



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**Contribución de los empleados del Almacén Paris S.A.  
(Manizales) al sistema de gestión de calidad.**

**Luisa Fernanda Gordillo Calderón  
Código: 16200812656**

**Universidad de Manizales.  
Facultad de Ciencias contables, económicas y administrativas.  
Programa de Administración de Empresas  
Manizales, Colombia.  
2013**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**Contribución de los empleados del Almacén Paris  
S.A.(Manizales) al sistema de gestión de calidad.**

**Luisa Fernanda Gordillo Calderón  
Código: 16200812656**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:  
Administradora de Empresas.

Directora  
Ph.D.(C) Amparo Zapata Gómez.

Universidad de Manizales.  
Facultad de Ciencias contables, económicas y administrativas.  
Programa de Administración de Empresas  
Manizales, Colombia.

2013

**DEDICATORIA.**

*A mi madre, quien me ha dado todo en la vida y me inspira para ser cada vez mejor.*

### **Agradecimientos especiales.**

A mi tutora, la profesora Amparo Zapata Gómez, por su valiosa orientación. Gracias por sus enseñanzas, aportes y dedicación.

Y por supuesto: a la Universidad Manizales, Institución que llevo a la profesional que soy hoy.

## **Contenido**

**Resumen.**

**Summary.**

**Introducción.**

### **1. Planteamiento del problema.**

**1.1** Descripción del problema.

**1.2** Objetivos.

1.2.1 Objetivo general.

1.2.2 Objetivos específicos.

**1.3** Justificación.

### **2. Referente teórico y conceptual.**

2.1 Sistema de gestión de la calidad como variable para el desempeño competitivo

2.2 Sistema de gestión de la calidad.

2.2.1 Principios de la calidad.

2.2.2 Atributos de calidad

2.2.3 Costumbres.

2.3 Contexto Almacén Paris S.A. de Manizales.

### **3. Marco metodológico.**

3.1. Etapas del proyecto.

3.2 Tipo de investigación y alcance.

3.3 Población y muestra

3.4 Categorías, variables y preguntas de investigación.

3.5 Instrumento

3.6 Recolección y análisis de información

3.7 Hipótesis

### **4. Análisis de resultados**

4.1 Información del sistema de gestión de calidad en la empresa

4.1.1. Tiempo empleado en la implementación del sistema de gestión de la calidad

4.1.2. Costo de la implementación del sistema de gestión de la calidad

- 4.1.3. Esfuerzo de la implementación
- 4.1.4. Cambios en el presupuesto para el control de calidad
- 4.1.5. Cambios en el presupuesto para mantenimiento
- 4.1.6. Cambios en el presupuesto para capacitación de personal
- 4.1.7. Porcentaje de sus clientes que exige certificación en el sistema de gestión de la calidad
- 4.1.8. Cambios en el comportamiento de las ventas atribuidos al sistema de gestión de la calidad.
- 4.1.9. Tipo de exportaciones realizadas
- 4.1.10. Variación en el número de clientes internacionales
- 4.1.11. Variación en la cantidad de países a los que exportan
- 4.1.12. Variación en el monto de las exportaciones en (\$ dólares/pesos)
- 4.1.13. Variación del número de clientes internacionales que le exige la certificación.
- 4.1.14. Mercados de exportación que exigen la certificación del sistema de gestión de la calidad
- 4.1.15. Porcentaje de incremento en las exportaciones atribuible al sistema de gestión de la calidad
- 4.1.16. Comportamiento de la satisfacción del cliente a partir de la certificación
- 4.1.17. Método utilizado por la empresa para medir la satisfacción del cliente.
- 4.1.18. Porcentaje de devoluciones respecto a las unidades vendidas
- 4.1.19. Impacto de la certificación en el desempeño de la empresa
- 4.2. Evaluación de la contribución del personal de la empresa al sistema de gestión de la calidad a través del cumplimiento de los principios de la calidad
  - 4.2.1. Principio de organización orientada al cliente
  - 4.2.2. Principio de liderazgo de la organización.
  - 4.2.3. Principio de participación del personal
  - 4.2.4. Principio de enfoque de procesos
  - 4.2.5. Principio de enfoque de sistemas
  - 4.2.6. Principio de decisiones basadas en hechos.
  - 4.2.7. Principio de mejora continua.
  - 4.2.8. Principio de relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores
- 4.3. Evaluación de la contribución del personal de la empresa al sistema de gestión de la calidad a través del cumplimiento de los atributos de la calidad
  - 4.3.1. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de calidad

4.3.2. Cumplimiento de atributos de entrega

4.3.3. Cumplimiento de atributos de costos

4.3.4. Cumplimiento de atributos de moral y ambiente de trabajo.

4.4. Evaluación de la contribución del personal de la empresa al sistema de gestión de la calidad a través del mejoramiento de las costumbres

4.4.1. Mejoramiento de las costumbres organizacionales.

4.5. Contrastación de hipótesis

#### **4. Conclusiones**

#### **5. Anexo**

#### **Bibliografía.**

## **Listado de Tablas.**

Tabla 2.1. Principios de calidad.

