, 2001: 23).

Bajo esta perspectiva, el control total de la calidad, según Feigenbaum (1956) citado por Moreno – Luzón et al (2001, p. 24), advierte que si el departamento de producción es el único participante no se podrán obtener productos de calidad; la calidad debe ser una labor de todos los miembros de la organización, comenzando por la dirección general, y en consecuencia el control de calidad debe abarcar desde el diseño del producto hasta la entrega al cliente. El énfasis en el diseño de los productos es otro factor en el que se apoya el enfoque de aseguramiento de la calidad, donde las necesidades del cliente se traducen en un grupo de requerimientos en el diseño del producto para manufactura o para la función de operaciones en una empresa de servicio.

Este movimiento también se le conoce como desarrollo del producto, investigación y desarrollo, ingeniería o diseño del producto; para productos mecánicos o electrónicos de complejidad moderada y productos químicos, entre el cuarenta y el cincuenta por ciento de los problemas se deben a este factor (Juran y Gryna, 1995).

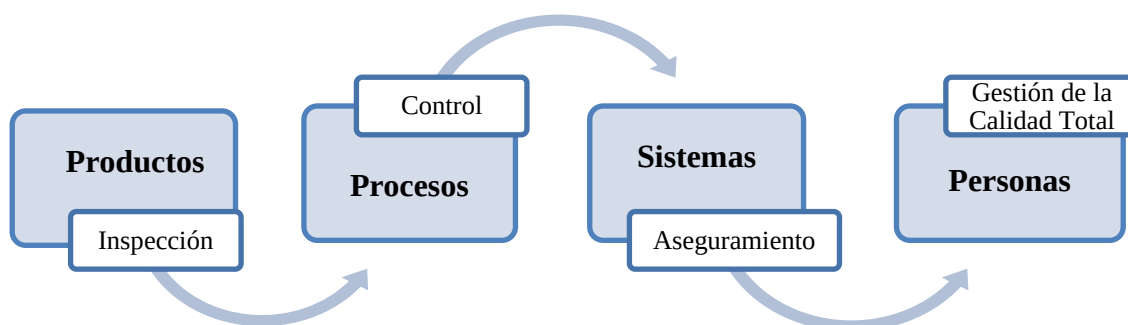
Otro factor clave para el aseguramiento de la calidad es la uniformidad y conformidad de productos y procesos, que asegura que los productos estarán libres de defectos o que disminuirán sustancialmente, y así cumplir los requisitos de confiabilidad, durabilidad y rendimiento. Esto se logra con una producción conforme a las especificaciones emanadas del diseño del producto, y una uniformidad de los procesos derivada del diseño de estos (Conti, 1993 y Dale, 1994 citados por Moreno – Luzón et al 2001, p. 25).

Posteriormente, el compromiso de los trabajadores es el factor clave del aseguramiento de la calidad que enfoca su atención en el talento humano. Este compromiso se logra mediante la motivación de los trabajadores para alcanzar la meta de cero defectos en los productos que se elaboran. Ahora bien, esta motivación puede provenir de la necesidad de conservar su trabajo y estar motivados por el estímulo del miedo y responder, produciendo con cuidado los productos para alcanzar la meta. Según Evans y Lindsay (1995), los trabajadores pueden experimentar una fuerte necesidad de aprobación social, tanto por parte de sus compañeros como de sus superiores. Este deseo de reconocimiento, combinado con el orgullo inherente a un trabajo bien realizado, puede ser un poderoso motivador para producir productos de alta calidad.

El último gran enfoque de gestión de la calidad es la gestión de la calidad total. En el próximo apartado profundizaremos este trascendental enfoque. Como corolario a este apartado visualizamos en la Ilustración 22 los enfoques de gestión de la calidad y sus direcciones principales.

Ilustración 22

Enfoques de gestión de la calidad y sus principales direcciones



Nota: Moreno – Luzón et al (2001, p. 21).

Organizaciones

En relación a la gestión de calidad en las organizaciones, es importante considerarlas como sistemas dinámicos en los que se hace imprescindible la planificación y organización de todas las actividades inherentes a los procesos productivos. En razón de ello, Ángel, et al. (2020), en relación con las *Definiciones organizaciones en General*:

Las organizaciones son sistemas abiertos en continua transacción con el ambiente (Kahn y Katz, 1989), en el que se llevan a cabo la planeación y coordinación de diversas actividades para llegar al cumplimiento de objetivos (Schein, 1991), dichos objetivos o propósitos comunes se logran a partir de un acuerdo intencional entre las personas que conforman la organización (Robbins y Coulter, 2009). (p. 18).

De lo precisado por los autores, con respecto a las organizaciones en sentido general, se evidencia que son sistemas abiertos, que se sirven de la planificación y la coordinación de las actividades, a los fines de satisfacer el cumplimiento de los objetivos. Dichos objetivos comunes, se alcanzan gracias a un acuerdo intencional entre los integrantes de la organización. Al respecto, se deduce que ese acuerdo internacional de los integrantes se deriva, por ejemplo, de un contrato de trabajo o de servicio que se tiene con la organización. Lo cual indiscutiblemente muestra una vinculación muy cercana con lo que el mismo autor señala que:

Las organizaciones como sistemas colectivos deben ser leídas desde una perspectiva política y constructivista (Peiro, 1999). Para Porras (2012), en consonancia con Peiro

(1996), la organización está constituida por “fenómenos socio – cognoscitivos construidos, donde dichas construcciones sociocognitivas, se configuran como ‘juegos de poder’” (p. 11) que son, para este autor, justamente, lo que conforma la esencia de la organización. (p. 18).

La aseveración hecha por los autores, reafirman que las organizaciones son sistemas colectivos, que deben ser entendidos bajo una óptica política. Por lo cual, al ser entendidas bajo la idea política, se interpreta que distinto a las organizaciones líquidas, las organizaciones en general sí cuentan con una moralidad. Igualmente, otros autores agregan que la organización está conformada por fenómenos sociocognitivos, que pasan a ser juegos de poder. De esta expresión, se deduce que esos fenómenos, son culturales y generan aprendizaje, se presume que lo que se busca aseverar, no es otra que la dinámica organizacional, transmite los valores que ahí se apliquen; dentro de lo cual, vale destacar a Vesga García (2020), quién abordan a la organización como: un colectivo al citar a Blanch (2007), “asociadas para trabajar conjuntamente de cara al logro de objetivos comunes. Constituyen un sistema social complejo, estable, integrado, jerarquizado, con estructura de poder, división de roles, delimitación de competencias y definición de objetivos y estrategias” (p. 18). De igual modo, señala el autor:

Estos objetivos y estrategias cambian en la medida en que el entorno y la propia organización se transforman. Por ejemplo, gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías, una de las nuevas formas de organización consiste en aquella conformada por una estructura en red, dicha estructura se basa en la existencia de nodos que buscan dar respuesta a problemas específicos (Rivas, 2002). Desde esta óptica, la organización se sostiene a partir de relaciones en constante fluidez (Alonso y Fernández, 2006, p. 19).

En general, es un colectivo de personas que se asocian para trabajar conjuntamente con el propósito de lograr objetivos comunes. Aquí, se debe tener en cuenta, que el autor solo aporta una definición general, haciendo abstracción de la dirección de los objetivos comunes a alcanzar. Posteriormente, aseveran que las mismas cuentan con al menos ocho características. Al hacer referencia a los objetivos y estrategias, asegurando que los mismos pueden cambiar en tanto, que el entorno y la propia organización cambien. Y aporta una idea, impulsado por las nuevas tecnologías, entre la que destaca una estructura en red, y para ello menciona parte de su esencia. En tal sentido, Vesga García (2020), con relación a la organización, aporta la siguiente definición:

La organización de hoy se torna interconectada y compleja (Martin, Segredo y Perdomo, 2013; Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuvan y Rozo, 2018), esta, independientemente de su antigüedad, número de empleados, misión o tipo de sistema de producción, requiere ser administrada, actividad que, históricamente, ha sido objeto de estudio. (p. 20).

Tal afirmación de los autores revela que la organización actual, posee dos características, y es que es interconectada y compleja, y hace la salvedad en cuanto a que indistintamente de su antigüedad, cantidad de empleados, objeto de la organización o sistema de producción, es indispensable tener en cuenta que necesita ser administrada, y esta área, es decir, la administración de la organización ha sido ampliamente estudiada.

Las organizaciones líquidas: Semblanza

El concepto de organización líquida se basa en la teoría de la modernidad líquida del sociólogo Bauman (2015), quien describe la sociedad actual como un escenario en constante transformación, donde nada es estable ni duradero. En este contexto, las organizaciones tradicionales, basadas en la burocracia, la estandarización y el control, se vuelven obsoletas e ineficientes. Por el contrario, las organizaciones líquidas son capaces de fluir con el cambio, de reinventarse y de generar valor añadido.

Es incuestionable poder afirmar que el panorama empresarial moderno evoluciona constantemente. Uno de los cambios más significativos que hemos presenciado en los últimos años es la aparición de organizaciones líquidas.

Entendiendo estás desde el silogismo como una homeostasis organizacional, por su tendencia a la adaptación ante los entornos VUCA, caracterizados por las transformaciones constante promovida por la tecnología, y en la que la resiliencia se presenta como estrategia que busca innovar para dar respuesta rápida y oportuna a las disrupciones que emergen continuamente desde la sociedad. Dado que el concepto de organizaciones líquidas existe desde hace varias décadas, pero no fue hasta el siglo XXI cuando obtuvo un reconocimiento generalizado. El auge de la tecnología y la globalización han dado lugar a un mundo más interconectado, y las empresas han tenido que adaptarse para seguir el ritmo de estos cambios. Las primeras organizaciones líquidas fueron startups y empresas más pequeñas que buscaban formas de diferenciarse de empresas más grandes y consolidadas. Reconocían que la agilidad y la flexibilidad eran esenciales para su éxito y estaban dispuestas a asumir riesgos para alcanzar sus objetivos.

Con el tiempo, las grandes empresas empezaron a darse cuenta de las ventajas de una organización líquida y empezaron a adoptar estructuras similares. Hoy, muchas de las empresas más grandes y exitosas del mundo, como Google, Amazon y Apple, son organizaciones líquidas; Espejo y Foss (2018) señalan que:

Las organizaciones de la sociedad (Bauman, 2000) surgen de las interacciones de los actores en múltiples redes. A medida que estos actores comparten sus intereses el estiramiento de los agentes ambientales en los procesos de co – creación de valor influir en sus posibilidades de viabilidad, al igual que la flor los parches extienden las colonias de abejas a través de forrajeras en procesos de sostenibilidad ecológica. Para la viabilidad, los actores responden al estiramiento de cualquier tipo, a través de su acoplamiento estructural a procesos de co – creación de valor. El estiramiento mutuo ayuda a los actores y agentes a reconocer y mejorar los desequilibrios operativos y problemáticos y, por lo tanto, producir mejores operadores de variedades para lograr la variedad necesaria a partir de la autoorganización entre agentes y actores. (p. 112)

Estos autores sostienen que las organizaciones de la sociedad surgen de las interacciones de los actores en diversas redes. Cuestión que se configura en la medida en que compartan intereses en la co – creación de valor, cuestión que va impulsando su viabilidad, y para ello señalan una analogía referida a las colonias de abejas relacionadas con los procesos de sostenibilidad ecológica; afirman a su vez, sobre la necesidad del estiramiento y acoplamiento estructural, lo cual, en este contexto, se puede interpretar como el estiramiento mutuo, en el que además configuran los desequilibrios y genera mejores operadores que alcanzan, en definitiva, una autoorganización.

Las organizaciones líquidas

Las organizaciones líquidas en efecto son aquellas que han cultivado una cultura organizacional basada en la adaptación, la innovación y la colaboración. Al romper con los modelos tradicionales de gestión, estas organizaciones fomentan la participación de todos sus miembros, lo que les permite responder de manera ágil a los desafíos y oportunidades del mercado. Esta flexibilidad y adaptabilidad son fundamentales para sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial cada vez más competitivo. Este concepto tiene su origen a partir del libro de Bauman "Modernidad líquida", publicado en 2000; donde afirma que la sociedad moderna ha

pasado de las estructuras sólidas a las fluidas, y este cambio ha dado lugar a la aparición de organizaciones líquidas.

Por ello, las organizaciones líquidas son aquellas que son rápidas, ágiles y pueden adaptarse rápidamente a los cambios del mundo empresarial. Se caracterizan por su flexibilidad y capacidad para responder rápidamente a las necesidades del mercado. Estas organizaciones están estructuradas de tal manera que les permite romper barreras y silos, facilitando la colaboración y el trabajo conjunto de los empleados en pos de un objetivo común. Tal como, mencionó Marcos (2018), al referir que una organización líquida cumple tres condiciones:

- 1) Se adapta rápidamente en sus estructuras, modelo de gobierno, operaciones, proyectos, al contexto sin poner en riesgo la estrategia.
- 2) Impulsa la cooperación entre los profesionales explotando la información compartida.
- 3) Se apoya fuertemente en la digitalización para acceder y explotar la información y para facilitar las interacciones. (p. 3)

Se aprecia entonces, que las organizaciones líquidas son empresas con una jerarquía plana, toma de decisiones descentralizada y centradas en la colaboración más que en la competencia. Están diseñadas para ser flexibles y adaptarse a los cambios del entorno empresarial, y hacen hincapié en la innovación y la creatividad. Donde los empleados están capacitados para responsabilizarse de su trabajo y se les anima a asumir riesgos y experimentar con nuevas ideas. Este tipo de organización permite una mayor autonomía y flexibilidad, y fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continuos.

En el contexto de la modernidad líquida, el trabajador no está atado a las organizaciones y puede mudarse de una empresa a otra, más allá de la concepción tradicional de un trabajo; donde prevalece el control y la vigilancia, se trata de la experiencia que tenga cada trabajador y su creatividad. Ford y Renault eran exponentes del modelo Fordista, donde los trabajadores pasaban toda su carrera detrás de los muros de una misma empresa, a diferencia de Microsoft.

Continuando con los aportes de Bauman (2014), este epistemólogo de la modernidad plantea que:

...La cadena invisible que unía a los trabajadores con su lugar de trabajo, impidiéndoles movilidad, era, según Cohen, «el corazón del fordismo». La ruptura de esa cadena era el cambio decisivo, la divisoria de aguas de la experiencia vital asociada con la decadencia y la acelerada desaparición del modelo fordista. Como observa Cohen, «quien empieza su carrera en Microsoft no tiene idea de dónde la terminará. Comenzarla en Ford o en

Renault significaba, en cambio, tener la certeza casi total de concluirla en el mismo sitio. (p. 63).

Así pues, las organizaciones aplican la estrategia de reducción de personal, a fin de despedir aquellos empleados que no son eficientes y evadir las obligaciones con los nuevos trabajadores, así como evitar la supervisión de una nómina de personal abultada. Bauman (2014), por su parte expresó que:

...Uno de los ítems más engorrosos del que hay que deshacerse es la onerosa tarea de dirección y supervisión de un plantel numeroso —una tarea que tiende a crecer incesantemente y a volverse más pesada con el agregado de nuevos compromisos y obligaciones—. Si la «ciencia gerencial» del capitalismo pesado se concentraba en conservar «la mano de obra», forzándola o sobornándola para que permaneciera en su puesto y cumpliera con los horarios de trabajo y los programas de rendimiento, el arte gerencial de la época del capitalismo liviano se preocupa por deshacerse de «la mano de obra obligándola a irse. (p. 130).

De igual modo, las empresas tienen una estrategia gerencial de reducir y vender las propiedades de gran tamaño. Este tipo de empresas se despoja de aquellas propiedades y activos que no sean eficientes, lo cual disminuye sus costos operativos. Asimismo, su capital, no permanece fijo en un lugar; y está representado por activos como teléfono celular, portafolio y computadora portátil que pueden viajar a cualquier parte. Dado que las organizaciones líquidas se forman mediante sociedades en red, Castells (1999) aborda este tipo de sociedades; las cuales han utilizado las tecnologías digitales como herramientas para construir una estructura social que facilite las negociaciones en cuanto a producción y consumo; bajo el hecho de que:

...Una sociedad red es aquella cuya estructura social está compuesta de redes activadas por tecnologías digitales de la comunicación y la información basadas en la microelectrónica. Entiendo por estructura social aquellos acuerdos organizativos humanos en relación con la producción, el consumo, la reproducción, la experiencia y el poder expresados mediante una comunicación significativa codificada por la cultura (p. 50).

La adiaforización de las organizaciones líquidas

Habiéndose abordado en las líneas anteriores sobre las organizaciones líquidas Clegg y Cunha (2019) sostienen que:

El uso más extenso del tema de la liquidez de Bauman en las revistas es el trabajo de Clegg y Baumeler (2010), quienes argumentan que el "espacio crucial en el que trabaja el yo organizacional líquidamente moderno es en los equipos de proyecto". Las organizaciones son aquellas en las que la inversión en personas es altamente líquida y fácil de liquidar, sin implicaciones de inversión a largo plazo. Estos autores exploran las consecuencias éticas, políticas, de identidad y organizacionales del aumento de la liquidez. (p. 6) (traducido del inglés)

De lo anterior, los autores sostienen que el uso extenso del tema de la liquidez de Bauman está en las revistas del trabajo de Clegg y Baumeler; que lo organizacional bajo la idea líquida, se desarrolla por proyectos. Así mismo, que la connotación líquida, en cuanto al personal no prevea inversión a largo plazo y debe ser fácil de liquidar, ambas expresiones se pueden traducir a que las organizaciones líquidas no prevén generar ataduras laborales a largo plazo; asimismo, ambos autores sostienen que de la modernidad líquida se derivan diversas consecuencias éticas, políticas, de identidad y organizacionales. Entendiendo entonces, a éstas como organizaciones adiaforicas, pues ellas participan en el proceso de adiaforización donde se disminuye la responsabilidad moral y las obligaciones éticas, de tal manera que la conducta humana se pueda desviar de la moralidad hasta cierto nivel, con la convicción de mantener la eficiencia y la racionalidad. (Clegg y Pina, 2016).

En concordancia con lo anterior, también Clegg y Cunha (2019), hablan de la Adiaforización Organizaciones Líquidas, señalando que:

La piedra angular de la organización líquida es la ausencia de preocupación moral. Las organizaciones líquidas son adiafóricas: es decir, sujetas a adiaforización:

Hacer ciertas acciones, o ciertos objetos de acción, moralmente neutrales o irrelevantes, exentos de las categorías de fenómenos adecuados para la evaluación moral. El efecto de adiaforización se logra excluyendo algunas categorías de personas del ámbito de los sujetos morales, o encubriendo el vínculo entre la acción parcial y el efecto último de los movimientos coordinados, o entronizando la disciplina procedimental y la lealtad personal en el papel del criterio primordial del desempeño moral (<biblio>). (p. 19).

De todo esto, se evidencia que los autores aseveran que la esencia en las organizaciones líquidas es que están sujetas a adiaforización, que se traduce en que éstas carecen o adolecen de valoración moral. Asimismo, agregan una forma de lograr el efecto de la adiaforización, la cual según dichos autores está concebida como:

La esencia de las estrategias de liderazgo, como veremos en su momento. El liderazgo bien puede formularse dentro de estructuras de gobierno, reglas, pautas y políticas, pero es esencialmente éticamente vacío en sus representaciones. Como Bauman (2014: xvi) ha expresado más recientemente: Las organizaciones sirven al proceso de adiaforización, de extirpar grandes franjas del comportamiento humano y de los hábitos humanos del ámbito de la evaluación moral y las obligaciones éticas y, por lo tanto, haciéndolos menos sensibles a los impulsos morales. En pocas palabras: sirven al proceso de reducir la responsabilidad moral a un tamaño manejable; y de reciclarlo en una forma que sea susceptible de gestión. La reducción y simplificación de las obligaciones morales y de las emociones éticamente inspiradas en general, son vistas como condiciones indispensables para una conducta enfocada, determinada, eficiente y por lo tanto racional. (p. 20)

Por consiguiente, la adiaforización impacta esencialmente a la alta dirección de la organización, a la par de permitirles a los demás miembros contar con sus propias ideas, siendo relevante el rol de liderazgo del ente estratégico, ya que logra que la organización contenga el efecto adiafórico. Pues, Bauman no se refiere tanto a estructuras de un gobierno, sino que asevera el rol del líder para evitar los hábitos humanos dotados de moralidad y connotaciones éticas. Por lo cual, busca reducir la responsabilidad moral a lo manejable, y que éste pueda ser gestionado. Se hace necesario, entonces, señalar lo que Clegg y Cunha (2019) exponen en cuanto a:

Que los imperativos estratégicos fluyen de este proceso de adiaforización: uno no es tanto responsable de un conjunto generalizado de otros y es como responsable del orden en el que uno está empleado: sus reglas, sus autoridades; sus definiciones de lo que es correcto de acuerdo con las reglas y lo que las reglas hacen incorrecto. Necesariamente, esto invierte un poder sinóptico considerable hacia la ordenación jerárquica de los juicios y su expresión como mandatos imperativos transmitidos a través de secuencias verticales de mando – obediencia; simultáneamente, hace de uno un espécimen sujeto a la multitud de poderes panópticos utilizados para ejercer la vigilancia sobre uno mismo en el trabajo. Dispositivos como auditoría (Power 1999), HRM (Townley 1993), CCTV y esas grabaciones ubicuas de interacciones con clientes que los centros de llamadas sugieren que pueden usarse con fines de capacitación, están todos orientados hacia lo último. (p. 20).

De ello, se tiene que los mandos estratégicos son responsables del orden de sus miembros, pero no es responsable de la generalidad de sus integrantes, sino que cada integrante

lo es de sí mismo. Así se definen las pautas, las reglas de lo correcto e incorrecto. Este hecho invierte la valoración moral, evitando que el líder deba ocuparse de vigilar y controlar como tradicionalmente se ha pensado a sus integrantes; que de acuerdo a los mismos autores citados:

Antes de que la modernidad se volviera tan líquida, esto era lo suficientemente eficiente cuando se componía completamente dentro del envoltorio de una organización que lo abarcaba todo y que se organizaba a sí misma según líneas burocráticas clásicas. Se esperaba que los miembros expresaran una vocación, mostraran carácter, respetaran un ethos. Las carreras al servicio de la organización y su sólida composición como burocracia reforzaron un sentido de disciplinada virtud ética expresada en deferencia a las rutinas, reglas y racionalidades. Sin embargo, como resultado de lo que Bauman (2014; xvii) llama la “segunda revolución gerencial”, la organización sólida se ha descompuesto. No es que la burocracia esté siendo superada, sino que se está enredando en complejos procesos de hibridación (du Gay, 2000; Courpasson y Reed, 2004), descomponiéndose y recomponiéndose simultáneamente. (p. 21).

Se resalta que una organización con estructura burocrática, se esperaba que en ella sus integrantes expresaran su vocación y respetaran el conocimiento; de hecho, ha habido profesionales al servicio de la organización, que reforzaban de forma disciplinada aplicando rutinas reglas y formas de pensar. A lo que Bauman denomina la segunda revolución gerencial, siendo que la organización sólida se descompuso, en un proceso híbrido.

Refiriéndose a la combinación de lo sinóptico, panoptismo y la responsabilización, apuntan Clegg y Cunha (2019) que:

La combinación de sinóptico, panoptismo y responsabilización bombea y transfiere la responsabilidad moral de los ejecutores de órdenes hacia arriba, como sugiere Bauman (2014), a los que las dan. Los que promulgan, los subordinados, ‘están excluidos de la autoría de sus actos’ (Bauman, 2014: xvi). Los que el mandato no promulgar: esa es la responsabilidad de aquellos sujetos a los mandatos imperativos. “En consecuencia, ninguno de los dos tiene responsabilidad plena e indivisa por sus actos. La responsabilidad moral absoluta se ‘deconstruye’, dice Bauman (2014: xvi). Lo que queda es la pose ética del sujeto individual, juzgado sólo según las reglas de la organización. (p .21)

En función a esta concepción se tiene que los que están subordinados están excluidos de la autoría moral de sus actos, y deben subordinarse a los mandatos imperativos. Por lo cual, ninguno posee responsabilidad plena por sus actos; por tanto, lo que de ahí emerge es la pose ética, del sujeto juzgado.

En otro orden de ideas, se destaca lo expresado por Espejo y Foss (2018) al referirse a *Interactions revolution: Bee colony and liquid organizations*. (Origen de las Organizaciones de la sociedad red) (traducido del inglés): Las organizaciones líquidas (Espejo, 2008) cobran cada vez más relevancia en la sociedad red. Aumento de las comunicaciones y potencialmente, la transparencia puede hacer más fácil acordar propósitos organizacionales y habilitar estructuras para hacerlos realidad en un líquido (p. 112). En definitiva, los autores afirman que las organizaciones líquidas aumentan su relevancia en la sociedad en red. Considerando, que aumentan las comunicaciones por el internet y a su vez, esto permite impulsar proyectos organizacionales. Se presume que afirman esto último, visto que muchos esfuerzos se pueden acometer de forma virtual de manera “on line”.

Características de las organizaciones líquidas

Las organizaciones líquidas emergen como consecuencia del surgimiento de la modernidad líquida en la sociedad, y se inician en el momento donde ocurrió la separación entre el tiempo y el espacio, el ser humano con la invención de las máquinas acortó los tiempos y así emprendió la conquista del espacio; el tiempo es independiente de las dimensiones de la tierra, y de esta manera se hace dinámica la relación entre tiempo y espacio. Bauman (2014) explica que:

...Podemos asociar el principio de la edad moderna con diversos cambios en las facetas de la praxis humana, pero la emancipación del tiempo con respecto al espacio, su subordinación a la inventiva y a la capacidad técnica humanas, y su enfrentamiento con el espacio como herramienta de conquista y de apropiación son un momento inicial tan bueno como cualquier otro para empezar a contar. (p. 120).

La relación tiempo – espacio ha originado cambios en la sociedad a través del proceso de globalización, se encontró que Delgado y Diossa (1999) analizaron, previamente, la literatura de Bauman en la que destacan que: “...El sociólogo polaco entiende que la “compresión tiempo/espacio” es uno de los procesos que permite explicar más fielmente las continuas transformaciones que produce la globalización en sus consecuencias humanas” (p. 299). Estas transformaciones originaron las sociedades en red que se constituyen de conexiones y desconexiones, que les permite interrelacionarse entre sí (Bauman, 2008). Por su parte, Espejo (citado en Espejo y Foss, 2018) expresó que las organizaciones líquidas han adquirido una mayor importancia en la sociedad en red, en cuyo caso el desarrollo de las comunicaciones ha permitido implementar estructuras, para llevar a cabo los propósitos organizacionales. Las

cuales se caracterizan por tener una estructura flexible, una cultura innovadora, una comunicación fluida y una visión compartida.

Las siguientes son algunas de las características clave de las organizaciones líquidas:

- **Jerarquía plana:** Las organizaciones líquidas suelen tener una jerarquía plana, con pocos niveles de gestión. Esto permite una toma de decisiones más rápida y una comunicación más directa entre los empleados.
- **Centrarse en la colaboración:** Las organizaciones líquidas dan prioridad a la colaboración sobre la competencia. Fomentan el trabajo en equipo y subrayan la importancia de entablar relaciones con los compañeros.
- **Énfasis en la innovación:** La innovación es un motor clave del éxito en una organización líquida. Estas organizaciones buscan siempre formas nuevas y mejores de hacer las cosas, y no temen asumir riesgos.
- **Toma de decisiones descentralizada:** En una organización líquida, la toma de decisiones está descentralizada, lo que significa que la responsabilidad de tomar decisiones está repartida por toda la organización. Esto permite una mayor autonomía y capacitación de los empleados.
- **Ágil y adaptable:** Las organizaciones líquidas están diseñadas para ser ágiles y adaptables, lo que significa que pueden responder rápidamente a los cambios en el entorno empresarial. Esto es esencial en el vertiginoso mundo empresarial actual.

Desde esta perspectiva, para que una organización pueda convertirse en una organización líquida, es necesario adoptar una serie de principios y prácticas que favorezcan la adaptabilidad, la colaboración y la innovación. Algunos de estos principios son:

- **Orientarse al cliente:** Las organizaciones líquidas ponen al cliente en el centro de su estrategia y diseñan sus productos y servicios en función de sus preferencias, expectativas y experiencias. Para ello, utilizan herramientas como *el design thinking*, *el lean startup* o *el customer journey map*.
- **Empoderar a los colaboradores:** Las organizaciones líquidas confían en el talento y el potencial de sus colaboradores y les otorgan autonomía, responsabilidad y libertad para tomar decisiones. Así, fomentan su compromiso, su motivación y su desarrollo profesional. Para ello, utilizan metodologías como el agile, el *scrum* o el *holacracy*. Por ejemplo, una empresa de software podría utilizar el agile para organizar a sus equipos en pequeñas unidades autónomas que trabajan de forma iterativa e incremental, entregando valor al cliente con rapidez y calidad.

- **Fomentar la cultura del aprendizaje:** Las organizaciones líquidas promueven el aprendizaje continuo y el intercambio de conocimientos entre sus miembros. Así, logran mantenerse actualizados, mejorar sus competencias y generar nuevas ideas. Para ello, utilizan recursos como el *coaching*, el *mentoring* o las comunidades de práctica. Por ejemplo, una empresa de consultoría podría utilizar el *coaching* para acompañar a sus empleados en su crecimiento profesional, el *mentoring* para facilitar la transmisión de conocimientos entre generaciones y las comunidades de práctica para compartir experiencias y buenas prácticas entre colegas.
- **Estimular la innovación:** Las organizaciones líquidas impulsan la creatividad y la experimentación como motores del cambio y la mejora. Así, logran diferenciarse de la competencia, crear valor para sus clientes y anticiparse a los retos del futuro. Para ello, utilizan técnicas como el *brainstorming*, el prototipado o el *feedback*. Por ejemplo, una empresa de moda podría utilizar el *brainstorming* para generar ideas originales para sus colecciones, el prototipado para testear sus diseños con los clientes y el *feedback* para recoger sus opiniones y sugerencias.

Organizaciones líquidas de éxito: Ejemplos

Como ya se ha mencionado, muchas de las empresas más grandes y con más éxito del mundo son organizaciones líquidas. He aquí algunos ejemplos de organizaciones líquidas de éxito:

- **Google es conocida por su cultura innovadora y colaborativa:** La empresa anima a sus empleados a asumir riesgos y experimentar con nuevas ideas, y tiene una jerarquía plana que permite tomar decisiones con rapidez.
- **Amazon es un excelente ejemplo de organización líquida:** La empresa es conocida por su cultura centrada en el cliente y su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.
- **Zappos es una empresa que ha construido su marca sobre el servicio al cliente y la capacitación de los empleados:** La empresa tiene una jerarquía plana y se anima a los empleados a responsabilizarse de su trabajo.

Ventajas y desventajas de convertirse en una organización líquida

Reconocimiento

Convertirse en una organización líquida tiene muchas ventajas, pero también conlleva algunas desventajas. Las ventajas de ser una organización líquida son muchas. Sin embargo, también implica algunos retos: gestionar la incertidumbre, fomentar el compromiso, desarrollar el talento, alinear los objetivos y evaluar los resultados. Para lograrlo, se requiere un liderazgo participativo, una estrategia clara, unos procesos ágiles y unos valores sólidos.

Tabla 5

Ventajas y desventajas de las organizaciones líquidas

Ventajas	Desventajas
- Mayor agilidad y flexibilidad. - Mayor rapidez en la toma de decisiones. - Mayor innovación y creatividad. - Empleados más motivados y comprometidos. - Mejor colaboración y trabajo en equipo. - Creatividad. - Productividad. - Competitividad. - Satisfacción.	- La falta de estructura y jerarquía puede generar confusión y caos. - Dificultad para mantener una cultura corporativa coherente. - Riesgo de que los empleados se sientan desconectados y desvinculados. - Potencial de conflicto y competencia entre equipos.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Las organizaciones líquidas y su configuración empresarial moderna

Las organizaciones líquidas están cambiando nuestra forma de hacer negocios. Están alterando los modelos tradicionales y obligando a las empresas a adaptarse a una nueva forma de pensar. El auge de las organizaciones líquidas ha dado lugar a una mayor atención a la colaboración, la innovación y la agilidad. Además, están impulsando cambios en nuestra forma de trabajar. Estas organizaciones dan prioridad a la flexibilidad y la autonomía, y están desafiando las nociones tradicionales de lo que significa ser un "buen" empleado. A medida que más empresas adoptan estructuras de organización líquidas, podemos esperar ver cambios continuos en la forma en que trabajamos y hacemos negocios, por lo que su futuro es brillante, a medida que avanza la tecnología. Cabe esperar que cada vez más empresas adopten estructuras organizativas líquidas, lo cual conducirá a una mayor colaboración, innovación y agilidad en el mundo empresarial.

A medida que más empresas reconozcan las ventajas de una organización líquida, se verán obligadas a replantearse las nociones tradicionales de gestión y liderazgo, se efectuará la

transición a un modelo de organización líquida. Las empresas pueden tener dificultades para mantener una cultura corporativa coherente, gestionar los conflictos entre equipos y garantizar que los empleados sigan comprometidos y motivados. No obstante, una posible solución es centrarse en crear una cultura corporativa sólida que haga hincapié en la colaboración, la innovación y la capacitación de los empleados. Las empresas también pueden invertir en programas de formación y desarrollo para ayudar a los empleados a adaptarse a la nueva forma de trabajar. En razón de que la modernidad ha desempeñado un papel importante en la aparición de organizaciones líquidas. El auge de la tecnología y la globalización han dado lugar a un mundo más interconectado, y las empresas han tenido que adaptarse para seguir el ritmo de estos cambios.

Cabe destacar, que la modernidad también ha provocado un cambio en la forma de concebir el trabajo. Los empleados ya no se conforman con los empleos tradicionales de 8:00 am a 6:00pm y buscan más flexibilidad y autonomía en su trabajo. Las organizaciones líquidas ofrecen esta flexibilidad y autonomía, lo que las convierte en una opción atractiva para muchos empleados. Si una empresa está interesada en convertirse en una organización líquida, puede seguir varios pasos:

- Céntrese en crear una cultura corporativa sólida que haga hincapié en la colaboración y la innovación.
- Permita que los empleados se responsabilicen de su trabajo y anímelos a asumir riesgos y experimentar con nuevas ideas.
- Invierta en tecnología que favorezca la colaboración y la comunicación.
- Formar y desarrollar a los empleados para que se adapten a la nueva forma de trabajar.
- Haga hincapié en la agilidad y la adaptabilidad en todos los aspectos de la empresa.

Vale decir, que las organizaciones líquidas están configurando el panorama empresarial moderno de manera significativa. Están perturbando los modelos tradicionales y obligando a las empresas a adaptarse a una nueva forma de pensar. El auge de las organizaciones líquidas ha dado lugar a una mayor atención a la colaboración, la innovación y la agilidad. Aunque convertirse en una organización líquida conlleva ciertos retos, las ventajas son innegables. Las empresas que están dispuestas a adoptar esta nueva forma de trabajar pueden esperar un aumento de la productividad, la innovación y el compromiso de los empleados. A medida que avanzamos en el siglo XXI, podemos esperar un crecimiento y un éxito continuos de las organizaciones líquidas.

La gestión de la Calidad en las Organizaciones Líquidas

Cuando se trata de alcanzar el éxito empresarial, la gestión de la calidad es un concepto esencial que no puede pasarse por alto, pues engloba todas aquellas actividades, políticas y procedimientos que una organización implementa con el objetivo de garantizar que sus productos o servicios satisfagan de manera consistente los requisitos de los clientes, y si es posible, los superen. Es un aspecto crucial de cualquier empresa y, como tal, exige una comprensión exhaustiva que, desde los aspectos básicos hasta los más avanzados, se exploren los diferentes componentes de la gestión de la calidad y cómo todos ellos se conjugan para crear una empresa de éxito. Tanto si es un emprendedor que quiere poner en marcha su propio negocio, como si es un empresario experimentado que quiere mejorar sus operaciones.

Esta visión de la gestión de la calidad es un aspecto fundamental de cualquier empresa, sea cual sea su sector. Es el proceso de garantizar que los productos o servicios cumplan o superen las expectativas de los clientes mediante la obtención constante de resultados de alta calidad. Sin embargo, muchas empresas tienen dificultades para implantar sistemas eficaces de gestión de la calidad, lo que puede dar lugar a una serie de problemas, como una menor satisfacción del cliente, un aumento de los costos y una disminución de los beneficios, proporcionándole una comprensión clara de lo que es, por qué es importante, proporcionará los conocimientos y las herramientas que necesita para mejorar sus procesos de gestión de la calidad y obtener mejores resultados para sus clientes y su empresa, al momento de implantarlo para que tenga éxito.

A medida que el mundo de los negocios se vuelve cada vez más competitivo, es crucial que las organizaciones implanten sistemas eficaces de gestión de la calidad para garantizar la entrega de productos y servicios coherentes. Esto es especialmente importante en las industrias de líquidos, donde el control de calidad es esencial para mantener la satisfacción del cliente y cumplir los requisitos normativos. Sin embargo, llevar a cabo la implementación de un sistema de gestión de la calidad puede resultar desalentador, sobre todo para las empresas más pequeñas. Dado que, en el vertiginoso mundo empresarial actual, mantener unos estándares de alta calidad es imprescindible para cualquier organización, y si se trata de líquidos, resulta aún más crítico, ya que incluso un pequeño error puede tener graves consecuencias. Por eso, la implantación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) es crucial para las organizaciones dedicadas a los líquidos. Un SGC puede ayudarle a racionalizar sus procesos, minimizar los errores y garantizar una calidad uniforme, lo que en última instancia se traduce en una mayor satisfacción del cliente y un aumento de los beneficios.

Es importante entonces, que las organizaciones sigan los pasos clave para implantar un sistema de gestión de la calidad en su organización de líquidos. Para ello se requiere que los gerentes analicen todos los aspectos, desde la definición de los objetivos de calidad hasta la realización de evaluaciones de riesgos y auditorías del sistema. Siguiendo estos pasos, podrá asegurarse de que su organización cumple las normas de calidad más exigentes y se mantiene por delante de la competencia llevándola al siguiente nivel.

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

MOMENTO III

ABORDAJE METODOLÓGICO

“Para alcanzar la verdad es necesario una vez en la vida, desprenderse de todas las ideas recibidas y reconstruir de nuevo y desde los cimientos todo nuestro sistema de conocimientos”.

René Descarte

El tercer momento referido al abordaje metodológico, ofrece los procedimientos para la consolidación de los propósitos del estudio doctoral dando con ello, respuesta a la interrogante planteada en relación a las organizaciones líquidas desde el ámbito de la gestión de la calidad. En este sentido, Murcia y Jaramillo (2003) afirman que la importancia de establecer una epistemología con base sólida en la investigación, permite orientar correctamente la metodología que repercutirán en procedimientos y las técnicas a ser utilizadas, así como con los mecanismos de interpretación que se empleen dado que, suelen complementar su enfoque con métodos de investigación que le permita de manera objetiva al recabar la información necesaria para generar la intelección del objetivo con el sujeto observado.