Tabla 3.1. Información sobre la población/muestra

Tabla 3.2. Variables del estudio

Tabla 3.3. Consistencia de la muestra.

Tabla 3.4. Consistencia interna <sup>(a)</sup>.

Tabla 3.5. Correlaciones.

Tabla 4.1. Medición de impactos relacionados con el principio orientación hacia el cliente.

Tabla 4.2. Medición de impactos relacionados con el principio de liderazgo de la organización

Tabla 4.3. Medición de impactos relacionados con el principio de participación del personal

Tabla 4.4. Medición de impactos relacionados con el principio de enfoque de Procesos

Tabla 4.5. Medición de impactos relacionados con el principio de enfoque de Sistemas

Tabla 4.6. Medición de impactos relacionados con el principio de decisiones basadas en hechos.

Tabla 4.7. Medición de impactos relacionados con el principio de mejora continúa

Tabla 4.8. Medición de impactos relacionados con el principio de relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Tabla 4.9. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de calidad

Tabla 4.10. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de entrega

Tabla 4.11. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de costos

Tabla 4.12. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de ambiente de trabajo

Tabla 4.13. Compilación de resultados.

## **Listado de Figuras.**

Figura 3.1. Análisis metodológico.

Figura 4.1. Medición de impactos relacionados con el principio orientación hacia el

Figura 4.2. Medición de impactos relacionados con el principio de liderazgo de la organización

Figura 4.3. Medición de impactos relacionados con el principio de participación del personal

Figura 4.4. Medición de impactos relacionados con el principio de enfoque de Procesos

Figura 4.5. Medición de impactos relacionados con el principio de enfoque de sistemas

Figura 4.6. Medición de impactos relacionados con el principio de decisiones basadas en hechos.

Figura 4.7. Medición de impactos relacionados con el principio de mejora continúa

Figura 4.8. Medición de impactos relacionados con el principio de relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Figura 4.9. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de calidad

Figura 4.10. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de entrega

Figura 4.11. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de costos

Figura 4.12. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de ambiente de trabajo

## **Contribución de los empleados del Almacén Paris (Manizales) al sistema de gestión de calidad.**

### **Resumen.**

La calidad y la respuesta de los empleados a las iniciativas de la dirección de implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad es un tema recurrente y bien importante en el ámbito empresarial y en el entorno global.

El tema se abordó desde la puesta en marcha de los principios de la calidad y el cumplimiento de los requisitos del modelo para analizar la contribución de los empleados del Almacén Paris S.A. Manizales y su pertinencia frente al sistema de gestión de calidad con relación al cumplimiento de los parámetros establecidos por la NTC ISO 9001:2008.

Los resultados indican que las prácticas de gestión humana han impactado el sistema de gestión de la calidad, que hay una relación de incidencia para llegar a esta apreciación. Se concluyó que la competencia, la satisfacción de los empleados, las costumbres y la cultura organizacional, se relacionan positivamente con el sistema de gestión de la calidad. Por lo tanto, se dedujo que cuando el recurso humano está motivado y comprometido, se mejora el nivel de implementación, funcionalidad y desempeño del sistema de calidad.

**Palabras clave:** calidad, sistema de gestión de calidad, recurso humano.

**Contribution of store employees Paris (Manizales)  
the quality management system.**

**Summary.**

The quality and employee response to management initiatives to implement, maintain and improve the system of quality management is a very important and recurring theme in business and the global environment.

The subject was approached from the implementation of the principles of quality and compliance with the requirements of the model to analyze the contribution of store employees Paris S.A Manizales and their relevance to the quality management system in relation to compliance with the parameters set by the NTC ISO 9001:2008.

The results indicate that human management practices have impacted the system of quality management, which is a ratio of incidence to reach that conclusion. It was concluded that competition, employee satisfaction, customs and organizational culture is positively related to the system of quality management. Therefore, it was concluded that when human resources are motivated and committed, improving the level of implementation, functionality and performance of the quality system.

**Keywords:** quality, quality management system, human resource.

## **Introducción.**

La triada calidad, sistemas de gestión y recurso humano; como temas, programas y proyectos ha tomado bastante importancia durante las últimas décadas en el ámbito empresarial y académico. Es por esto, que el estudio realizado tiene como objetivo profundizar en la relación de estos componentes, desde el desempeño de las personas, su contribución al sistema y su impacto, como lo expone Buller (2012); en aras de aprovechar el talento y habilidades de las personas.

Revisando la literatura especializada, aparecen diversos autores que han aportado argumentos donde la calidad y por ende su sistema de gestión, van más allá de la mera función operativa; considerados como una estrategia para la empresa en sus objetivos y en la generación de ventajas competitivas.

Según Martín (2009), el sistema de gestión de la calidad se emprende desde las prioridades competitivas y en función del área estratégica de decisión, relacionada con el recurso humano como lo aborda Choudhari et al. (2012). Calderón et al., (2006, p.102); considera, que la gestión humana evolucionó de lo operativo a la gestión estratégica del talento humano, puesto que el *“talento de las personas tiene el potencial de generar capacidades distintivas y ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones”*.

Zapata (2008, p. 88), considera que la *“calidad y el recurso humano son áreas íntimamente relacionadas”* pero Vivares (2013, p. 65) argumenta que *“han estado relativamente aisladas, de un lado porque los profesionales en las empresas en ocasiones sólo interactúan en aspectos administrativos básicos, y de otro, porque científicamente se identifican comunidades académicas que suelen investigar en círculos diferentes e igualmente divulgar resultados en revistas diferentes”*.

Pero hay que estimar que si bien el desempeño de las personas se ha posicionado como importante, la NTC ISO 9001:2008 se ha enfocado en él como recurso y se ha olvidado de la persona como un ser dentro de la organización con iniciativas, necesidades y motivaciones que aportarían a la gestión empresarial. Este argumento es ratificado por autores como Baines (2005) y Van Buren (2011).

En la presente tesis se propuso estudiar la contribución del recurso humano al sistema de gestión de la calidad, para lo cual se hizo una revisión teórica y una contrastación con 30 empleados en el Almacén Paris S.A. de la ciudad de Manizales. La información se recolectó a través de encuestas y se utilizaron técnicas descriptivas y explicativas para su análisis.

La investigación desarrollada tiene como característica que es el único estudio que se ha desarrollado en la empresa citada; además, con análisis de métodos cuantitativos contribuyendo en este campo del conocimiento en la organización. El documento se divide en cinco partes: en el primero, se realiza el planteamiento del problema y los objetivos del proyecto; en el segundo, se realiza una revisión de la literatura para profundizar en el tema y para formular la hipótesis para la contrastación; en el tercero, se describe el marco metodológico del proyecto, comprendiendo el alcance, la población y la muestra, las variables, el instrumento utilizado, el trabajo de campo, el procesamiento de información y los análisis realizados; en el cuarto, el cotejo de resultados y en el quinto, se plasman las conclusiones generales que se derivaron del estudio.

## **1. Planteamiento del problema.**

En el planteamiento del problema se realiza una descripción de la situación delimitada por preguntas de investigación, las cuales permiten trazar los objetivos del estudio, además; se argumenta la justificación de la investigación atendiendo a criterios académicos, laborales y motivacionales del investigador.

### **1.1. Descripción del problema.**

Dos temas han cobrado suficiente interés en los últimos años por su evolución: la calidad, que ha avanzado desde la prehistoria y épocas triviales hasta el enfoque moderno de mejoramiento continuo, considerada como área clave para el éxito empresarial y por ello requiere de estrategias definidas, según Zapata (2012). Y el recurso humano que también ha evolucionando desde la práctica individual hasta un enfoque grupal de estrategia empresarial, de creación de valor en las empresas según Calderón (2008).

Trasciende el concepto que la calidad y su modelo de gestión y el recurso humano como áreas íntimamente relacionadas pero han estado relativamente aisladas, situación resultante de los procesos empresariales meramente funcionalistas y operativos, además; por la estimación que en la estrategia de operaciones se debe incluir la gestión de las personas. En la exploración teórica se encuentran pocos trabajos que profundicen la forma de articular ambas áreas como lo plantea Vivares (2013), no se encontraron estudios que vayan más allá de los aspectos administrativos básicos y de la introducción en la implementación del sistema de gestión. Esto es especialmente crítico si se considera que se debe trabajar en acuerdo con otras áreas funcionales de la empresa como lo plantea Gamal (2012).

Algunos autores han analizado los efectos y las causas del desempeño del recurso humano sobre la definición, establecimiento, implementación y mejora del sistema de gestión; Furlan (2011) y Barad (2001) plantean ubicar el involucramiento de los empleados como una de las prioridades estratégicas por la posibilidad de generar ventaja competitiva a través de las personas. Estos autores sugieren que se deben seguir

realizando estudios que evalúen la integración entre ambas áreas por las múltiples posibilidades como lo expresa Da Silveira (2011).