Por tal razón, su estructuración marcó el estilo metódico empleado por la investigadora para la construcción del conocimiento científico, encaminado desde el paradigma, enfoque y diseño de investigación, como de la descripción lo informantes clave, el método, técnicas y estrategias de recolección y procesamiento de información requeridas en el abordaje del contexto de estudio de las organizaciones líquidas. Lo cual se presenta a continuación.

Paradigma de Investigación

Ante la ruta que se siguió durante la investigación doctoral, fue relevante ubicarla dentro de un modelo o corriente de investigación, a partir de lo cual cabe destacar lo expresado por Piñero, Esteban, Vanga y Rivera (2022), que:

La noción de paradigma procede del griego paradigma, que significa “ejemplo” o “modelo” y que a partir de la segunda mitad del siglo XX, se emplea para definir a un conjunto de creencias, valores y técnicas que comparte una determinada comunidad científica” la misma, define esta corriente; además que, es significativo en cuanto a “el sentido y

apropiada asignación del paradigma, ello garantiza la coherencia y rigor teórico de la investigación y el desarrollo de los métodos (p. 530).

Por lo expuesto anteriormente, se consideró el paradigma postpositivista, en virtud de las características del contexto y la realidad estudiada, la cual esta signada por la subjetividad de esa realidad y, por tanto, se distancia de una perspectiva objetiva de los positivistas lógicos, enmarcados por la visión puramente cuantitativa; sin que pierda el sentido del método científico. De este modo el postpositivismo, como modelo de investigación, se involucra en la búsqueda de respuestas objetivas reconociendo las ideas desarrolladas por la investigadora del presente trabajo doctoral, como elemento fundamental del proceso interpretativo propio de los estudios cualitativos; en el entendido que esta, “ha mostrado su utilidad en la descripción, comprensión y transformación de problemáticas de tipo contextual e ideográfico para generar teorías sustantivas, que del modo abstraccionista y generalizador no habrían podido ser abordadas” (Piñero, et al., 2022, p. 528).

Método de investigación

En consideración al paradigma, como de los aspectos onto-epistemológicos desarrollados en este estudio doctoral, la investigadora optó por lo que menciona Vargas (2006) quien sostiene que se debe ver al método de investigación “principalmente, como la consolidación del intento de establecer la lógica por la cual se instauran tanto los principios como los procedimientos con los cuales obra el conocimiento, la naturaleza humana” (p. 61). Por lo que el método empleado, ha sido el hermenéutico, siendo visto desde el método científico, como la interpretación racional a lo observado, buscando trascender la subjetividad individual y aproximarse a una comprensión objetiva. Es deconstruir el concepto estudiado, que emerge como alternativa para satisfacer la necesidad de conocer lo indagado, hasta llegar al origen de lo que pretende conocer.

Este método, considerado por Villamizar (2019), expresa que al hacer viable el procedimiento en la adquisición de “saberes y de interpretación, constituye la base de una personalidad crítica y reflexiva; en consecuencia, otorga al individuo la capacidad de percibir “literalmente” la realidad para poder implementar los cambios que considere necesarios en pro del bienestar individual y colectivo.” (p. 249). Es entonces, proporcionar una explicación, al tomar como fuentes de información los datos textuales, lo que no implica solo quedarse con el texto y en él, sino por el contrario, se requiere de la voluntad del sujeto cognoscente, que conoce para trascender las fronteras de los cambios y transformaciones a interpretar, ofreciendo

interpretaciones lógico – semánticas. Lo cual conlleva a la formulación de una postura hermenéutica, debido a que dicho enfoque permite una comprensión más profunda de la experiencia humana al considerar tanto la estructura de la experiencia consciente como el significado que se le atribuye a dicha experiencia a través de la interpretación hermenéutica, buscando revelar de esta manera los sentidos que las personas otorgan a sus propias experiencias y vivencias, permitiendo así una comprensión más completa de la vida humana.

En efecto, según afirman Piñero, Rivera y Esteban (2020), este método se da “por acercamiento inductivo, los métodos cualitativos permiten la inmersión en el contexto permite el conocimiento situado, la atención a lo singularmente cotidiano, la recursividad del proceso investigativo y la sistematización intensiva de la información” (p. 20). En ambos casos, el método elegido, es el encargado de aportar validez al estudio, desde el punto de vista científico, al conducir a la investigadora por una serie de etapas que desentraña el conocimiento, a través del uso de método, técnicas y estrategias e instrumentos que resulten fiables, evitando así falsas conclusiones.

Enfoque de investigación

En cuanto al enfoque seleccionado, este se correspondió por el cualitativo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), indican que la elección de un enfoque cualitativo dado que, se busca comprender la perspectiva de los sujeto o participantes en el propio contexto de estudio, al profundizar en sus experiencias, opiniones y significados, así como cuando el tema de estudio ha sido poco explorado o no se ha investigado en un grupo social específico. Al respecto Denzin y Lincoln (2005), han concluido que los métodos cualitativos muestran una gran flexibilidad metodológica, permitiendo la integración de conocimientos provenientes de múltiples disciplinas y, la construcción de marcos conceptuales más allá de las disciplinas tradicionales, incorporando enfoques inter, trans y hasta contra disciplinarios.

En concordancia con lo expresado, la investigación cualitativa se caracteriza por un enfoque interpretativo, buscando comprender y construir significados los hechos sociales desde la perspectiva de los participantes. Así pues, la inclinación por un enfoque cualitativo surge por el énfasis en la interpretación y comprensión de los eventos, en torno a la gestión de la calidad en las organizaciones objeto de estudio, dilucidando e indagando el por qué y el cómo se han tomado las decisiones en el marco de las organizaciones líquidas. Por lo que se nutre también, del enfoque interpretativo debido a la proximidad con las teorías relacionadas, permitiendo

encontrar una visión más amplia de la temática consultada, que con el paso del tiempo ha cobrado mayor relevancia fuera del estudio de las ciencias sociales.

La ruta cualitativa interpretativa se adapta convenientemente con el presente trabajo doctoral, por las virtudes que aporta dicho enfoque, enmarcado hacia la comprensión científica de los sucesos desde la perspectiva de quienes los viven, así como cuando se buscan patrones y diferencias en las costumbres y significado; se ha consolidado como un enfoque flexible y abierto, permitiendo un acercamiento profundo y personalizado al conocimiento científico a través del análisis interpretativo de la información (Hernández & Mendoza, 2018).

Otro aspecto relevante acerca del enfoque, está dado por Abreu (2014), al mencionar que “los investigadores cualitativos pueden adoptar procedimientos deductivos formales en sus investigaciones” (p. 35), al no limitarse a trabajar con el razonamiento inductivo, sino que por el contrario, ha encontrado una complementación acertada en el tipo de razonamiento deductivo, que en palabras de Mandamiento y Ruiz (2017), este procedimiento trasciende las teorías generales universales, a postulados particulares del método científico, en el que, se deducen conclusiones finales de los axiomas propuestos.

En el marco de lo planteado por Abreu, los investigadores cualitativos puedan adoptar procedimientos deductivos formales en sus investigaciones; al incluir la formulación de conjeturas iniciales o la aplicación de principios teóricos generales para guiar la investigación, con el que se busca determinar la construcción de teoría, la generalización y objetivación, siguiendo un análisis hermenéutico, que desde la corriente epistemológica del interpretativismo, buscan complementarse para consolidar el epílogo que dan sentido a la investigación. El análisis deductivo se comporta como un complemento al paradigma interpretativo, ya que implica considerar las teorías previas en relación con la gestión de la calidad, con el objetivo de deconstruir los conceptos existentes, guiando la investigación para formular preguntas específicas sobre la naturaleza explorada, que permita interpretar y construir una concepción de la gestión de la calidad adecuada a la cultura de las organizaciones líquidas.

Por otra parte, el análisis que acompaña el discurso dialéctico del estado del arte, marco teórico, e interpretación de los hallazgos, será determinado por la hermenéutica, Rueda et. al. (2009), que a través de su “formación científica posee las herramientas necesarias para captar el verdadero sentido, evitar los prejuicios y lograr interpretar y comprender la esencia de la realidad” (p. 72), dado que el enfoque hermenéutico otorga preponderancia y estatuto científico a la investigación bibliográfica.

Diseño y tipo de la Investigación

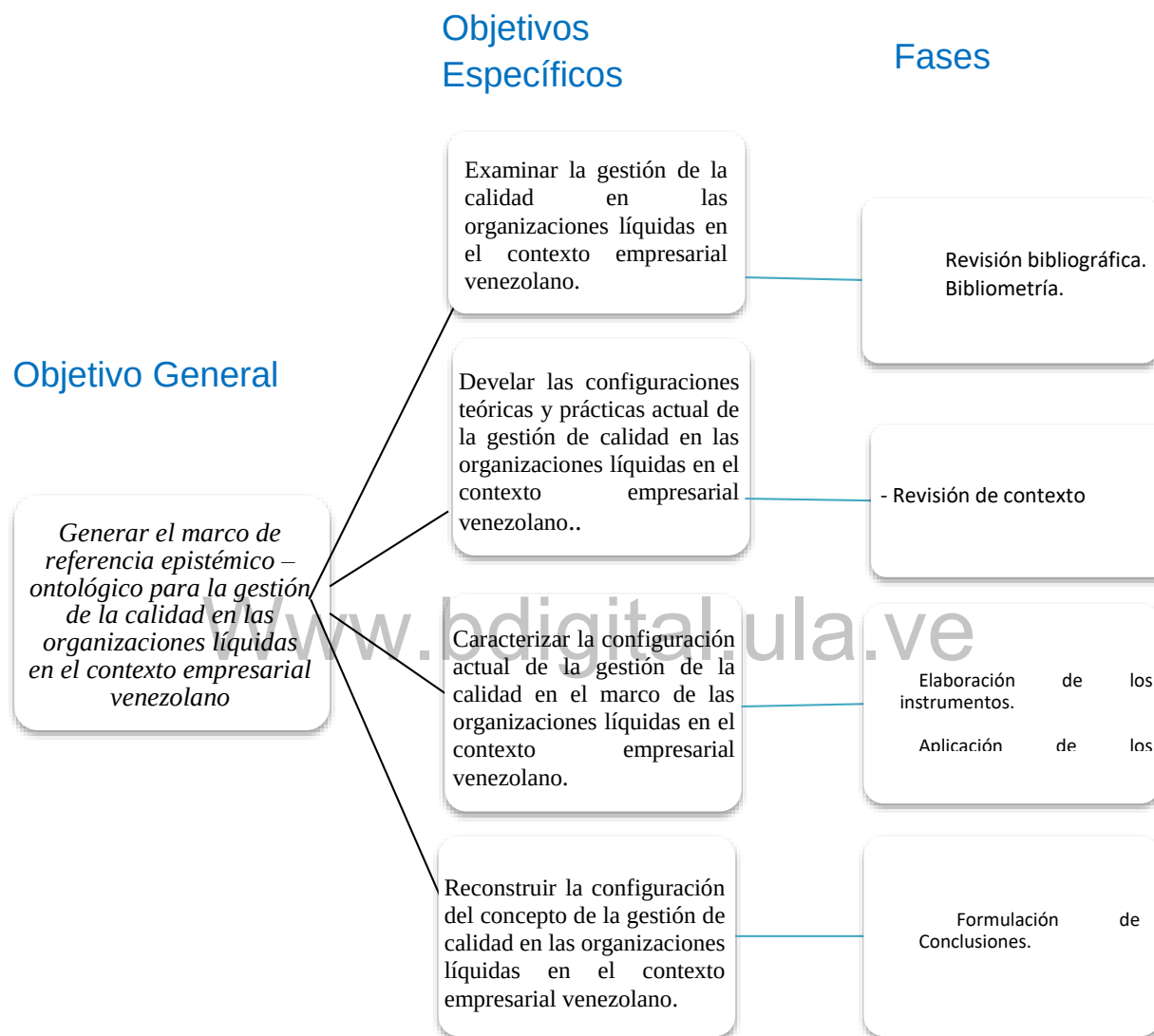
En función del método seleccionado para desarrollar cualquier investigación, su diseño determina cómo se aborda el estudio, sin olvidar que, para desarrollarlo y que este conduzca a un conocimiento verdadero, independientemente de la concepción inductiva o deductiva por la que se incline; ha de garantizar la verosimilitud de sus hallazgos, las conclusiones y teorías expuestas, con un diseño específico, cuyo proceso metódico direcciona la ruta para la comprobación y falsación de los constructos formulados y las teorías obtenidas. Por lo que, en su carácter el diseño es emergente, siendo definido por Sandín (2016), como aquel diseño en el que:

El investigador se posiciona y adopta una serie de decisiones no sólo durante la elaboración del proyecto de investigación y al inicio del proceso investigador, sino también durante y al finalizar el estudio. Es por ello que la mayoría de autores coinciden en identificar el proceso de investigación cualitativa como emergente, flexible y no lineal, enfatizando su carácter contextual y de adaptación a la realidad y avatares de la propia investigación". (pp. 138 – 139).

Por tanto, el presente es un estudio de diseño cualitativo, descriptivo y de campo, dado que según expone Pérez (2008), este permite en el investigador aproximarse al Sentido real de las prácticas sociales que se manifiestan a través de los saberes, de los significados, símbolos y acciones sociales, y en las creencias que están detrás de las acciones de las personas. Además, potencia la reflexividad del investigador con lo cual considera que sus conocimientos, sus valores, sus puntos de vista, sus subjetividades, forman parte del proceso de investigación. (p. 19)

Fases del Diseño de la Investigación

En este orden de ideas, el diseño de una investigación es un procedimiento estratégico frecuente que se desarrolla en fases o etapas progresivas determinadas por el tipo o modalidad que se emplee, dentro del cual, Pérez (2008), de Sandín (2016), como de Hernández & Mendoza (2018), aseguran que el diseño de campo está dado por la compilación de información directamente del ambiente donde ocurren los hechos en su contexto natural y en un momento determinado, para posteriormente ser procesados y estudiados a la luz de los propósitos; sin desplegar algún tipo de atribución o nivel de intervención por parte del investigador.

Ilustración 23*Fases del Diseño de la Investigación*

Nota: El esquema representa el cruce de las fases a desarrollar para consolidar cada objetivo de la investigación.

A continuación, se describe cada una de las fases:

Revisión Bibliográfica. Se fundamentó en localizar, obtener y examinar material útil para el estudio. Esta etapa constó de una exhaustiva exploración de la literatura sobre calidad y productividad: artículos en revistas especializadas, textos, artículos periodísticos, trabajos presentados en conferencias, congresos y seminarios. La revisión incluyó la descripción y análisis de los diversos estudios realizados en relación con los temas objeto de estudio.

Bibliometría. Comprendió un análisis bibliométrico, en el cual se presenta un conjunto de estadísticas de la producción científica de las variables estudiadas, durante un periodo determinado. El mismo consta de una revisión a profundidad en las principales instituciones, e investigadores en todo el mundo, delimitándolo hasta llegar al país de origen, para ello se utiliza las bases de datos Scopus y los aplicativos informáticos VOSviewer.

Selección de Informantes Claves. El estudio se llevó a cabo tomando como población informante, a los actores significantes que laboran en la industria farmacéutica ubicadas en el área metropolitana y adyacentes del Estado Mérida – Venezuela, compuesta por los municipios Libertador, Campo Elías, Sucre y Alberto Adriani; municipios estos que, a pesar de que en el Estado Mérida existen veintitrés, el factor de desarrollo económico – empresarial es donde tradicionalmente se han desarrollado en mayor medida la actividad empresarial de la región.

Elaboración del Instrumento. Se utilizó una serie de preguntas sobre los hechos y aspectos de interés para la investigación por las respuestas por parte de la población o muestra en estudio, es decir, se aplicará un cuestionario abierto, como instrumento de medición en el trabajo de campo, el cual estará adaptado a las necesidades de la investigación y se elaborará tomando en cuenta la literatura revisada y los objetivos de la investigación. El propósito del cuestionario fue conseguir de manera sistemática y organizada, información de los actores estratégicos – las organizaciones empresariales – sobre las variables objeto de estudio (Sierra, 2005). La guía de preguntas estructuradas que se utilizará para el cuestionario será sometida a una prueba de validez de contenido por el juicio de expertos en el tema objeto de estudio.

Aplicación del Instrumento. En general, el cuestionario fue aplicado vía *e-mail*. Se le proporcionaron instrucciones claras y precisas al informante, además, se le definieron algunos términos utilizados en el instrumento. Se le expuso los alcances y la importancia de la investigación.

Procesamiento, Interpretación y Análisis de la Información. En este apartado se presentan los resultados de la investigación, acompañado de un análisis detallado de los hallazgos obtenidos desde una perspectiva ontológica. Para ello, se empleó el programa

MAXQDA versión 2024 para análisis cualitativo, permitiendo identificar categorías emergentes a partir de las aportaciones de los participantes clave. Estas categorías, interpretadas en las conclusiones, serán fundamentales para la construcción del conocimiento.

Presentación del nuevo marco referencial. Correspondiente a la reconfiguración onto-epistémico de la Gestión de Calidad en las organizaciones líquidas donde se define y se caracteriza teóricamente el concepto de gestión de la calidad en las organizaciones líquidas. Posteriormente, y de acuerdo con los resultados obtenidos del trabajo se redefinirá el concepto actualizándose de acuerdo con la realidad de las organizaciones modernas emergentes en la sociedad.

Contexto de Estudio e Informantes Claves

El núcleo operacional de una investigación cualitativa reside en el contexto tempore espacial y en la figura protagónica de los informantes, los cuales son considerados sujetos clave, en razón de que los sujetos se convierten en el componente que ilumina las aristas más insondables del contexto bajo estudio. Estos sujetos, se convierten en selectos individuos, que no solo son poseedores de un determinado conocimiento especializado, sino que también ostentan un estatus que les otorga una perspectiva privilegiada y una capacidad excepcional para proporcionar información relevante, en torno al tema de investigación.

En esta perspectiva, un informante clave se distingue por real y profundo conocimiento de los componentes, categorías o variables que constituyen el objeto de estudio, dada su experiencia y vivencias. Por tanto, sus aportes, opiniones e impresiones permiten ofrecer una visión holística actualizada, abarcando la totalidad del contexto, dentro de las que se incluyen sus relaciones y sus complejidades; al tiempo que, brindan una perspectiva más amplia y profunda, revelando con emotividad, matices el conjunto de interconexiones que sostienen el contexto. Es decir, que su elección nunca surge al azar, sino a través de un proceso cuidadosamente planificado, siendo fundamental que estos individuos representen de manera genuina, auténtica y proporcional a la organización, comunidad o contexto que se estudia. Los criterios de selección son rigurosos y adaptables, tomando en cuenta tanto las características del lugar de estudio, como las particularidades de los informantes.

En la investigación cualitativa, la cantidad no define la calidad. El valor reside en la profundidad y riqueza de la información que aportan los informantes clave. No se trata de acumular entrevistas, sino de seleccionar cuidadosamente a aquellos individuos que puedan ofrecer perspectivas únicas y esclarecedoras. El rigor metodológico se sustenta en la

justificación sólida de la selección de los informantes clave y en la forma en que sus aportes conducen a la comprensión profunda del fenómeno.

En definitiva, los informantes clave son piezas insustituibles en el rompecabezas de la investigación cualitativa. Su conocimiento invaluable y sus perspectivas enriquecedoras nutren el proceso de indagación y análisis, permitiendo develar las complejidades del fenómeno y alcanzar una comprensión profunda y contextualizada. Son los guardianes del conocimiento local, las voces que guían al investigador hacia la esencia misma de la realidad que se explora.

De acuerdo con la experiencia de Arias (2004), hablar de población en la investigación científica, es hacer referencia al grupo finito o infinito de componentes con cualidades similares que permiten extender los hallazgos del estudio, a partir del problema y sus objetivos. Lo que significa que la población es la fuente de información donde convergen los actores involucrados en el problema y son objeto de ser estudiados, con la finalidad de generar epílogos.

Los actores estratégicos seleccionados de acuerdo con las necesidades observadas para la presente investigación, constituirán las organizaciones que se reconocen como líquidas ubicadas en los municipios metropolitanos del estado Mérida. Por consiguiente y en concordancia con Hernández, Fernández y Baptista (2014) el abordaje cualitativo que rige el presente trabajo, se estableció la escogencia de los informantes claves de manera no probabilística, definida como el segmento representativo, que no depende directamente de un método estadístico, es decir la determinación de los actores a ser consultados es no probabilística, no estocástica, sino que por el contrario los sujetos son seleccionados de acuerdo a las características propias del estudio, en función a los criterios del investigador y en relación con el diseño planteado en el estudio; otorgando un valor agregado a la información recolectada puesto que la misma proviene de fuentes ricas en contenido y alto nivel de utilidad.

La escogencia de los actores estratégicos será de manera intencional, lejos de ser una simple técnica de selección de participantes, se erige como una poderosa herramienta en manos del investigador cualitativo. A diferencia del muestreo aleatorio, donde el azar impera, este método dota al investigador de la libertad y responsabilidad de elegir deliberadamente aquellos casos que, por sus características únicas, aportarán mayor riqueza y profundidad a la comprensión del fenómeno en estudio.

El muestreo intencional ofrece diversas ventajas en el contexto de la investigación cualitativa según Huberman (1994):

- **Profundidad en el análisis:** Al enfocarse en casos cuidadosamente seleccionados, el investigador puede profundizar en la comprensión del fenómeno, obteniendo información detallada y matizada.

- **Exploración de diversidades:** Permite incluir participantes con diferentes perspectivas, experiencias y características, enriqueciendo la comprensión del fenómeno desde múltiples ángulos.
- **Eficiencia en la recolección de datos:** Al enfocarse en casos "informativos", se optimiza el tiempo y recursos dedicados a la recolección de datos, maximizando su valor.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** El investigador puede ajustar la selección de casos a medida que avanza la investigación, en función de los hallazgos emergentes y las nuevas necesidades de información.

En esta ocasión los actores específicos para la aplicación de la guía de entrevista, estará representada por los coordinadores de calidad y gerentes responsables de los sistemas de gestión organizacional.

Tabla 6

Criterios para la selección de los informantes

Informante Clave	Criterio de Selección
Lab. La Abejita	Tamaño, líder en el mercado, Resiliencia.
Lab. Biofarco	Posición en el mercado y tecnologías implementadas
Lab. Probióticos	Tamaño, tecnología, Resiliencia
Lab. Profármaco	Resiliencia, Conocimiento

Nota: Unidades contexto de estudio seleccionadas de acuerdo con criterios de interés para la investigación, por el tamaño, desempeño, entre otros factores.

Técnica y Recolección de Datos

El principio de una investigación científica se centra en la recolección de los datos para la formulación de conclusiones y teorías válidas y confiables. Al respecto Arias (2004), afirma que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”, de igual manera Hurtado (2010) reafirma que las técnicas que emplea un investigador para la obtención de los datos son el insumo necesario que permite dar respuesta a las preguntas de la investigación, comportándose en este sentido como la fuente de amplitud del foco.

En lo que concierne la presente investigación se realizará un plan de acción que permita conocer la situación actual de la empresa, en cuanto al cumplimiento cabal de los sistemas de

gestión de la calidad de la misma. Para ello se utilizarán técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de información, como es el caso de la entrevista, que según Arias (2004), esta técnica de recolección de información generada como una guía contentiva de una serie de ítem que se elaboran para conocer la opinión o conocimiento del entrevistado en torno a un tema específico.

Método y Técnica de procesamiento de la información

Se adopta un enfoque cualitativo de corte humanista–interpretativo, por medio de la triangulación como mecanismo de análisis cualitativo que dispensa la comprensión recóndita del fenómeno desde la mirada de quienes lo viven al explorar significados, motivaciones y contextos sociales que los métodos cuantitativos no siempre logran captar; como señala Sandín (2016), “la investigación cualitativa parte del supuesto de que la realidad social es construida por los actores, y que su comprensión requiere un acercamiento profundo a los significados que estos les otorgan a sus experiencias” (p. 88). El análisis cualitativo comprende la organización de la información recopilada durante la aplicación del instrumento, con el fin de interpretar y reconocer el significado de dicha información obtenida, con el propósito de tener los elementos suficientes que le permita de manera objetiva establecer las conclusiones, que se verá reflejado en la presentación de propuestas. Ello, sienta sus bases desde la hermenéutica interpretativa, en la que se procura “reconocer que nuestro pre – opiniones determinan nuestra comprensión. Comprender implica proyectar mantos de sentido, fundados en nuestro pre – opiniones, sobre aquello que procuramos comprender” (Echeverría, 1997, p. 47).

En palabras de Denzin (2017), la triangulación como técnica de análisis cualitativo, constituye una estrategia que permite contrastar diferentes fuentes, métodos o perspectivas analíticas para aumentar la validez del conocimiento producido. Este contempla cuatro tipos principales: triangulación de datos, de investigadores, teórica y metodológica, cada una orientada a reducir sesgos y enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado. Su aplicación en investigaciones sociales permite abordar la complejidad del objeto de estudio desde múltiples ángulos, favoreciendo la consistencia y profundidad interpretativa.

De igual manera, Rodríguez, Pozo y Gutiérrez (2006), al referirse a la triangulación en el área de las ciencias sociales, señalan lo siguiente:

Partiendo de las aportaciones de Denzin (1970,1975,1989), Morse (1991), Cowman (1993) o Creswell (1994, 2002), se puede afirmar que la triangulación en el campo de la educación consiste en una estrategia de investigación mediante la cual un mismo objeto de estudio pedagógico es abordado desde diferentes perspectivas de contraste o

momentos temporales donde la triangulación se pone en juego al comparar datos; contraponer las perspectivas de diferentes investigadores; o comparar teorías, contextos, instrumentos, agentes o métodos de forma diacrónica o sincrónica en el tiempo. (p. 289).

La triangulación como estrategia de investigación, permite obtener mayor fiabilidad en los resultados finales, al combinar varios métodos o técnicas en la recolección de los datos, con lo cual se minimiza la subjetividad que siempre va a estar presente en investigaciones del área de las ciencias sociales. Este proceso nos permite estudiar y analizar otras formas de abordar la investigación y no enmarcarse en un solo punto de vista personal. También, consiste en la búsqueda de patrones de concordancia que corroboran la interpretación de un hecho o fenómeno de estudio, para lo cual se requiere el uso de varias estrategias o métodos de estudio sobre un mismo hecho.

Dentro del marco de una investigación cualitativa, Palella y Martins (2021) afirman que la triangulación es un procedimiento que combina dos o más bases teóricas que se originan en la revisión documental, de la recolección de información sobre hechos que provienen de la realidad y de la opinión y aportes que el investigador pueda hacer. La misma, tiene como objetivo fundamental aumentar la validez y consistencia de los hallazgos dentro de una investigación, ya que al hacer uso de varios métodos de estudio se amplía y profundiza la interpretación de los resultados de un fenómeno y permite disminuir el sesgo y aumentar la credibilidad de la investigación.

Es así como la investigadora hace uso de la triangulación para el presente estudio, donde se emplearon los instrumentos cuyos resultados arrojaron aproximaciones cualitativas en torno a las inquietudes de la investigadora que, en conjunto con las reflexiones propias de la misma, se compararon y validaron con los aportes documentales y la bibliometría (revisión bibliográfica, virtual, audiovisual) en relación al objeto de estudio, desarrollados en la investigación como referentes teóricos.

Validez y Fiabilidad

En el marco de la sociedad moderna, la investigación de corte cualitativo requiere hoy como antes mayor legitimidad ante la comunidad científica, por lo que a juicio de Robles et (2015), la “validez y fiabilidad son los dos criterios de calidad que debe reunir todo instrumento de medición tras ser sometido a la consulta y al juicio de expertos con el objeto de que los investigadores puedan utilizarlo en sus estudios” (p. 29).

De acuerdo con Hernández et. al. (2010), la validez es el elemento de correlación entre las variables, que debe estar presente en la dialéctica del instrumento que será aplicado para obtener la información acertada. En esta ocasión, la validez al instrumento diseñado la proporcionarán los expertos en el área de la gestión de la calidad.

Luego de ser validado el instrumento, se hace necesario verificar su confiabilidad de manera de garantizar que las conclusiones e interpretaciones de la realidad observada sean correctas, y con el menor grado de sesgo. Martínez (2006a), distingue en la metodología cualitativa, dos tipos de técnicas que se pueden utilizar con la finalidad de proporcionar confiabilidad al instrumento utilizado, una de ella es la “triangulación” de diferentes fuentes informativas, y la grabación de eventos que podrá ser reproducido infinitas veces para su análisis, expresado además en Palella y Martins (2021).

Marco Lógico

El marco lógico estructura la ruta de la investigación, y no sólo detalla las actividades a seguir, sino que manifiesta un compromiso explícito con un marco filosófico que dota de rigor y coherencia al estudio. Cada etapa, desde la revisión bibliográfica hasta la formulación de las conclusiones, está anclada a una postura ontológica, epistemológica y metodológica que se describirá en el desarrollo del estudio, la cual inicia con la revisión bibliográfica y el análisis bibliométrico buscando cimentar el conocimiento a partir de la información existente.

Para ello se mapeo el campo de conocimiento de manera sistemática y objetiva, vislumbrando así el punto de partida para dar respuesta objetiva a los propósitos planteados en la investigación, que fue complementado en el diseño del instrumento y la interpretación de la información recolectada, a través del cual el conocimiento de la gestión de la calidad en contextos líquidos se construye a partir de la experiencia, las percepciones y las respuestas de los participantes; haciendo uso de la hermenéutica para la formulación de conclusiones, dado que el objeto fue interpretar y dar sentido a los hallazgos, tal como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7

Marco Lógico

Propósitos	Actividad	Dimensiones	Técnica	Supuesto
Identificar las configuraciones teóricas y prácticas	- Revisión bibliográfica - Análisis	- Compatibilidad de la toma de decisiones con	- Bibliometría - Informe general	- Poca información teórica sobre el

de la Gestión de Calidad en las Organizaciones	- bibliometría - Revisión de Contexto	- las teorías - Procedimientos - Gestión de la Calidad	tema en búsqueda
Caracterizar la gestión de la calidad en el marco de las organizaciones líquidas	- Revisión de conceptos	- Definiciones	- Marco Categorical
Analizar las configuraciones identificadas de la gestión de la calidad en las organizaciones	- Elaboración de los instrumentos. - Aplicación de los Instrumentos - Interpretación de la Información	- Población - Desviación y fallas - Cultura Organizacional - Acciones Preventivas - Acciones Correctivas - Incertidumbre	- Dificultad para acceder a la información de las personas externas expertas. - Cuestionario - Análisis
Reconstruir el marco de referencia epistémico – ontológico para la Gestión de Calidad en las organizaciones líquidas	- Formulación de Conclusiones - Presentación del nuevo marco referencial	- Factores influyentes en la implementación del nuevo marco referencial. - Innovación. - Efectividad. - Mejora Continua. - Incertidumbre.	- Aceptación y aplicabilidad del nuevo marco teórico - Los patrones culturales de la organización facilitan la aceptación del marco referencial como una alternativa para regular la gestión de la calidad - Hermenéutica

Nota: Herramienta de gestión analítica, para el diseño, planificación, ejecución y evaluación del proyecto de investigación, orientado por los objetivos.

Categorización del estudio

La categorización en esencia, actúa como el soporte conceptual que sustenta la riqueza narrativa de la investigación cualitativa, transformando observaciones dispersas en un cuerpo de conocimiento significativo y bien articulado; en el que se identifican patrones, relaciones y significados subyacentes, con la finalidad de trascender de la mera descripción de datos, a una

comprensión profunda y estructurada de los fenómenos estudiados. Por consiguiente, se presenta la exploración detallada de las categorías que vertebran esta investigación.

Tabla 8

Categorización del estudio

Categorías de estudio (Eje de investigación)	Sub Categoría (Criterios)	Indicadores
Gestión de la Calidad	Mejoramiento Continuo	Organización Innovadora
		Evaluación Continua
		Relación Líquida
		Productividad
	Prevención	Agilidad
		Desempeño
		Aseguramiento de la Calidad
		Auditoría
		Capacitación
		Identificación de Riesgos
Gestión de la Calidad	Excelencia	Normas de Calidad
		Desempeño
		Aseguramiento de la Calidad
	Necesidades del Cliente	Orientación al Cliente
		Fragilidad del Vínculo
		Análisis de Tendencias
		Gestión
	Herramientas para Garantizar la Calidad	Control de Calidad
		Tecnología
		Orientación al Cliente
	Satisfacción del Cliente	Experiencia del Cliente
		Personalización
		Cliente Líquido
		Fidelización
	Eficiencia	Optimización de Procesos
		Productividad

Organizaciones Líquidas	Movimiento innovación y transformación	Agilidad
		Flujo
		Innovación
	Flexibilidad estructural e incertidumbre	Generación de Valor
		Estructura Organizativa
		Capacitación
	Adaptabilidad constante	Capacidad de Respuesta
		Planeación Estratégica
		Cultura
	Cambio y cambio continuo	Gestión
		Comunicación
		Resistencia

Nota: Elaboración propia, 2025.

A partir de la tabla 8, seguidamente se describen las subcategorías e indicadores surgidos en el tratamiento metodológico del objeto de análisis.

Mejoramiento Continuo: El mejoramiento continuo es una de las columnas que le da forma al concepto de gestión de calidad, en el cual se persigue la optimización constante de procesos, productos y/o servicios a través de un enfoque sistemático y sostenido. Masaaki Imai (2006; 2007), reflexionaba sobre la filosofía japonesa conocida como Kaizen y la cual significa “mejoramiento continuo, pero mejoramiento todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa. Y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales”

Por lo tanto, este enfoque no solo se limita a la corrección de errores, sino que va más allá, a la detección de puntos de mejoras que promueve una cultura organizacional centrada en la innovación y la excelencia, impulsada por la creciente necesidad de responder ágilmente a los desafíos del entorno, maximizando los valores generados. Ortega (2017) señala que: “La mejora continua es considerada como un elemento clave para lograr la excelencia empresarial” (p. 87) Este enfoque se ha convertido en un pilar esencial para las organizaciones que buscan adaptarse a un entorno cambiante y competitivo.

La idea de que todo método de trabajo puede mejorarse, es un principio fundamental de la gerencia científica de Frederick Taylor (descrita en Abell, 1994), siendo así la base histórica del mejoramiento continuo; lo que implica un esfuerzo organizacional constante por aplicar optimizaciones en cada área que afecta la entrega de valor a los clientes (Sullivan, 1994). De tal

manera que dicho enfoque posibilita que todos los colaboradores se sientan parte del proceso, al ser conscientes de que pequeñas mejoras pueden generar un impacto significativo a largo plazo (Imai, 1986), fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y proactivo.

A medida que las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos, el mejoramiento continuo se convierte en una herramienta vital para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. La clave radica en establecer mecanismos de retroalimentación y aprendizaje constante, permitiendo a las organizaciones no solo adaptarse a los cambios, sino también anticiparse a ellos. En este sentido, el modelo PHVA o PDCA por sus siglas en inglés (Plan – Do – Check – Act planificar, hacer, comprobar, actuar), propuesto por Deming (1986), y que se basa en el planteamiento de Ishikawa, se presenta como un ciclo eficaz para estructurar y sistematizar el proceso de mejora continua.

El mejoramiento continuo no es opcional, sino una práctica regular que facilita la integración de tecnologías innovadoras en los procesos organizacionales, algo vital para la supervivencia y el progreso de cualquier empresa. La adopción de diversas técnicas administrativas es esencial, y el mejoramiento continuo se erige como una de las más importantes. En definitiva, este enfoque integral promueve una cultura de búsqueda incesante de eficiencia y calidad, impulsando el crecimiento y la adaptación de las organizaciones a un mundo en constante cambio.

Prevención: Alude al conjunto de acciones y medidas adoptadas con antelación para evitar la ocurrencia de un riesgo o evento desfavorable. En la gestión de la calidad, prevenir significa implementar planes y acciones para evitar que aparezcan problemas o defectos desde el principio, haciendo hincapié en un enfoque proactivo que permite a las organizaciones eviten al identificar y abordar posibles fallas antes de que se materialicen en resultados no deseados, en lugar de simplemente detectar y corregir una vez que ya han sucedido.

Al respecto, se enfatiza en que la calidad no se trata exclusivamente de un proceso de inspección y corrección de errores después de que ocurren (control), sino que va más allá, implica la implementación de métodos y acciones orientadas a evitar el surgimiento de errores en primer lugar (causa); al enfocarse en la prevención, las organizaciones pueden construir la calidad en sus productos y servicios desde el inicio, lo que resulta en menores costos, mayor eficiencia y mayor satisfacción del cliente. Este enfoque contribuye a minimizar los costos operativos asociados a la corrección de errores, al mismo tiempo que potencia la satisfacción del cliente y eleva la reputación de la organización. En este contexto, se destaca la importancia de establecer procesos efectivos que fomenten una cultura de mejora continua y aprendizaje organizacional.

Excelencia: Es un enfoque integral que implica más que la consecución de resultados sobresalientes, que se limiten a maximizar ganancias a corto plazo, por lo que para ellos significa desafiar a las organizaciones a ir más allá de los estándares preestablecidos, fomentando la innovación, la agilidad a través de la visión con acción, considerando el enfoque tanto del cliente como del personal, lo que le permitirá adaptarse en un mundo cada día más competitivo.

De acuerdo al Diccionario de la RAE (2024), la excelencia es definida como aquel atributo de "Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación". Lo que implica, que la excelencia va mucho más allá de simplemente cumplir con los estándares establecidos; se trata de superar las expectativas tanto a nivel individual como organizacional, impulsado por un compromiso con la calidad, en donde prevalezca una cultura de mejora continua, e innovación. Por su parte, Drucker (1993), ofreció una visión de la excelencia que trasciende de simplemente alcanzar ciertos objetivos, sino que comprende un proceso dinámico que conlleva "hacer lo que se debe hacer de la mejor manera posible." Esta perspectiva resalta la importancia del compromiso y la dedicación hacia la mejora continua, sin perder la capacidad de mantener la esencia de la calidad en un estado de transformación constante en los tiempos modernos.