Sobre el tema, es difícil encontrar estudios en el contexto regional acerca de las realidades en las áreas de recurso humano y gestión de la calidad como estrategia empresarial como lo estima Calderón (2006) et al. Para el caso de la contribución del recurso humano, las investigaciones en Manizales son muy pocas, pues sólo se encontraron los aportes de Sena Regional Caldas.

Según Vivares (2013, p. 58); en Caldas las contribuciones científicas son todavía más limitadas. *“el único trabajo que vincula de algún modo aspectos de la gestión humana en la estrategia de operaciones es el de Sarache et al., (2007); no obstante, el trabajo citado no tuvo por objeto profundizar en el componente de gestión humana por lo cual el tema se abordó de manera tangencial”*.

Los argumentos anteriores llevan a plantear las siguientes preguntas de investigación:  
¿Cuáles son las características principales de la relación entre recurso humano y sistema de gestión de la calidad? ¿Cuáles son las principales características del sistema de gestión de la calidad en el Almacén París S.A.? ¿Cuáles son las contribuciones del recurso humano y su incidencia en el desempeño en la organización?

## **1.2 Objetivos.**

### **1.2.1. Objetivo general.**

Determinar la contribución del recurso humano en el sistema de gestión de la calidad en el Almacén Paris S.A. en la ciudad de Manizales.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

- ◆ Realizar una revisión de la literatura, con el fin de describir la relación entre recurso humano y sistema de gestión de la calidad.

- ◆ Identificar las principales contribuciones del recurso humano al sistema de gestión de la calidad en la empresa objeto de estudio.
- ◆ Evaluar el impacto de la contribución del recurso humano en la empresa.

### **1.3 Justificación.**

La justificación de la investigación se puede argumentar desde la importancia del tema tanto en la academia como en las empresas, así como desde los factores profesionales y motivacionales de los investigadores.

Desde lo académico y empresarial se ha visto un interés creciente por el tema de la calidad y la gestión humana según Calderón (2008, p. 99), *“se ha reconocido la importancia de los temas para el éxito empresarial y la generación de ventajas competitivas”*.

La calidad y particularmente su sistema de gestión bajo el estándar ISO 9001 se ha posicionado como guía estratégica en las empresas y como manifestación competitiva; por lo tanto deben ser considerados como contribuyentes en el desarrollo integral de las actividades organizacionales.

Esta investigación contribuirá a estudiar la relación que ha sido poco abordada, por lo cual el tema se puede considerar de total pertinencia para justificar su desarrollo.

Desde la perspectiva de los investigadores, es importante destacar el marcado interés de la calidad; profundizar en el sistema de gestión con la posibilidad de generar conocimiento que contribuya a madurar el estudio del campo en la región, además: porque el tema permite cumplir los requisitos exigibles para una tesis.

## **2. Referente teórico y conceptual.**

En este capítulo, se realizó una revisión teórica que permitió abordar el problema, plantear la hipótesis trazar las variables y diseñar el instrumento. Se estudiaron, conceptos claves de principios de calidad, atributos de calidad y costumbres organizacionales como fundamentos para la presente investigación.

### **2.1. Sistema de gestión de la calidad como variable para el desempeño competitivo**

La calidad, los sistemas de gestión y la certificación son temas que determinan el rumbo de los mercados, los requerimientos de los productos y servicios, el cuidado del medio ambiente, la responsabilidad sobre los grupos de interés y el comportamiento de los colaboradores al interior de las organizaciones.

Es así, que el sistema de gestión de la calidad, ha planteado los requisitos a los cuales las empresas deben adaptarse para mantenerse en condiciones de competitividad en los actuales mercados.

Al revisar la literatura se encuentran autores como Hayes y Wheelwright (1984); que propusieron las prioridades competitivas de calidad, costo, flexibilidad, innovación, confiabilidad y entrega rápida, tiempo y servicio.

Por su parte Domínguez Machuca et al., (1985, p. 201) establecen que *“las prioridades competitivas; definen, el énfasis estratégico que debe realizar la compañía y guían las decisiones estratégicas para el desarrollo de las capacidades de manufactura que permitan mejorar la posición competitiva de la compañía en el mercado”*.

Para Ibarra (2004, p. 54) *“la calidad sigue reconociéndose como la prioridad competitiva más importante, consistente con las tendencias mundiales y acorde con la orientación estratégica de las empresas de clase mundial”*. Por su parte, Conca (2008, p. 122), establece que *“en un mundo de creciente internacionalización de la economía, las empresas globales serán las verdaderas triunfadoras”*

La manufactura de clase mundial como un proceso enfocado a la gestión de calidad total, para Dolan (2007); enfocada en la adopción del control total de la calidad, para Dominguez Machuca et al., (1985); enfocada en los sistemas de control de calidad, y en los esfuerzos en el mejoramiento de la calidad, formando parte de un sistema integrado con enfoque al cliente que permite lograr ventaja competitiva sostenible.

Lo anterior, permite establecer que las principales capacidades que desarrolla una empresa de clase mundial para lograr sus metas competitivas, se concentran en el desarrollo de la calidad como enfoque integrador y el uso de la mejora continua como herramienta.

## **2.2. Sistema de gestión de la calidad.**

El sistema de gestión de la calidad es un conjunto de especificaciones técnicas expresadas como reglas, directrices o características para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios sean adecuados para satisfacer a los clientes internos y externos.

Zapata et al., (2012, p. 95): *“hoy las limitaciones en los mercados para lograr su apertura están enfocadas a la calidad y la satisfacción del cliente, las cuales se han convertido en requerimiento para ingresar y permanecer en ellos, y por lo tanto deben cumplir con normas internacionales, cuyo observancia debe demostrarse. En la actualidad para allegarse a mercados globales se han roto las barreras arancelarias y en su lugar se han levantado las de calidad”*.

Para Icontec (2009, p. 5); en su norma ISO el Sistema de gestión de la calidad es *“la estructura de la organización, procedimientos, procesos y recursos necesarios para llevar a cabo la calidad”*. Permite que una empresa logre, mantenga y mejore la calidad de manera económica, organice los recursos con el fin de lograr los objetivos y producir los resultados deseados.

El sistema de gestión debe asegurar, que todos los productos y servicios cumplen con los requisitos especificados. Normalmente este da cabida a los procesos que se van a

implantar, a una descripción de cómo se desplegaran en la organización, qué documentación requerirán y cuáles serán sus productos.

El sistema de gestión depende además de la ejecución de los procesos, del control y mejora de los mismos, y serán estas medidas las que permitan identificar aspectos y áreas de mejora de la calidad, una vez que se cumplen los requisitos.

El sistema de calidad de una organización debe caracterizarse por abrir canales de comunicación interna y externa, debe capturar información que permita tomar decisiones y que posibilite la "gestión de la Calidad"; cómo atender las reclamaciones, realizar auditorías, poner en marcha encuestas de opinión o equipos de mejora entre otras.

### **2.2.1. Principios de la calidad.**

En la norma ISO 9001:2008 se introducen los ocho principios de la calidad que hacen parte de las mejores prácticas de las organizaciones empresariales actuales. Como herramienta de organización los ocho principios se integran a otras formas que permiten mejoras en la calidad del trabajo empresarial y personal. Ellos son:

Principio 1: Enfoque al cliente.

Principio 2: Liderazgo.

Principio 3: Participación del personal.

Principio 4: Enfoque basado en procesos.

Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión.

Principio 6: Mejora continua.

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

En la Tabla 2.1. se presenta para cada uno de ellos su definición, los beneficios y la aplicación.

**Tabla 2.1. Principios de calidad.**

<b>Principio.</b>	<b>Definición</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Actividades para su aplicación</b>
<b>Principio 1: Enfoque al cliente.</b>	<i>“Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes, y esforzarse por exceder las expectativas de los clientes”.</i>	Incrementa la efectividad en el uso de los recursos de la organización para aumentar la satisfacción del cliente. Aumenta la lealtad de los clientes, repitiendo negocios.	Investigar y entender las necesidades del cliente y sus expectativas. Asegurar que los objetivos de la organización están ligados con las necesidades y expectativas del cliente. Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización. Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre estos resultados. Sistemáticamente administrar las relaciones con los clientes. Asegurar un enfoque balanceado entre la satisfacción del cliente y otras partes interesadas, como los propietarios, empleados, proveedores, financieros, la comunidad local y la sociedad en su conjunto.
<b>Principio 2: Liderazgo.</b>	<i>“Los líderes establecen su unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían de crear y mantener un ambiente interno en el cual personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”.</i>	La gente entenderá y se motivará con las metas y objetivos de la organización. Las actividades se evaluarán, alinearán e implementarán en un camino unificado. Los malos entendidos de comunicación entre niveles en una organización se minimizarán.	Considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo los clientes, propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en su conjunto. Establecer una visión clara del futuro de la organización. Establecer metas y objetivos desafiantes. Crear y sostener valores, principios y modelos de ética en todos los niveles de la organización. Establecer confianza y eliminar temor. Proveer a la gente de los recursos adecuados, entrenamiento y libertad para actuar con responsabilidad. Inspirar, motivar y reconocer las contribuciones de la gente.
<b>Principio 3: Participación del personal.</b>	<i>“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”.</i>	Motivar, involucrar al personal a través de la organización. Innovación y creatividad en el establecimiento de objetivos de la organización. El personal se dará cuenta de su propio desempeño. El personal se involucrará y participará en la mejora continua.	El personal entiende la importancia de su contribución y rol en la organización. El personal identifica restricciones para su desempeño. El personal identifica a los dueños de proceso y sus responsabilidades en los problemas para resolverlos. El personal evalúa su desempeño a través de las metas y objetivos personales. El personal busca activamente oportunidades para mejorar su competencia, conocimiento y experiencia. El personal busca libremente el conocimiento y la experiencia. El personal discute abiertamente temas y problemas de su labor.
<b>Principio 4: Enfoque</b>	<i>“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente</i>	Costos más bajos, tiempos ciclo más cortos, consiguiendo uso	Definir las actividades necesarias para obtener los resultados. Establecer claras responsabilidades para las