La excelencia puede también entenderse como un compromiso con la ética y la responsabilidad. Senge (1990) en "La quinta disciplina" menciona que "una organización que busca la excelencia debe integrar el aprendizaje a todos los niveles, promoviendo un sentido de responsabilidad colectiva que va más allá de los objetivos individuales". Por lo tanto, la excelencia en el campo organizacional no es un logro estático, sino un proceso dinámico impulsado por una cultura de aprendizaje continuo y una profunda conexión entre los individuos y las metas colectivas de la organización; al empoderar a los colaboradores estos propondrán ideas y participarán activamente en la mejora continua y no se limitarán simplemente a la implementación de normas. La excelencia es un concepto multidimensional que abarca aspectos de mejora continua, enfoque estratégico y responsabilidad ética, enfatizando siempre un compromiso constante con el crecimiento y la superación.

Necesidades del Cliente: Al hablar de necesidades, hay que hacer referencia obligatoria a la reconocida teoría de la Jerarquía de las Necesidades planteada por Abraham Maslow en 1943, y aunque fue concebida en el campo de la psicología de la motivación humana, se ha transformado en una herramienta fundamental no solo para el marketing y el estudio del comportamiento del cliente, sino que va más allá de las necesidades básicas, ya que los clientes, al elegir entre una oferta y la de la competencia, consideran dimensiones adicionales de valor ligadas intrínsecamente a la calidad. Por otra parte, Philip Kotter considerado el padre del

Marketing moderno, enfatizó que el marketing es un proceso que busca identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores para generar valor y construir relaciones rentables, en donde la calidad es la piedra angular que permite al marketing cumplir su esencia. Por su parte, Peter Drucker enfatizó que las empresas existen para satisfacer las necesidades del cliente, y que la innovación y el marketing deben girar en torno a esa premisa, ya que se convierten entonces en los motores que, impulsados por la calidad construyen lealtad duradera y aseguran la prosperidad y relevancia a largo plazo de la empresa.

Una de las claves del éxito organizacional depende, de la capacidad que tengan estas en identificar las necesidades del cliente y traducirlas en atributos tangibles en el diseño de los productos y/o servicios ofrecidos, esenciales para cumplir o exceder las expectativas del consumidor. Por su parte, la gestión de la calidad en las organizaciones se centra en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, para Crosby (1979), "la calidad es conformidad con los requisitos", lo que implica que conocer y cumplir con lo que el cliente espera es esencial para la calidad del producto o servicio ofrecido.

El análisis exhaustivo de las necesidades del cliente es un pilar fundamental para cualquier organización que aspire al éxito y la excelencia, ya que la misión y el fin último de las organizaciones fuera de ser rentables y productivos, radica en satisfacer las necesidades de los clientes, Robert G. Cooper (1990) sugiere que "las empresas que comprenden las necesidades de sus clientes tienen más probabilidades de innovar y prosperar". Esto subraya que la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente no solo afecta la calidad, sino que también desempeña un papel crucial en la competitividad del mercado.

Por otro lado, la satisfacción del cliente, entendida como la percepción de que un producto o servicio cumple o supera sus expectativas, está directamente relacionada con la calidad. Kotler y Keller (2012) destacan que "la satisfacción del cliente es un indicador clave de la calidad del producto", lo que implica que un enfoque centrado en las necesidades del cliente es crucial para el desarrollo de estrategias efectivas de calidad. Por lo tanto, las necesidades del cliente deben ser el eje central de cualquier sistema de gestión de la calidad. Organizaciones que priorizan la comprensión y satisfacción de estas necesidades no solo mejoran la calidad de sus productos y servicios, sino que también fortalecen su posición en el mercado y fomentan una relación duradera con sus clientes. En consecuencia, se hace esencial que las empresas adopten un enfoque integral y en constante evolución para satisfacer estas necesidades en un entorno empresarial dinámico.

Herramientas para garantizar la calidad: Han permitido a las organizaciones no solo identificar problemas, sino también prevenirlos y mejorar continuamente. Entre los principales

exponente destacan Walter Shewhart, conocido como el padre del control estadístico, impulsado posteriormente por Edwards Deming conjunto con el ciclo PDCA, Joseph Juran introdujo el diagrama de Pareto, Kaoru Ishikawa aportó el diagrama causa – efecto y popularizó las 7 herramientas básicas de la calidad, Philip Crosby enfatizó la filosofía Cero Defectos, así como el análisis de Costos de la Calidad, Shigeo Shingo se orientó por la prevención a través del Poka – Yoke, Genichi Taguchi, entre otros. Estos pioneros y sus herramientas han transformado la forma en que las organizaciones operan, pasando de un enfoque reactivo (inspección post – producción) a uno preventivo y proactivo, donde la calidad se construye en cada etapa del proceso.

En la búsqueda de la excelencia operativa, las herramientas de calidad trascienden su mera funcionalidad instrumental para erigirse como pilares epistémicos y praxeológicos de la gestión empresarial; a través del cual se implementan técnicas, metodologías y recursos con los que se persigue no sólo la optimización de los procesos, productos y/o servicios, sino que se incide en los elementos que constituyen el desarrollo organizacional. La aplicación de herramientas no se limita a la rectificación de anomalías *ex post facto*; más bien, propician una ventaja competitiva que permite la anticipación de disrupciones, en donde el error es transformado en conocimiento y este en mejora continua.

La implementación estratégica de estas herramientas se convierte, así, en un imperativo categórico para asegurar que cada fase del quehacer empresarial no solo cumpla con los estándares normativos, sino que los trascienda, garantizando la excelencia sostenible en el ecosistema de mercado. Existen diversas herramientas que permiten garantizar y mejorar la calidad de productos y/o servicios, entre las más reconocidas se encuentran el ciclo de Deming (PHVA), las auditorías de calidad, la gestión por procesos, el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs), diagrama de Pareto, Ishikawa, hoja de verificación, entre otros.

El ciclo de Deming, también conocido como el ciclo PHVA, es una de las herramientas más utilizadas para la mejora continua, dicho enfoque, propuesto por Edwards Deming en 1950, se basa en la planificación de cambios, la implementación de los mismos, la verificación de resultados y la acción correctiva. Las auditorías de calidad son otra herramienta clave, que permite evaluar y certificar que los sistemas de gestión cumplen con los estándares establecidos. Las auditorías son fundamentales para garantizar el correcto funcionamiento de los procesos y cruciales cuando se trabaja bajo certificación de normativas como ISO 9001, que establece los requisitos para un sistema eficaz de gestión de calidad. Según, Gupta (2014 p. 34), "las auditorías son esenciales para identificar desviaciones en los procesos y asegurarse de que los estándares de calidad se mantengan". Como en el ciclo PHVA, las auditorías de calidad, la

gestión por procesos y los KPIs son esenciales para garantizar la calidad en las organizaciones, dichas herramientas no solo ayudan a mantener altos estándares, sino que también fomentan una cultura de mejora continua que es vital en un entorno empresarial competitivo.

Satisfacción del Cliente: El término satisfacción del cliente se popularizó a través del marketing y gracias a la visión de comerciante pionero Harry Gordon quien planteó que el cliente siempre tiene la razón; se pudo instaurar la idea de que el cliente es fundamental para el éxito de un negocio, comenzando a ganar relevancia a mediados del siglo XX, con los postulados de Kotler (2003), quien catalogó la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”. Peter Drucker (1954) sentó la base filosófica al poner al cliente en el centro del negocio al señalar que “el propósito de un negocio es crear y mantener un cliente”, vislumbrando entonces que, si el propósito del negocio es el cliente, en consecuencia, su satisfacción se vuelve inherentemente vital.

Desde una perspectiva cognitivo – emocional, la satisfacción se puede conceptualizar como la respuesta sensitiva que emerge de la evaluación mental que un individuo realiza al contrastar el grado de satisfacción percibida del bien o servicio adquirido con las necesidades a cubrir y a su vez vinculada con el costo inherentes a su obtención (Rust y Oliver, 1994), de allí que la satisfacción del cliente puede considerarse desde un enfoque utilitario, en donde las organizaciones deben esforzarse por entender y superar las expectativas de los clientes, que le permita a su vez alcanzar un nivel significativo de satisfacción. Por ende, la satisfacción del cliente en las organizaciones es un tema que abarca diversas dimensiones éticas, estéticas y utilitarias. Para las empresas, esto implica no solo una atención al cliente eficiente, sino un compromiso genuino con los valores éticos y la creación de experiencias memorables. Por lo tanto, la satisfacción del cliente se convierte en un eje central que puede influir en la sostenibilidad y éxito a largo plazo de las organizaciones.

La satisfacción se ha convertido en un aspecto extremadamente importante para el éxito de algunas organizaciones debido al entorno tan dinámico y a la intensa competitividad del mercado. Por ello, si no se reconoce y responde rápida y eficientemente a las necesidades de los consumidores, una empresa podría aumentar su carga de trabajo, perder oportunidades de negocio, y en última instancia, incrementar el nivel de insatisfacción de sus consumidores (Gurau y Ranchhod, 2002).

En este contexto, las organizaciones modernas buscan incesantemente la excelencia y la mejora continua de sus procesos, comprendiendo que estas son las vías para la innovación constante y, en última instancia, para satisfacer las necesidades de sus usuarios, asegurando

así su permanencia en el mercado bajo la premisa de la calidad del servicio. Es crucial destacar que este ciclo virtuoso de mejora continua, orientado a cumplir con las necesidades y expectativas del consumidor, depende intrínsecamente de la participación y el compromiso de todos los colaboradores en cada nivel de la organización, involucrándolos, capacitándolos, promoviendo su desarrollo y escuchando activamente sus aportaciones son acciones vitales para asegurar que la búsqueda de la calidad y la satisfacción del cliente sea un esfuerzo colectivo y sostenido.

La calidad se ha convertido en una “estrategia eficaz para el incremento de la satisfacción de los clientes, el logro de la eficacia, eficiencia y competitividad en un entorno cada vez más cambiante y convulso; por ello, las empresas deben enfocar sus acciones en la determinación de las necesidades de los clientes, para superarlas y garantizar la lealtad de estos” (Machado, 2016, p. 16).

Eficiencia: Con el surgimiento de la primera revolución industrial, se populariza la concepción de eficiencia por el impacto que esta representaba en la repercusión no solo de los costos y rentabilidad, sino en la consolidación de los objetivos organizacionales, en este sentido los padres de la administración científica del trabajo fueron los responsables de gestionar métodos orientados a maximizar la producción y reducir el desperdicio de recursos (tiempo, esfuerzo) en el caso de Frederick Taylor a través de la Implementación de estudios de tiempos y movimientos, estandarización de herramientas y procesos, y sistemas de incentivos salariales basados en la productividad; otros como Fayol y los esposos Gilbreth ampliaron y refinaron su aplicación en diferentes niveles de la organización.

La eficiencia es una categoría de estudio fundamental en diversos campos, desde la economía hasta la producción y la administración, por lo que se hace imperante considerar las implicaciones de la eficiencia en sus componentes prácticos y teóricos. Por consiguiente, la eficiencia organizacional puede definirse como la capacidad de una organización para maximizar sus resultados con el mínimo uso de recursos. Según Drucker (2001 p. 56), “la eficiencia es hacer las cosas correctamente; la efectividad es hacer las cosas correctas”. Esta distinción resalta la importancia de no solo ser eficiente, sino también de ser relevante en los objetivos que se persiguen. Al reflexionar sobre ella, es esencial considerar no solo el aspecto económico, sino también las implicaciones sociales y ambientales para lograr un desarrollo verdaderamente sostenible. La eficiencia se puede medir y analizar de diversas maneras, como en términos de productividad, costos y rendimiento. Las métricas utilizadas para evaluar la eficiencia pueden variar según el sector y el objetivo específico, lo que hace necesario contar con un enfoque contextualizado.

En el dinámico panorama empresarial actual, la eficiencia organizacional ha emergido como un pilar fundamental para la supervivencia y el éxito. Más allá de una simple métrica de productividad, la eficiencia representa la capacidad de una organización para optimizar sus recursos, sean estos humanos, financieros, tecnológicos y materiales con el fin de alcanzar sus objetivos de la manera más efectiva y con el menor desperdicio posible. No se trata únicamente de hacer más con menos, sino de hacer lo correcto, de la mejor manera. Comprender y aplicar los principios de la eficiencia es crucial para cualquier entidad que aspire a la competitividad, la sostenibilidad y la adaptabilidad en un mercado en constante evolución.

Desde una perspectiva filosófica, es importante considerar que la eficiencia no debe considerarse un fin en sí misma, sino más bien un medio para alcanzar un propósito más elevado. Aristóteles, en su obra "Ética a Nicómaco" (350 a.C.), argumentó que la finalidad de toda acción debe ser la búsqueda del bien. En el contexto organizacional, esto implica que la eficiencia debe servir para mejorar el bienestar de las personas involucradas, incluidos empleados, clientes y la comunidad en general.

Movimiento Innovación y Transformación: Cuando hablamos de movimiento en las organizaciones, el nombre de Kurt Lewin resuena con fuerza, por revolucionar el estudio del comportamiento organizacional con su innovador modelo de cambio en tres fases: descongelar, cambiar y recogerla, con dicho modelo Lewin busca facilitar la comprensión de cómo es posible la adaptación y evolución en las empresas frente a las disrupciones que puedan surgir como parte de la dinámica organizacional y tendencia de consumo; en este sentido el autor enfatiza que el movimiento no solo es inevitable, sino vital para el desarrollo y la mejora continua, que se adapte a las necesidades cambiantes.

La categorización del movimiento, se vincula con la tendencia social y su incesante capacidad de transformación, el cual hace referencia a la capacidad de las empresas para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno, como a los avances tecnológicos o a los cambios en las preferencias del consumidor. Esta flexibilidad es crucial para la gestión de la calidad, ya que permite que las organizaciones revisen y ajusten sus procesos de producción y servicios de acuerdo con las expectativas del cliente y los estándares de calidad, llevándolos por el camino de la mejora continua, donde el movimiento deja de ser una excepción o una respuesta a una crisis para convertirse en su estado natural.

En este escenario, el movimiento implica una reconfiguración fundamental del ser y el hacer organizacional, crucial para liderar, innovar y simplemente sobrevivir en un entorno donde lo único constante es el cambio. Como señala Kotter (2012), "el cambio es un proceso permanente, no un evento único". Adoptar esta mentalidad permite que los equipos se ajusten o

incluso rediseñen sus estrategias en respuesta a los desafíos del entorno, que va alineado con una cultura de aprendizaje continuo y una estructura que favorezca la colaboración y la comunicación fluida.

La implementación del movimiento en las organizaciones se ha convertido en un tema central en el estudio de la gestión contemporánea, en la que los procesos son más fugaces y los actores deben estar preparados para moverse rápidamente en un entorno de incertidumbre. La idea de movimiento en este contexto se relaciona con la capacidad de las organizaciones para adaptarse y reformarse continuamente. Este concepto es respaldado por otros autores que también destacan la importancia de la agilidad organizacional. Por ejemplo, Dyer y Ericksen (2006 p. 164) sugieren que "las organizaciones que fomentan una cultura de movimiento y adaptabilidad son más propensas a innovar y sobrevivir en un mercado competitivo"; por lo tanto, la capacidad de cambiar y evolucionar rápidamente ya no es un lujo, sino una necesidad imperante.

Flexibilidad Estructural e Incertidumbre: Son varios los autores que han presentado postulados inclinados por la relevancia de la flexibilidad organizacional, fomentando una cultura de adaptabilidad frente a entornos complejos y dinámicos. Ante dicha realidad Gareth Morgan invita a los gerentes a través de su influyente obra "Imágenes de la organización", a entender la complejidad de las organizaciones a través del uso de metáforas. Él sugiere que las organizaciones deben adoptar estructuras más fluidas en lugar de jerarquías rígidas, permitiendo así una mayor capacidad de respuesta ante los cambios del mercado y las demandas de los clientes. No se puede dejar de mencionar a Alvin Toffler que visiona la necesidad de una flexibilidad radical en las organizaciones y la sociedad para sobrevivir en un mundo de cambio acelerado, argumentando que las organizaciones deberían volverse fluidas, provisionales y altamente adaptables para navegar el torbellino de cambios tecnológicos y sociales, es decir más "adhocráticas".

En el dinámico panorama empresarial actual, en donde las organizaciones operan bajo entornos VUCA, la flexibilidad es una necesidad fundamental para dar respuesta a los cambios tecnológicos, las demandas del mercado, las crisis económicas y las innovaciones disruptivas; ante esta realidad la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente, ajustar sus estrategias y evolucionar sus operaciones es crucial para su supervivencia y crecimiento, por lo cual se requiere de una visión amplia que incluya la agilidad en la toma de decisiones, la reconfiguración de procesos, la adaptabilidad de sus estructuras internas y la capacidad de responder proactivamente a las oportunidades y desafíos emergentes.

Por lo tanto, la flexibilidad organizacional se ha convertido en un concepto crucial en el entorno empresarial contemporáneo, donde la rápida evolución del mercado y las constantes innovaciones tecnológicas demandan que las organizaciones se adapten y respondan con agilidad. Según Volberda (1996), "la flexibilidad organizacional se refiere a la capacidad de una empresa para responder rápidamente a los cambios en su entorno, logrando la alineación entre recursos, capacidades y el contexto del mercado" (p. 122).

La importancia de la flexibilidad radica en su impacto directo en la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo en las organizaciones, de acuerdo con Sull y Eisenhardt (2007), "las organizaciones que pueden combinar la previsibilidad con la flexibilidad tienen una ventaja competitiva en un mundo caracterizado por el cambio constante" (p. 83), lo que implica que la flexibilidad permite a las empresas innovar, optimizar recursos y navegar en situaciones inciertas, convirtiéndose en un factor diferenciador en el mercado.

En este sentido, la flexibilidad no es solo una respuesta a las demandas externas, sino también una estrategia proactiva que fomenta un ambiente de trabajo más dinámico y colaborativo. Collins y Porras (1994) señalan que las organizaciones exitosas no solo se adaptan a los cambios, sino que también "crean un entorno donde la flexibilidad se convierte en un principio fundamental de su cultura organizacional" (p. 64). A medida que las organizaciones continúan enfrentando desafíos cada vez más complejos, la capacidad de ser flexibles se reafirma como un elemento clave para su éxito y relevancia en el futuro.

Por otra parte, la flexibilidad permite una retroalimentación más rápida y efectiva, un aspecto clave en la gestión de la calidad, una estructura organizacional flexible facilita la comunicación interdepartamental y la colaboración, elementos clave para la mejora continua y la resolución efectiva de problemas de calidad, lo que, según Garvin (1988), "implica una capacidad de respuesta que es vital para satisfacer las necesidades del cliente" (p. 93), permitiendo concienciar que la flexibilidad y la gestión de la calidad son interdependientes en un entorno en constante cambio y cómo ambas son esenciales para crear valor sostenido para el cliente.

En esencia, la flexibilidad no solo asegura que la organización pueda responder a los desafíos, sino que también garantiza que pueda hacerlo manteniendo o incluso mejorando los estándares de calidad que sus clientes esperan. Un Sistema de Gestión de la Calidad flexible se convierte así en un motor de innovación y excelencia, permitiendo a la empresa no solo reaccionar a los cambios, sino también anticiparse y capitalizarlos para ofrecer productos y servicios de mayor valor.

Adaptabilidad Constante: Al igual que la flexibilidad, la adaptabilidad no tiene un único "padre", ha sido abordado por múltiples autores a lo largo del tiempo, especialmente a medida que el entorno empresarial se volvía más dinámico. Entre ellos se puede destacar los trabajos de Lawrence y Lorsch con su teoría de las contingencias, explican cómo las organizaciones deben adaptarse a su entorno para sobrevivir y prosperar, de este mismo modo Clayton Christensen con su teoría de la innovación disruptiva, resaltando la necesidad de las organizaciones de adaptarse a los cambios del mercado para mantenerse competitivo.

Etimológicamente hablando el término adaptabilidad remonta del latín *adaptō* "ajustar a", el cual representa mucho más que una mera cualidad, significa la esencia misma de la supervivencia en un mundo en constante flujo, con el que se va más allá de la simple capacidad de tolerar el cambio, sino que más bien implica una disposición intrínseca para amoldarse, reconfigurarse y responder con eficacia ante los desafíos y las oportunidades que emergen del entorno, esta cualidad se manifiesta en un esquema de flexibilidad compuesto por factores mentales, para cuestionar paradigmas y abrazar nuevas ideas; emocional, para gestionar la incertidumbre y la frustración, y física, para ajustar comportamientos y rutinas.

En el contexto específico de la gestión organizativa, la adaptabilidad adquiere una relevancia crítica, tal como señalan Andresen y Gronau, al definirla como la habilidad que posee una entidad, ya sea una organización o un individuo dentro de ella, con el objetivo de modificar sus propias características o comportamientos con el fin de alinearse de manera óptima con las variaciones del entorno, dicha concepción subraya que la adaptabilidad no es un rasgo pasivo, sino una acción deliberada y estratégica que permite a las organizaciones no solo subsistir, sino florecer en medio de la incertidumbre, transformando el cambio de una amenaza en una palanca para la innovación y la ventaja competitiva.

La adaptabilidad es una de las características más cruciales que las organizaciones deben fomentar en un entorno empresarial en constante cambio. En un mundo donde la tecnología avanza a pasos agigantados y las expectativas de los consumidores evolucionan rápidamente, las organizaciones que son capaces de ajustarse a estas nuevas dinámicas tienen mayores posibilidades de prosperar. Según Lawrence (2018 p. 48), "la adaptabilidad no es solo una respuesta a los cambios del entorno, sino una estrategia vital que permite a las organizaciones innovar, crecer y mantenerse relevantes en el mercado". Este enfoque proactivo no solo implica reaccionar ante crisis o desafíos, sino también anticipar tendencias y capitalizarlas para construir un futuro sostenible.

La conexión entre la adaptabilidad y la gestión de la calidad es innegable. La gestión de la calidad, que se centra en cumplir y exceder las expectativas del cliente, requiere que las

organizaciones sean flexibles y capaces de realizar ajustes rápidos. Implementar un sistema de gestión de calidad efectivo implica adoptar un enfoque ágil que permita la mejora continua, donde las organizaciones deben estar dispuestas a reevaluar y modificar sus procesos y productos en función de la retroalimentación del cliente y a los cambios en el mercado. Aquellas organizaciones que se aferran a estructuras rígidas y procesos inmutables corren el riesgo de ser relegadas a la obsolescencia, mientras que las que cultivan una cultura de adaptabilidad prosperan, transformando los desafíos en catalizadores para el crecimiento y la renovación.

Temporalidad y Cambios Continuo: El concepto de cambio en las organizaciones es tan antiguo como las organizaciones mismas, ya que siempre han estado sujetas a fuerzas internas y externas que las obligan a ajustarse. Sin embargo, su estudio sistemático y su popularización como un área clave de gestión es un fenómeno más reciente, impulsado por varios pensadores y contextos históricos. Entre los nombres relevantes se encuentra Rosabeth Kanter, analizo como se puede liderar el cambio de manera efectiva, enfocándose en la cultura organizacional y la gestión de la resistencia al cambio.

El cambio es un fenómeno inherente a la naturaleza de las organizaciones, constituyendo un motor esencial para la adaptación y el crecimiento en un entorno empresarial en constante evolución. Según Kotter (1996), "el cambio es un proceso, no un evento", lo que subraya que requiere tiempo y esfuerzo continuo para ser implementado efectivamente. Desde una visión sociológica, el cambio organizacional es un fenómeno colectivo, influenciado por la dinámica de grupos, las estructuras de poder, la cultura, las normas, los valores compartidos, y la interacción con el entorno social más amplio; desde una perspectiva filosófica, el cambio organizacional no es solo un problema de eficiencia o adaptación, sino una cuestión ontológica que interroga la naturaleza misma de la organización, su identidad en el tiempo, su propósito y la experiencia humana dentro de ese proceso de transformación.

Por lo tanto, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar desafíos que surgen debido a factores externos, tales como la mundialización, los avances tecnológicos y las demandas cambiantes de los consumidores. El dinamismo organizacional es una respuesta inherente a la constante interacción de múltiples factores, por lo que las transformaciones no emergen de la nada, sino por el contrario son el producto de la evolución intrínseca, del resultado directo de la acción de variables dinámicas internas como la tecnología, la redefinición de procesos, la formulación de estrategias y la actualización de procedimientos, que se ven influenciada y moldeadas por fuerzas motrices externas ineludibles, donde la voz del cliente, los proveedores y la presión competitiva que actúan como catalizadores del cambio, que se entrelazan en paralelo con las fuerzas internas vitales, como el capital humano con su talento y

capacidades, así como con las propias políticas y estrategias empresariales, ejerciendo una influencia determinante.

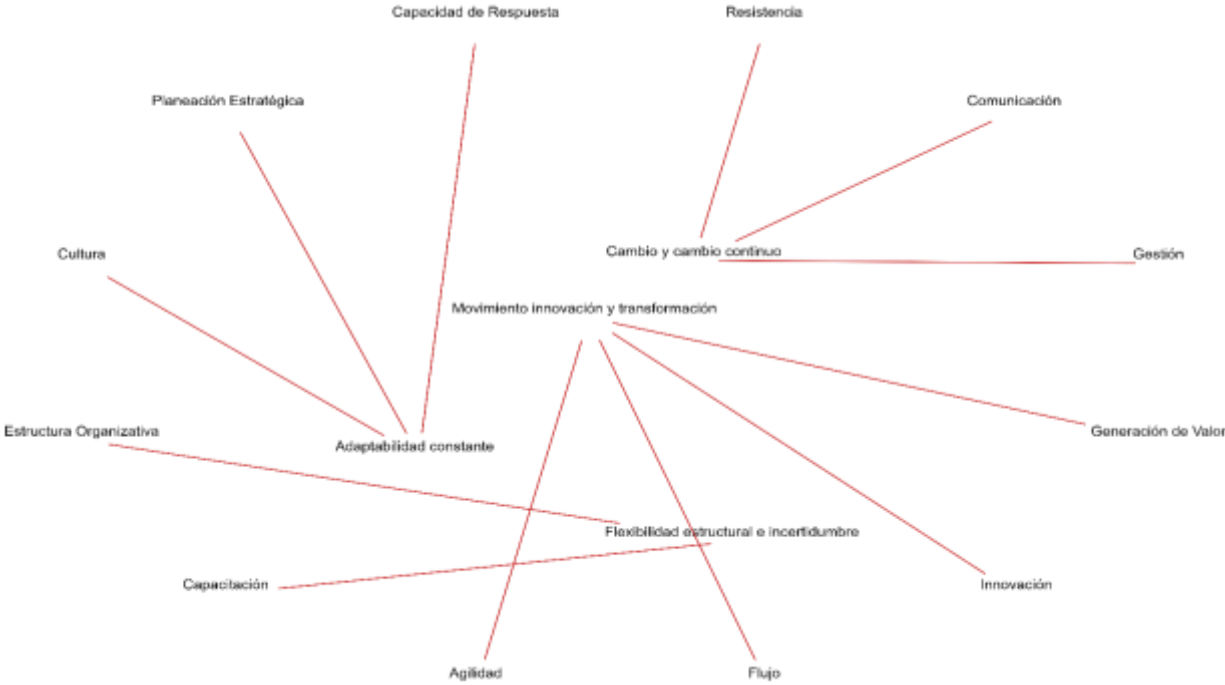
Es vital que las organizaciones comprendan que, además de las estrategias y procesos necesarios para implementar el cambio, el aspecto humano es igualmente significativo. Como lo indica Lewin (1947), el cambio organizativo implica un proceso de descongelar, realizar cambios y volver a congelar, que destaca la necesidad de gestionar el comportamiento de las personas dentro de la organización. En este sentido, la gestión de la calidad puede ayudar a facilitar la transición, al proporcionar herramientas y metodologías que involucren a los empleados en el proceso de mejora continua, como el ciclo PHVA.

Por lo tanto, en esta era de incertidumbre y transformación rápida, las organizaciones que adopten una mentalidad proactiva hacia el cambio, fomentando una cultura organizacional que abrace la adaptación, estarán mejor posicionadas para sobrevivir y prosperar en el futuro. La integración de la gestión de la calidad en el marco de cambio organizacional no solo asegura una mejor calidad en productos y servicios, sino que también refuerza la agilidad organizacional y la capacidad de innovar, elementos clave para enfrentar los retos actuales y futuros. Al centrar las iniciativas de cambio en la mejora continua y la participación activa de todos los colaboradores, las organizaciones no solo lograrán el cambio necesario, sino que también cultivarán una cultura de calidad que las mantendrá competitivas en un mundo dinámico.

Con base a las líneas que anteceden, la ilustración 24, muestra la ocurrencia entre las subcategorías e indicadores objeto de estudio.

Ilustración 24

Modelo de coocurrencia de código (Code Occurrence)



Nota: La fuente de información es el Programa MAXQDA versión 2024. Elaboración propia.

Categorización integrada

En el marco de las investigaciones cualitativas, el cuadro de categorías representa un marco conceptual y metodológico que guía la identificación y delimitación de los elementos relevantes. La tabla 9, muestra de manera sistemática la intersección entre la Gestión de la Calidad y las Organizaciones Líquidas, en categorías y subcategorías, crucial para hacer observables y medibles los fenómenos abstractos. Esta descomposición permite enfocar la atención en aspectos concretos de cada tema, para el cual se ha diseñado el cuestionario, con las cuales se podrán explorar cada categoría y subcategoría en profundidad, asegurando que la recolección de datos y el análisis posterior sean exhaustivos y estén directamente alineados con los propósitos del estudio, garantizando la coherencia y el rigor de toda la investigación.

Tabla 9
Categorización integrada

Propósito	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Preguntas
-----------	-----------	--------------	-------------	-----------

Eje de investigación			
Caracterizar la gestión de la calidad en el marco de las organizaciones líquidas.	Gestión de la Calidad	Mejoramiento Continuo	Organización Innovadora ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los procesos existentes?
			Evaluación Continua ¿Qué aspectos de la gestión de la calidad podrían mejorarse o transformarse en el contexto de las organizaciones líquidas?
			Relación Líquida ¿Cómo redefine el concepto de "calidad" en el contexto de las organizaciones líquidas?
Analizar las configuraciones identificadas de la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas	Gestión de la Calidad	Prevención	Agilidad
			Auditoría ¿Qué medidas proactivas se toman para prevenir problemas en los procesos y asegurar la calidad?
			Capacitación
			Identificación de Riesgos
Caracterizar la gestión de la calidad en el marco de las organizaciones líquidas.	Gestión de la Calidad	Excelencia	Normas de Calidad
			Desempeño ¿Qué estándares de excelencia sigue su organización y cómo se aseguran de cumplirlos?
			Aseguramiento de la Calidad
Caracterizar la gestión de la calidad en el marco de las organizaciones líquidas.	Gestión de la Calidad	Necesidades del Cliente	Fragilidad del Vínculo ¿Describa los retos actuales que su empresa experimenta al implementar el sistema de gestión de calidad?
			Análisis de Tendencias ¿Cómo gestionan las solicitudes de cambio de los clientes o del mercado en relación con las características, funcionalidades del producto y la calidad?
			Gestión
Analizar las configuraciones identificadas de la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas	Gestión de la Calidad	Herramientas para Garantizar la Calidad	Control de Calidad ¿Qué tecnologías específicas se han implementado en su organización para facilitar los procesos?
			Tecnología
			Orientación al Cliente ¿Qué herramientas utiliza su organización para asegurar la calidad en los procesos y productos?
			Experiencia del Cliente
	Gestión de la Calidad	Satisfacción del Cliente	Personalización ¿Indique las prácticas que ha implementado su organización para aumentar la fidelización de los clientes, considerando la necesidad de adaptarse a los cambios en sus comportamientos y preferencias?
			Cliente Líquido
			Fidelización

Gestión de la Calidad	Eficiencia	Optimización de Procesos	¿Cuáles son los indicadores clave que utiliza para medir la eficiencia en los procesos de su organización?
		Productividad	
	Organizaciones líquidas	Movimiento innovación y transformación	Agilidad
Flujo			
Innovación			¿Cómo se aseguran que las iniciativas de movimiento y agilidad contribuyan a la generación de valor sostenible?
Organizaciones líquidas	Flexibilidad estructural e incertidumbre	Generación de Valor	
		Estructura Organizativa	¿Describa las principales diferencias que usted encuentra entre la gestión de la calidad aplicada en una organización líquida y una tradicional?
		Capacitación	¿Qué tan flexibles son los procesos internos para adaptarse a nuevas situaciones?

Caracterizar la gestión de la calidad en el marco de las organizaciones líquidas.	Organizaciones líquidas	Cambio y cambio continuo	Gestión	
Analizar las configuraciones identificadas de la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas			Comunicación	¿De qué manera los cambios en el mercado, la tecnología o la estrategia empresarial han impulsado la evolución de su estructura organizativa?
			Resistencia	¿Qué procesos se siguen para implementar cambios organizativos?

Nota: Clasificación de las preguntas del cuestionario, de acuerdo a las categorías y subcategorías establecidas en el estudio.

MOMENTO IV

PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS

La lógica te llevará desde la A hasta la Z.

La imaginación te llevará a todas partes.

Albert Einstein.

La composición del enfoque doctoral, se fundó en el análisis cualitativo de las estructuras descriptivas emanadas del estudio a través de la red teórica, conceptual y proposicional de la postura epistémica asumida por la investigadora. En razón de lo cual la divergencia de estos elementos facilitó la identificación de puntos de encuentro y discrepancia, profundizando la comprensión del contexto de estudio, a partir de las experiencias y conocimientos narrados por los informantes claves. Este proceso culminó en una hermenéutica comprensiva, dirigida a la elaboración de un corpus teórico que trascenderán con las unidades de significado primordiales. La subsiguiente estructuración de las categorías emergentes condujo a una redefinición progresiva para obtener la saturación como eje que establece la distinción conceptual de cada categoría.

En relación a la categorización como acto de catalogar cada componente textual, contextual o visual de la unidad de análisis entorno al objeto de estudio, en cuyo caso Palella y Martins (2021) como Denzin (2017), acerca del método de análisis cualitativo reconocen que la identificación de las categorías en una unidad de análisis puede llevarse a cabo atendiendo a criterios temáticos según vayan surgiendo o emergiendo a lo largo del estudio. De igual forma, Hurtado (2010) menciona:

Que según el momento en que surgen, las categorías pueden ser emergentes, las cuales van surgiendo de las propias unidades de análisis a medida que se trabaja en el texto o con las imágenes y a su vez predefinidas, las cuales se utilizan cuando el investigador parte de conceptos previamente establecidos, estas pueden estar predefinidas en instrumentos ya elaborados por otros investigadores. (p. 186)

En virtud de lo expuesto, la rigurosidad del análisis cualitativo se fortalece cuando la investigadora explicita y justifica la elección y el desarrollo de las categorías, que han surgido del encuentro con la información o devenidas del contexto teórico previo, de su claridad conceptual y de la conexión con las unidades de análisis; logrando ser cruciales para la validez y la

transferibilidad de los hallazgos. Así pues, la reflexión es un componente importante que nutre el origen y la evolución de las categorías, pues enriquece la transparencia del proceso investigativo y fortalece la credibilidad de las interpretaciones.

En efecto de lo cual se presentan los resultados de un análisis y postura de la investigadora sobre los hallazgos obtenidos desde una perspectiva ontológica. Para ello, se empleó el programa MAXQDA versión 2024, permitiendo la identificación de indicadores y categorías emergentes a partir de las aportaciones de los informantes clave, fundamentales para la construcción del conocimiento.

La caracterización bajo estas premisas se fundamentó en una revisión exhaustiva de los principios axiomáticos planteados por los principales referentes de la calidad, con un énfasis particular en la concepción de su gestión en la que cada uno de ellos articuló. A partir de esta indagación intelectual, se derivaron las categorías de análisis fundamentales, cuya organización se estructura en función de la tabla 9, distribuyéndose por categorías, subcategorías e indicadores, correspondiéndose con los ítems que conformaron la guía de entrevista (Anexo 1) aplicada, presentándose a continuación las opiniones de los informantes claves seguida de la triangulación como se detalló en el momento III, respecto del análisis cualitativo.

Se destaca en torno al procesamiento de la información que en cuanto a los indicadores emergentes se encuentran resaltados en las tablas que reúne las opiniones de los informantes clave. La misma a su vez arrojó la concurrencia entre los informantes (Anexo 2)

Tabla 10

Ítem 1: *¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los procesos existentes?*
Categoría: *Gestión de la Calidad. Subcategoría: Mejoramiento Continuo*

Indicador: Organización innovadora
IC1: La revisión de procesos no se limita a una frecuencia fija, sino que es un ciclo continuo y dinámico. Todos los procesos son sometidos a una revisión anual formal para evaluar su eficacia y conformidad. Sin embargo, las actualizaciones se realizan de forma inmediata ante cualquier cambio en la normativa, resultados de auditorías, desviaciones en la producción, o la implementación de nuevas tecnologías que busquen optimizar la calidad y la eficiencia.
IC2: Establecido ante el sistema de gestión, cada 5 años. Sin embargo, a medida que se van actualizando las normas nacionales e internacionales nos vamos adaptando con el fin del cumplimiento de la normativa legal vigente en los distintos casos.
IC3: En principio se establece que cada dos años.
IC4: El sistema de Gestión de la Calidad actualmente, está basado en la disminución de los costos de producción, es decir, actuar antes de que surja un problema que pueda causar un costo adicional en el proceso de producción, afectar la calidad del producto e incluso rechazo del lote por defectos en la producción. Por ende, se supervisa diariamente en el caso los procesos productivos y en caso de detectar una no conformidad o desviación en el proceso productivo debe corregirse de inmediato y

adicionalmente, en dicha inspección se debe ser garante de supervisar el proceso productivo y optimizar el proceso en caso de ser necesario sin comprometer la calidad del producto e incluso se debe supervisar los controles de calidad realizados y mejorarlos y optimizarlos en caso de ser necesario.

Análisis y postura de la investigadora

Como puede apreciarse en las respuestas proporcionadas por los informantes clave sobre la frecuencia con qué se revisan y actualizan los procesos existentes en la organización, referente a la gestión de la calidad en el mejoramiento continuo hacia la optimización de los procesos para alcanzar la excelencia empresarial, se encontró que esto se realiza de manera periódica, mediante la evaluación la eficacia y la eficiencia con el uso de la tecnología; adaptándose al entorno y evitando errores y defectos en la realización de los procedimientos por medio de una inspección apegada a la normativa vigente. De esta manera, se aplican nuevas tecnologías, que redundan en la calidad y optimización de los procesos.

De las opiniones proporcionadas por los informantes se aprecia el interés organizacional por aplicar procesos de optimización de calidad (Sullibán, 1994; Masaaki y Imay, 2007). Se destaca el interés por innovar incorporando procesos de mejora continua, los cuales permitan la adopción de diversas estrategias administrativas, promoviendo una cultura de eficiencia, calidad y crecimiento para que las organizaciones puedan adaptarse en un constante cambio.

Un factor importante resulta ser que, para adaptarse a los cambios del entorno, la organización deba flexibilizar ciertos procesos de gestión de calidad sin que esto se aleje de la optimización, la mejora continua y manteniéndose en el marco normativo establecido. Lo que lleva a convertirse, evidentemente, en una organización innovadora, que según Deming (1989), no es otra cosa que el compromiso inquebrantable con la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de todos los procesos de la organización.

A tal efecto, Dyer y Ericksen (2006) sugieren que las organizaciones están, dentro de su cultura empresarial, en la tendencia para adaptarse al mercado competitivo, innovando y evolucionando vertiginosamente. Una organización innovadora es aquella que integra la creatividad y la mejora continua como parte de su estrategia central, fomentando un entorno que estimule la generación y aplicación de ideas novedosas para obtener ventajas competitivas sostenibles Drucker. (2002).

Al analizar este hallazgo, se muestra el ciclo continuo y dinámico de una organización con miras a preservar la gestión de calidad, en el cumplimiento de medir periódicamente su eficacia y eficiencia, lo cual obviamente se proporciona a través de las auditorías e implementación de

nuevas tecnologías. Con esto en mente, se logra minimizar los costos de producción y preservar la supervisión y control que aseguran la calidad del producto.

Tabla

11

Ítem 2: ¿Qué aspectos de la gestión de la calidad podrían mejorarse o transformarse en el contexto de las organizaciones líquidas?,

Categoría Gestión de la Calidad: Subcategoría Mejoramiento continuo

Indicador: Evaluación continua
IC1: Debemos pasar de sistemas rígidos a plataformas modulares y configurables que permitan una adaptación rápida a nuevos productos o cambios en las regulaciones. Fomento de una cultura de calidad más descentralizada: Empoderar a los equipos de primera línea para que tomen decisiones rápidas sobre la calidad, en lugar de depender de una estructura jerárquica lenta.
IC2: La gestión de la calidad debe transformarse para ser una capacidad inherente y flexible de toda la organización, en lugar de ser una función estática y aislada. Su objetivo principal es asegurar la entrega de valor de forma sostenible en un entorno en constante cambio. En resumen: la gestión de la calidad debe ser fluida y adaptable para garantizar el valor a largo plazo, en vez de ser un proceso estático y burocrático.
IC3: La adaptabilidad a los cambios del mercado, económicos y del cliente, particularmente en el ambiente venezolano. Se debería mejorar los protocolos de comunicación y distribución de la información interna, de manera de poder optimizar los recursos, disponer de información directa de las necesidades/reclamos de los clientes y adaptar los procesos de calidad tanto al proceso de producción como de control de calidad, optimizando la respuesta al cliente.
IC4: Es muy importante contar con gerentes, jefes, supervisores y personal en general que sea proactivo y este en constante aprendizaje, desde mi perspectiva un punto clave en el Sistema de Gestión de la Calidad está relacionado con el personal, sino cuentas con gerentes proactivos que estén en constante aprendizaje y actualización y un personal que tenga la capacidad de adaptación al cambio, te quedas en el sistema. Adicionalmente, es muy importante trabajar en pro de ir más allá de la satisfacción del cliente, es decir, cubrir necesidades que ni el cliente sabe que tiene teniendo en cuenta siempre que se debe garantizar la calidad del producto al menor costo posible.

Análisis y postura de la investigadora

Siguiendo con los resultados del ítem 2, en torno a los aspectos de la gestión de la calidad en el contexto de las organizaciones líquidas, destacan la necesidad e interés de transitar de sistemas y plataformas rígidas altamente marcadas por estructuras jerárquicas lentas y centralizadas (estáticas y burocráticas) hacia procesos de transformación y adaptación, que permita a su vez gestionar la calidad según los cambios del mercado. Esto involucra un cambio de visión organizacional en el que la evaluación continua conlleva a la proactividad, el aprendizaje constante y la actualización permanente.

En efecto, la gestión de calidad es concebida como parte de las organizaciones que experimentan auto – transformación para preservarse en el mercado. Obviamente, esto sugiere

a la luz de la información suministrada, que las organizaciones padecen, en algunos momentos, de incertidumbre a lo interno, de cuya retroalimentación surgen (evaluación continua) estrategias de cambio que garanticen la gestión de calidad; vista por Chiavenato (2002), como “una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto – superación y perfeccionamiento continuo” (pp.690).

Esto guarda coherencia, con los planteamientos de Deming (1989) al referir a la evaluación continua como un proceso sistemático y permanente de recopilación, análisis y uso de información para supervisar, medir y mejorar el desempeño de una organización frente a estándares de calidad predefinidos. Si se observa desde la visión de los paradigmas clásicos, del cual están migrando las organizaciones y no desde la óptica que busca entender el problema de la calidad de raíz. Esto significa determinar sus causas y consecuencias, a través de la evaluación continua para encontrar los puntos de mejoras.

En este contexto, Bellon (2001) expresa que dicha gestión es “un proceso de mejora continua que busca satisfacer las necesidades del consumidor a través de productos y servicios ofrecidos a los precios que los compradores están dispuestos a pagar por ellos” (p. 43). En el que se evalué de manera continua “la renovación del proceso productivo de bienes o servicios, el uso óptimo de los recursos humanos y materiales, el desarrollo del personal a través de la capacitación y el adiestramiento, y el respeto a la legalidad y al medio ambiente, entre otras” (p.43).

De esto se deduce, que la sociedad actual y sus organizaciones se muestran dentro de un escenario en constante transformación, donde nada es estable ni duradero (Bauman, 2015). Bajo esta premisa, las organizaciones tradicionales, basadas en la burocracia, la estandarización y el control, se están volviendo obsoletas e ineficientes, dando paso a las organizaciones líquidas, las cuales son capaces de fluir con el cambio, de reinventarse y de generar valor añadido. Un contexto moderno de evolución constante con cambios más significativos, lo que conlleva a la aparición de organizaciones líquidas.

Tabla 12

Ítem 3: ¿Cómo redefine el concepto de “calidad” en el contexto de las organizaciones líquidas?

Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Mejoramiento continuo

Indicador: Relación líquida

IC1: la calidad se podría redefinir como la capacidad de adaptación continua para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado, manteniendo al mismo tiempo la seguridad, la eficacia y la fiabilidad del producto.

IC2: La calidad en una organización líquida es fluida, adaptable y proactiva, alejada de la rigidez de los modelos tradicionales. Su objetivo principal es asegurar la entrega de valor de manera sostenible en un entorno que cambia constantemente.

IC3: Las organizaciones líquidas trabajan de la mano de la ISO 9001, y en el laboratorio de Control de Calidad, de la ISO 17025, y radican en cumplir el proceso del PHVA, establecido en esta norma, por lo que más allá de la capacidad de adaptarse a los cambios y ser flexibles, se debe desarrollar una estrategia de convencimiento de todo el personal de la empresa a la necesidad que todos los procesos sean de calidad y la respuesta sea rápida y eficiente. El nuevo concepto de calidad abarca el manejo completo de la información, no sólo técnica, sino aquella necesaria para garantizar la satisfacción del cliente basado en una vigilia tecnológica permanente de la respuesta del mercado, de las oportunidades y las alianzas necesarias para garantizar la innovación.

IC4: En el contexto de las organizaciones líquidas, la calidad se redefine como una capacidad de adaptación continua. No se trata solo de cumplir con estándares fijos, sino de ser capaz de responder a las necesidades cambiantes del cliente y del mercado. La calidad implica agilidad y flexibilidad para ajustar procesos y productos en tiempo real, asegurando que la satisfacción del cliente esté siempre en el centro.

Análisis y postura de la investigadora

En la redefinición del concepto de *calidad*, en el contexto de las organizaciones líquidas, los cuatros informantes clave, como se aprecia en sus opiniones, involucran la adaptación continua a los cambios, la flexibilidad, proactividad e innovación como respuesta a las exigencias del entorno organizacional. Las referidas respuestas no solo conducen a que sean rápidas, sino que además los procesos, procedimientos y estrategias deban desarrollarse eficiente y eficazmente, a fin de satisfacer las necesidades e intereses al cliente interno y externo a la organización.

Esto significa entonces, una relación líquida, intra y extra organizacional, lo cual involucra el trabajo de equipo, en cooperación y colaboración permanente; el liderazgo inspirador con procedimientos organizacionales fluidos en el que las relaciones de poder migran a relaciones de intercambio de conocimiento, que fomenten el compromiso y empoderamiento organizacional y cultural en pos de preservar la competitividad con procesos de calidad.

De igual modo, estas apreciaciones de los informantes clave coinciden con los postulados teóricos de Bauman (2015), al sostener que los actores responden a las interacciones que surgen entre redes dentro de la organización. Esto ayuda a “reconocer y mejorar los desequilibrios operativos y problemáticos y, por lo tanto, producir mejores operadores, para lograr la variedad necesaria a partir de la auto – organización entre agentes y actores” (Espejo y Foss, 2018, p. 112). De hecho, Bauman (2015, p. 45) sostiene que: “En la modernidad líquida, las estructuras sociales, instituciones y relaciones están en constante cambio, lo que resulta en una incertidumbre y una sensación de insatisfacción generalizada”.

Estos argumentos han contribuido a comprender la condición líquida de las relaciones dentro de las organizaciones en la actualidad. Dado que su dinámica interna está marcada por estructuras que se van flexibilizando; no en vano Bauman (2015) se refirió sobre “la rigidez de los paradigmas tradicionales de gestión y organización; frente a un mundo en constante transformación, las organizaciones deben adaptarse y ser flexibles para sobrevivir. Esto implica abandonar las estructuras jerárquicas y burocráticas en favor de estructuras más horizontales y descentralizadas, que puedan responder rápidamente a los cambios y demandas del entorno (p. 54).

En efecto, las organizaciones para Bauman se fundamentan en las relaciones líquidas, aplicadas a las organizaciones, son vínculos laborales y de colaboración flexibles, temporales y adaptables, en los que las estructuras jerárquicas y los compromisos de largo plazo ceden paso a interacciones ágiles y cambiantes. Promoviendo con ello la colaboración, el trabajo en equipo y la adaptabilidad como parte de una relación organizacional, fundada en proyectos que ameritan el ejercicio de competencias personales y profesionales que fortalezcan la capacidad de respuestas a las transformaciones del mercado y el entorno; generando con ello, modelos desburocratizados, centrados en la horizontalidad y en una dinámica de habilidades y destrezas que aseguren la cristalización de tales proyectos. Si existe una sociedad líquida como expresa Bauman, notoriamente ha de responder a una organización líquida.

Tabla 13

Ítem 4: ¿Qué medidas proactivas se toman para prevenir problemas en los procesos y asegurar la calidad?

Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Prevención

Indicadores: Calidad de la gestión (Agilidad; Auditoría; Capacitación e Identificación de riesgos).

IC1: Realizamos análisis de riesgos detallados en cada etapa del ciclo de vida del producto y del proceso, desde el desarrollo hasta la distribución, utilizando herramientas como FMEA (Análisis de Modo y Efecto de Fallos), adicionalmente invertimos en la formación constante de nuestro personal para asegurar que comprendan y apliquen los procedimientos correctos.

IC2: Nuestras medidas proactivas para prevenir problemas y asegurar la calidad se basan en un enfoque integral y en la anticipación. La toma de decisiones en tiempo real es clave, pero se apoya en acciones concretas, como ejemplo: 1. Monitoreo y Control de Puntos Críticos 2. Análisis de Tendencias y Datos 3. Capacitación Continua del Personal 4. Gestión de proveedores.

IC3: Se han establecido métodos clásicos de comités de auditoría y seguimiento, pero se está tratando de incorporar a toda la estructura de la empresa, en donde participen los administrativos, de atención al cliente y técnicos, en todos los procesos productivos y de servicios de la empresa. Es importante que el chofer entienda la necesidad de mantener la temperatura y humedad del producto, como que los analistas entiendan las dificultades para que compras adquiera un reactivo, que almacén asegure la

carga del producto en perfecto estado, como que I&D entienda las limitaciones de almacenamiento, en el desarrollo de un nuevo producto o servicio.

IC4: Se implementan auditorías regulares y revisiones de procesos, así como capacitaciones continuas para el personal. Además, se utilizan herramientas como análisis de causa raíz y métricas de desempeño para identificar posibles fallas antes de que ocurran. La comunicación constante entre equipos también es clave para anticipar problemas.

Análisis y postura de la investigadora

Una vez procesadas las respuestas de los informes clave del ítem 4, referido a la calidad de la gestión, caracterizada por aspectos como: Agilidad; aseguramiento de la calidad; auditoría; capacitación e identificación de riesgos, requeridas para el logro de la mejora continua en la prevención de problemas que puedan surgir en los procesos de optimización en cuyo caso las medidas han de ser proactivas; los mismos aseguraron la consideración de los análisis de riesgo de los procesos de auditoría y control, de la evaluación y supervisión como de la actualización y formación permanente del talento humano, en la reducción y minimización de errores, fallas y costos operativos.

Aun cuando la calidad de la gestión tenga implicaciones de las partes interesadas, vale decir clientes internos y externos, proveedores, cadena de comercialización y accionistas, cada uno de ellos ha de estar altamente comprometidos con la calidad de la gestión organizacional, requiere además, como señalan Doz y Kosonen (2008), que la calidad de la gestión está determinada por la agilidad organizacional, la cual es la capacidad para detectar cambios, respondiendo de manera rápida y eficaz, valiéndose de alternativas y disminuyendo amenazas. Lo cual se evidencia en el desempeño y compromiso, en los procesos de control, seguimiento y evaluación, en la formación y capacitación como dentro de los procesos normativos que conduzcan a la respuesta inmediata (agilidad).

Ello amerita, indudablemente, que la organización desarrolle un continuo de gestión de calidad con enfoque holístico; de cuyos atributos como la cultura, valores clima, evolución y beneficios organizacionales se encuentren adecuadamente marcados por la gestión de la calidad total (TQM). En este orden de ideas, Jiménez, Molina y Gamez (2020) citado por Enao y Cañas (2022) señala que:

Las empresas tienen que ser más líquidas para responder de manera más ágil a los requerimientos cambiantes del mercado. Esto afecta a la organización del trabajo, pero también a la gestión de las personas que se derivan de ello. Muchas empresas han evolucionado organizativamente hacia modelos más flexibles (líquidos, ágiles, estructura por proyectos), pero pocas lo han llevado a la gestión de personas, siguiendo una

estructura tradicional de adscripción a un puesto de trabajo, con las consiguientes descripciones, nivelaciones, carreras, etc. Lo cual hace que las personas realmente estén ancladas en un modelo «tradicional». (p.46).

En virtud de lo cual, las apreciaciones conducen a comprender que las organizaciones líquidas requieren de la calidad de gestión como mecanismo para prevenir riesgos, altos costos, deficiencias administrativas, reprocesos, bajo niveles de compromisos y responsabilidad y poca motivación de parte del talento humano para contribuir con la gestión de calidad en una organización líquida. Lo cual se asegura con la implementación adecuada de la auditoría. Que para American Psychological Association (2020), es el reconocimiento formal de la responsabilidad y propiedad intelectual sobre un trabajo o resultado, que permite prevenir problemas identificando el riesgo donde la capacitación continua se torna fundamental, al considerarla como el proceso de proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para mejorar el desempeño laboral y la calidad del trabajo (Dessler, 2017), que asegure la optimización de los procesos organizacionales de forma sistémica en el que se caractericen conflictos e inseguridades que podrían perturbar el logro de las metas organizacionales. Esto se sustenta con el hecho de que la identificación de los riesgos es el proceso sistemático de reconocer y describir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos organizacionales (ISO 31000, 2018).

Tabla 14

Ítem 5: ¿Qué estándares de excelencia sigue su organización y cómo se aseguran de cumplirlos?

Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Excelencia

Indicadores: Normas de calidad; Desempeño; Aseguramiento de la calidad

IC1: Cumplimos con las regulaciones de Buenas Prácticas de Manufactura de la FDA y la EMA, que son el pilar de nuestra operación, de igual manera nos adherimos a la norma ISO 9001 (Sistemas de Gestión de la Calidad) y otras normas específicas de la industria que garantizan la consistencia y la mejora continua. Que son complementadas a través de metodologías como Lean Manufacturing y Six Sigma para eliminar desperdicios y optimizar la eficiencia.

Tabla 14 (continuación)

Indicadores: Normas de calidad; Desempeño; Aseguramiento de la calidad

IC2: Actualmente estamos en proceso de certificación ante la **FSSC 22000**. Para asegurar el cumplimiento de los estándares es importante la documentación de todos los procesos establecidos y el registro pertinente de los mismos para efectos de trazabilidad.

IC3: Se intenta implementar y cumplir las normas nacionales e internacionales enmarcadas en: Covenin, MPPS, ICH, ISO, EC, USP. No disponemos de la infraestructura organizativa y técnica para garantizar su cumplimiento, y, a pesar de no estar certificados ISO, el laboratorio de Control de Calidad sigue la mayoría de los procesos establecidos en la ISO 17025, USP e ICH. Se cumplen con los estándares establecidos por el MPPS para las BPM y BPL, con renovaciones cada dos años. Hasta los momentos es responsabilidad de la alta gerencia y de los gerentes de cada departamento velar por su cumplimiento.

IC4: La organización sigue estándares internacionales como ISO 9000 e ISO 9001 que establecen un marco para un Sistema de Gestión de Calidad eficaz. Otras normas que se sigue en la empresa son: Las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Normas de Buenas Prácticas de Laboratorio, Farmacopea Estadounidense (USP), Farmacopea Europea, Farmacopea Británica (BP), entre otras. Para asegurar el cumplimiento, se realizan auditorías internas periódicas, se fomenta la retroalimentación entre las distintas gerencias de la empresa y se implementan planes de mejora continua.

Análisis y postura de la investigadora

Como puede apreciarse en las respuestas proporcionadas por los informantes claves sobre los estándares de excelencia que sigue la organización y de cómo se aseguran de cumplirlos, se evidenció el cumplimiento de las regulaciones acerca de las buenas prácticas de los procesos productivos inherentes a la gestión de calidad; siendo de vital cumplimiento para asegurar de manera operativa la mejora continua. Esto se logra, empleando métodos y técnicas que incrementen y preserven la eficiencia y la reducción de desperdicios.

Los informantes clave coinciden en la importancia y pertinencia de la certificación como requerimiento, nacional e internacional, que garantice el total cumplimiento de los procesos productivos dentro de los estándares de calidad establecidos para el logro de procesos marcados por la excelencia, sustentado en el cumplimiento de estándares, normas y buenas prácticas. De allí que, el desempeño sea un factor mediante el cual se asegure la calidad, pues como expresa Armstrong (2014), dicho desempeño está referido al nivel de cumplimiento de objetivos y metas de parte de los trabajadores de la organización en su conjunto.

Esto implica, según lo establece la ISO 9000:2015 el aseguramiento de la calidad como un conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, que garanticen que el producto cumpla con los requisitos de calidad. Esto indudablemente requiere de procesos gerenciales que implementen y mantengan mejoras continuas, promoviendo la evaluación y verificación en el cumplimiento de las normas y de la retroalimentación permanente, dado que dichas normas (COVENIN, MPPS, ICH, ISO, EC, USP, FDA y EMA) están referidas a una serie de documentos consensuados que establecen criterios, especificaciones y requisitos para asegurar la calidad de productos, procesos o servicios (ISO 9000, 2015).

Tabla 15

Ítem 6: ¿Describa los retos actuales que su empresa experimenta al implementar el sistema de gestión de calidad?

Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Necesidades del cliente

Indicadores: Fragilidad del Vínculo
IC1: Uno de los principales retos es equilibrar la rigidez regulatoria con la necesaria agilidad del mercado. El SGC tradicional puede ser visto como un obstáculo para la innovación rápida. Otro desafío es la integración de tecnologías de la Industria 4.0 (IA, IoT) por lo costoso.
IC2: El principal reto es la cultura de calidad en toda la población de la organización. A pesar de que se cuenta con documentación robusta, se debe hacer seguimiento constante para el cumplimiento de esta. Otro reto importante es que debemos cumplir con los requerimientos internacionales al ser una empresa transnacional y lograr engranar toda la información es un punto de revisión constante.
IC3: Sinceramente, que la Junta Directiva comprenda que es necesario contar con un Sistema de Gestión de la Calidad. Para ello se requieren recursos que, sin dudas, se retornará en mayores oportunidades de negocios. Se carece de un plan maestro de validación de procesos, operaciones y servicios, además la unidad de aseguramiento de la calidad no tiene el peso y respaldo completo de la alta gerencia. Se requiere de mayor capacitación del personal en temas asociados a la calidad y que esa cultura logre permear a todos los niveles. No se ha podido romper la idea que calidad es sólo gasto.
IC4: Uno de los mayores retos es la alineación entre diferentes departamentos debido a que puede ser complicada, lo que dificulta una implementación coherente del sistema. E incluso el alto costo (equipos, costos de importación, retardos en tiempos de entrega de equipos, etc.) de nuevos equipos tecnológicos es un reto inherente al Sistema de Gestión de la Calidad, sin embargo, siempre debe evaluarse el costo – beneficio, pues en algunos casos si se cuenta con un equipo en la empresa que permita cumplir con las normas que rigen el Sistema.

Análisis y postura de la investigadora

Continuando con los resultados del ítem 6, en relación a los retos actuales que la empresa experimenta al implementar el sistema de gestión de calidad, específicamente con los aspectos orientación al cliente y fragilidad del vínculo, los informantes expresaron que tales retos están dirigidos en la equilibración de la normativa en su estricto cumplimiento para responder a la rapidez del mercado. De igual modo, el sistema de gestión de calidad (SGC) podría detener la innovación, obstaculizando la incorporación e integración de las tecnologías 4.0, como por ejemplo la inteligencia artificial (IA), debido a los altos costos que ello representa. Por ello, la promoción de una cultura de calidad y el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales representan también un reto, pues suele dificultarse el cumplimiento de las metas.

La formación del talento humano en la inserción de la cultura de calidad de procesos y servicios constituye una inversión considerable que requiere de un sólido plan que redunde en

las mejoras y oportunidades de negocio, dado además el elevado costo que ello representa en la actualización del SGC, tomando en cuenta el costo – beneficio (costo de oportunidad) de estos retos.

Al analizar la fragilidad del vínculo dentro de la gestión de calidad bien sea talento humano, procesos, proveedores y clientes, ésta evidentemente impacta de manera positiva o negativa en la gestión y los procesos productivos, debido a que fragmenta la confianza, el compromiso y la relación comunicacional para el logro de vínculos más fortalecidos, pues como señala Bauman (2013), dicha fragilidad se refiere a la naturaleza temporal y fácilmente reemplazable de las relaciones laborales y comerciales. Por ello, debe considerarse las expectativas, los requisitos legales y organizacionales y el compromiso de la alta gerencia, a fin de no afectar la satisfacción del cliente, la cobertura en el mercado, los costos y precios, el proceso de producción, el rendimiento y la productividad.

Todo esto en concordancia con el hecho de que la gestión de calidad está asociada, como señala Ishikawa (1994) al esfuerzo holístico, participativo y continuo que involucra a todos los niveles de una organización para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, resolver problemas en su causa raíz y mejorar constantemente los procesos utilizando herramientas básicas de calidad.

Tabla 16

Ítem 7: ¿Cómo gestionan las solicitudes de cambio de los clientes o del mercado en relación con las características, funcionalidades del producto y la calidad?

Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Necesidades del Cliente

Indicadores: Análisis de tendencias y Gestión

IC1: Gestionamos los cambios a través de un proceso formal y controlado, pero con la flexibilidad necesaria. Las solicitudes de cambio se documentan, se evalúan por un equipo multidisciplinario que incluye calidad, I+D, producción y asuntos regulatorios. Una vez aprobado, el cambio se implementa bajo un protocolo estricto de gestión del cambio, que incluye la revisión de procedimientos, la validación del impacto y la comunicación transparente a los clientes.

IC2: Gestionamos las solicitudes de cambio a través de un proceso formal y documentado. Estas solicitudes se validan en cada etapa de la cadena de valor: Recepción de materia prima; Estandarización y arranque de proceso; Proceso productivo y producto terminado. Este proceso se fundamenta en la orden de compra y en las especificaciones técnicas compartidas por el cliente, las cuales detallan los requisitos particulares solicitados.

IC3: Generalmente la unidad de ventas y atención al cliente informa a producción las observaciones de calidad (no conformidades/ reclamos /devoluciones) y mejoras que requieren los productos. Se cuenta con una empresa, parte del consorcio, dedicada al desarrollo de materia prima novedosa, nuevos productos y, junto a I&D y la presidencia, se atienden las observaciones tanto de calidad, organolépticas y de presentación del producto. No se dispone de protocolos de seguimiento del reclamo o solicitud y

se falla en la distribución de la información. La alta gerencia se encarga de evaluar las oportunidades de penetración a nuevos mercados, y son los responsables de establecer y orientar las características y desarrollo de nuevos productos.

IC4: Se establece un proceso claro para recibir y evaluar estas solicitudes, que incluye reuniones regulares con equipos multidisciplinarios. También se priorizan las solicitudes según su impacto en la satisfacción del cliente y se realizan pruebas antes de implementar cambios.

Análisis y postura de la investigadora

Considerar las respuestas de los informantes clave con relación a la pregunta 7 que pretende conocer los mecanismos de gestión de las solicitudes de cambio de los clientes o del mercado en relación con las características, funcionalidades del producto y la calidad, se encontró que a partir de sus opiniones la gestión de calidad considera los cambios del entorno, el cual se ha convertido en un proceso formal y controlado. Esto proporciona flexibilidad para poderse adaptar a las diferentes situaciones que ameritan los procesos de gestión de la organización: Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para alcanzar objetivos específicos (Robbins y Coulter, 2016).

En razón de ello, se documentan y evalúan las solicitudes de cambio que requieren las organizaciones; un aspecto en el que todos los informantes coinciden en el trabajo en equipo involucrando los departamentos de desarrollo, calidad e investigación junto con los de producción, legal y regulatorio, como cuerpo colegiado multidisciplinario, que estudia y toma decisiones para la implementación de protocolos de calidad, considerando el cambio, examinando los procedimientos que aseguren el entendimiento mutuo acerca de las modificaciones y adaptaciones que deben llevarse a cabo.

Otro aspecto importante que se ha obtenido a partir de este ítem, se corresponde a las oportunidades de inclusión y expansión en nuevos mercados, caracterizados por la eficacia y eficiencia de los procedimientos, estrategias y recursos, haciendo énfasis en su impacto en la satisfacción del cliente, dado que debe garantizarse de manera continua las expectativas del mercado. Al respecto, Armstrong (2001) señala la importancia que tiene el análisis de tendencias considerada como la evaluación de datos históricos y actuales para identificar patrones y predecir posibles cambios futuros.

Tabla 17

Ítem 8: ¿Qué tecnologías específicas se han implementado en su organización para facilitar los procesos?

Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Herramientas para garantizar la calidad

Indicadores: Control de calidad y Tecnología

IC1: Analítica de Datos Avanzada: Para identificar patrones, predecir tendencias y optimizar procesos.

IC2: Para facilitar nuestros procesos, hemos implementado diversas tecnologías de vanguardia que nos permiten manejar de manera eficiente el alto volumen de producción y asegurar la calidad. En particular, puedo mencionar: Foss FT3; Luminómetro; Dosificadores Automáticos y Muestreadores Automáticos.

IC3: Se ha invertido en la modernización e implementación de sistemas de control de los sistemas críticos de servicios (purificación de aire, agua, espacios, etc.), se han incorporado maquinaria moderna tanto en los reactores, tanques, sistemas de control de llenado, etiquetado y empaque. Se ha invertido en equipos (ejemplo: HPLC) para Control de Calidad y se está brindando capacitación al personal.

IC4: En nuestra organización, hemos implementado tecnologías específicas que facilitan y optimizan nuestros procesos, especialmente en el marco del sistema de gestión de la calidad. En consonancia con un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001, nuestra organización ha implementado tecnologías avanzadas que optimizan la eficiencia y confiabilidad de nuestros procesos. Entre ellas se incluyen: Cromatografía Líquida de Alta Resolución (HPLC): Tecnología analítica clave para la separación, identificación y cuantificación precisa de componentes en las muestras farmacéuticas. Su aplicación asegura el cumplimiento estricto de especificaciones técnicas y normativas regulatorias. Sistemas informáticos integrados: Como parte del proceso digitalizado, utilizamos plataformas que facilitan la captura, procesamiento y almacenamiento seguro de datos críticos para la calidad. Estas tecnologías permiten una mayor trazabilidad, reducción de errores humanos y una mejora continua en la gestión de calidad conforme a los estándares internacionales. La combinación de estas tecnologías contribuye significativamente a la robustez y trazabilidad de nuestro sistema de gestión de calidad, permitiendo una toma de decisiones informada y oportuna.

Análisis y postura de la investigadora

Los informantes clave con relación al ítem 8 sobre las tecnologías específicas implementadas para facilitar los procesos, aseguran que la toma de decisiones es la vía más expedita para la información, formación y planeación efectiva, dado que permite identificar patrones y predecir tendencias con los que luego se optimizan los procesos inherentes al uso de las tecnologías aplicadas en los procesos de producción y gestión de calidad (Foss Ft3, Luminómetros y dosificadores, entre otros).

Entendiendo por el término tecnología la aplicación de conocimientos científicos y técnicos para desarrollar herramientas, procesos o sistemas que resuelvan problemas o mejoren la eficiencia. (Turban y Volonino, 2018). Ello implica el análisis de datos e información avanzada y el empleo de tecnologías de punta que aseguren la optimización en la producción y la mejora continua de la gestión. De allí que sea importante y significativo la modernización de los sistemas de producción y control de la calidad, pues como señala Juran (1999), el control de calidad es la inspección y supervisión de procesos para asegurar que los productos cumplan con los estándares establecidos.

Por lo expuesto anteriormente, vale la pena establecer que la satisfacción del cliente está determinada por la mejora continua, la corrección de errores y el establecimiento de estándares

de calidad que aseguren, dentro de la organización, que los bienes y servicios cumplan con la normativa interna y los estándares de calidad. Por ello, los procesos de digitalización y la digitalización de los procesos son de vital importancia en la gestión de calidad.

Tabla 18

Ítem 9: ¿Qué herramientas utiliza su organización para asegurar la calidad en los procesos y productos?

Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Herramientas para garantizar la calidad

Indicador: Orientación al cliente
IC1: Utilizamos una combinación de herramientas tradicionales y modernas, como el Análisis Estadístico de Procesos, para monitorear y controlar la variabilidad, y las Herramientas de Mejora Continua como Kaizen, para resolver problemas de raíz y optimizar el rendimiento; que se complementa con Auditorías Internas y Externas, para verificar el cumplimiento y la efectividad del SGC.
IC2: Herramientas como kits rápidos validados con el grupo para reducir consumos de reactivos y tiempo de respuesta.
IC3: Las herramientas principales son estadísticas, de validación de métodos y procesos, y se están implementando las auditorías continuas internas, se toman acciones para cumplir con las BPM y BPL. A pesar de lo anterior, hace falta mayor inversión en capacitación, programas de control, procesos de encuestas a clientes, certificación de proveedores, etc..
IC4: Nuestra organización emplea herramientas específicas que permiten un control riguroso y eficiente de la calidad, en cumplimiento con los requisitos establecidos por las normas ISO 9000 e ISO 9001. Entre estas destacan: Microsoft Excel: Utilizado para la gestión, análisis y control documental de datos relacionados con la calidad. Permite elaborar reportes, realizar seguimiento de indicadores clave y mantener registros trazables que respaldan auditorías internas y externas. Empower Pro: Software especializado para el procesamiento de datos generados por cromatografía líquida de alta resolución (HPLC). Esta herramienta es fundamental para cuantificar impurezas y contenidos en los productos farmacéuticos, asegurando la precisión analítica requerida por las normativas regulatorias. Estas herramientas contribuyen a mantener procesos estandarizados, controlados y documentados, pilares fundamentales del sistema de gestión de calidad bajo ISO 9001.

Análisis y postura de la investigadora

Analizar el ítem 9 referido a qué herramientas utiliza la organización para asegurar la calidad en los procesos y productos, los informantes clave señalaron que el empleo de herramientas, estrategias, y procedimientos para el control y optimización de los procesos de calidad en la organización están dirigidos mediante rutas de orientación al cliente, concebida por Kotler y Keller, (2012) como una filosofía empresarial que coloca las necesidades y expectativas del cliente en el centro de todas las decisiones y acciones.

Todos los informantes coinciden en la necesidad de integrar componentes tradicionales, modernos y de vanguardia que contribuyan como el modelo KIZEN en el acompañamiento y control de la variabilidad de la relación proceso – producto – inversión – recuperación, haciendo

uso del análisis estadístico de tales procesos. También, se desarrollan auditorías, externas e internas, que permitan garantizar el efecto y eficaz cumplimiento de los sistemas de gestión de calidad. Del mismo modo, destacan la importancia de identificación de indicadores de calidad que favorezcan la reducción de costos y tiempo de respuesta, la ejecución permanente de buenas prácticas; así como, la actualización y capacitación del talento humano junto a la implementación de programas de certificación y control de proveedores.

Estos resultados destacan la relevancia del uso de herramientas y tecnologías específicas que garanticen el riguroso control de la calidad, conforme a los estándares y normas establecidas. La clave de la gestión estriba en el acompañamiento, supervisión y evaluación de cada una de las etapas del proceso de gestión de calidad. Obviamente, las estrategias han de ser multimodales para optimizar y asegurar el uso de diversas herramientas y metodologías en la mejora continua.

Tabla 19

Ítem 10: ¿Indique las prácticas que ha implementado su organización para aumentar la fidelización de los clientes, considerando la necesidad de adaptarse a los cambios en sus comportamientos y preferencias?

Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría:

Indicadores: Experiencia del cliente; Personalización; Cliente Líquido y Fidelización

IC1: En relación con la fidelización, nos enfocamos en mantener una comunicación Proactiva con nuestros clientes informados sobre los avances, los cambios en los productos y las novedades relevantes. Asimismo, utilizamos encuestas digitales, grupos focales y un servicio de atención al cliente robusto para captar rápidamente sus necesidades y preferencias, que permite una personalización para una adaptabilidad siempre que sea posible, ajustamos nuestras formulaciones o servicios para satisfacer nichos de mercado o necesidades específicas, siempre dentro del marco regulatorio.

IC2: La fidelización de nuestros clientes se fundamenta en la alta calidad de nuestra marca, con más de 50 años de trayectoria, prácticamente hemos crecido con ella, a su vez, ha demostrado una excelente calidad fisicoquímica y microbiológica. Además de esto, hemos implementado prácticas que nos permiten adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado y de nuestros clientes: Gestión de Cambios del Cliente; Soporte y Asesoría Técnica y Estrategias Comerciales Flexibles.

IC3: Se compete en base a la calidad de los productos, precios competitivos, estrategias de créditos a los clientes, productos innovadores y atención continua a los clientes. Se ha reactivado el sistema de visitantes médicos y las unidades de compras y ventas mantienen contacto directo con los clientes. Se creó una línea de alimentos y productos dedicados al sector deportivo. Se amplió la unidad de diseño y atención por redes sociales.

IC4: Se han establecido encuestas periódicas para conocer las necesidades cambiantes de los clientes. También se ofrece un servicio al cliente proactivo que busca resolver problemas antes de que afecten la experiencia del consumidor. Nuestra organización asegura que los procesos internos consideren las expectativas del cliente como un requisito clave, alineando actividades desde desarrollo hasta distribución con el objetivo de entregar productos seguros, eficaces y conformes a las regulaciones reglamentarias.

Para mantener una cultura orientada al cliente, se capacita regularmente al personal en habilidades comunicativas, manejo de quejas y normativas regulatorias, garantizando una atención eficiente y empática. Estas prácticas permiten no solo satisfacer sino superar las expectativas del cliente en un entorno dinámico, contribuyendo a fortalecer relaciones duraderas y a la excelencia operativa conforme a ISO 9001.

Análisis y postura de la investigadora

A continuación, se presentan los hallazgos encontrados con respecto al ítem de cuáles han sido las prácticas implementadas en la organización para aumentar la fidelización de los clientes, considerando la necesidad de adaptarse a los cambios en sus comportamientos y preferencias. De las respuestas obtenidas por los informantes claves se infiere que la comunicación proactiva es un componente fundamental en la percepción de la fidelización de la cartera de clientes, dentro del cual se hace énfasis la comprensión de los intereses y necesidades. Para adaptarse a lo anterior surge la personalización del servicio dentro de un marco regulatorio, sin perder de vista la calidad de los procesos, de la marca y de la atención.

Del mismo modo, se crean estrategias flexibles que permitan responder al entorno como gestión de soporte técnico que anticipe los cambios organizacionales; esto hace, mantener adelante a la organización compitiendo en la relación procesos, precios, productos e innovación sin perder de vista la atención al cliente o usuario. Lo que marca indiscutiblemente un nivel de fidelización elevado y permanente. Para Kotler, P., & Keller, K. L. (2012), la fidelización es el conjunto de estrategias orientadas a mantener y reforzar la relación con clientes existentes, aumentando su lealtad a la marca.

Se aprecian, además, nuevos productos que incluyen las redes sociales, encuestas periódicas, atención personalizada y resolución de problemas que mejoren la atención y asistencia del consumidor hacia experiencias más gratificantes, entendiendo que el cliente o usuario de los servicios a partir de su mirada proactiva contribuye a resolver problemas en los procesos de gestión de calidad en la organización. De ahí que, la experiencia del cliente se encuentre vinculada con la percepción total que un consumidor tiene de una marca, basada en todas sus interacciones a lo largo del tiempo (Meyer & Schwager, 2007).

Esto invita a la ejecución de procedimientos internos para satisfacer las expectativas externas, lo que involucra la planificación de iniciativas de capacitación y actualización del talento humano en el que se incluyan aspectos operativos – técnicos como el desarrollo de habilidades comunicativas y de liderazgo ajustadas a la normativa legal; lo cual, repercute en el fortalecimiento de relaciones duraderas cumpliendo, también, con estándares de calidad. Por ello, se hace necesario considerar que la personalización del cliente está referida a la adaptación

de un producto, servicio o comunicación para satisfacer sus necesidades individuales (Peppers & Rogers, 2011), que hacen del cliente líquido a aquel que, en un entorno de consumo cambiante, modifica rápidamente sus preferencias, lealtades y canales de compra (Bauman, 2015).

Tabla 20

Ítem 11: ¿Cuáles son los indicadores clave que utiliza para medir la eficiencia en los procesos de su organización?: ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los procesos existentes?