<b>basado en procesos.</b>	<i>cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”.</i>	efectivo de recursos. Mejora y consistencia de resultados. Enfoque y priorización de oportunidades de mejora.	actividades clave. Analizar y medir la capacidad de las actividades clave. Identificar las interfaces de actividades clave a través y entre las funciones de la organización. Enfocarse en los factores –como recursos, métodos y materiales- que mejorarán las actividades clave de la organización. Evaluar riesgos, consecuencias e impactos de actividades en clientes, proveedores y otras partes interesadas.
<b>Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión.</b>	<i>“Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”.</i>	La integración y alineación de los procesos será la mejor forma de llevar a cabo los resultados deseados. Habilidad en enfocar esfuerzos a procesos clave. Proveer confianza a las partes interesadas, a través de consistencia, efectividad y eficiencia de la organización.	Estructurar un sistema para llevar a cabo los objetivos de la organización de la mejor forma en efectividad y eficiencia.  Entender las independencias entre los procesos y el sistema. Estructurar enfoques que armonicen e integren procesos. Proveer un mejor entendimiento de los roles y responsabilidades necesarios para llevar a cabo objetivos comunes y derribar barreras funcionales. Entender las capacidades organizacionales y establecer prioridades en las restricciones de recursos para la acción. Establecer como objetivo y definir las actividades que deben operar en el sistema en forma específica. Continuamente mejorar el sistema a través de la medición y la evaluación.
<b>Principio 6: Mejora continua.</b>	<i>“La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de esta”.</i>	Ventaja en el desempeño a través de la mejora de las capacidades organizacionales. Alineación de actividades de mejora a todos niveles con la intención estratégica de la organización. Flexibilidad para reaccionar rápido a las oportunidades.	Emplear un enfoque consistente con la organización y su desempeño. Proveer personal con entrenamiento en métodos y herramientas de mejora continua. Hacer de la mejora continua en productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo en la organización. Establecer metas para guiar y medir la mejora continua. Reconocer y documentar mejoras.
<b>Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.</b>	<i>“Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”.</i>	Decisiones informadas. Habilidad creciente para demostrar la efectividad de decisiones pasadas a través de referencias a hechos y datos registrados.	Asegurar que los datos y la información son lo suficientemente actuales y disponibles. Hacer los datos accesibles a quienes los necesitan. Analizar datos e información utilizando métodos válidos. Tomar decisiones y acciones basados en hechos analizados, balanceados con la experiencia e intuición.

		Incrementar habilidad para revisar, mejorar y cambiar opiniones y decisiones.	
<b>Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.</b>	<i>“Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”.</i>	Incrementar habilidad para crear valor para ambas partes. Flexibilidad y velocidad en respuestas a los cambios de mercado o de necesidades y expectativas de clientes. Optimización de costos y recursos.	Establecer relaciones que balanceen exigencias de corto plazo con consideraciones de largo plazo. Fusión de experiencia y recursos entre socios. Identificar y seleccionar proveedores clave. Aclarar y abrir comunicación. Compartir información y planes futuros. Establecer desarrollo conjunto y actividades de mejora. Inspirar, motivar y reconocer mejoras de proveedores

Fuente: NTC ISO 9001 (2008, pp.1-5). <http://iso./2013/01/los-ocho-principios-de-gestion-de.html>

### 2.2.2. Atributos de calidad

Para competir con éxito en un medio tan cambiante, las empresas precisan de atributos de calidad en sus productos y servicios. Para Zapata (2012, p. 77); *“se ha pasado de una época en que el control de la calidad ofrecía productividad, a otra en la que pueden contribuir significativamente a la competitividad de la empresa”*.