Categoría: Gestión de la Calidad. Subcategoría: Eficiencia

Indicadores: Optimización de procesos y Productividad

IC1: Nuestros indicadores clave de eficiencia incluyen: – Tasa de Rendimiento de Calidad y porcentaje de productos que cumplen con las especificaciones sin necesidad de retrabajo. Tiempo de Ciclo de Lotes: Desde el inicio hasta la liberación del producto terminado. Costo por Inconformidad Incluye los costos de desperdicio, retrabajo, inspecciones y reclamaciones de clientes. Tiempo de Respuesta a Desviaciones: El tiempo que tardamos en investigar y cerrar una desviación.

IC2: Para medir la eficiencia de nuestros procesos, utilizamos un sistema de control que monitorea indicadores clave centrados en la optimización de recursos y la calidad. Los más relevantes son: Índice de Mermas, Rendimiento del Proceso (Ratios), Tasa de Reclamos de Clientes, Costo de No Calidad (CNC), Índices de Calidad.

IC3: No puedo indicar los manejados por la gerencia, puesto que una deficiencia importante es la difusión de la información. A nivel de Control de Calidad y Producción se realiza un control del tiempo de preparación y respuesta de los análisis de los productos, calidad del material de acondicionamiento y empaque, así como cumplimiento de los planes de producción. Se ejecutan controles estadísticos de los parámetros de control de calidad.

IC4: Los indicadores claves para medir la eficiencia en los procesos de nuestra organización están enfocados en las normas ISO 9000 e ISO 9001 y normas internacionales y nacionales. Algunos de ellos son: 1. Tasa de cumplimiento de especificaciones: Este indicador mide el porcentaje de lotes o productos que cumplen con los requisitos técnicos y normativos establecidos, reflejando la eficacia del control de calidad y la conformidad del producto final. 2. Tiempo de ciclo del proceso: Se refiere al tiempo total requerido para completar un proceso desde el inicio hasta su finalización, incluyendo etapas como producción, análisis y liberación. Su seguimiento permite identificar cuellos de botella y oportunidades para optimizar tiempos sin comprometer la calidad. 3. Número y tipo de no conformidades internas: Se registran las desviaciones detectadas durante auditorías internas o controles rutinarios. La reducción en su frecuencia indica una mejora continua en los procesos y una mayor eficiencia operativa. 4. Porcentaje de retrabajos o reprocesos: Este indicador mide la cantidad de productos que requieren corrección o reproceso debido a fallas detectadas, lo cual impacta directamente en costos y tiempos. 5. Satisfacción del cliente: A través de encuestas y análisis de retroalimentación, se evalúa la percepción del cliente sobre la calidad del producto y servicio, reflejando indirectamente la eficiencia en cumplir con sus expectativas. 6. Eficiencia en el uso de recursos: Incluye métricas como consumo energético, materias primas utilizadas versus producidas y rendimiento del equipo, buscando minimizar desperdicios e incrementar la productividad. Estos indicadores permiten monitorear continuamente el desempeño del sistema de gestión de calidad conforme a ISO 9001, facilitando la toma de decisiones basadas en datos para lograr procesos más eficientes y productos confiables.

Análisis y postura de la investigadora

Referente a los indicadores clave empleados para medir la eficiencia en los procesos organizacionales y la frecuencia de revisión y actualización de los procesos, los informantes señalaron que los mismos están relacionados con: La tasa de rendimiento de calidad, tiempo de ciclos, costos, eficiencia, rendimiento de procesos, producción, calidad de materiales, satisfacción del cliente y la reducción de pérdidas.

Se aprecia entonces que en cuanto a la productividad y eficiencia en los procesos de producción de bienes y servicios dentro de la gestión de calidad que existen coincidencias notables para medir el cumplimiento de las especificaciones desde el inicio hasta el final de proceso para la liberación del producto, servicio o bien, en el que se destaca la inspección y control, como mecanismos de seguimiento y evaluación de la calidad.

Estas percepciones, incluidas en un sistema de control considerado a través de los indicadores de optimización y garantía de la calidad se centran en: Índice de Mermas, Rendimiento del Proceso y la Tasa del Reclamo del Cliente, Costo de No Calidad (CNC), entre otros índices de calidad; fundamentando tanto en la relación entre la cantidad de bienes o servicios producidos y los recursos empleados para producirlos (Sink, 1985) como en la relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados para lograrlos, buscando el máximo rendimiento con el mínimo desperdicio (Drucker, 1993).

A pesar de las limitantes que puedan surgir entorno a la difusión y control de la información desde la gerencia, en el monitoreo de los tiempos, las respuestas, la calidad de los recursos y materiales y, el cumplimiento de la programación; indicadores que deben estar alineados a las normas ISO, se hace importante determinar los nudos críticos que afecte la satisfacción del cliente o usuario.

Obviamente estos indicadores contribuyen en la optimización de la gestión de calidad como un sistema organizacional influenciado en la toma de decisiones a partir de la información y datos obtenidos, al interno y al externo de ésta, que no es otra cosa que la mejora sistemática de actividades para aumentar la eficiencia, reducir costos y maximizar la calidad (Hammer & Champy, 2009).

Tabla 21

Ítem 12: Explique qué prácticas específicas implementa su organización para fomentar la agilidad en sus procesos y toma de decisiones?

Categoría: Organizaciones líquidas. Subcategoría: Movimiento innovación y transformación

Indicadores: Agilidad y Flujo

IC1: Utilizamos el análisis de datos en tiempo real para acelerar la toma de decisiones, minimizando la burocracia.

IC2: La agilidad en nuestros procesos y la toma de decisiones se fomenta a través de una combinación de cultura organizacional, capacitación continua y prácticas específicas. **Cultura y Liderazgo Ágil.** La organización se basa en un modelo de liderazgo que promueve valores como la sencillez, la experticia y la disposición a atreverse. Estos valores crean un entorno en el que los equipos tienen la autonomía para tomar decisiones de manera rápida y eficiente. **Prácticas Clave para la Agilidad:** Gestión de Cambios Rápida, Capacitación y Experticia, Uso de Tecnología para la Velocidad y Toma de Decisiones Proactiva.

IC3: Se realizan reuniones de planificación y la gerencia de producción y Aseguramiento mantienen reuniones periódicas con la Junta Directiva para establecer las prioridades e identificar los puntos críticos de los procesos.

IC4: Algunas prácticas para fomentar la agilidad en procesos y toma de decisiones en nuestra empresa están enfocadas en los siguientes puntos: 1. Implementación de procesos estandarizados con flexibilidad controlada: Nuestra organización desarrolla procedimientos de operación normalizados (PON) claros y bien documentados que aseguran la calidad y cumplimiento normativo, pero que también incluyen pueden adaptarse ante cambios regulatorios o del mercado, permitiendo respuestas ágiles sin perder el control. 2. Equipos multidisciplinario: Se promueve la formación de equipos con representantes de áreas clave (producción, control de la calidad, gestión de la calidad, patrocinio, regencia, I+D, comercialización y mercadeo) que trabajando en conjunto pueden acelerar la resolución de problemas y generar adaptaciones a requerimientos de clientes. 3. Uso de tecnologías digitales y sistemas integrados: La organización emplea software específico para gestión documental, seguimiento de lotes y análisis de datos en tiempo real, facilitando el acceso rápido a información crítica y mejorando la capacidad de respuesta ante incidencias o nuevas oportunidades. 4. Revisión periódica y reuniones ágiles: Se realizan reuniones cortas y frecuentes (por ejemplo, reuniones diarias en caso de ser necesario u revisiones semanales) enfocadas en identificar obstáculos, priorizar acciones y ajustar planes según resultados e información actualizada. 5. Cultura de mejora continua y aprendizaje rápido: Fomentamos un ambiente donde se valoran las sugerencias del personal para optimizar procesos e igualmente evaluamos diariamente los procesos productivos desde el sistema de gestión de la calidad de la empresa y evaluamos objetivamente con la finalidad de mejorar continuamente. 6. Manejo proactivo del riesgo: Se aplican metodologías de análisis y evaluación de riesgos que permiten anticipar posibles problemas en procesos o productos, habilitando planes de contingencia efectivos que aceleran la toma de decisiones preventivas. Estas prácticas garantizan que nuestra organización mantenga un balance entre cumplimiento riguroso (clave en la industria farmacéutica) y flexibilidad operativa necesaria para responder con rapidez a las necesidades cambiantes del mercado y los clientes.

Análisis y postura de la investigadora

Como puede apreciarse en las respuestas proporcionadas por los informantes clave sobre qué prácticas específicas implementa la organización para fomentar la agilidad en sus procesos y la toma de decisiones, los mismos manifestaron que la agilidad y flujo en la toma de decisiones dentro de una organización, cuyo eje transversal son los procesos de calidad, se constituyen en prácticas claves dado que la cultura organizacional requiere dentro de sus

prácticas el análisis de datos e información en tiempo real, junto a la disminución de la burocracia organizacional.

Esto obviamente depende del fomento del liderazgo, de los roles de conducción y del modelado axiológico visto como la disposición, compromiso, comunicación y trabajo en equipo, que redunden en la adaptabilidad, la capacitación continua, el uso de tecnología de punta y la innovación donde se prioricen la detección, a tiempo, de errores y focos de problemas. De allí que tales prácticas deban incluir la implementación de estrategias estandarizadas que sean flexibles ante los cambios y obstáculos e imprevisto; lo cual ocurre con ayuda de la formación de equipos inter y multidisciplinarios, la actualización tecnológica y sistemas integrados de información que permitan el acceso aun cuando éste se criticó o sensible.

En efecto se aprecia en este ítem, una cultura hacia una organización de gestión de calidad en el que la evaluación interna y externa contribuye a la mejora continua de los procesos, al manejo proactivo de los riesgos y errores para anticiparse a los problemas. Estas prácticas permiten establecer una relación sinérgica entre la contingencia y la toma de decisiones, lo que identifica a la agilidad y flujo como indicadores de organizaciones líquidas en constante movimiento, innovación y transformación.

Al considerar la agilidad organizacional como la capacidad de una empresa para detectar cambios y responder a ellos de manera rápida y eficaz, aprovechando las oportunidades y mitigando amenazas (Doz & Kosonen, 2008) y el flujo como el movimiento continuo y ordenado de materiales, información o trabajo a través de un sistema productivo (Slack, Chambers & Johnston, 2010), se asegura dentro de la organización un equilibrio en el cumplimiento legal, normativo para la satisfacción de las necesidades cambiantes del mercado y los clientes, en el que la flexibilidad para adaptarse se convierte en el principal valor de la organización.

Tabla 22

Ítem 13: ¿Cómo se aseguran que las iniciativas de movimiento y agilidad contribuyan a la generación de valor sostenible?

Categoría: Organizaciones Líquidas. Subcategoría: Movimiento innovación y transformación

Indicadores: Innovación y Generación de valor

IC1: Nos aseguramos de que cada iniciativa por parte del equipo de trabajo esté alineada con nuestra estrategia de negocio y con los requisitos regulatorios. El valor sostenible se mide a través de indicadores como la reducción de costos, la mejora de la calidad y la velocidad de comercialización, siempre manteniendo la seguridad y la eficacia como prioridad

IC2: La agilidad se fomenta a través de un modelo de liderazgo que valora la sencillez, la experticia y la disposición a atreverse, contamos con un plan de formación sólido que proporciona al personal una buena base técnica que está disponible online 24/7 a través de una plataforma interna. Nuestra documentación

nos permite tener un proceso formal y robusto para gestionar los cambios solicitados por los clientes, lo que permite a la organización adaptarse ágilmente a las nuevas necesidades del mercado y no menos importante la toma de decisiones proactiva para prevenir problemas en el proceso, investigando la causa raíz de las desviaciones y reforzando procedimientos.

IC3: Mediante la retroalimentación continua con los clientes (droguerías) y con el cumplimiento de las regulaciones exigidas por el estado.

IC4: En nuestra organización, la agilidad en procesos y toma de decisiones es un motor clave para generar valor sostenible en la industria farmacéutica, bajo el marco del sistema de gestión ISO 9001. Para asegurar que estas iniciativas contribuyan efectivamente al crecimiento a largo plazo, implementamos las siguientes prácticas: 1. Alineación Estratégica: Todas las acciones ágiles están directamente vinculadas a los objetivos estratégicos, asegurando que cada mejora aporte valor real y coherente con nuestra visión. 2. Optimización de Recursos: Analizamos el uso de materiales, tiempo y personal para maximizar la eficiencia y minimizar desperdicios, apoyando la sostenibilidad económica y ambiental. 3. Gestión Proactiva de Riesgos: Evaluamos riesgos antes de implementar cambios para prevenir impactos negativos y mantener la seguridad y calidad en todos los procesos. 4. Cultura de Mejora Continua: Promovemos un entorno donde el aprendizaje constante y la adaptación rápida son parte esencial del trabajo diario. 5. Feedback del Cliente: Incorporamos retroalimentación directa para validar que nuestras iniciativas responden a las necesidades reales del mercado. Con este enfoque integral, garantizamos que la agilidad no solo acelere procesos, sino que impulse una generación de valor sostenible y duradero.

Análisis y postura de la investigadora

Al ítem referente a cómo se aseguran que las iniciativas de movimiento y agilidad contribuyan a la generación de valor sostenible a la organización, los informantes clave indicaron que efectivamente la innovación y generación de valor dentro de la organización se alcanza con la implementación de procesos alineados a las estrategias de negocio; un procedimiento en el que la eficacia y la seguridad se priorizan siempre cuando el mercado se moviliza con rapidez, regulaciones y cambios. De allí la importancia del trabajo en equipo congruente con los objetivos y normativas externas e internas a la organización, que permitan estimar el valor sostenible.

En tanto que, un modelo de liderazgo ubicado en la formación y actualización técnica promueve la agilidad, simplicidad y conocimiento que gestionen los procesos internos en la organización para adaptarse a las exigencias y demandas a través de decisiones proactivas, evitando así problemas a mediano y largo plazo.

Un componente fundamental de la innovación y la generación de valor dentro de las organizaciones consultadas lo representa la retroalimentación interna y con los clientes, como una constante de cumplimiento en el control de calidad y como respuestas a las presiones e influencias externas, como ocurre con el sistema de gestión ISO 9001. Por ende, la sostenibilidad es un valor de innovación que mejora los procesos y agrega valor a la organización: Optimización de recursos, gestión proactiva de riesgo, cultura y mejora continua, autoevaluación y retroalimentación del cliente; características éstas de las organizaciones dentro del modelo de modernidad líquida. A pesar de lo expuesto, se observa que existe debilidad para asumir riesgos

a la implementación de una idea nueva o significativamente mejorada en un producto, servicio o proceso (OECD/Eurostat, 2018), donde la generación de valor se conciba como el proceso mediante el cual una organización crea beneficios tangibles o intangibles para sus clientes y stakeholders (Black y Porter, 1985).

Tabla 23

Ítem 14: ¿Describa las principales diferencias que usted encuentra entre la gestión de la calidad aplicada en una organización líquida y una tradicional?

Categoría: Organizaciones Líquidas. Subcategoría: Flexibilidad estructural e incertidumbre

Indicador: Estructura organizativa
IC1: Organización Tradicional: Enfoque en la estabilidad, la conformidad estricta y los procesos rígidos. La calidad se ve como un control que se aplica al final del proceso. Organización Líquida: Enfoque en la adaptabilidad, la proactividad y la mejora continúa. La calidad es un atributo dinámico, integrado en cada etapa, que busca anticiparse a los cambios.
IC2: La principal diferencia entre la gestión de la calidad en una organización líquida y una tradicional reside en su capacidad de adaptación y enfoque estratégico. Organización Tradicional (Rígida): Su gestión de calidad es estática, se basa en procesos "rudimentarios, técnicos y cerrados". La toma de decisiones es jerárquica y el control se enfoca en el cumplimiento de normas fijas, con poca capacidad para responder a cambios rápidos o solicitudes fuera de lo estándar. Organización Líquida (Ágil y Adaptable): Se enfoca en la flexibilidad, innovación y adaptabilidad. Su gestión de calidad es una capacidad intrínseca de toda la organización, no una función aislada.
IC3: Flexibilidad, capacidad de adaptación a las realidades del mercado, Innovación, dadas las posibilidades técnicas, de instrumental y profesionales para innovar mediante el desarrollo de nuevos productos inexistentes en el mercado, manteniendo las credenciales de BPM y BPL, manteniendo la organización profesionalizada y capacitada. Una organización tradicional posee una estructura rígida, con una gran inercia, con dificultades para adaptarse al entorno.
IC4: Las principales diferencias entre la gestión de calidad en una organización líquida y una organización tradicional: 1. Estructura y Flexibilidad: Organización Tradicional: Tiene estructuras jerárquicas rígidas y procesos definidos con poca flexibilidad. La gestión de calidad suele ser formal y basada en procedimientos estáticos que se revisan periódicamente. Organización Líquida: Es mucho más flexible y adaptable, con estructuras horizontales o fluidas. La gestión de calidad se adapta rápidamente a los cambios del entorno, promoviendo la agilidad para responder a nuevas demandas o riesgos. 2. Enfoque en Procesos vs Enfoque en Personas Tradicional: Se enfoca principalmente en controlar procesos, asegurando que se cumplan las normas y procedimientos para garantizar la calidad. Líquida: Pone mayor énfasis en la colaboración, el empoderamiento y el aprendizaje continuo de las personas como motor para mejorar la calidad. La cultura organizacional es clave. 3. Gestión del Cambio: Tradicional: El cambio suele ser planificado y formal, con resistencia natural debido a la rigidez estructural. Líquida: El cambio es constante y esperado. Se gestionan iniciativas ágiles que permiten adaptarse rápidamente a nuevas condiciones sin perder el enfoque en la calidad y el valor sostenible. 4. Orientación hacia el Cliente: Tradicional: Enfocada en cumplir requisitos normativos y estándares internos. Líquida: Busca generar valor real para el cliente final de forma rápida y sostenible, integrando sus necesidades como parte central del sistema de gestión de calidad. En resumen, mientras la organización tradicional prioriza estabilidad y control a través de procesos bien definidos, la organización líquida apuesta por la agilidad, colaboración y adaptabilidad para mantener la calidad en un entorno dinámico, garantizando un valor sostenible a largo plazo.

Análisis y postura de la investigadora

Desde la concepción de la estructura organizativa, entendida como el sistema formal de relaciones, comunicación y autoridad que coordina las actividades de la empresa (Mintzberg, 1979) los informantes clave fueron consultados sobre cuáles son las principales diferencias que encuentran entre la gestión de la calidad aplicada en una organización líquida y una organización tradicional, aludiendo que tales diferencias emergen a partir de la flexibilidad y enfoque estratégico que contenga la organización.

Lo señalado obedece a que en la organización tradicional sus estructuras son rígidas con estrategias y procedimientos definidos que imposibilitan procesos de flexibilidad, enmarcadas en estructuras de funcionamiento verticalizadas; en tanto, que la organización líquida asume una estructura y liderazgo tiende a ser horizontal, las relaciones se desarrollan en función de los requerimientos del mercado y la normativa, lo que las hace adaptables.

Por su parte, la gestión de calidad en la organización tradicional sigue procesos en compartimentos estancos y estáticos en el que la comunicación el flujo y la agilidad de información se ven obstaculizados, mientras que la colaboración, las relaciones interpersonales, el liderazgo compartido y el aprendizaje continuo son los aspectos característicos que identifican a la organización líquida.

Aun cuando la organización tradicional pueda centrarse en la estabilidad, cumplimiento de normas y la adecuada atención del talento humano, sus procesos internos y la visión del cliente – usuario tiende a ser rígida; donde la calidad se controla en el producto, dificultando la toma de decisiones y la adaptación a cambios vertiginosos. No obstante, la adaptabilidad, los procesos de calidad, la optimización integrada a las diferentes etapas de la producción como de la anticipación a los cambios externos son los que caracterizan a la organización líquida.

Así pues, lo encontrado ha permitido distinguir en los informantes clave que están claros entorno a las diferencias entre las organizaciones tradicionales y líquidas, destacándose la resistencia al cambio, la estructura rígida, estándares internos en las tradicionales, en tanto que en la organización líquida hay claridad en que el cambio es una constante; la adaptación rápida es la orientación en los procesos de producción y, la fidelización del cliente – usuario adquiere un valor agregado.

Razón por la cual aun cuando la organización tradicional propenda a la estabilidad y el control no alcanza el valor de la organización líquida en virtud de la agilidad, la adaptabilidad y la flexibilidad que aseguran los procesos de gestión de calidad en un entorno en constantes cambios, lo que hace destacar que la flexibilidad estructural como la incertidumbre son valores

que emergen en las organizaciones líquidas para darle estabilidad frente al cambio y posibilidades de cambio para adaptarse.

Por ello, las organizaciones liquidadas deben ser concebidas, según Castells (1999) como sociedades en red, como una estructura flexible, descentralizada y basada en redes de información y colaboración, capaces de adaptarse y reconfigurarse continuamente en respuesta a un entorno dinámico y globalizado.

Tabla 24

Ítem 15: ¿Qué tan flexibles son los procesos internos para adaptarse a nuevas situaciones?

Categoría: Organizaciones Líquidas. Subcategoría: Flexibilidad estructural e incertidumbre

Indicador: Capacitación
IC1: Nuestros procesos están diseñados de manera muy burocrática, por lo que introducir modificaciones de forma controlada y documentada, representa un gran reto.
IC2: Nuestros procesos internos están diseñados para ser flexibles y dinámicos, lo que nos permite adaptarnos eficazmente a nuevas situaciones. Esto puede fundamentarse con algunos puntos de respuestas anteriores: Capacitación y Empoderamiento del Personal; Adaptación a la Cadena de Suministro e Implementación de Tecnología.
IC3: Muy flexibles, la estructura de producción puede adaptarse rápidamente a los cambios en los procesos (por ejemplo, cambiar de productos líquidos a sólidos), implementar, con los mismos equipos, modificaciones propias para generar nuevos productos. Al disponer de una empresa que genera su propia materia prima, lo hace muy flexible, además cuenta con expertos provenientes de la Universidad en áreas de producción síntesis, desarrollo y caracterización.
IC4: Algunos factores que se trabajan en la flexibilidad de procesos son los siguientes: 1. Trabajo en equipo: Los colaboradores tienen que plantear en conjunto soluciones con la finalidad de resolver los problemas que surjan en los procesos internos, lo que acelera la resolución del problema al evaluador en conjunto con un equipo interdisciplinario. 2. Ciclo continuo de mejora y feedback: Se implementan mecanismos de retroalimentación constante que permiten identificar rápidamente desviaciones o nuevas oportunidades para optimizar procesos, haciendo ajustes en tiempo real. 3. Gestión proactiva de riesgos: La evaluación y mitigación de riesgos es dinámica, permitiendo adaptar procesos para prevenir impactos negativos antes de que ocurran. 4. Integración tecnológica: Se aprovechan herramientas digitales que facilitan la monitorización y modificación ágil de los procesos internos, aumentando la capacidad de respuesta. 5. Cultura organizacional ágil: La mentalidad orientada al aprendizaje y al cambio constante hace que los procesos internos no sean una carga rígida sino un soporte vivo que evoluciona junto con el entorno.

Análisis y postura de la investigadora

Al considerar el ítem referente a qué tan flexibles son los procesos internos para adaptarse a nuevas situaciones, los informantes clave coinciden que los mecanismos esenciales, en la actualidad organizacional, están dirigidos hacia la flexibilidad de los procesos de calidad, que incluyen un ciclo continuo pero flexible en la optimización, centrado en el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la retroalimentación y la disminución de la burocracia, que con ayuda de

la tecnología y la capacitación que puedan ajustarse bajo presión externa para responder proactivamente a los problemas, riesgos y errores; permitiendo con ello una evolución organizacional en paralelo al entorno.

Lo anterior permite comprender la capacidad de respuesta creativa y la generación de nuevos productos, bienes y servicios que reconozcan, sin vacilación, la flexibilidad estructural sobre la que pueda estar sometida una organización tradicional que migra a una organización líquida. Queda demostrado entonces, que las organizaciones enfrentan desafíos implementando cambios de manera controlada; esto es:

Un cambio de paradigmas en la gestión de personas que supone la organización flexible es un reto para la función de recursos humanos que ha de estar totalmente impregnada del negocio, mejorar sus procesos, desarrollar sus servicios en línea de forma ágil, captar al mejor talento, desarrollar a sus managers para que sepan gestionar con liderazgo este nuevo entorno y dedicar la mayor parte de su tiempo a integrar, conocer, cuidar y desarrollar a los nuevos talentos (p. 3).

Por ende, es un enfoque de gestión dinámico y flexible para lo cual es pertinente la formación del talento humano que pueda ser empoderado y con ello responder proactiva y acertadamente ante la incertidumbre. Es decir, que las organizaciones han de estar preparadas para responder a la demanda del mercado cambiante, lo cual la lleva a convertirse en líquida, en el que la agilidad, la toma de decisiones y el aprendizaje les conduzca a la reducción y flexibilización de sus procesos y envergadura. De allí que la capacitación en la era de la creatividad y la innovación, según Peñalver (2020) está referida a:

Las colaboraciones de las personas con los conocimientos adecuados, ideas e iniciativa son líquidas y dinámicas. Sin embargo, este tipo de talento, —en su mayoría joven y, por tanto, con valores diferentes—, escasea. Las organizaciones líquidas necesitan una gran cantidad de estos talentos en cada etapa de desarrollo de sus procesos, también líquidos. (p. 3)

Tabla 25

Ítem 16: ¿Cómo gestionan las solicitudes de cambio de los clientes o del mercado en relación con las características, funcionalidades del producto y la calidad?:

Categoría: Organizaciones Líquidas. Subcategoría: Adaptabilidad constante

Indicadores: Capacidad de respuesta; Planeación Estratégica y Cultura

IC1: Contamos con canales claros y accesibles para que los clientes y partes interesada puedan presentar sus solicitudes, a través de formularios en línea, correos electrónicos, que van de la mano con un equipo

de atención al cliente, que procesa la información que posteriormente es evaluada de acuerdo a la viabilidad para ser puesta en marcha y darle seguimiento a través de documentación para la mejora continua.

IC2: Gestionamos las solicitudes de cambio a través de un proceso formal y documentado. Estas solicitudes se validan en cada etapa de la cadena de valor: Recepción de materia prima. Estandarización y arranque de proceso. Proceso productivo y producto terminado. Este proceso se fundamenta en la orden de compra y en las especificaciones técnicas compartidas por el cliente, las cuales detallan los requisitos particulares solicitados.

IC3: En cuanto a los clientes, se intenta cumplir con el PHVA, por lo que la unidad de ventas y atención al cliente recibe la solicitud y la eleva a la gerencia para coordinar las modificaciones y mejoras respectivas, no estoy al tanto cómo se maneja la retroalimentación del cliente y su satisfacción, pero toda la organización se mueve a resolver las observaciones e implementar las mejoras. La parte del mercado lo maneja la alta gerencia.

IC4: En la gestión de solicitudes de cambio de los clientes o del mercado, los factores que se consideran son: 1. Recepción y registro ágil de solicitudes: Las solicitudes de cambio, ya sean de clientes o detectadas en el mercado, se reciben a través de canales abiertos (feedback directo, encuestas, redes sociales, etc.) y se registran rápidamente en un sistema accesible para todo el equipo. 2. Evaluación colaborativa y multidisciplinaria: En lugar de un comité rígido, un equipo multidisciplinario (incluyendo control de la calidad, investigación y desarrollo, producción y atención al cliente) analiza la solicitud para evaluar su impacto en las características, funcionalidades y calidad del producto. 3. Priorización basada en valor y riesgo: Se prioriza cada solicitud considerando el valor que aporta al cliente y los riesgos asociados a su implementación. Aquí se aplica una evaluación rápida para decidir si se avanza con el cambio o se pospone. 5. Aseguramiento de la calidad durante el cambio: Durante la implementación de un cambio, se aplican controles de calidad integrados para asegurar que las modificaciones no afecten negativamente las funcionalidades existentes ni los estándares normativos. 6. Comunicación transparente y continua: Se mantiene informado al cliente sobre el estado del cambio solicitado y sus beneficios esperados, fortaleciendo la relación y confianza.

Análisis y postura de la investigadora

Continuando con el ítem referente a cómo se gestionan las solicitudes de cambio de los clientes o del mercado en relación con las características, funcionalidades del producto y la calidad, los informantes clave refieren que en las organizaciones se gestionan las solicitudes y los requerimientos de los clientes internos y externos, haciendo énfasis en la accesibilidad de los canales de comunicación, tales como: Correo electrónico, formularios en línea o uso de WhatsApp y Telegram; junto a un procedimiento en el manejo y procesamiento de las solicitudes con miras al mejoramiento continuo.

Como se aprecia de la información proporcionada, las solicitudes se manejan de acuerdo a varios factores: Recepción de solicitudes, establecimiento de canales, categorización, análisis, presentación de propuestas multidisciplinarias con prioridad en el valor de riesgo en la solicitud. La implementación se ve acompañada de la comunicación y retroalimentación constante en la relación procesos – clientes – proveedores en cuanto al estatus de los cambios, lo cual repercute favorablemente en la relación cliente – organización, incrementándose con ello la confianza y la fidelidad.

Por ello, las solicitudes se llevan a cabo de manera formal, con una capacidad de respuesta como habilidad de la organización para reaccionar de forma rápida y efectiva ante cambios en la demanda o el entorno (Christopher, 2016), lo cual contribuye a la planificación estratégica, cumpliendo de manera responsable con los ciclos de producción, en el que la influencia gerencial permite la coordinación del cambio y flexibilidad sin perder de vista la calidad de los procesos. Lo expuesto está sustentado en lo que señala Kaplan & Norton (2004), al indicar que la planeación estratégica es el proceso de definir la dirección de una organización y asignar recursos para lograr sus objetivos a largo plazo.

Esto redundará en mecanismos de mejora y calidad, traduciéndose en una cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Cultura organizacional que siempre deberá estar en constante adaptabilidad, que según expresa Kotler & Keller (2012) la adaptabilidad es la aptitud de una organización para modificar su comportamiento y estructura en respuesta a variaciones del entorno o a nuevas oportunidades.

Tabla 26

Ítem 17: ¿De qué manera los cambios en el mercado, la tecnología o la estrategia empresarial han impulsado la evolución de su estructura organizativa?

Categoría: Organizaciones Líquidas. Subcategoría: Cambio y cambio continuo

Indicador: Gestión

IC1: Los cambios del mercado (como la creciente demanda de terapias personalizadas) y la tecnología (como la biotecnología y la medicina de precisión) han impulsado una evolución hacia una estructura más plana y basada en equipos. Hemos pasado de departamentos aislados a equipos multidisciplinarios que colaboran de manera fluida, lo que nos permite ser más reactivos y eficientes en la innovación.

IC2: Nuestros procesos internos están diseñados para ser flexibles y dinámicos, lo que nos permite adaptarnos eficazmente a nuevas situaciones. Esto puede fundamentarse con algunos puntos de respuestas anteriores: Capacitación y Empoderamiento del Personal; Adaptación a la Cadena de Suministro e Implementación de Tecnología.

IC3: El campo Farmacéutico es un área muy cambiante, la realidad venezolana y en especial, la geográfica del estado Mérida, nos hace menos competitivos, sin embargo, se manejan alianzas estratégicas con los clientes para abarcar la distribución de nuestros productos en todo el país, o lograr posicionar algunos productos en farmacias importantes. Los cambios tecnológicos se enfrentan a través de la adquisición de tecnología china, al igual que mucha materia prima. La situación del empaque es crítica a nivel nacional, por lo que se recurre al mercado de Colombia y China. A nivel organizativo, las nuevas restricciones y dificultades para lograr registrar nuevos productos se han convertido en un cuello de botella, pero se solucionan con ingenio, proactividad y la presencia de personal altamente capacitado. En mi opinión, se requiere mayor inversión en calidad.

IC4: Influencia de los cambios en la estructura organizativa: 1. Adaptación a la volatilidad del mercado: Los mercados actuales son dinámicos y demandan respuestas rápidas. Esto ha impulsado a que la estructura organizativa se vuelva más plana y flexible, eliminando capas jerárquicas innecesarias para

acelerar la toma de decisiones y mejorar la comunicación interna. 2. Incorporación de tecnologías digitales: La adopción de tecnologías para análisis de datos ha permitido que el equipo de trabajo pueda ejercer sus funciones de forma coordinada y ágil, facilitando una estructura más descentralizada y conectada. 3. Estrategia empresarial orientada a la innovación continua: Para mantener competitividad, la estrategia ha evolucionado hacia modelos que promueven experimentación, aprendizaje rápido y adaptación constante. Esto se refleja en estructuras más fluidas donde se forman equipos multidisciplinarios temporales según proyectos o retos específicos. Los cambios en el mercado, tecnología y estrategia empresarial no solo han impulsado una evolución, sino que también han transformado la cultura y los procesos internos para responder eficazmente a un entorno cada vez más cambiante.

Análisis y postura de la investigadora

De las opiniones de los informantes clave con relación al ítem de qué manera los cambios en el mercado, la tecnología o la estrategia empresarial han impulsado la evolución de su estructura organizativa, se obtuvo que en razón de los procesos internos y externos que viven en la actualidad las organizaciones han debido diseñarse procedimientos para hacer cada día más flexibles, adaptándose a nuevas situaciones. Por lo que la gestión del talento humano trasciende en el ejercicio de la administración de recursos al ámbito de la formación, capacitación y empoderamiento de colaboradores y personal. Todo esto fortalece sin lugar a duda las cadenas de producción y los suministros como también la implementación tecnológica.

Para algunos de los informantes, la organización líquida no puede ser reactiva ni esperar que el cambio del entorno influya sobre ésta; por el contrario, los diseños organizacionales y la optimización de los procesos cada día se dirigen hacia ser eficientes e innovadores. Por lo tanto, aun cuando la presión del mercado obligue a flexibilizar y adaptar a las organizaciones, se está claro que se debe mantener lo expresado por Fayol: Gestionar es pronosticar y planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. A pesar de ello, puede darse una reducción en la competitividad, lo cual se soluciona con alianzas estratégicas y nuevos proveedores; siempre y cuando las restricciones y políticas arancelarias no representen un desafío ante la volatilidad del mercado.

No obstante, la flexibilidad, la adaptabilidad, la toma de decisiones y la comunicación son componentes del cambio y del cambio continuo de la gestión de una organización líquida, en el que el aprendizaje rápido se convierte en una estrategia empresarial para responder a un entorno dinámico, pues como señala Peñalver (2020) busca responder de manera rápida a un entorno socioempresarial que evoluciona a una velocidad cada vez más rápida, conllevando a transformar los liderazgos y flexibilizar los procesos para transitar en el cambio continuo. A tal efecto el autor mencionado indica que en la gestión del cambio el aprendizaje es fundamental, dado que:

El aprendizaje evoluciona de un enfoque sólido basado en la formación formal a un aprendizaje líquido, abierto, continuo y capaz de vivir en el cambio, basado en la formación formal complementada con el aprendizaje entre pares (aprender de los compañeros), la comunidad (aprender de la comunidad) y el desempeño (aprender a través de la experiencia en proyectos reales). Aprender, en este nuevo entorno, se entiende como una actitud personal siempre en práctica. (p. 3)

En consecuencia, la gestión involucra la reestructuración horizontal y plana de los equipos multidisciplinarios que hagan énfasis en las capacidades más que en el cargo, respondiendo a las necesidades internas y externas de la organización, transformando con ello la cultura sin distanciarse del bienestar del talento humano.

Tabla 27

Ítem 18: ¿Qué procesos se siguen para implementar cambios organizativos?

Categoría: Organizaciones Líquidas. Subcategoría: Cambio y cambio continuo

Indicadores: Comunicación y Resistencia

IC1: La implementación de cambios organizativos sigue un proceso estructurado: Evaluación del Impacto: Se analiza el impacto del cambio en los procesos, el personal y los sistemas. Plan de Comunicación: Se comunica el cambio de forma transparente a todos los niveles de la organización. Formación y Capacitación: Se asegura que el personal tenga las habilidades necesarias para adaptarse al nuevo entorno. Monitoreo y Retroalimentación: Se monitorea la implementación del cambio y se ajusta según la retroalimentación del personal para asegurar una transición exitosa.

IC2: Para implementar cambios organizativos, nuestra empresa sigue un enfoque integral que abarca desde la cultura y la capacitación hasta los procesos operativos específicos. Cambios en la Cultura y Liderazgo; Cambios en los Procesos Operativos y de Calidad; Adaptación a Cambios Externos: Se gestionan las solicitudes de cambio de los clientes o del mercado a través de un proceso formal y documentado.

IC3: La necesidad de cumplir con la certificación de las BPM (buenas prácticas de manufactura) ha motivado cambios y análisis de la organización, sin embargo, no soy capaz de ofrecer más detalles al respecto.

IC4: Procesos para implementar cambios organizativos: 1. Identificación de la necesidad de cambio: Se detectan oportunidades o necesidades a través de análisis internos (evaluación de desempeño, feedback del equipo) y externos (cambios en mercado, tecnología o regulaciones). 2. Evaluación y planificación: Se evalúa el impacto del cambio en la organización, recursos necesarios y riesgos asociados. Se define un plan de acción claro con objetivos específicos y responsables asignados. 3. Comunicación: Se comunica el propósito y alcance del cambio a todos los niveles, generando comprensión y compromiso. Se busca alinear el equipo con los objetivos estratégicos. 4. Capacitación y soporte: Se ofrecen formaciones o recursos para que las personas puedan adaptarse a nuevas herramientas, procesos o roles. 5. Monitoreo y retroalimentación continua: Se recogen datos sobre el desempeño post – cambio, se identifican desviaciones o mejoras necesarias mediante reuniones ágiles o revisiones periódicas. 6. Documentación actualizada: Se actualizan procesos, roles y procedimientos en los sistemas de gestión para mantener un control claro conforme a ISO 9001. Este proceso es cíclico y flexible, fomentando una cultura donde el

cambio es constante pero controlado, asegurando que la organización se mantenga competitiva sin perder calidad ni coherencia interna.

Análisis y postura de la investigadora

En relación al ítem sobre cuáles son los procesos que se siguen para implementar cambios organizativos, los informantes clave manifestaron que para el desarrollo de los cambios se destaca como valor organizacional la comunicación y retroalimentación, entendiendo que la comunicación según Robbins & Judge, T. A. (2019) es el proceso de intercambio de información dentro de una empresa para coordinar actividades y alcanzar objetivos; a fin de poder evaluar el impacto de los procesos de cambio dentro de la gestión organizacional, con énfasis en el talento humano y los sistemas de producción.

La razón de tal afirmación estriba en que los informantes tienen claro lo esencial de informar a los diferentes niveles gerenciales, de manera transparente y comprensiva, para con ello operacionalizar las rutas para adaptarse a los cambios, lo que implica el desarrollo de habilidades comunicacionales.

Obviamente, la resistencia al cambio puede surgir, sobre todo en los procesos operativos en razón de cumplir con la demanda y con las buenas prácticas requeridas en las normas ISO. Esto indiscutiblemente puede contravenir una gestión efectiva y exitosa, dado que en palabras de Kotter (1996), la resistencia al cambio es la oposición o rechazo de individuos o grupos hacia modificaciones en procesos, estructuras o cultura organizacional. Vale decir que un enfoque centrado en la flexibilidad de la cultura organizacional, la comunicación permite que se mantenga una cultura competitiva de constante cambio sin comprometer la calidad y la coherencia interna, como elementos esenciales de la organización líquida.

Luego de analizar las categorías de investigación, que intervienen como parte del proceso de caracterización de la configuración teórica práctica de la gestión de la calidad, existente en las organizaciones, es posible observar la interconexión de las mismas en un entorno descrito por su dinamismo y constante transformación, a partir de allí que se deduce que la IV Revolución Industrial ha llevado a las organizaciones a un proceso de resiliencia organizacional, devenido del proceso de tecno – industrialización profundizado en las últimas décadas, el cual ha proporcionado a las organizaciones herramientas sin precedentes para monitorear procesos en tiempo real, predecir fallos, personalizar productos y servicios, así como optimizar la toma de decisiones impulsada por la búsqueda de mejora continua.

En este contexto dinámico, la gestión de la calidad emerge como un pilar fundamental, no solo para mantener estándares, sino para impulsar la actualización y el control dentro del paradigma de las organizaciones líquidas, caracterizadas por su flexibilidad, adaptabilidad y estructuras descentralizadas, jugando la gestión de la calidad un rol crucial en el mantenimiento de la coherencia, el control, la excelencia y el mejoramiento continuo. A partir de los hallazgos obtenidos del proceso de categorización, interpretación y análisis con ayuda de la triangulación, como método cualitativo en el que uno de los propósitos de la investigación, fue identificar las configuraciones teóricas y prácticas de la gestión de calidad en las organizaciones líquidas para interpretar cómo los actores dentro de estas organizaciones gestionan, negocian y construyen el significado de la calidad, revelando las interconexiones y tensiones que emergen entre las lógicas de la calidad y la naturaleza intrínsecamente inestable de las organizaciones contemporáneas, en el contexto empresarial venezolano.

Considerando lo anteriormente expuesto y en función del análisis desarrollado, se presenta de manera esquemática la conclusión del diagnóstico correspondiente a los hallazgos en la indagación de campo.

Tabla 28

Conclusión los hallazgos consolidado

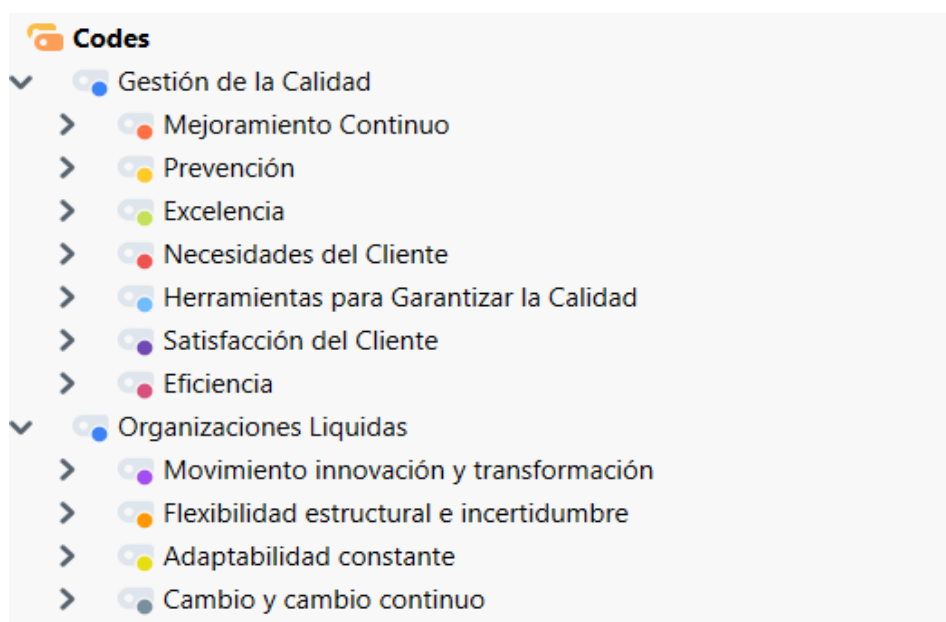
Gestión de calidad	Organizaciones líquidas	Mejoramiento continuo
El diagnóstico revela el ciclo dinámico de la gestión de calidad midiendo su eficacia y eficiencia mediante auditorías y nuevas tecnologías.	La agilidad organizacional se muestra como un factor crítico para reconocer la disposición a los cambios y aprovechar oportunidades, contrario a las organizaciones tradicionales o sólidas, que buscan preservar estabilidad	La migración de las organizaciones tradicionales a organizaciones líquidas se realiza de manera paulatina, cuyas competencias de gestión están enmarcadas por el mejoramiento continuo, la adaptación a los cambios y la generación de valor.
La reducción de costos de producción y la calidad del producto se asegura mediante modelos desburocratizados y horizontales.	Las organizaciones líquidas se identifican por su flexibilidad y adaptabilidad.	El mejoramiento continuo requiere de la optimización de procesos, la sistematización, la detección de riesgos y el mantenimiento de las metas.
La gestión de calidad debe ser inclusiva hacia nuevos mercados, satisfaciendo al cliente y las expectativas del mercado.	La cultura organizacional centrada en la mejora continua y la calidad requieren del compromiso y coherencia interna.	La satisfacción del cliente o usuario, interno o externo, depende del mejoramiento continuo a partir del cumplimiento de estándares de calidad.
La gestión de calidad requiere de control, supervisión y evaluación continua, con procedimientos multimodales.	Si la organización otorga relevancia al enfoque holístico y participativo podrá satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios, internos y externos.	

Existen limitaciones en la difusión de información y comunicación gerencial.	Para hacer la transferencia de organización sólida a líquida se requiere mantener estrategias de calidad y la capacitación del talento humano, de manera permanente.	El mejoramiento continuo implica una reconfiguración de la organización que tienda a la horizontalización de las relaciones laborales, en el que el aprendizaje y la formación estén vinculadas al bienestar del talento humano.
Los indicadores de gestión de calidad detectan nudos críticos en la satisfacción del cliente interno y externo.	El estilo de liderazgo y la habilidad comunicativa se ven fortalecidas en relaciones duraderas.	
La resistencia constituye un riesgo de adaptación e innovación de productos y servicios.	La adaptación a normas legales y de procesos de calidad es una condición de la organización líquida.	
La incertidumbre afecta los procesos productivos.		

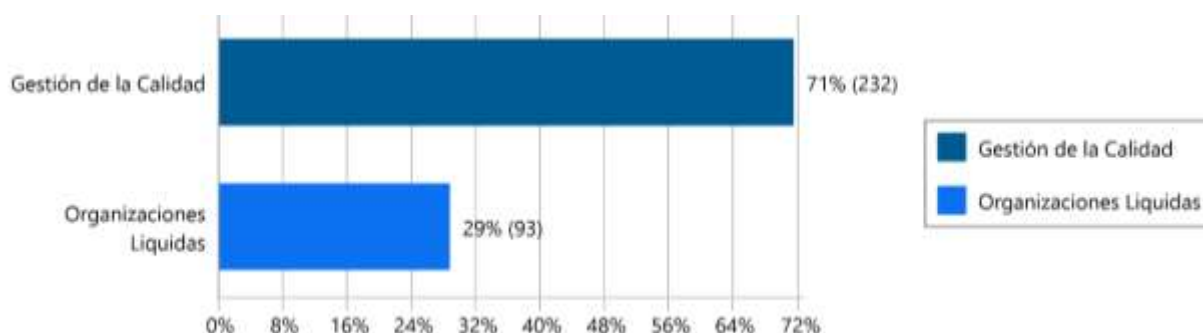
Caracterización de la gestión de la calidad en el marco de las organizaciones líquidas

Para realizar la caracterización de la gestión de la calidad se llevó a cabo un proceso de codificación mediante el uso de MAXQDA (Ilustración 25), a través de varios pasos fundamentales que garantizan una interpretación efectiva de los datos cualitativos. El mismo se llevó a cabo con la identificación de categorías e indicadores, estableciendo los ejes temáticos que guiaron dicha codificación. La exploración de la información, se analizó con el objeto de reconocer patrones y tramas pertinentes, luego, se revisó la codificación, donde se organizaron los códigos para asegurar su coherencia y claridad; que también, permitió la sistematización y organización, siendo esencial para analizar la información significativa. Por ello, el MAXQDA es una plataforma que facilita de forma colaborativa y el seguimiento de los datos a lo largo de un proceso de búsqueda y registro, como aspectos cruciales para ejecutar un análisis cualitativo riguroso y detallado.

En razón de lo desarrollado, este análisis arrojó la frecuencia en términos porcentuales de las categorías descriptas en la tabla 8, en concordancia con la ilustración 24; procedimiento este que le otorga mayor fiabilidad al proceso metodológico (Ilustración 25). Todo esto permitió sistematizar las categorías, subcategorías e indicadores de análisis de manera minuciosa y ordenada. La sistematización resultó, ya que posibilitó organizar la información en ejes temáticos claros, facilitando la identificación de patrones, relaciones y enfoques relevantes en torno a la calidad (Tabla 26). De este modo, se logró una comprensión profunda de aspectos clave como el mejoramiento continuo, la satisfacción del cliente, la eficiencia y la prevención, consolidando una visión integral que contribuye tanto al análisis situacional como a la aplicación práctica de estrategias de gestión de calidad en las organizaciones.

Ilustración 25*Codificación de la gestión de calidad*

Nota: La fuente de información es el Programa MAXQDA versión 2024. Elaboración propia.

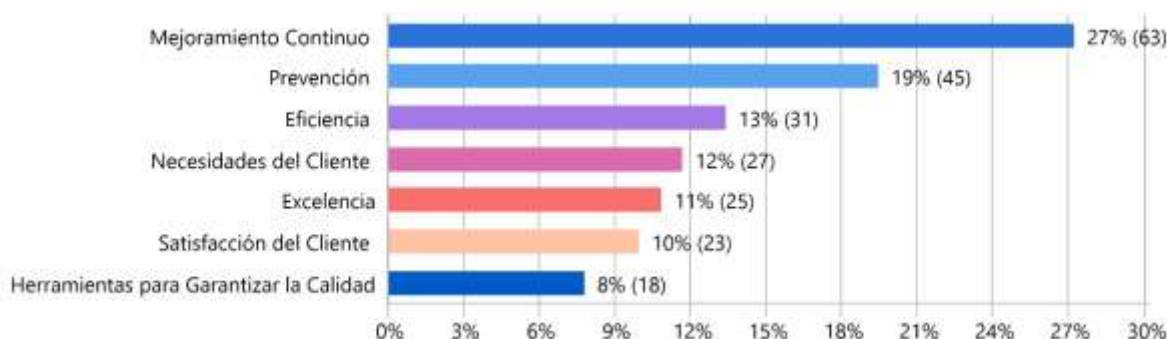
Ilustración 26*Frecuencia de las categorías de análisis: Ejes de investigación*

Nota: La fuente de información es el Programa MAXQDA versión 2024. Elaboración propia.

A partir del análisis de las categorías de investigación y de las entrevistas analizadas y luego procesadas en el software MAXQDA, a fin de alcanzar la fiabilidad y viabilidad del procedimiento e instrumento de recolección de información, fue posible caracterizar de manera integral la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas. Para obtener esta caracterización se aplicó un análisis de contenido, que permitió verificar la itinerancia de las subcategorías e

indicadores en los distintos discursos de los informantes, lo cual se refleja en las siguientes ilustraciones (27 y 28). Este procedimiento hizo posible identificar la recurrencia, la transversalidad y la consistencia de los elementos que configuran la noción de calidad, tanto en su dimensión tradicional como en su adaptación a entornos líquidos.

Ilustración 27



Itinerancia de la gestión de calidad

Nota: La fuente de información es el Programa MAXQDA versión 2024. Elaboración propia.

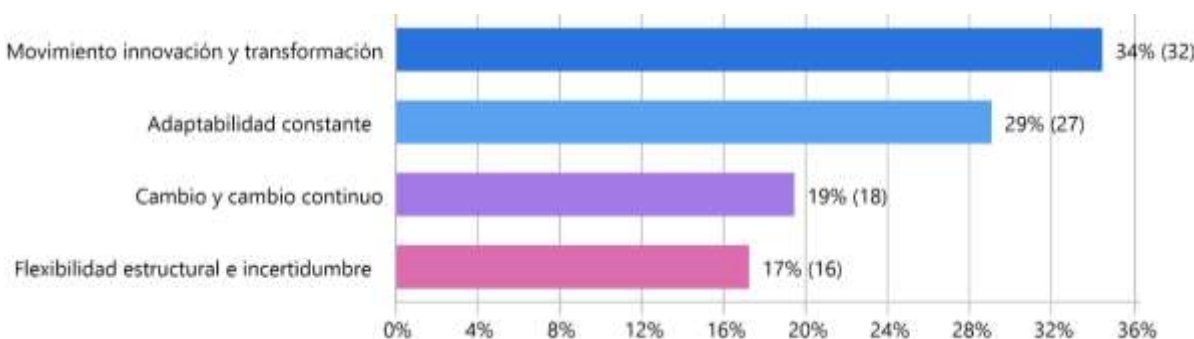


Ilustración 28

Itinerancia de la gestión de calidad

Nota: La fuente de información es el Programa MAXQDA versión 2024. Elaboración propia.

El ejercicio de codificación reveló que la calidad deja de ser entendida como un atributo estático para concebirse como un proceso dinámico, continuo y adaptativo, capaz de responder a los cambios tecnológicos, normativos y de mercado. Autores como Deming (1989) y Crosby

(1996) habían concebido la calidad desde la perspectiva de la mejora continua y el cumplimiento de normas estrictas; sin embargo, en el contexto de las organizaciones líquidas, estas concepciones deben complementarse con la visión de Bauman (2015), quien advierte que la modernidad actual está marcada por la fluidez, la inestabilidad y el cambio permanente.

Bajo esta perspectiva, la gestión de la calidad debe superar la rigidez de las estructuras sólidas y adoptar una lógica flexible en la que las prácticas de mejora continua, prevención y satisfacción del cliente se articulen con la innovación y la capacidad de adaptación. A partir de los resultados de las entrevistas se confirma que la prevención no puede limitarse al cumplimiento de auditorías periódicas, sino que se configura como un esfuerzo proactivo y compartido por todos los actores de la organización, mediante el análisis de riesgos en tiempo real, la capacitación permanente del personal y la integración de tecnologías digitales avanzadas.

En esta misma línea, la excelencia, que tradicionalmente se vinculaba al apego a estándares normativos como suele ser ISO 9001 cómo, por ejemplo, en las organizaciones líquidas se asocia además con la capacidad de integrar dichas normas a procesos flexibles y modulares que garanticen una respuesta ágil a los cambios del entorno. Asimismo, el análisis de los contenidos mostró que la satisfacción del cliente se redefine: No se limita a cumplir requerimientos explícitos, sino que incorpora la anticipación de necesidades latentes, apoyándose en sistemas de retroalimentación inmediata y en el uso de tecnologías de análisis de datos para personalizar la oferta.

Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Garvin (1984), cuando plantea que la calidad puede entenderse desde múltiples enfoques trascendentes y transversales, basado en el usuario, en el producto y en el valor. Siendo, entonces, el enfoque del usuario y del valor los más relevantes en el contexto líquido, pues colocan al cliente en el centro del sistema y reconocen la necesidad de flexibilidad en la gestión.

Por otra parte, los ejes de movimiento, flexibilidad, adaptabilidad y cambio emergieron como subcategorías reiteradas en los discursos, lo cual confirmó su itinerancia en distintos contextos organizativos. Mientras que en las organizaciones tradicionales predomina la estabilidad y el control jerárquico, en las organizaciones líquidas la calidad es concebida como un atributo transversal que se integra a la innovación, al trabajo en equipos multidisciplinarios y a estructuras planas que favorecen la toma de decisiones descentralizada.

Este importante hallazgo se alinea con lo planteado por Viaña (2018) y Abreu et al. (2020), quienes destacan que la transformación gerencial contemporánea exige abandonar la rigidez de los modelos burocráticos para dar paso a enfoques líquidos que aseguren rentabilidad y competitividad en entornos volátiles. En efecto, el análisis de contenido con apoyo del MAXQDA,

al verificar la itinerancia de las subcategorías, permitió afirmar que la caracterización de la gestión de la calidad en organizaciones líquidas se sustenta en tres principios fundamentales:

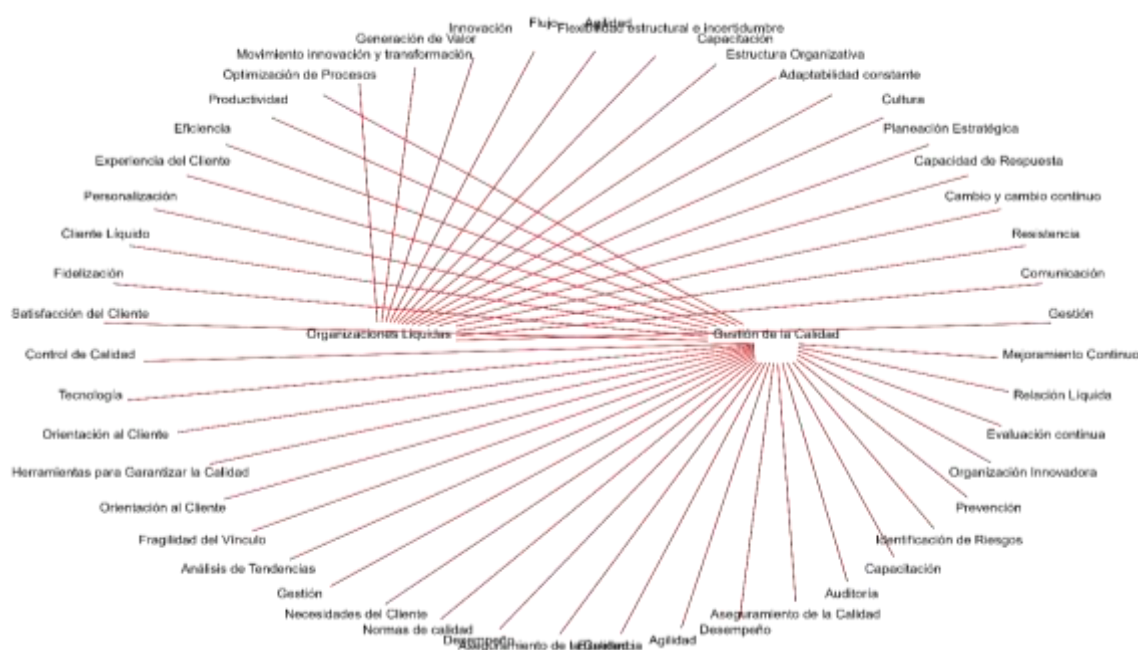
- La Calidad como capacidad dinámica, vista como los aportes dispuestos y significativos en la gestión vital de la organización en ambientes vivaces.
- La Prevención como cultura compartida, como la estimación de recursos en el progreso de los planes enfocados a transformar las condiciones, mandos o contingencias, así como las intervenciones comunitarias, el automatismo de mercantilización y,
- La Excelencia como integración de normatividad y flexibilidad, con la tipificación y comisión de actuaciones derechamente conexos con una óptima labor.

Este enfoque constituye una evolución respecto a los planteamientos de la gestión de la calidad en organizaciones tradicionales, ya que reconoce que la única constante en la modernidad líquida es el cambio, y que, por lo tanto, la calidad debe configurarse como un proceso en permanente adaptación.

Lo expuesto se presenta de manera esquematizada en la Ilustración 29, donde se sintetizan las categorías e indicadores que configuran la gestión de la calidad en el marco de las organizaciones líquidas.

Ilustración 29

Modelo de Coocurrencia de Código (Code Occurrence)



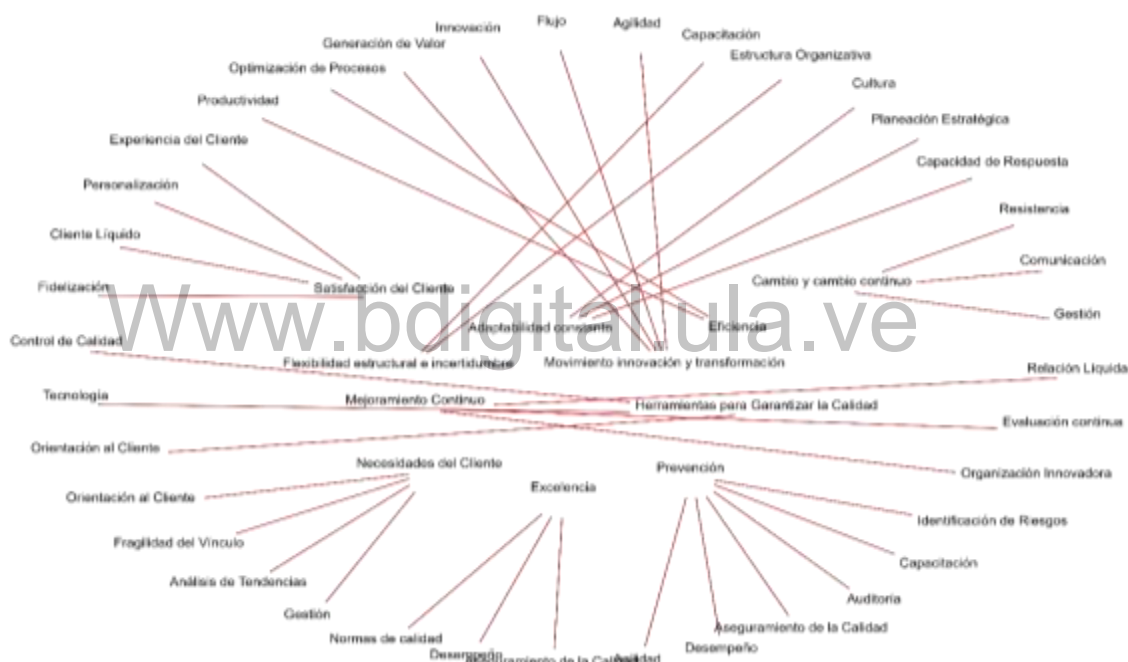
Reconocimiento

Nota: La fuente de información es el Programa MAXQDA versión 2024. Elaboración propia.

Partiendo de los hallazgos en el que se sintetizaron categorías, subcategorías e indicadores se procedió a la caracterización con el propósito de mostrar las co – ocurrencias vinculadas y relativas al discurso de los informantes. Cada línea roja representa una conexión, indicando que el concepto en un extremo de la línea está relacionado con el concepto en el otro (Ilustración 30).

Ilustración 30

Modelo de Coocurrencia de Código (Intersección de Código)



Nota: La fuente de información es el Programa MAXQDA versión 2024. Elaboración propia.

A continuación, se explican los componentes de la relación de la gestión de la calidad dentro de las organizaciones líquidas a partir de la co – concurrencias de las subcategorías e indicadores, considerando además los resultados obtenidos a partir del cruce del modelo de concurrencia (categoría, subcategoría e indicadores) entre los informantes claves (Anexo 2).

Identificación de Ejes de Tensión y Vínculos Críticos. El gráfico destaca la intersección entre conceptos que, a priori, podrían parecer contradictorios. Observamos líneas

que conectan conceptos de la Gestión de Calidad tradicional (como Control de Calidad, Herramientas para Garantizar la Calidad, Mejoramiento Continuo) con conceptos propios de las Organizaciones Líquidas (como Adaptabilidad Constante, Movimiento, Innovación y Transformación, Flexibilidad Estructural e Incertidumbre).

Esta representación visual válida la tesis central de la investigación: que la gestión de la calidad no es estática. Muestra que la implementación de la calidad en un entorno fluido no se puede entender con los viejos paradigmas. Por ejemplo, la línea que une Mejoramiento Continuo con Movimiento, Innovación y Transformación sugiere que el "kaizen" (cambio constante para mejorar) en un entorno líquido va más allá de un proceso incremental y está intrínsecamente ligado a la innovación disruptiva.

Revelación de la Dinámica "Cliente Líquido". Un hallazgo metodológico clave es la centralidad del concepto Cliente Líquido. Vemos que este concepto se conecta directamente con Experiencia del Cliente, Personalización, Satisfacción del Cliente y Fidelización. Esto indica que la fluidez no solo se percibe en la estructura interna de la organización, sino también en el propio cliente, cuyas necesidades y expectativas son volátiles. La calidad, por lo tanto, se redefine en función de una capacidad de respuesta continua y no de un estándar fijo.

Redefinición de los Conceptos de Calidad. El gráfico demuestra cómo los conceptos tradicionales de calidad se ven alterados. La línea que conecta Herramientas para Garantizar la Calidad con Relación Líquida y Evaluación Continua sugiere que las herramientas de calidad no son procedimientos rígidos, sino que se adaptan a la dinámica de las relaciones. Del mismo modo, la conexión entre Cultura y Planeación Estratégica con Adaptabilidad Constante sugiere que la estrategia de calidad es un proceso vivo y no un plan estático.

La Importancia de la Capacitación y la Cultura. El modelo muestra a Capacitación como un concepto con múltiples conexiones (con Estructura Organizativa, Resistencia, Auditoría, etc.). Esto subraya que, en un entorno líquido, la capacitación no es un evento puntual, sino un proceso continuo y esencial para manejar la resistencia al cambio y para asegurar que la cultura organizacional se adapte. La calidad no se gestiona solo con procesos, sino con las personas y su capacidad de adaptación, dentro de lo cual destaca:

- Enlace de Conceptos: identificando relaciones entre la gestión de calidad tradicional (Control de Calidad, Herramientas para Garantizar la Calidad, Mejoramiento Continuo) y las organizaciones líquidas (Adaptabilidad Constante, Innovación, Flexibilidad).
- El Cliente Líquido: centrado en la concepción "Cliente Líquido", con expectativas volátiles, redelineando la calidad como respuesta continua.

- Redefinición de Estrategias y Equipos: que se adaptan a la dinámica de las relaciones, y la gestión de calidad concebida como una dinámica energética.
- Jerarquías de Aprendizaje: como un proceso continuo y fundamental para operar la resistencia al cambio y certificar la adaptación organizacional.

Una vez explorada la gestión de la calidad en el contexto de las organizaciones líquidas, se destaca la intersección entre conceptos tradicionales de gestión de calidad y las características de entornos dinámicos y cambiantes. Este estudio ha demostrado que la gestión de la calidad no es estática requiriendo de constante adaptabilidad. A partir de esta caracterización, como parte de los hallazgos, se alcanza el tercer propósito del estudio doctoral, en el que principalmente se viabiliza el procedimiento metodológico llevado a cabo por la investigadora. En el que los criterios de calidad reunidos en el instrumento de recolección de información aplicado garantizaron la interpretación y análisis de la realidad observada, minimizando la posibilidad de sesgo, proporcionando un alto nivel de confiabilidad obtenida desde la triangulación de las fuentes informativas (Palella y Martins, 2021, en cuanto a la investigación de corte cualitativa, como componente de legitimidad científica).

Atendiendo a lo anteriormente descrito sobre los componentes que definen la relación de la gestión de la calidad dentro de las organizaciones líquidas, a partir de la co – concurrencias de las subcategorías e indicadores, se tiene que la gestión de la calidad en organizaciones líquidas se redefine como un proceso dinámico y adaptativo que integra la innovación y la flexibilidad. Se destaca la importancia en el desafío de los modelos tradicionales que respondan de manera continua a los requerimientos y cambios del entorno. La calidad, por tanto, es un atributo que transversaliza a la organización, donde la proactividad y la excelencia son componentes esenciales ante la inestabilidad y la fluidez.

Consecuentemente, se destaca que la calidad no es estática sino dinámica, de lo cual surge el cliente líquido, cuya naturaleza es cambiante en cuanto a expectativas y necesidades, lo que conlleva a un replanteamiento de la calidad en el que la respuesta y mejoramiento continuo son fundamentales. Esto genera con ello una cultura organizacional en el que la resistencia al cambio se diluye, estableciendo estrategias que permiten evolucionar a la organización y poder mantenerse en el tiempo, dentro del mercado.

En efecto, se proponen marcar distancia de modelos burocráticos, favoreciendo enfoques líquidos que permitan el mantenimiento de la rentabilidad en entornos empresariales volátiles. Dado que la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas se articula en tres principios dinamizadores: La calidad dinámica, la prevención proactiva como cultura organizacional y la

excelencia como componente del marco normativo. Ello hace reconocer que la flexibilidad y el cambio son constantes en la modernidad líquida.

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

MOMENTO V

CONFIGURACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES LÍQUIDAS

“Inteligencia es la habilidad de adaptarse a los cambios”.

Steven Hawking.

La era de la revolución postindustrial sin lugar a dudas, se convirtió en un hito que marcó el devenir del desarrollo organizacional humano, destacando en todos sus ámbitos, la importancia de la calidad de los bienes, servicios y productos con énfasis en los procesos de producción, buscando la mejora en la productividad y la satisfacción del consumidor. Un factor de este proceso es el conocimiento, en el que la evolución humana lleva a las personas a indagar, disfrutar y optimizar su entorno, requiriendo de la colaboración y el esfuerzo para el logro en la gestión de la calidad, como componente esencial para la competitividad y la rentabilidad de las organizaciones.

En la actualidad, el ambiente organizacional se está transformando ante la modernidad y la mundialización, impulsada por el avance tecnológico. La resiliencia se presenta como un medio para que las organizaciones logren sus objetivos sin sacrificar la filosofía de la gestión de calidad. La modernidad se percibe de dos maneras: como algo sólido y como algo fluido. Considerar es la modernidad como algo fluido, es referir a la flexibilidad y adaptación ante cambios rápidos, por lo que las organizaciones líquidas, caracterizadas por su flexibilidad y capacidad de adaptarse a los entornos cambiantes, son cada vez más relevantes en la economía actual. Estas organizaciones promueven la colaboración y permiten un intercambio de ideas e información que fomenta la creatividad y la innovación.

A su vez, crean entornos laborales motivadores donde los colaboradores se sientan valorados y tengan la libertad de desarrollarse, en razón de lo cual no solo buscan la flexibilidad, sino también un perfeccionamiento constante que se alinea con la gestión de calidad. Esto demuestra que, aunque los enfoques en la práctica puedan diferir, la esencia de la calidad y la búsqueda de la mejora continua son fundamentales para el éxito en un paisaje organizacional cada vez más dinámico y desafiante.

Partiendo de las líneas que antecedentes, a continuación, se presentan como resultado del trabajo de campo desarrollado para examinar la gestión de calidad de las organizaciones líquidas en el contexto venezolano, una vez develada las disposiciones teóricas – prácticas referidas a la temática estudiada, la configuración de la gestión de calidad.

El marco ontoepistémico de la gestión de calidad y las organizaciones líquidas

El desarrollo empresarial moderno se ha venido caracterizando, en la actualidad, frente a escenarios organizacionales con una dinámica fundamentada en la triada de la competitividad – calidad – productividad a fin de mantenerse en los mercados caracterizando con ello la optimización de todos sus procesos; en el que se adopta a la planificación combinada con los componentes operativos – técnico y sobre todo el talento humano. Siendo este el motor que asegura la cultura organizacional y sobre el cual se ejecutan las iniciativas de cambio y transformación a partir de los planteamientos ontológicos, epistémicos y metodológicos.

El desarrollo organizacional desde la visión de la gestión de calidad en las organizaciones líquidas constituye un proceso permanente de investigación que parte del diagnóstico, diseño, implantación, acompañamiento, mantenimiento y seguimiento de los procesos productivos, en el que conlleve a asimilar, reorganizar y analizar las políticas y los procesos organizacionales a partir de la toma de decisiones innovadoras. Esto con el fin de retroalimentar de manera continua el funcionamiento empresarial, siendo la clave del éxito que trasciende el bienestar tangible e intangible asociado con lo ecológico y social (Rebolledo e Ibañez, 2019).

Contexto ontológico. Este marco se corresponde con la existencia de la naturaleza independiente y evolutiva del ser humano que forma parte de las organizaciones empresariales, poseedores de una consistencia que le es propia dentro de un orden específico. Así pues, marca su esencia en componentes humanos de su propio desarrollo como en el liderazgo, la motivación, la autoestima, el trabajo en equipo y la comunicación que configuran el ser, su realidad y existencia en escenarios de interrelaciones. Componentes necesarios en el desarrollo de la cultura organizacional que permiten organizar, sistematizar y contextualizar los sistemas y tecnologías.

En un sentido más amplio, el marco ontológico se dedica a la caracterización de todo aquello cuanto existe en el ser de la organización (la persona, las personas), respondiendo a lo que es requerido para que algo sea o exista o deba ser o existir (los procesos y los procedimientos). Bajo esta premisa, la gestión de calidad en las organizaciones líquidas se ejecuta bajo criterios objetivos, pero también subjetivos, asumiendo la existencia de una realidad en la cual se puedan llevar a cabo procesos y sistemas para optimizarla: *naturaleza de la realidad y la mirada holística* como constructo integrador producto – servicio – bien – procesos.

Del mismo modo, implica la operatividad dentro de un *orden e inteligibilidad* signado por las interacciones entre los componentes de manera lógica (hechos, decisiones y datos).

Igualmente, la calidad se alcanza, a niveles superiores, cuando el ser se inquieta en la ejecución autorretroalimentada para la optimización de los sistemas y procesos existentes, asumiéndola como una realidad siempre mejorable: mejora continua.

La gestión de calidad como proceso dinámico. A partir de esta visión óptica de la calidad, la organización líquida marca distancia de la generalidad tradicional o sólida, caracterizada por poseer una estructura fija, tangible y estable, que migra procesos continuos, inestables y flexibles, lo que conduce a redefinir los siguientes mecanismos de migración líquida, en los que una organización sólida transita para reconfiguración de manera consiente:

- **De sustancia sólida y rígida a una de flujo dinámico**, caracterizada por la concepción de una calidad en la que ésta no es posesión inalterable de un producto, servicio o sistema. Por el contrario, se manifiesta como un componente de flujo dinámico constante y perenne; por lo que la presencia de la calidad mora en su permanente e invariable nicho. La adaptación, por tanto, se origina y mantiene en un entorno igualmente dinámico, respondiendo a los requerimientos del cliente – usuario que varían al ritmo y rapidez de la información externa.
- **De la temporalidad perpetua a la brevedad y fugacidad** correspondiente a un movimiento organizacional consciente (conocimiento – actitud), determinada por procesos rítmicos asimétricos de la gestión de calidad, en cuyos casos sus esquemas son efímeros con disposición a disolución.
- **De procesos rutinarios a la intervencionalidad fundamental** que acepte la calidad como mecanismos que surge y permea las relaciones y vínculos de procedimientos no vinculantes. Esta “rareza” fenoménica surge a partir de la percepción de la calidad como un componente sistémico e intersistémico, indisociable de la relación colaborador – proveedor – cliente que configuran, conforman, alinean y diluyen ágilmente.

En virtud de lo cual, se comprende a esta nueva concepción de la gestión de la calidad en términos cualitativos, poseedor de una sustancia, un verbo, algo propio o característico.

A partir de este marco ontológico, la organización líquida traduce sus procesos centrados en el ser humano, diseñando y ejecutando métodos y programas que se adapten de manera flexible al entorno y a las circunstancias empresariales, sin descuidar la calidad del talento humano, de la infraestructura y de las relaciones del entorno interno y externo. En cuyo caso, la dinámica y movimiento empresarial está marcada por la *fluidez de la realidad* con el propósito de adaptarse al vertiginoso cambio del mercado: *adaptabilidad*. El liderazgo, entonces, ha de presentarse en función de las situaciones internas y externas de la organización, haciendo

énfasis en la colaboración, la comunicación y el cambio, como respuesta a una sociedad líquida el devenir organizacional no podrá ser sólida y estática sino singular y contextual (Rebolledo e Ibañez, 2019; Bauman, 2015).

Contexto epistémico. Se fundamenta en los principios de la construcción del conocimiento organizacional en colectivo, a razón de sus estructuras; siendo fluidos y adaptables en el contexto socio empresarial volátil, cambiante, espontáneo y no estático. De esto se desprenden, conceptos como la fluidez, la incertidumbre, la flexibilidad y la adaptación hacia rutas y estructuras organizacionales para la innovación, la creatividad y la sobrevivencia. Considerando estos conceptos, la gestión de calidad se convierte en un procedimiento gerencial de construcción y reconstrucción de conocimiento, en el que la investigación, como parte del espíritu científico, órbita los procesos de calidad y la calidad total como garantía de la competitividad para enfrentar el cambiante mundo empresarial.

Así pues, la formación, capacitación y actualización del talento humano se encuentran enmarcadas en procesos de mejora continua vinculada al aprendizaje líquido, para con ello garantizar la permanencia de la organización en el contexto empresarial, marcada por una vertiginosa incertidumbre, que ha venido diluyendo las relaciones entre los seres humanos y los vínculos interorganizacionales: *relaciones líquidas*. Esto implica el diseño, ejecución y evaluación de “programas de formación y entrenamiento que se tengan adaptativos a los diferentes niveles profesionales, circunstancias y volatilidad del mercado, pero por sobre todo a la responsabilidad y compromiso de cada uno” (Ishikawa, 1994, p.19).

Del axioma organizacional al aprendizaje líquido. Partiendo de la visión ontológica de la gestión de calidad en las organizaciones líquidas y considerando este contexto epistémico, se destaca la inestable naturaleza de la calidad como flujo, hacia la búsqueda de vías para adoptar actitudes de experimentación y aprendizaje líquido. De ello, surge el discernimiento y comprensión heurística de una estrategia que minimice los costos de producción y reduzca los desperdicios (just-in-time); caracterizado por:

- **La intuición y el sentido común**, propio de la gestión del conocimiento y pertinente en entorno volátiles difíciles de predecir. Por lo que, la toma de decisiones en base a la calidad de gestión requiere de una contextualización permanente, ágil y dinámica.
- **Prospectiva: Epistemología de la proactividad**, en la que el conocimiento sobre la calidad deja de ser principalmente el mecanismo de evaluación de los procesos

pasados para convertirse en componentes autoajustables y representativos de lo que podría ocurrir: Predecir fallos en la inmediatez de la necesidad del cliente.

- **El esquema de suposiciones laborales**, implica que la normativa, los sistemas de gestión y los estándares de calidad están bajo sistemas de supervisión como verdades mutables, por lo que la validación y contra validación están permanentemente sometidos a la experimentación. Y de esta última la generación de un nuevo conocimiento.