Los atributos distinguen características que están por sobre los requisitos básicos que debe cumplir un producto, proceso, servicio o sistema. Para una definición más completa se presenta la de Dávila (2005, p. 76); *“aquella característica diferencial que posea el producto como rango distintivo de otro producto similar y cuyo proceso de elaboración y condiciones finales de calidad, cumplan las normas establecidas en el protocolo correspondiente”*.

Los atributos más usuales para el sector empresarial son los de calidad, entrega, costos y de moral y ambiente de trabajo. Es corriente en la literatura especializada reconocer la dificultad de adoptar un concepto universal válido de atributos de calidad en el servicio; algunos autores, los definen *“como el cambio que una unidad productiva origina en la condición de una persona o de un bien perteneciente a esta”*.

Las normas ISO muestran la siguiente definición: *“un atributo de calidad es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.*

Los atributos de calidad de un servicio constituyen un proceso con diversos grados de complejidad, que se inicia con unas entradas, se llevan a cabo en un plazo de tiempo mediante la realización de un número determinado de actividades y finaliza con la consecución de unos resultados que se entregan al cliente, ya sea interno o externo. Éste servicio que se presta puede ser puro, sin producto, o puede estar básicamente constituido por producto. Los atributos de calidad en el servicio se definen como las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente de sus actividades principales.

Los atributos de calidad son los componentes del servicio recibido que el cliente valora de forma especial y puede percibir con claridad por separado. El proveedor ha de investigar el diferente peso que el cliente asigna a la satisfacción o insatisfacción de cada uno de ellos. Los siguientes son algunos ejemplos de atributos de calidad para el cliente como son:

- ◆ *Disponibilidad de fácil contrato, telefónico y personal en oficina.*
- ◆ *Trato amable, rápido y eficaz del personal.*
- ◆ *Tiempo transcurrido desde que el cliente solicita el servicio hasta que lo recibe.*
- ◆ *Rapidez y sencillez de la tramitación.*
- ◆ *Rapidez y eficacia en la resolución de las quejas.*
- ◆ *Información y asesoramiento que el usuario recibe antes, durante y con posterioridad al servicio.*
- ◆ *Calidad del servicio.*
- ◆ *Cumplimiento de los compromisos adquiridos.*
- ◆ *Sencillez de la factura y de las tarifas.*
- ◆ *Disponibilidad y voluntad de satisfacer.*

Para cada uno de los atributos de calidad, el proveedor diseña las características de su producto destinadas a satisfacer a los clientes. Los principales componentes o atributos de la calidad del servicio, según Zapata (2012, p. 87) son:

- ◆ *Fiabilidad: consistencia en la prestación del servicio, la empresa presta el servicio correctamente en el momento preciso y cumple su promesa.*
- ◆ *Rapidez: capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el cliente.*
- ◆ *Competencia: el personal debe poseer la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio.*
- ◆ *Cortesía: se expresa través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente.*
- ◆ *Credibilidad: es la honestidad de la empresa de servicios tanto en sus palabras como en sus actos.*
- ◆ *Seguridad: ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio.*
- ◆ *Accesibilidad: facilidad con que el consumidor puede utilizar el servicio en el momento que lo desee.*
- ◆ *Comunicación: informar al consumidor con un lenguaje que éste entienda, para poder ayudarle a guiar su elección; exige escuchar y adaptarse a sus demandas.*
- ◆ *Conocimiento del consumidor: esfuerzo realizado por la empresa para entender a los consumidores y sus necesidades.*
- ◆ *Responsabilidad: la disposición a proporcionar el servicio.*
- ◆ *Tangibles: elementos del servicio que pueden percibirse por los sentidos.*

La descripción de los atributos de calidad expuestos cuentan con una base teórica por lo que representan una guía para el desarrollo de esta investigación.

### **2.2.3. Costumbres.**

El personal es el capital más importante de la empresa, su adecuada gestión permite cumplir los objetivos. Es el mejor y único recurso fundamental en la organización, bajo este enfoque Dávila (2005, p. 77); *“descubre que la organización no es solamente un aparato económico y técnico sino un organismo social. Ve la organización no como un agregado de individuos aislados sino miembros de una variedad de grupos.”*

Van Buren (2011, p. 211) argumenta que en *“la gestión humana ha habido un cambio de enfoque hacia lo estratégico, pues emergió una preocupación creciente en esta*

*función por demostrar su valía, establecer credibilidad y buscar ventajas competitivas para la empresa”*

Uno de los factores que intervienen en la gestión humana se puede clasificar en el nivel individual, que hace referencia a la consideración de las costumbres, las creencias y los valores según Baines et al. (2005). El desconocimiento de las costumbres empresariales puede llegar a construir barreras insalvables y diferencias que causan frustración al no poder llegar a un acuerdo, es por eso que para llegar a un buen entendimiento se necesita de tolerancia, flexibilidad, humildad, justicia, habilidad para ajustarse a ritmos variables, interés, conocimiento, interés por los demás, habilidad por imponer respeto y capacidad de integración.