Sistematización de la reflexión como fundamento epistémico requiere fundamentalmente que, dentro de los procesos en las organizaciones líquidas, se considere al aprendizaje como continuo, constante y permanente. Dado que ello permite comprobar y validar las experiencias generadoras de estándares de calidad, en una dinámica cíclica de doble hélice (doble bucle)

La dialogicidad armónica que involucra la generación y apropiación de un conocimiento polifónico, caracterizado por las relaciones comunicacionales abiertas, horizontales, retroalimentadas y autocríticas entre los componentes humanos y tecnológicos.

Como puede apreciarse el marco ontoepistémico de la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas ofrece una plataforma oportuna de autorregulación, innovación y creatividad en el diseño y rediseño de las propias reglas y estructuras de la organización, sin perder de vista la optimización de los procesos, la mejora continua y por tanto la gestión de calidad. Situación que implica la intervención en el desarrollo del talento humano, facilitando espacios de crecimiento e intercambio de conocimiento, como una ventaja autosustentable de evolución empresarial y de aprendizaje permanente.

Las organizaciones líquidas, por tanto, se movilizan más rápido, piensan más rápido, aprenden más rápido y, responden más rápido, alineadas con los requerimientos del entorno, minimizando errores y riesgos e invirtiendo recursos y esfuerzos para el desarrollo de habilidades y destrezas, la comunicación, los sistemas de control, el liderazgo compartido, la coordinación, seguimiento y acompañamiento para interconectar los clientes o usuarios con los procesos productivos en un modelo organizacional que innova, diseña y se transforma dentro de una lógica líquida marcada por la agilidad, la autonomía y la conexión con el mercado (Bauman, 2015; Alcalá, 2023).

Configuración teórica – práctica de la gestión de calidad en el marco de las organizaciones líquidas

En torno a los hallazgos obtenidos de la información proporcionada por los informantes clave, las teorías de base y la postura de la investigadora se ilustra en la siguiente tabla la configuración teórica/ práctica de la gestión de la calidad y de las organizaciones líquidas, arrojada a partir del estudio de las categorías indagadas. Esto como marco ontoepistémico de gestión en la interacción participativa del conjunto de actividades y procesos que se desarrollan, con el objeto de alcanzar y mantener la optimización continua de los productos, bienes y servicios, que aseguren una cultura de calidad y respondiendo con flexibilidad, agilidad, cohesión, trabajo de equipo, comunicación y aprendizaje líquido.

Tales componentes contribuyen en la comprensión del funcionamiento de las organizaciones líquidas en términos de la gestión gerencial, que enfrenta desafíos cada vez más inesperados, en el que la incertidumbre y la adaptabilidad se convierten en constantes ejes de desarrollo y transformación dentro de la dinámica organizacional, lo cual se muestra en la tabla 29.

Tabla 29

Configuración teórica – práctica de las categorías de la investigación

Gestión de Calidad		
Sub Categoría	Configuración teórica	Configuración práctica
	Definición	Definición
Mejoramiento Continuo	Compromiso inquebrantable con la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de todos los procesos de la organización. (Deming, 1989)	La gestión de la calidad es un sistema de gestión que persigue el mantenimiento y la mejora continua de todas las funciones de la organización con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. (Tarí y García, 2009)
Prevención	La gestión de la calidad es un proceso que busca prevenir los defectos en lugar de simplemente detectarlos y corregirlos. (Crosby, 1996)	La prevención en gestión de calidad consiste en establecer prácticas y controles orientados a evitar la ocurrencia de defectos o problemas antes de que se materialicen. (Crosby, 1979).

Excelencia	La gestión de la calidad como un enfoque estratégico que busca la excelencia a través de la satisfacción del cliente, la mejora continua y la participación de todo el personal. (Camisón, Cruz y González, 2006)	La excelencia organizacional es el estado en el que una empresa alcanza y mantiene estándares sobresalientes en todos sus procesos, productos y relaciones con los grupos de interés. (EFQM, 2013)
Necesidades del Cliente	Esfuerzo holístico, participativo y continuo que involucra a todos los niveles de una organización para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, resolver problemas en su causa raíz y mejorar constantemente los procesos utilizando herramientas básicas de calidad. (Ishikawa, 1994)	Las necesidades del cliente son los requisitos, expectativas y preferencias que un producto o servicio debe satisfacer para generar valor percibido. (Kotler & Keller, 2012)
Herramientas para Garantizar la Calidad	Las herramientas para garantizar la calidad son métodos y técnicas estadísticas o gráficas empleadas para identificar, analizar y resolver problemas que afectan la calidad de productos o procesos. (JuranMY Gryna, 1995).	Conjunto de principios y procesos sistemáticos que permiten a una organización planificar, ejecutar y controlar sus actividades para garantizar estabilidad y consistencia en el desempeño, cumpliendo con las expectativas de los clientes. (ISO 9000, 2015).
Satisfacción del Cliente	La satisfacción del cliente es el grado en el que un producto o servicio cumple o supera las expectativas del comprador. (ISO 9000, 2015)	La gestión de la calidad debe centrarse en comprender las necesidades y expectativas del cliente y diseñar productos y procesos que satisfagan esas necesidades de manera efectiva, apoyándose en el principio de Pareto. (Juran y Gryna, 1995)
Eficiencia	La eficiencia es la relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados para lograrlos, buscando el máximo rendimiento con el mínimo desperdicio. (Drucker, 1993)	Integración de todos los esfuerzos relacionados con la calidad en una organización para lograr la eficiencia económica y la plena satisfacción del cliente. (Feigenbaum, 1951)

Organizaciones líquidas

Movimiento, innovación y transformación	Son un reflejo de una sociedad donde "todo fluye, nada permanece sólido". (Bauman, 2015)	En el contexto organizacional, el movimiento implica la acción constante de transformación y avance hacia metas, impulsada por la mejora y la innovación. (Senge, 1990)
Flexibilidad estructural e incertidumbre	Las organizaciones líquidas se forman mediante sociedades en red, como una estructura flexible, descentralizada y basada en redes de información y colaboración, capaces de adaptarse y reconfigurarse continuamente en respuesta a un entorno dinámico y globalizado. (Castells, 1999)	La flexibilidad es la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente a cambios en el entorno, ajustando sus procesos y recursos sin perder efectividad. (Slack, Chambers & Johnston, 2010)

Adaptabilidad constante	Se adapta rápidamente en sus estructuras, modelo de gobierno, operaciones, proyectos, al contexto sin poner en riesgo la estrategia. (Sanz, 2018)	La adaptabilidad es la aptitud de una organización para modificar su comportamiento y estructura en respuesta a variaciones del entorno o a nuevas oportunidades. (Kotler & Keller, 2012)
Temporalidad y cambio continuo	Estilo de administración que se adapta a la volatilidad y la incertidumbre de los contextos actuales. (Martínez, 2021)	El cambio organizacional es la alteración planificada o no planificada de estructuras, procesos o estrategias, destinada a mejorar el rendimiento y la competitividad. (Robbins, 2013)

Nota: Marco referencial epistémico de las categorías de estudio.

Por consiguiente, en el contexto teórico – práctico de la gestión de calidad en las organizaciones que migran a dinámicas líquidas como resultado de fluctuaciones experimentadas en el entorno cambiante, ha requerido a partir del año 2018 la generación de estrategias que promuevan respuestas de estabilización como oportunidades de gestión empresarial, preservando la gestión de calidad. Un elemento crucial en esta dinámica empresarial lo ha constituido, a partir de los resultados de la investigación, la mejora continua como eje longitudinal para la optimización de los procesos y sistemas de gestión adaptándose a las tendencias tecnológicas, sociales y económicas del siglo XXI. Por lo que se ha migrado también, de la concepción tradicional de las organizaciones a una comprensión empresarial de la gestión de calidad.

Partiendo de las consideraciones ontoepistemológicas como de los componentes teóricos – prácticos de la gestión de calidad en las organizaciones líquidas, éstas representan ser un desafío para su implementación dentro del sistema empresarial que las moviliza, promoviendo la adaptación a las nuevas dinámicas del entorno social, político, económico y de relaciones (un entorno operativo incierto, líquido y flexible). Preservar y mantener implica innovar y regular los procesos de calidad, pero, además, el fortalecimiento de su esencia para la desconstrucción teórico – práctico del mismo, permitiendo entonces la adaptación y pervivencia. Es decir, permanecer en el mercado sin sufrir los avatares de la inestabilidad.

A tal efecto, se consideran imprescindible los siguientes componentes:

- Dirección de las tendencias globales que involucra la producción intelectual y científica en gestión de calidad.
- Pertinencia empresarial para la estabilización y crecimiento de la producción
- Optimización de procesos con énfasis en la mejora continúa.

- Orientación gerencial de los sistemas de gestión de calidad para la migración a organizaciones líquidas.
- Conciliación a propensiones socio – tecnológicas para la creatividad, innovación y adaptación flexible.

La atención sistémica de estos componentes debe distinguirse como sistemas dinámicos, cuyos movimientos preserven la planificación y organización como del control y dirección de los procesos de producción, dado que las organizaciones son sistemas en constante desarrollo y evolución, que además coordinan diferentes actividades para lograr metas de acuerdo a su misión, visión y objetivos estratégicos. Como grupo social complejo, su estructura de poder amerita la designación de nuevos roles, funciones, tareas y responsabilidades que contribuyan no solo a generar bienestar en el componente humano, sino que permitan el ahorro energético, la disminución de los errores, el reciclaje o reuso y la protección ecológica que aseguren un mejor futuro empresarial y socioambiental.

Ante los hallazgos devenidos del proceso investigativo, se requiere el abordaje de mecanismos necesarios para implementar cambios en organizaciones, destacando la importancia de la comunicación y la retroalimentación, en el que la comunicación es esencial para coordinar actividades y evaluar el impacto de los cambios, sobre todo en áreas como el talento humano y los sistemas de producción, que permita informar de manera clara y comprensible a los diferentes niveles gerenciales, facilitando la adaptación a los cambios y el desarrollo de habilidades comunicativas. De este modo, la resistencia al cambio que puede surgir en los procesos operativos, evitaría afectar la eficacia organizacional.

Esta resistencia es un factor crítico de mantenerse en observación constante, dada la volatilidad del mercado a fin de actuar con sinergia proactiva frente a la oposición a los cambios en procesos, estructuras o cultura organizacional. Siendo que es más fácil, que de esta manera se fomente la flexibilidad en la cultura organizacional manteniendo una competitividad constante sin sacrificar la gestión de la calidad. El análisis de la investigación muestra que la modernidad líquida, ha influido a las organizaciones hacia una resiliencia organizacional, apuntalada por la tecno – industrialización; proporcionando en su auto retroalimentación constante, estrategias y herramientas para monitorear sus procesos en tiempo real, pronosticar fallos y personalizar procesos, bienes, servicios y productos, siempre en busca de una mejora continua.

Configuración del nuevo modelo de gestión de calidad en las organizaciones líquidas

En este contexto, la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas, se presenta no solo como un medio para mantener estándares, sino también como un **motor para la adaptación y el control** en las organizaciones líquidas, que son **flexibles y descentralizadas** siendo que los hallazgos han revelado cómo los actores dentro de estas organizaciones **interpretan y construyen el significado de la calidad en su gestión organizacional**. Se muestran las tensiones entre la lógica de calidad y la inestabilidad de las organizaciones actuales, especialmente en el entorno empresarial venezolano. Pues, al caracterizar la gestión de calidad en organizaciones líquidas, se destaca la conexión entre conceptos que parecen contradictorios, como el control de calidad tradicional y la adaptabilidad constante de las organizaciones líquidas. Esto indica que la gestión de la calidad debe evolucionar más allá de los viejos paradigmas.

Así pues, la gestión de calidad combina ideologías y métodos que permiten enfrentar problemas complejos en las organizaciones, donde cumplir con las buenas prácticas de manufactura (BPM) ayuda a mitigar problemas de calidad y producción. Por su parte, las políticas de calidad, fundamentadas en principios sólidos, son esenciales para manejar cambios dentro de las organizaciones. Por el contrario, no cumplir con los requisitos de calidad puede resultar en costos elevados y pérdida de la confianza por parte de los consumidores. Por ello, la gestión de la calidad asegura la conformidad y mejora continua de los procesos, en busca de la satisfacción de clientes y trabajadores.

En efecto la gestión de la calidad, ha de preservar la perspectiva del vínculo entre el mejoramiento continuo y la innovación, pues esta relación sugiere que el concepto involucra una **conexión dinámica entre el proceso de mejora y la innovación**, la cual a su vez incorpora la tecnología y los procesos internos continuos de control y seguimiento, que aseguren la toma de decisiones, optimizando el tiempo de producción y respuesta al cliente. (Ilustración 31)

Ilustración 31

Concurrencia de Indicadores



Nota: Elaboración propia a partir de Scopus 2023.

Además, al introducir el concepto de **cliente líquido**, que se relaciona con la **experiencia del cliente usuario, la personalización y la fidelización**; implica que la gestión de calidad debe ser un **punto de partida, un proceso, una respuesta continua** y no un estándar fijo, en el que la organización, dado que la modernidad líquida marca una pauta en su cultura, la conduzca con seguridad, adaptándose a las necesidades cambiantes de los clientes y el mercado. Por lo que es indudable que la **capacitación permanente**, es un **proceso continuo crucial** para gestionar la resistencia al cambio y asegurar que la cultura organizacional se ajuste a un entorno en constante transformación, mostrando que los **equipos de calidad deben ser flexibles y adaptables** a las relaciones organizativas dinámicas.

Por ello, en términos de calidad, las habilidades están relacionadas con los principios de gestión de calidad, que implica mejorar continuamente sobre la base de trascender; un procedimiento organizacional basado en el producto, centrado en el usuario, en la fabricación y fundado en el valor. Enfoques estos, que hacen de la calidad un aspecto subjetivo que varía según las necesidades del consumidor, lo que complica su medición. Por otro lado, la calidad envuelve el cumplimiento de normas y la mejora continua, la cual se apoya en las expectativas del cliente; en tanto, que añaden la búsqueda de hacer las cosas bien; aspecto éste inherente al comportamiento del ser humano desde sus inicios, lo cual se ha validado como ventaja competitiva. Por ende, es fundamental en la evolución de las organizaciones hacia la excelencia operativa y la mejora continua, estar alineada con la misión y visión de las organizaciones, como

elementos fundamentales que agregan valor estratégico.

Factores críticos del mejoramiento continuo inherentes al nuevo modelo de gestión de calidad en las organizaciones líquidas

En torno a los componentes examinados de la gestión de calidad y de las organizaciones líquidas emergió como categoría resultante el mejoramiento continuo, que han resultado ser inseparable al nuevo modelo de gestión de calidad en las organizaciones líquidas. Este, ha de trascender en conexión al estudio ejecutado, en el que, durante la indagación de las categorías, surgieron los nuevos constructos teóricos: la reconfiguración, y que, posee correspondencia con esta nueva ontología. Lo mencionado forma parte indisoluble de la contribución a este interesante campo de conocimiento, siendo obtenido como resultado de un minucioso análisis de la información recabada como de sus reflexiones.

En efecto, al ser sistematizados, dichos factores emergieron entonces, sobre el interés de identificar las áreas de mejora en las organizaciones, lo cual implica la evaluación permanente, donde los resultados se convierten en alternativas de mejora constante. Esta última, es el punto de partida de un nuevo ciclo de cambios en la optimización de la calidad. Para lo cual, el análisis y la medición cualicuantitativa, son fundamentales en la determinación del impacto de las gestiones internas, según sea el caso para asegurar la adaptación a los cambios del entorno. Todo esto, indiscutiblemente ha de contribuir a la generación de una cultura organizacional autotransformadora, fomentando el bienestar del talento humano y la satisfacción del cliente usuario.

Si bien, estos factores son esenciales, la idoneidad empresarial en el mercado cambiante también lo es, por lo que la mejora continua emerge como una categoría, en la que su enfoque ejecutor (predictivo – sistémico), puede contribuir a la permanencia evolutiva de las organizaciones, dentro del marco legal, normativo y del cliente usuario. A continuación, se describen los factores críticos que resultan ser inseparables al mejoramiento continuo en el nuevo modelo de la gestión de calidad de las organizaciones, las cuales transitan hacia organizaciones líquidas. Los mismos partieron de las reflexiones devenidas del procedimiento metodológico empleado en el presente estudio doctoral.

- **Sentido de adaptación.** Si las organizaciones tienden a adecuarse al mercado competitivo a través de la innovación y la evolución, haciendo uso de la creatividad y la mejora continua en su estrategia, fomentan un ambiente propicio para la generación de ideas que permitan obtener ventajas competitivas. Así, el proceso de gestión de

calidad se convierte en un ciclo dinámico de ajustes y reajustes, que busca medir periódicamente la eficacia y eficiencia mediante auditorías y la implementación de nuevas tecnologías y mecanismos de producción. Esto ayuda a reducir costos y asegura la optimización del producto. Por lo que debe tener en cuenta que los cambios se logran a partir de series de cambios consecutivos y se complementan a su vez entre estos mismos. Este ciclo retroalimentativo asegura la transformación organizacional, por lo que el sentido de adaptación conlleva a comprender entre los cambios profundos y superficiales, disminuyendo la resistencia y la incertidumbre; convirtiéndose en una capacidad para ajustarse y reajustarse a nuevas e inesperadas circunstancias. Lo que, inexorablemente otorga oportunidades de evolución siendo fundamentales para la sostenibilidad organizacional y la competitividad empresarial, de manera permanente.

- **La dinámica organizacional.** En este nuevo modelo la satisfacción del cliente y la mejora continua son el centro del desarrollo organizacional, en el que la confianza para la sostenibilidad empresarial no puede visualizarse a largo plazo sin la obtención de información y datos permanentes en el que su enfoque asegure comprobadamente la viabilidad administrativa – económica y su sostenibilidad con enfoque socioambiental. Por tanto, las organizaciones deben moverse de sistemas rígidos y jerárquicos hacia procesos más flexibles y adaptativos, para lo cual las organizaciones deben gestionar la calidad según los cambios del mercado. Este cambio de visión implica una evaluación continua que conduce a la proactividad y el aprendizaje constante. La gestión de calidad es, por lo tanto, un proceso dentro de las organizaciones que se transforma para permanecer relevante en el mercado. Dado que, a menudo enfrentan incertidumbres internas, de donde surgen estrategias de cambio que aseguran la gestión de calidad, un enfoque que involucra a todos los miembros en la búsqueda de superación constante.
- **La evaluación.** Considerar la evaluación continua como un proceso sistemático para acompañar, impulsar, supervisar y mejorar el desempeño organizacional con respecto a estándares de calidad preestablecidos, significa satisfacer las necesidades del consumidor con productos y servicios a precios adecuados, implicando una apreciación constante de la producción, el uso de recursos y el desarrollo y capacitación del talento humano. A tal efecto, algunos aspectos claves intervinientes como la inserción del modelo EFQM 2025 (que hace énfasis en la sostenibilidad y generación de valor para adaptarse a los cambios empleando las tecnologías) y la

inclusión de enfoques de calidad de gestión (humano – estratégico – técnico – mejoramiento – procesos – productos), hacen que la evaluación autogestionada se convierta en un eje transversal, implicando la importancia de la calidad como algo inherente al mejoramiento continuo; esto siempre respetando la legalidad y el medio ambiente. En este contexto, la evaluación de procesos conlleva a redefinición de calidad, que implica una adaptación constante, flexibilidad, proactividad e innovadora para satisfacer las demandas del entorno, mediante un proceso formal que permite flexibilidad. La evaluación de estos cambios implica un trabajo en equipo entre varios departamentos para asegurar la implementación de los protocolos de calidad, que permita identificar oportunidades de expansión en nuevos mercados, lo que resalta la importancia de satisfacer las expectativas del cliente. Las organizaciones con una cultura de gestión de calidad realizan evaluaciones internas y externas para mejorar sus procesos y gestionar riesgos proactivamente, estableciendo una conexión entre la contingencia y la toma de decisiones.

- **Innovación.** Lograr innovar dentro de la organización implica llevar a cabo procesos alineados con las estrategias de negocio, priorizando eficacia y seguridad en tiempos de cambios rápidos. El liderazgo enfocado en la formación y actualización técnica, fomenta la agilidad y simplifica los procesos. La retroalimentación constante es vital para alcanzar la innovación y mejora de calidad, mostrando que la sostenibilidad añade valor a través de la optimización de recursos y gestión proactiva de riesgos.
- **Los procesos y estrategias.** Estos procedimientos deben planificarse, organizarse, dirigirse y controlarse, de manera eficiente para atender las necesidades de los clientes internos y externos. Esto fomenta un trabajo en equipo, cooperación y un liderazgo inspirador, donde las relaciones de poder se convierten en intercambios de conocimiento (descentralización para la toma de decisiones); promoviendo el compromiso cultural y organizacional para mantener la competitividad a través de procesos de calidad. La innovación y la integración de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, pueden verse obstaculizadas por los altos costos. Además, la formación constante del talento humano es una inversión significativa que requiere de planes consistentes para mejorar y asegurar la calidad, adaptándose a las demandas del entorno volátil (flexibilidad con el enfoque centrado en el entorno cambiante).
- **Las interacciones sociales.** Las relaciones personales e interacciones laborales dentro de las organizaciones son esenciales para reconocer y mejorar desequilibrios

operativos de convivencia en el clima de la organización (relaciones colaborativas). En la modernidad líquida, las relaciones y estructuras están en constante cambio, generando incertidumbre y sensaciones de insatisfacción, razón por la cual las organizaciones que prosperan son aquellas que desarrollan vínculos laborales flexibles y sobre la base del conocimiento compartido, adaptándose a los cambios sin rigidez (relación intervencional activa dirección – talento humano – proveedores – clientes usuarios – entorno socioambiental). La fragilidad en las relaciones laborales y comerciales puede impactar negativamente en la gestión. Por lo tanto, las organizaciones deben considerar expectativas, requisitos legales y el compromiso de la alta dirección para asegurar la satisfacción del cliente, tanto interno como externo; y así mejorar la productividad (responsabilidad socio empresarial y sostenibilidad). La gestión de calidad debe ser un esfuerzo continuo y participativo de todas las áreas para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

- Estructura organizacional.** Las organizaciones líquidas deben abandonar estructuras jerárquicas y burocráticas en favor de enfoques más horizontales, flexibles y descentralizados que respondan rápidamente a las demandas del entorno volátil. Esto implica promover la colaboración, la toma de decisiones y el trabajo en equipo, fortaleciendo las capacidades de respuesta ante transformaciones de una sociedad líquida, que requiere organizaciones que también sean líquidas, capaces de adaptarse y evolucionar mediante relaciones laborales flexibles y colaborativas, que aseguren una dinámica efectiva en la gestión de calidad y el mejoramiento continuo (incluye planificar – hacer – verificar – actuar, desarrollando el pensamiento crítico ante retos – riesgos), permitiendo a la organización líquida estar consciente de los procesos de gestión definidos por la estructura como un marco de funciones, responsabilidades, flujos de trabajo y roles (eficiencia y claridad en la designación de responsabilidades). En este sentido, es preciso estar atentos al ritmo de la sociedad actual y las organizaciones pues, están en constante transformación, donde las estructuras burocráticas tradicionales están siendo reemplazadas por organizaciones líquidas, que se adaptan, reinventan y generan valor agregado.
- La calidad líquida de la gestión.** Dentro del planteamiento de la modernidad líquida se destacan varias características clave, como: La agilidad, el aseguramiento de la calidad, la auditoría, la capacitación e identificación de riesgos, como componentes de este nuevo modelo de calidad. Estos aspectos son esenciales para anticipar y prevenir

problemas en los procesos de optimización, mediante medidas proactivas y análisis de riesgo, como respuestas a las expectativas y requerimientos del mercado: adaptarse, mejorar. La reducción de errores y costos operativos también están relacionados con la evaluación y formación del talento humano. La gestión de calidad en organizaciones tradicionales es más estática y compartimentada, dificultan la comunicación y la rapidez en la toma de decisiones. En contraste, las organizaciones líquidas promueven la adaptabilidad e innovación en sus procesos. Se reconoce que la flexibilidad estructural es crucial para enfrentar cambios y asegurar estabilidad, características éstas de la calidad de la gestión organizacional líquida (se priorice ofrecer bienes, productos y servicios de alta calidad en el que se aumente y preserve la eficacia y competitividad).

- **El compromiso compartido.** El compromiso de todas las partes interesadas, como el talento humano, los clientes internos y externos, proveedores y accionistas, es crucial para mantener la calidad en la gestión organizacional líquida, donde la agilidad organizacional permite en el marco de la modernidad líquida, a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno; requiriendo de la colaboración y cooperación responsable de cada miembro de la organización que contribuya al éxito empresarial; en el que se alcanza la excelencia a partir de un enfoque estratégico no solo centrado en la satisfacción del cliente usuario o del entorno cambiante, sino de los procesos internos de mejora continua, autocompromiso y bienestar del talento humano. Un resultado como éste se precisa de una gestión de calidad que contemple una cultura organizacional bien definida, valores y beneficios, impulsada por la gestión de la calidad total (TQM). Además, que la implementación del sistema de gestión de calidad (SGC) enfrenta retos actuales relacionados con la orientación al cliente y el cumplimiento normativo.
- **La auditoría.** Las empresas deben ser más flexibles y líquidas para satisfacer las demandas cambiantes del mercado, aunque pocas han aplicado este enfoque en la gestión del talento humano. Por ende, se requiere que la calidad de gestión sea un mecanismo para prevenir altos costos y problemas administrativos; a partir de lo cual, las auditorías como procedimientos de control de la gestión (un modelo que incorpore el enfoque empresarial basado en riesgos – retos, riesgos – calidad implementando la normativa en materia auditora), se convierten en componentes esenciales para identificar riesgos y prevenir problemas. Además, la capacitación del talento humano,

en procesos de auditoría, es fundamental para mejorar el rendimiento y la calidad laboral. La identificación sistemática de los riesgos, a partir de la auditoría, es clave para alcanzar los objetivos organizacionales, desde lo cual se cumple con las regulaciones sobre buenas prácticas en los procesos productivos, lo que es vital para garantizar la mejora continua (un enfoque adaptativo – proactivo que permite mejorar los sistemas de gestión de eficacia por medio de revisiones de calidad de todos los componentes inherentes a la organización, sin distanciarse de los estándares y requerimientos del propio sistema de gestión de calidad) . Para lograr la excelencia, es fundamental seguir normas de calidad internacionales y nacionales, así como mantener buenas prácticas en la gestión.

- **La toma de decisiones.** El mecanismo de la toma de decisiones dentro de las organizaciones ha de ser informada, lo cual es crucial para optimizar los procesos mediante el uso de tecnologías específicas. La modernización de sistemas de calidad bajo el esquema de toma de decisiones, es esencial para asegurar que se cumplan los estándares de producción y gestión de calidad. Las herramientas empleadas en la organización deben integrar metodologías modernas y tradicionales para optimizar los procesos decisorios y asegurar la calidad (más estructurados). Entendiéndose como un modelo sistematizado de identificación de problemas; evaluación de opciones, alternativas u oportunidades y la elección de la mejor según la realidad del entorno. Esto ofrece un marco procedimental de estructuración del pensamiento coherente y adaptativo, lo que permite a la organización responder proactivamente a posibles errores, mejorar las operaciones, tomar otras decisiones informadas, siempre en tiempo real.
- **La comunicación proactiva.** Esta resulta ser un factor clave para aumentar la fidelización de los clientes, debido a los vínculos relacionados que se fomentan y fortalecen a partir de la relación comunicacional a lo interno y a lo externo de la organización. El flujo de información es vital en el mantenimiento de las relaciones interpersonales, la motivación y el liderazgo. Se destaca, entonces, que la cultura organizacional necesita del análisis de datos en tiempo real y menor burocracia. Esto está vinculado a un liderazgo que promueve la adaptabilidad, capacitación continua, uso de tecnología avanzada y detección temprana de problemas. Las estrategias comunicacionales deben ser estandarizadas y flexibles ante cambios imprevistos, incluyendo la formación de equipos interdisciplinarios y sistemas de información

integrados. Respondiendo a su vez al entorno laboral, a las relaciones interpersonales y a la ejecución de los procesos con claridad y adecuado cultivo fortaleciendo las relaciones y el trabajo en equipo.

- **Los servicios.** La personalización de los servicios, junto con una atención de calidad y adaptable a las necesidades del cliente, es fundamental para mantener relaciones fortalecidas y duraderas. Las estrategias deben incluir la comprensión de los intereses del cliente y actualizaciones en la capacitación del talento humano. Este es un factor crítico que sobresale en las empresas con altos niveles de éxito organizacional, dado que luchan por permanecer emergentes implementando la gestión de calidad de sus servicios de manera efectiva, lo cual no solo promueve la fidelización y satisfacción del cliente usuario, puesto también potencia la marca, fortalece la rentabilidad e incrementa la reputación organizacional. Para lo cual, su enfoque de servicios se centra en la incorporación de tecnologías avanzadas, un alto compromiso de responsabilidad social y elevado nivel sobre la experiencia del cliente usuario, diseñando y rediseñando procedimientos de satisfacción centrados en la efectividad y eficiencia; por tanto, en la mejora continua de sus procesos.
- **Los indicadores de calidad.** Los indicadores clave para medir la eficiencia y la eficacia organizacional abarcan varios aspectos, como la tasa de rendimiento de calidad, tiempo de ciclos, costos y satisfacción del cliente. Estos indicadores son esenciales para garantizar el cumplimiento de las normas ISO y optimizar la gestión de calidad (métricas de un producto – servicio – proceso). A pesar de la presencia de limitaciones y regulaciones, es importante que en las organizaciones líquidas se mantenga un proceso de revisión continua de tales indicadores, para de esta manera identificar áreas de mejora y satisfacer las expectativas del cliente, ya que son esenciales para asegurar y garantizar la calidad en lo que recibe el cliente usuario, donde además deba superar las expectativas de éste.
- **Relación agilidad – flexibilidad – flujo.** La agilidad organizacional se define como la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios y cumplir con las necesidades del mercado, mientras que el flujo se refiere al movimiento ordenado dentro de un sistema productivo. Esto resalta la importancia de como un valor clave en la organización es la flexibilidad en procesos internos, siendo esenciales la capacitación y la tecnología para adaptarse a nuevas situaciones y responder a problemas de manera proactiva. Esto implica un cambio de visión en la gestión de calidad, en la que el talento humano se

encuentre alineado con las exigencias de un entorno cambiante. Sin embargo, existe una resistencia a asumir riesgos en la implementación de ideas nuevas. Se observa que en las organizaciones tradicionales hay estructuras rígidas que limitan la flexibilidad, mientras que las organizaciones líquidas se caracterizan por su adaptabilidad y relaciones horizontales que favorecen la colaboración y el aprendizaje líquido continuo. El flujo de la gestión eficiente de los recursos implica la optimización y maximización de los procesos productivos inherentes a la satisfacción del cliente usuario. Son estas, por tanto, tres cualidades interconectadas para la generación del nuevo modelo de gestión de calidad, en el que la organización se moviliza en su dinámica interna y marco de relaciones de forma ágil, flexible y fluida, permitiéndole sobresalir en un contexto empresarial social altamente dinámico y competitivo.

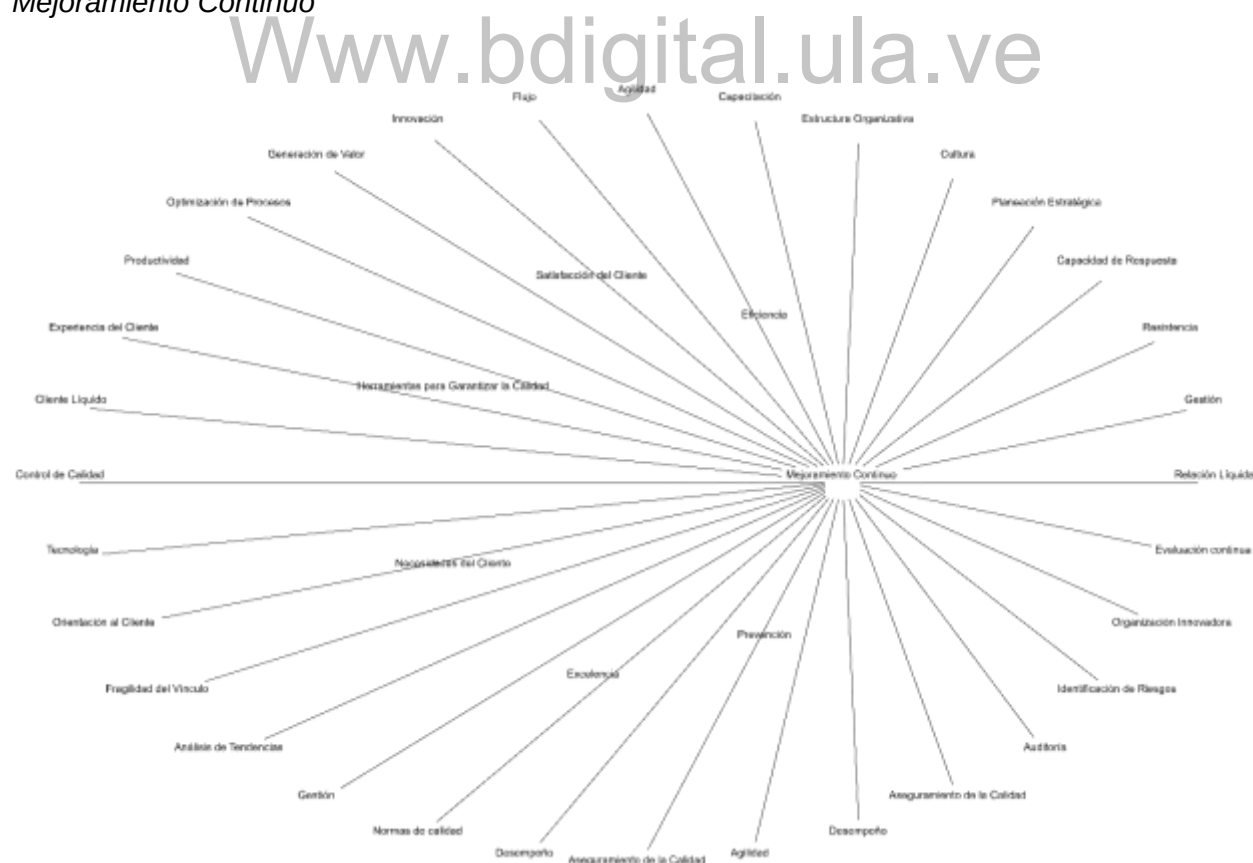
- **La proactividad.** En las organizaciones líquidas la adaptabilidad a cambios del mercado, es lo que permite mantener su pertinencia y la relevancia a través de una estructura organizativa flexible que permita una evolución constante: la proactividad. La comunicación y retroalimentación, desde esta perspectiva proactiva, son esenciales para prevenir situaciones futuras, planificar e implementar cambios organizativos y para el cumplimiento normativo, resaltando que un enfoque centrado en la flexibilidad permite mantener una cultura competitiva y adaptable. Respecto a la gestión de la calidad, se enfatiza en la accesibilidad de canales de comunicación y procedimientos planificados de manera anticipada, que contribuyan a la mejora continúa dentro de la organización líquida. Esto resulta en una relación de confianza con los clientes al poder responder rápidamente a cambios en la demanda (cultura de mejoramiento continuo). La proactividad, por tanto, involucra el ajuste de estrategias y procesos internos como de las relaciones del mercado para adaptarse y mejorar continuamente la calidad; esto sin lugar a dudas implica un modelo de gestión proactivo que conduzca al éxito y satisfacción, manteniendo la evaluación periódica de los riesgos – retos en el que se identifiquen las amenazas potenciales para tomar decisiones informadas. Vale decir un proceso complejo metacognitivo que requiere de procesos de pensamiento en el que no puede dejarse de lado las oportunidades que presenta el entorno cambiante.

Como puede apreciarse, la gestión de calidad en el contexto de las organizaciones líquidas viene cualificada por la adaptabilidad y la flexibilidad en respuesta al contexto organizacional, que resulta ser dinámico y cambiante. De allí que se han explorado estos factores

críticos que permitirán a las organizaciones mantenerse en el mercado volátil con clientes líquidos. Siendo que este análisis también resultó de la revisión de la literatura existente, trascendiendo sus aportes que abarcan, de forma integral, la estructura organizacional, sus procesos e interacciones y el compromiso del componente humano; en el que obviamente la adaptabilidad, flexibilidad e innovación están marcadas por la comunicación proactiva como factores críticos para preservar la competitividad y las exigencias del cliente usuario en un contexto dinámico y cambiante. Desde esta perspectiva, el sistema de gestión de calidad de la organización líquida se convierte en un procedimiento multifocal valioso en el logro de los objetivos y metas empresariales.

Una vez obtenidos los hallazgos, habiéndose examinadas las concurrencias, llevado a cabo el cruce de la información proporcionada por los informantes clave y desarrollada la triangulación, al mismo tiempo de efectuada la visión ontoepistemológica, el estudio condujo a la configuración del mejoramiento continuo (Ilustración 32) como pilar fundamental de la gestión de calidad en las organizaciones líquidas.

Ilustración 32
Mejoramiento Continuo



Nota: La fuente de información es el Programa MAXQDA versión 2024. Elaboración propia.

En efecto, sí en la organización se revisan y actualizan periódicamente los procesos relacionados con la tecnología para optimizar la eficacia y eficiencia, se evitan errores y defectos al seguir las normativas vigentes, aplicando innovaciones que optimizan los procesos, promoviendo una cultura de eficiencia, calidad y crecimiento para adaptarse a un entorno cambiante. Para esto, es fundamental que la organización ajuste algunos procesos de gestión de calidad sin alejarse de la mejora continua y la normativa. Esto convierte a la organización en un ente innovador, donde el compromiso con la satisfacción del cliente es clave. Del mismo modo, el desarrollo del potencial humano es un elemento importante que contribuye a la optimización de todos los procesos de la organización, dentro de lo cual el aprendizaje, la formación y actualización se torna indispensable; de allí, que dentro del mejoramiento continuo, el aprendizaje líquido se convierte en un componente fundamental en la gestión de calidad.

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

REFLEXIONES FINALES

Una vez finalizado este interesante estudio que condujo al contexto de referencia para la reconfiguración ontoepistemológica de la gestión de la calidad en relación a las organizaciones líquidas, se presentan las siguientes conclusiones:

El estudio fundamentó su reconfiguración en la ontología de la incertidumbre, el cambio y la revalorización del ser humano, que permitan responder y mantenerse en entornos volátiles. En este orden de ideas, lo ontológico se refiere al estudio del ser y la naturaleza dentro de las organizaciones, sobre sus realidades, símbolos y significados, del existir y posesionarse; lo cual indudablemente, muestra una tendencia del reconocimiento del ser humano en constante cambio. Como principal hallazgo su esencia se refleja en aspectos como el crecimiento, el liderazgo, la motivación, la autoestima, el trabajo en equipo, la comunicación y la resiliencia. Elementos con los que se desarrolla la cultura organizacional que contribuye a organizar, sistematizar y entender los sistemas y las tecnologías.

Desde esta perspectiva, como puede apreciarse en el marco epistemológico, se concluye que el estudio ofrece una plataforma de creatividad, innovación y autorregulación pertinente y adecuada para el diseño y rediseño de los procesos organizacionales, devenidos de la construcción y reconstrucción del conocimiento, dado que en la gestión de la calidad la investigación forma parte de estos procesos, como garantía del mundo cambiante y competitivo actual líquido. Por lo que, el aprendizaje permanente direcciona la autosostenibilidad facilitando, así, espacios para el crecimiento intelectual en la optimización y la mejora continua.

Este marco ontoepistémico, una vez examinado la gestión de calidad en las organizaciones líquidas permitió develar, caracterizar y reconstruir las prácticas de la gestión de calidad dentro del paradigma de la complejidad organizacional, en el que se reconoce, de manera significativa, el interés cierto de la fluidez y la flexibilidad, trascendiendo las organizaciones tradicionales de enfoque rígido y sólido, que respondan al contexto venezolano en los momentos actuales al migrar a organizaciones líquidas. Las mismas buscan la flexibilidad y el desarrollo constante alineándose con la gestión de calidad, en el que el mejoramiento continuo se convierte en un valor transversal que emerge; habiéndose demostrado también que, aunque los enfoques en la práctica puedan diferir, la esencia de la calidad de la gestión y la optimización de los procesos son fundamentales para el éxito organizacional en un escenario cada vez más dinámico y desafiante; es decir cada vez más líquido. Estas a su vez, promueven la colaboración intra e inter organizacional, permitiendo no solo el intercambio de ideas y flujo de información, sino que, además, fomentan la creatividad y la innovación; generando entornos laborales motivadores y

gratificantes en el que el talento humano se siente valorado, atendido y en libertad de desarrollarse; esto significa contar con un talento humano líquido.

Al examinar la gestión de la calidad en las organizaciones líquidas, con base a los descubrimientos anteriores, se encontró que existe una estrecha vinculación en los componentes claves de la mejora continua como son: La satisfacción del cliente, la eficiencia y la prevención como prácticas de gestión de calidad. Se destacan, conjuntamente, la adaptabilidad a entornos volátiles como cualidad dinámica para responder a los cambios del mercado, cumpliendo con los sistemas tecnológicos, normativos y legales. La gestión de calidad, por tanto, se ve superada por la fluidez e inestabilidad respondiendo con innovación y formación del talento humano y previendo las limitaciones, actuando proactivamente con énfasis en los procesos de auditorías, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el liderazgo situacional. Se observa, una migración de las organizaciones tradicionales hacia organizaciones líquidas, en el que la gestión de la calidad se convierte en un atributo intrínseco que integra, a modo de espiral, la innovación, la creatividad y la descentralización decidoría, asegurando la competitividad y la rentabilidad para responder al cambio del entorno, como un eje constante de modernidad.

Al develar las configuraciones teóricas y prácticas de la gestión de calidad en las organizaciones líquidas en el contexto empresarial venezolano, se destacan que aun cuando podría ser contradictoria la relación del marco legal y normativo con el control de la calidad como característica propia de la organización tradicional, emerge la innovación y transformación, como la flexibilidad estructural y el movimiento para adaptarlas, configurando una elasticidad dentro de un mundo cambiante no estático cada vez más dinámico y volátil. La respuesta encontrada es hacia el distanciamiento de los paradigmas tradicionales que han marcado las organizaciones a procesos proactivos y sinérgicos donde interconecten la productividad, la satisfacción del cliente interno y externo con las necesidades del mercado y la fidelización; dado que, la fluidez entonces es vista como la capacidad repuesta a las expectativas de los componentes antes mencionados, redefiniéndose a la calidad en función de la capacidad de respuesta en el mejoramiento continuo.

Al configurar la gestión de la calidad en el marco de las organizaciones líquidas, elemento central de este estudio, se encontró una conexión dinámica y evolutiva entre la cultura organizacional, la planificación estratégica y la adaptabilidad, consideradas por la investigadora como una constante tríadica en la que la calidad es un proceso activo, diligente y energético. Por lo que, la capacitación, actualización y formación del talento humano se consideran como componentes del aprendizaje líquido que dinamiza, flexibiliza y agiliza la estructura organizacional, dentro de la cual, la resistencia al cambio disminuye frente a entornos de incertidumbre, como parte de la cultura empresarial.

Otro aspecto encontrado se corresponde con el hecho de que la visión y perspectiva de la calidad no se negocia en términos de disminuirla o dejar de lado, sino que al contrario se gestiona con los procesos, evoluciona positivamente, se integra a las personas, sus habilidades y destrezas, en un marco estructural líquido: Mejoramiento continuo. Así pues, la calidad no es sólo proceso, también son las personas, sus capacidades y su adaptación.

Finalmente, la gestión de la calidad está íntimamente relacionada con las organizaciones líquidas en un vínculo de gestión dinámico, fluido en el que la innovación es un valor altamente importante. Ello permitió destacar al cliente líquido, cuyos intereses y requerimientos son cambiantes, más no así el mantenimiento de la calidad como una respuesta continua; aun cuando éstas puedan ser flexibles y adaptables.

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

REFERENCIAS

- Abreu, José L. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), pp.195–204.
- Acurero Luzardo, M. et al. (2018). Enfoques, Teorías y Perspectivas de la Administración y sus Programas Académicos. Editorial CECAR. Sincelejo, Sucre, Colombia. Recuperado de: <https://www.cecar.edu.co/documentos/editorial/ebook/enfoques-teorias-y-perspectivas-del-administracion-de-empresas-y-sus-programas-academicos.pdf>
- Aktouf, Omar. (1998). La Administración: entre Tradición y Renovación. Cali: Ediciones. Universidad del Valle, segunda Edición en español. Sección 1. Capítulos 1. Colombia.
- Aktouf, Omar. (1998). La Administración: entre Tradición y Renovación. Cali: Ediciones. Universidad del Valle. Segunda Edición en español. Capítulo 6. Colombia.
- Alcalá Castro, Y. (2023). Metodología paragdimática modernidad líquida – postmodernismo. *Revista semestral para animadores y educadores sociales*, 38, pp. 14 – 28.
- Alonso, L. E. y Fernández Rodríguez, C. J. (2006). El imaginario managerial: El discurso de la fluidez en la sociedad económica. *Política y Sociedad*, 43(2), pp. 127–151.
- Álvarez, W. A. (2016). Las Organizaciones en Tiempos de la Modernidad Líquida. *Las Ciencias Sociales. Repensando el presente para intervenir el futuro*, 85. Recuperado de: <http://cidpymesmicro.com.ve/wp-content/uploads/2019/04/Libros/TOMO%20I.pdf#page=85>
- Ángel, J., Andrade, V., Aguilar, M., Castaño, E., García–Rubiano, M., Gómez, M., Forero–Aponte, C., Quiroz, E., y Vesga, J., (2020). Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. *Colección Logos 12 Vestigium*. Universidad Católica de Colombia.
- Areba, A. (2010). La Formación Integral del ser Lector Intérprete del Texto Escrito en el Subsistema de la Educación Universitaria. Un Aporte Epistemológico Desde la Hermenéutica. Tesis Doctoral, Escuela de Educación. Universidad de Carabobo. Venezuela. Recuperado de: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/627/1/aareba.pdf>
- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación: Introducción a la Metodología Científica*. 4ta. Edición. Caracas: Episteme.
- Arruñada, B., Gonzáles, M. y López, M. (2000). “El Papel de la Competencia en el Control de la Producción en Equipo: el Caso de las Empresas Pesqueras”. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, ISSN 1138-5758, N° 5, 2000.

- Ahuja Sánchez, L. (2017). *El papel que juegan las prácticas asociadas a la Gestión de Calidad Total en el desarrollo de la capacidad de innovación en empresas manufactureras ubicadas en territorio mexicano*. [Tesis Doctoral. Universitat Ramon Llull. IQS School of Management. Departament de Gestión Empresarial]. España. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/405990>
- Badri, M., Davis, D. y Davis, D. (1995). "A Study of Measuring the Critical Factors of Quality Management". *Revista International Journal of Quality and Realiability Management*. Vol. 12, n° 2, 1995.
- Barba A., A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. Iztapalapa. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 48, pp. 11–34. Recuperado de: <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/568/721>
- Barbera, N., & Inciarte, A. (2012). Fenomenología y hermenéutica: dos perspectivas para estudiar las ciencias sociales y humanas. *Multiciencias*, 12(2), 199-205. [fecha de Consulta 31 de Enero de 2023]. ISSN: 1317-2255. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90424216010>
- Barlett, C. y Ghoshal, S. (1990). Matrix Management not a structure, a frame of mind. *Revista Harvard Business Review*. 68(4).
- Black, S. y Porter, L. (1995). "An Empirical model for total quality management". *Revista Total Quality Management*. 6(2).
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2014). *¿Para qué sirve realmente... un sociólogo?* Conversaciones con Michael Hviid Jacobsen y Keith Tester. Barcelona: Editorial Paidós.
- Bauman, Z. & Lyon, D. (2013). *Vigilancia Líquida*. (trad. de Alicia Capel). N° 173. Barcelona: Paidós.
- Bauman, Z., & Mosconi, L. (2011). *Daños colaterales: desigualdades sociales en la era global*. pp. 9–19. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bellon Álvarez, L. A. (2001). *Calidad Total: qué la promueve, qué la inhibe*. Primera edición. México D.F.: Panorama Editorial S.A. de C.V. Recuperado de: https://books.google.co.ve/books?id=ZkoqjINvIrMC&printsec=frontcover&dq=calidad+total&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=calidad%20total&f=false
- Besterfield, D. H. (2009). *Control de Calidad*. Octava Edición. México: Pearson Educación
Recuperado de: <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/528/Control%20de%20Calidad%20H.%20Besterfield.pdf?sequence=1>.

- Bondarenko P., N. (2007). Acerca de las definiciones de la calidad de la educación. *Educere*, 11(39), pp. 613–621. Universidad de los Andes Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35603905>.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organisational análisis. Ed. Heineman, Londres. Introducción, capítulos I, II y III.
- Cadavid, L., Aubad, G. A., & Cardona, C. J. F. (2012). Análisis bibliométrico del campo modelado de difusión de innovaciones. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 28, pp. 213–236. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28nspe/v28nspea12.pdf>.
- Caicedo, N. (2011). “Aplicación de un programa seis sigma para la mejora de calidad en una empresa de confecciones”. *Revista Prospect*. Vol. 9, No. 2, Julio - Diciembre de 2011, págs. 65-74.
- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida – Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, 20(34), pp. 5 – 26. Venezuela: Universidad de Los Andes. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/257/25749951003/html/>.
- Camisón C., Cruz S. y González T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S. A. Recuperado de: <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/64db843c11c52aaf913a5322feafd3d8.pdf>.
- Chaparro – Martínez, E. I., Álvarez – Muñoz, P., & D Armas – Regnault, M. (2016). Gestión de la información: Uso de las bases de datos Scopus y Web of Science con fines académicos. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 20(81), pp. 166 – 175. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212016000400003.
- Chase, R. y Aquilano, J. (2000). *Administración de la Producción y de Operaciones*. Octava Edición. Colombia: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Ed. McGraw – Hill.
- Clegg, S., & E Cunha, M. P. (2019). Liquefying modernity: Zygmunt Bauman as organization theorist 1. In *Management, organizations and contemporary social theory*, pp. 271 – 289. Routledge.
- Clegg (2016). Liquefying modernity: Zygmunt Bauman as organization theorist1 University of Technology Sydney Miguel Pina e Cunha Universidade Nova de Lisboa. 1 This article partly draws on a keynote address prepared by Stewart Clegg for the FORE School of Management, New Delhi Foundation Day International Conference on Riding the New Tides: Navigating the Future Through Effective People Management, pp. 24 – 25. In

addition, Miguel Pina e Cunha's contribution was funded by National Funds through FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia under the project Ref. UID/ECO/00124/2013 and by POR Lisboa under the project LISBOA-01-0145-FEDER-007722.
<https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/134887/4/Bauman.pdf>
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429279591-15/liquefying-modernity-stewart-clegg-miguel-pina-cunha>.

- Corredor, P. y Goñi, S. (2010). "Tipos de premios a la calidad y efectos sobre la rentabilidad de la empresa". *Revista española de financiación y contabilidad* Vol. XXXIX, n. ° 148, octubre-diciembre 2010, pp. 637-654.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Gestión de la Calidad Total*. Ediciones Díaz de Santos Albazanz. Madrid.
- Cubillos Rodríguez, M., & Rozo Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de la Salle*, pp. 80 – 99. Colombia. Recuperado de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>.
- Cruz, S., Úbeda, J. y Llimiñana, J. (2007). "Principales Motivos que Conducen a la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad y Principios que Subyacen". Congreso anual de AEDEM, Vol. 1, 2007 (Ponencias), pág. 37.
- Daft, R. y Marcic, D. (2006). "Introducción a la administración". Cuarta Edición. Editorial Thomson, México.
- Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Denzin, N. K. (2017). Triangulación 2.0. *Revista de Métodos de Investigación Cualitativa*, 6(2), pp. 19 – 32. Universidad de Walden, W.C.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Deulofeu, J. (2014). Excelencia en la calidad: costes de la calidad y la no calidad. *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 19, pp. 71 – 89.
- Early, E. (2018). *Gerencia Líquida para la gestión del Talento Humano en las organizaciones de tecnología*. [Tesis Doctoral. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chasin. Decanato de Investigación y Postgrados]. Recuperado de: [intro.pdf](#).
- Echeverría, R. 1997. *El Búho de Minerva*. Santiago, Chile. Editorial Dolmen. Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books?id=47OpP0f50-QC&pg=PA251&lpg=PA251&dq=%22reconocer+que+nuestras+preopiniones+determinan+nuestra+comprensión+Comprender+implica+proyectar+mantos+de+sentido,+>

fundados+en+nuestras+preopiniones,+sobre+aquello+que+procuramos+comprender%22
&source=bl&ots=tH4NCugXcA&sig=ACfU3U0L_IUQ5tiT2eizvIO-
Scq9z5ZqJw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjvmJyEisb9AhUdTDABHfO6BJgQ6AF6BAgiE
AM#v=onepage&q=%22reconocer%20que%20nuestras%20preopiniones%20determinan
%20nuestra%20comprensi%C3%B3n.%20Comprender%20implica%20proyectar%20ma
ntos%20de%20sentido%2C%20fundados%20en%20nuestras%20preopiniones%2C%20
sobre%20aquello%20que%20procuramos%20comprender%22&f=false.

- Edwards R., V. (1991), concepto de calidad de la educación, UNESCO, Santiago, pp. 51-52. Trabajo publicado por la UNESCO-OREALC en 1989 y presentado en el Primer Seminario-Taller Regional de Formación de Formadores en Planificación y Administración de la Educación, celebrado en Santiago de Chile. Recuperado de: https://www.dgeip.edu.uy/documentos/normativa/tecnica/2016/Circular3_16_TECNICA.pdf.
- Enao, L. y Cañas, A. (2002). *Visión de la calidad para una organización líquida*. Código CODF – 10. Versión 2, pp. 2 – 46. [Trabajo Espacial de Grado]. Universidad Católica de Manizales.
- Espejo, R. y Foss, R. (2018). Interactions revolution: Bee colony and liquid organisations Futures Volume 103, pp. 106 – 114. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.07.007>.
- Escobar V., M. y Mosquera G., A. (2013). El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel. Cuadernos de Administración / Universidad del Valle / Vol. 29 N° 50 / julio - diciembre de 2013. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a10.pdf>.
- Echeverría, B. (1997). Estudios de inserción sociolaboral. *Tevista de Investigación Educativa*, 15(2), pp. 35 – 115.
- Escrig, A. (2005). “Un modelo de dirección de la calidad basado en su caracterización como un constructo multidimensional”. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, ISSN 1132-175X, N° 31, 2005, págs. 121-138.
- Escuela Europea de Excelencia. (2020). Las siete enfermedades mortales de la Gerencia, según el ciclo PDCA. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/02/las-siete-enfermedades-mortales-de-la-gerencia-segun-el-ciclo-pdca/>.
- Escuela Europea de Excelencia. (13 de septiembre de 2016). *Desarrollo del concepto calidad*. Obtenido de estás preparado para los cambios en la Nueva ISO 9001:2015. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>.
- Espinoza Freire, Eudaldo Enrique. (2021). El aprendizaje basado en problemas, un reto a la enseñanza superior. *Conrado*, 17(80), 295-303. Epub 02 de junio de 2021. Recuperado en

- 11 de septiembre de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300295&lng=es&tlng=es.
- Espinoza, J., González, M., Fontaneda, I. y Manzanedo, M. (2005). "Resultados de la Encuesta sobre Sistemas de Calidad y Costes de no Calidad para la Empresa Constructora". IX Congreso de Ingeniería de la Organización, Gijón, España, 8 y 9 de Septiembre de 2005.
- Evans, J. y Lindsay, W. (1995). *Administración y Control de la Calidad*. Grupo Editorial Iberoamérica. México.
- Fernández, E., Avella, L. y Fernández, M. (2006). *Estrategia de Producción*. Segunda Edición. Madrid; Editorial McGraw Hill.
- Ferrón, V., De La Torre, J. y Aragón, J. (2010). "Calidad y algo más: el efecto conjunto de la gestión de la calidad y mediambiental en la rentabilidad de la empresa". Revista española de financiación y contabilidad Vol. XXXIX, n.º 148, octubre-diciembre 2010, pp. 655-675.
- Flick, U. (2015). Introducción a la investigación cualitativa. Morata Paideia.
- Fontalvo, T., Vergara, J. y De La Hoz, E. (2012). "Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial Vía 40". Revista Pensamiento & Gestión, 32, pp. 165-189. Universidad del Norte.
- García, C., Fernández, E. y Vázquez, C. (2003). "Influencia de la Certificación ISO 9000 en el Avance de la Empresa Española hacia la Calidad Total". Cuadernos de economía y dirección de la empresa, ISSN 1138-5758, Nº 14, 2003, págs. 99-114.
- Garbanzo Vargas, G. M., 2014. Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Revista Educación, vol. 40, núm. 01, pp. 67-87, 2015. Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/440/44043204005/html/index.html>.
- Granda – Orive, J. I., Alonso – Arroyo, A., García-Río, F., Solano – Reina, S., Jiménez – Ruiz, C. A., & Aleixandre – Benavent, R. (2013). Ciertas ventajas de Scopus sobre Web of Science en un análisis bibliométrico sobre tabaquismo. *Revista española de documentación científica*, 36(2). Recuperado de: <https://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/793/933>.
- Heizer, J. y Render, B. (2001). *Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas*. Sexta edición. Madrid: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández Moreno, J. 2016. La modernidad líquida. Política y cultura no.45 México mar./jun. 2016. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-

77422016000100279.

Hernández – Sampieri, R., Fernández – Collado, C. y Baptista – Lucio, P. (2014). *Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México: McGraw-Hill. Recuperado de: http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf.

Hernández – Sampieri & Mendoza Torres. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de: http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf.

Huberman, M. (1994). Manual de investigación cualitativa. Gestión de datos y métodos de análisis. *Thousand Oaks, CA: Sage*, pp. 428 – 444.

Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2010). *Metodología de la Investigación Holística: Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Quirón Ediciones SA Colombia. 4a. ed. Caracas – Venezuela.

Instituto Nacional de Estadística (INE). *IV Censo Económico 2007-2008*. Caracas, Venezuela, 2010.

<http://www.ine.gov.ve/documentos/Economia/IVCensoEconomico/pdf/InformeIVCE.pdf>

Ishikawa, K. (1994). *Introducción al Control de Calidad*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

ISO 9000. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Suiza. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

Isotools Excellence. (2017). ¿Qué es la gestión de calidad total? España. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2017/04/24/la-gestion-calidad-total/>.

Ivancevich, J.; Lorenzi P.; Skinner, S.; y Crosby, P. (1997). *Gestión: Calidad y Competitividad*. México: Irwin.

Jiménez, I., Molina, G. y Gámez, R. (2020). Gestión de Calidad y Competitividad en empresas Lácteas Venezolanas. *Revista Espacios*, 41(08).

Juran, J. y Gryna, F. (1995). *Análisis y Planeación de la Calidad*. Tercera Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Machado, A., Lourenço, O., & Silva, F. J. (2000). Facts, concepts, and theories: The shape of psychology's epistemic triangle. *Behavior and Philosophy*, pp. 1 – 40. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/27759402>.

Mandamiento, A. y Ruiz, D. (2017). *El método deductivo-inferencial y su eficacia en el aprendizaje de la matemática de los estudiantes del primer año de educación secundaria de la I.E José María Arguedas San Roque- Surco- 2014*. Tesis de Maestría del Programa

- de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo. Perú. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8381/Mandamiento_OAH-Ruiz_AD.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Mármol Peña, J. A. (2018). *Zygmunt Bauman y el problema de la identidad en la modernidad líquida y en la globalización*. [Tesis Doctoral, Departamento de Filosofía. Universidad del País Vasco]. Recuperado de: https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/29426/TESIS_MARMOL_PE%c3%91A_JOSE%20ANTONIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Martínez, A. L. P., Erazo, S. C. R., & Valencia, M. E. (2022). Gestión del conocimiento e innovación organizacional: Estado del arte para Latinoamérica. *Dimensión Empresarial*, 20(1). Recuperado de: <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/2642>.
- Martínez Crespo, J. (2005). Administración y Organizaciones: Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Revista Administración y Organizaciones*. Semestre Económico. Julio/diciembre de 2005. Colombia. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28264983_Administracion_y_organizaciones_su_desarrollo_evolutivo_y_las_propuestas_para_el_nuevo_siglo?enrichId=rgreq-bb474864455089d7b96bb93b82d14167-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdloZl4MjY0OTgzO0FTOjE5MTM1NzQxMjc5ODQ2OUAxNDIyNm0NTcwNzYz&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf.
- Martínez, M. (2006a). La investigación cualitativa: síntesis conceptual. *Revista IIPSI*, 9(1), pp. 123 – 146. Recuperado de: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf.
- Medeiros, V., Gonçalves, L. y Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista CEPAL*, ISSN-e 1682-0908, N° 129, diciembre 2019, págs. 7-28. Recuperado: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf.
- Miranda, J., Chamorro, A. y Rubio, S. (2007). Introducción a la Gestión de la Calidad. *Delta, Publicaciones Universitarias*. 1º Edición. Madrid. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=KYSMQQyQAbYC&pg=PA1&dq=historia+de+la+calidad&hl=es#v=onepage&q=historia%20de%20la%20calidad&f=false>.
- Miravet Salvador, Nerea, (2017). El diagnóstico de la modernidad acelerada en Zygmunt Bauman. Una lectura a través de Reinhart Koselleck y Hartmut Roa. Tesis Doctoral. Programa de doctorado: Pensamiento Filosófico Contemporáneo. Universidad de Valencia.

- Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/93038356.pdf>.
- Montaudon Tomas, C. (2010). *Explorando la noción de calidad Acta Universitaria*, 20(2), pp. 50 – 56 Universidad de Guanajuato Guanajuato. México. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/416/41613788006.pdf>.
- Morales Mosquera, M. E. (2012). Los estudios organizacionales: un complemento para el estudio de la gestión social. *AD-minister*, (21), 117-133. Retrieved May 07, 2021, Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792012000200008&lng=en&tlng=es.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. y González, T. (2001). *Gestión de la Calidad y diseño de Organizaciones. Teoría y Estudio de Casos*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- Morim de Sá Moreira, P. M. (2012). *Gestión de la Calidad, del Conocimiento y de la Innovación en Salud: Estrategias de Cooperación Ibérica*. [Tesis Doctoral. Universidad de Alicante Departamento de Enfermería Comunitaria, Medicina Preventiva y Salud Pública e Historia de la Ciencia]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10045/33498>.
- Noori, H. y Radford, R. (1998). “Administración de Operaciones y Producción. Calidad Total y Respuesta Sensible Rápida”. Editorial McGraw Hill, Bogotá, Colombia.
- Oropeza, P. y Bondarenko, S. (2024). El aporte paradigmático de Zygmunt Bauman a las ciencias administrativas y gerenciales en la actualidad. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*. 2024, 8(16), 275-296. Recuperado de: <https://regyo.bc.uc.edu.ve/v8n16/art06.pdf>
- Ortiz González, O. y Arciniegas Ortiz, J. (2016), *Sistemas de Gestión de Calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. 1° ed. Ecoe Ediciones, Bogotá.
- Ortiz, V. V., Oliveros, C. E. C., & Guerrero, B. B. (2014). Análisis bibliométrico del campo de formación de emprendedores. *Cuadernos de Administración*, 30(52), pp. 44 – 53. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4992992>.
- Palella y Martins (2021). *Metodología de la investigación cuantitativa*. FEDUPEL. Venezuela.
- Palmer, R. E. (1969). *Hermeneutics: Interpretation Theory in Schleiermacher, Dilthey, Heidegger, and Gadamer*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Parra, C., Villa, V. y Restrepo, J. (2009). “Gestión de la Calidad con el Modelo EFQM en 10 Pymes Metalmeccánicas de Medellín”. *Revista EIA*, ISSN 1794-1237 Número 11, pp. 9-19. Julio 2009. Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín (Colombia).
- Peña, L. J. M. (2012). Análisis bibliométrico sobre la producción científica archivística en la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe (Redalyc) durante el período 2001-2011. *Biblios*, 48, pp. 1 – 11. Recuperado de:

- <https://www.redalyc.org/pdf/161/16126403006.pdf>.
- Peralta Martínez, C., (2009). Etnografía y métodos etnográficos. Análisis. Revista Colombiana de Humanidades, 74, pp. 33-52. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=515551760003>.
- Pérez, F. (2010). "Gestión por procesos". Editorial ESIC, Madrid, España, 2010.
- Peñalver, A. (2020). Recursos Humanos líquidos. *Capital Humano*, Nº 349. Wolters Kluwer.
- Pérez Matos, N. E. (2002). La bibliografía, bibliometría y las ciencias afines. *Acimed*, 10(3), pp. 1 – 2. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000300001.
- Pfeffer, J. (2000). Los nuevos rumbos en la teoría de la organización. México: Oxford. Recuperado de: [https://es.scribd.com/document/405977346/Pfeffer NuevosRumbos-de-la-Teoria-de-la-Org-Libro-Completo-pdf](https://es.scribd.com/document/405977346/Pfeffer-NuevosRumbos-de-la-Teoria-de-la-Org-Libro-Completo-pdf).
- Pinto Molina, M. (1998). Gestión de calidad en documentación. *Anales de Documentación*, Volumen 1, pp. 171 – 183. Universidad de Murcia. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/3031>.
- Piñero, M.; Esteban, E.; Vanga, M.; Rivera, M. (2022). La investigación cualitativa. *Revista de Filosofía*, Edición Especial, 39(2), pp. 524 – 536. Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela. ISSN: 0798-1171 / e-ISSN: 2477-9598.
- Piñero, M.; Rivera, M. y Esteban, E. (2020). *El proceder del investigador cualitativo. Precisiones para el proceso de Investigación*. 2a ed. Lima: UNHEVAL-UPEL-IPB.
- Prodavinci. (2017). *5 gráficos que muestran cómo quedó Venezuela en el ranking global de competitividad # ProdavinciDatos*. Venezuela. <http://prodavinci.com>.
- Rebolledo Ríos, M. A. e Ibañez, N. (2019). Supuestos ontológicos, teleológicos y metodológicos de los modelos de gestión de calidad. *Revistas Estudios Gerenciales y Organizacionales*, 3(5), pp. 11 – 22.
- Robles Garrote, P. y Rojas, M. D. C. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, 18. Recuperado de: https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf.
- Rodríguez C., Pozo, T y Gutiérrez, J. (2006). La triangulación analítica en investigaciones en Educación superior. *Relieve*, 12(2), pp. 289 – 305. España.
- Rodríguez Sabiote, C., Lorenzo Quiles, O., & Herrera Torres, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, XV (2), 133-154. [fecha de Consulta 5

- de Marzo de 2023]. ISSN: 1405-3543. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65415209>.
- Rojas, C. (2019). *Soluciones de investigación científica*. Elsevier.
- Salazar Chang, I. R. (2015). *Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad Total en el ámbito deportivo. Modelo MEXD de Excelencia Deportiva*. [Tesis Doctoral. Programa Doctorado: 268 G Psicología Social y Psicología de las Organizaciones. Universidad de Valencia]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10550/49623>.
- Salcedo, I., & Romero, J. J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(33), pp. 74-82. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000100005&lng=es&tlng=es.
- Sanabria Rangel, P. E.; Romero Camargo, V. C. y Flórez Lizcano, C. I. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(27), pp. 165 – 213. Colombia: Universidad del Rosario Bogotá. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606007.pdf>.
- Sanz, M. (2018), Organizaciones líquidas: más rápido, más lejos, más ágil. *Coloquio Capital Humano*, 32. Recuperado de: https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2018/Junio/1806_CapitalHumano_Coloquio.PDF.
- Sandín, M. P. (2016). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y tradiciones*. 8va edición. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Schroeder, R. Goldstein, S. y Rungtusanatham, M. (2011). *Administración de Operaciones. Conceptos y casos contemporáneos*. Quinta edición. México DF: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Shingo, S. (1989). A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint. *Revised Edition. Productivity Press*. Cambridge, Massachusetts.
- Svetoslav, G. y Seiichi, O. (2016), Evolution and implementation of quality management practices in the manufacturing sector in Eastern Europe after the end of communism", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 33 Iss 6 pp. 804 - 829. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2014-0030>.
- Tarí, J., Pertusa-Ortega, E., Molina-Azorín, J., Pereira-Moline, J. (2024). La agilidad como mediador en la relación entre la calidad gestión y rendimiento del hotel. *Negocio de Servicios*. 19(2). <https://doi.org/10.1007/s11628-024-00573-z>.
- Tarí, J. y Garcia, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la

- calidad: una revisión de la literatura. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, ISSN 1135-2523, 15(3) 2009, pp. 139 – 152 Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura – Dialnet.
- Tao, J., Qiu, D., Yang, F., & Duan, Z. (2020). A bibliometric analysis of human reliability research. *Journal of Cleaner Production*, 121041. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121041>.
- Torres Saumeth, K.M., Ruiz Afanador, T.S., Solís Ospino, L. y Martínez Barraza, F. (2012). Calidad y su evolución: una revisión. *Dimens empres.* 10(2), pp. 100-107. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/TatianaAfanador/publication/323560649_Calidad_y_su_evolucion_una_revision_Quality_and_its_evolution_a_review/links/5a9d88890f7e9bc35fcfbfa3/Calidad-y-su-evolucion-una-revision-Quality-and-its-evolution-a-review.pdf.
- Touraine, Alain (2012). *Crítica de la modernidad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Valdaliso, J. y López, S. (2020). *Historia Económica de la Empresa*. España: Editorial Crítica.
- Valdivieso, L. (2016). *La Administración en los Tiempos Modernos*. Universidad Los Ángeles de Chimbote (ULADECH). Recuperado: <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/la-administracion-en-los-tiempos-modernos.pdf>.
- Valles, M. Técnicas Cualitativas de Investigación Social Reflexión metodológica y práctica profesional.
- Van Eck, N. & Waltman, L. (2010). Soft-ware survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Sci-entometrics*, 84(2), pp. 523 – 538. DOI 10.1007/s11192-009-0146-3.
- Vargas, G. (2006). *Tratado de epistemología*. Bogotá: Pablo.
- Vasquez T., A. (2013). Calidad y Calidad Educativa. *Investigación Educativa*, 17(2), pp. 49-71. Perú. Recuperado de: <http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/2945/Calidad%20y%20calidad%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Viaña P., F. (2018). Epistemología hacia la formación gerencial del siglo XXI. *Revista Científica Teorías, Enfoque y Aplicaciones en Ciencias Sociales*, 11(23), pp. 53 – 60.
- Villamizar, L. (2019). La hermenéutica como herramienta en la investigación cualitativa. *Revista Gerentia*, 2, pp. 247 – 249. Lara.
- Zapata Dominguez, A. (2001). *Teoría de la Organización y la gestión: de un paradigma a otro*. Colombia: Univalle.
- Zairi, M. y Youssef, M. (1995). Quality Function Deployment: A Main Pillar for Successful Total Quality Management and Product Development. *Revista International Journal of Quality*

and Reliability Management, 12(6).

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

ANEXOS

Www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

Anexo 1: Guía de Entrevista

Fecha:

Lugar:

Nombre y Apellido

Cargo que ocupa:

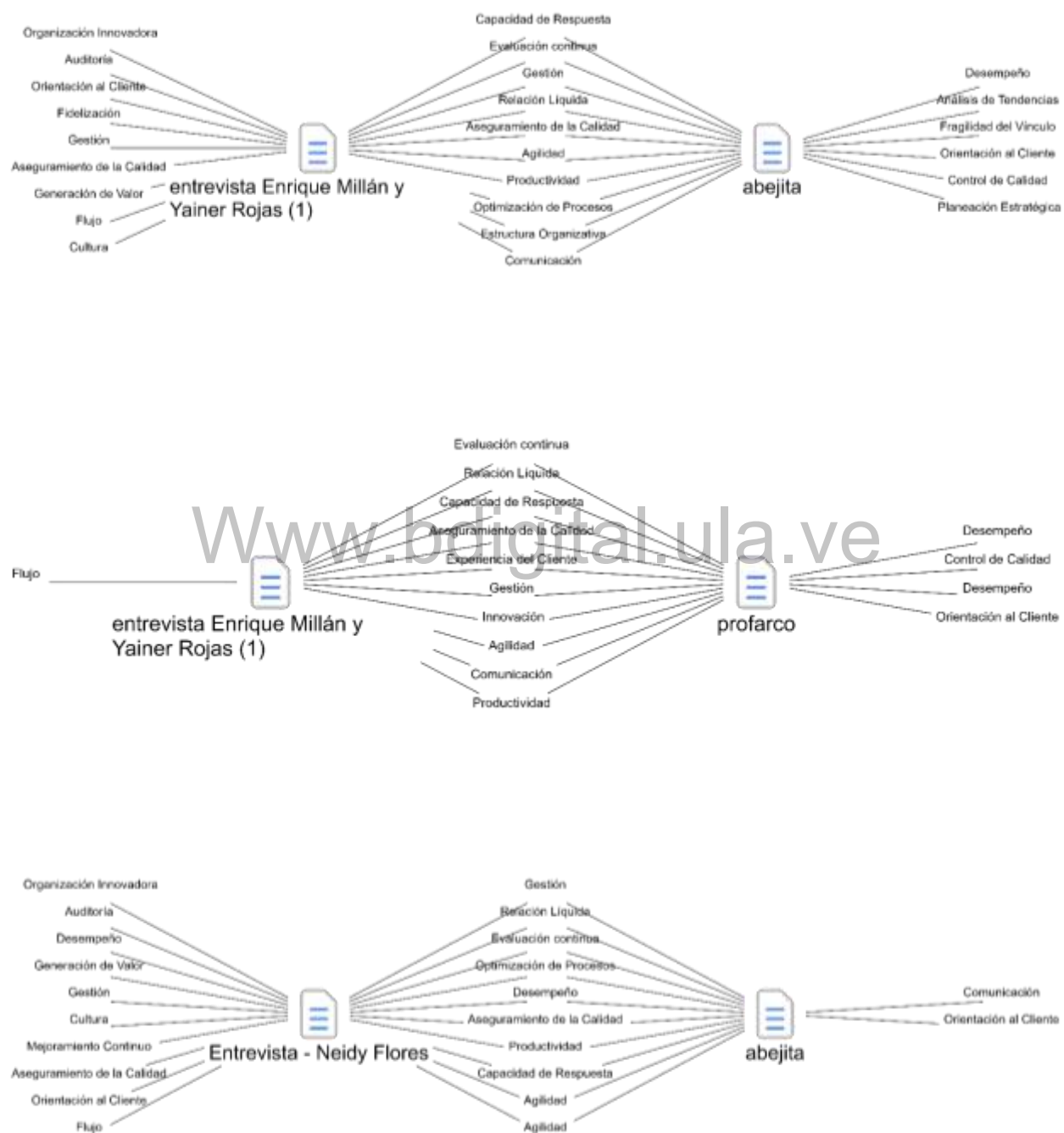
La presente guía de entrevista tiene como objetivo profundizar la concepción actual de la configuración teórico práctica de la gestión de la calidad en su organización con fines académicos.

Nº	Mejoramiento Continuo	Respuesta
1	¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los procesos existentes?	
2	¿Qué aspectos de la gestión de la calidad podrían mejorarse o transformarse en el contexto de las organizaciones líquidas?	
3	¿Cómo redefine el concepto de "calidad" en el contexto de las organizaciones líquidas?	
4	¿Qué medidas proactivas se toman para prevenir problemas en los procesos y asegurar la calidad?	
5	¿Qué estándares de excelencia sigue su organización y cómo se aseguran de cumplirlos?	
6	¿Describa los retos actuales que su empresa experimenta al implementar el sistema de gestión de calidad?	
7	¿Cómo gestionan las solicitudes de cambio de los clientes o del mercado en relación con las características, funcionalidades del producto y la calidad?	
8	¿Qué tecnologías específicas se han implementado en su organización para facilitar los procesos?	
9	¿Qué herramientas utiliza su organización para asegurar la calidad en los procesos y productos?	

N°	Mejoramiento Continuo	Respuesta
10	¿Indique las prácticas que ha implementado su organización para aumentar la fidelización de los clientes, considerando la necesidad de adaptarse a los cambios en sus comportamientos y preferencias?	
11	¿Cuáles son los indicadores clave que utiliza para medir la eficiencia en los procesos de su organización?	
12	Explique ¿qué prácticas específicas implementa su organización para fomentar la agilidad en sus procesos y toma de decisiones?	
13	¿Cómo se aseguran que las iniciativas de movimiento y agilidad contribuyan a la generación de valor sostenible?	
14	¿Describa las principales diferencias que usted encuentra entre la gestión de la calidad aplicada en una organización líquida y una tradicional?	
15	¿Qué tan flexibles son los procesos internos para adaptarse a nuevas situaciones?	
16	¿Cómo gestionan las solicitudes de cambio de los clientes o del mercado en relación con las características, funcionalidades del producto y la calidad?	
17	¿De qué manera los cambios en el mercado, la tecnología o la estrategia empresarial han impulsado la evolución de su estructura organizativa?	
18	¿Qué procesos se siguen para implementar cambios organizativos?	

Muchas gracias por responder...

Anexo 2: Modelo de concurrencia (categorías, subcategorías e indicadores) entre los informantes clave



Reconocimiento



Reconocimiento