### **2.3. Contexto Almacén Paris S.A. de Manizales.**

El Almacén Paris S.A., es una empresa con 100 años de actividad comercial, nació en Manizales, y en un principio se dedicó a la comercialización de una gran variedad de productos de decoración, telas, juguetes, vestidos, etc. Con el correr del tiempo fue especializando sus productos hacia los materiales de construcción hasta llegar a ser en la actualidad el almacén especializado en dichos productos con el mayor portafolio en la región.

La política empresarial es comercializar productos de excelente calidad, de las marcas líderes en el mercado, para satisfacer las necesidades del sector de la construcción. Sus productos tienen amplio respaldo de marca, asesoría y asistencia técnica, garantía, diseño y constante actualización; además cuentan con las certificaciones de calidad exigidas.

El Almacén Paris hace parte de un grupo de empresas en las cuales están Sumatec, Decoraciones Panorama, Gutemberto, Flexco, y recientemente Metalcentro. Esta última empresa hace parte de una alianza estratégica con Ferrasa, para distribuir aceros de construcción, malla electrosoldada y todo el complemento de tuberías y perfilerías en acero para estructuras.

Tiene dos sedes en Manizales, una sede principal en la calle 25, carrera 18 esquina, y otra sucursal en la Avenida Linsay sector del Cable, sus productos están dirigidos al sector constructor, infraestructura, vivienda, mayoristas y ventas al detal.

La comercialización de sus productos se hace por tres canales de distribución a saber:

Canal mayorista: atiende a ferreteros, bodegas, almacenes especializados, almacenes de pinturas, agrícolas, etc. Con cobertura en el Departamento de Caldas, Risaralda, Quindío, Norte del Valle, Norte del Tolima, Magdalena Medio, y sus pueblos circundantes. De acuerdo a la rentabilidad de la zona, cuenta con una Dirección Comercial centralizada en Manizales, y con 5 asesores comerciales, que están cumpliendo un rutero y visitando cada uno sus clientes asignados.

Canal construcción: abarca las constructoras, ingenieros y arquitectos, instituciones, proyectos de infraestructura, proyectos viales, etc. que se desarrollan en el Eje Cafetero principalmente. Se cuenta con una Dirección Comercial para el Departamento de Caldas, y otra para los departamentos de Risaralda y Quindío. Además con 12 asesores comerciales que cumpliendo un rutero visitan constantemente a sus clientes asignados. También hay un profesional arquitecto como apoyo a las dos regionales en el tema de infraestructura, ubicando las distintas obras que están en licitación o en ejecución.

Canal ventas al detal: cuenta con dos almacenes en la regional Pereira, y dos almacenes en la regional Manizales, siendo esta última la sede Principal. En cada una de las sedes se encuentra personal calificado para brindarle la mejor asesoría en cada uno de los productos.

Manizales, la sede principal; cuenta con una buena ubicación, con amplio parqueadero, comodidad y seguridad para los clientes, amplia exhibición de productos y una excelente atención personalizada. Además, cuenta con Área de despachos y recepción de mercancía.

Tiene diferentes sistemas de crédito en convenio con Aguas de Manizales (compractico), Chec, Banco de Crédito, recibe cheques avalados por Covicheque, y diferentes convenios con varias entidades financieras para darle alternativas a los clientes de financiar sus necesidades.

El Almacén Paris está realizando constantemente eventos en sus instalaciones con todos sus clientes. Dichos eventos están orientados a fidelizar a sus clientes, ofreciéndoles charlas de actualización de productos, aplicaciones y asesoría técnica, productos nuevos, reuniones con empresarios del mismo sector para compartir información.

Participa activamente con publicidad en las revistas de Construofertas, en los convenios con Compractico de Aguas de Manizales, Chec, convenios con el Banco de Crédito, Caja Social de Ahorros, Colmena, Comfamiliares.

Está vinculado con Caravanas Publicitarias, Carpas, en las distintas Ferias Exposiciones del sector de la construcción, cuñas radiales, publicitando los productos. Los directivos hacen parte de los distintos gremios empresariales como Camacol, Comité Intergremial, Cámara de Comercio, Fenalco. Realiza cursos por competencia laboral, en asocio con el Sena, prácticas y cursos a clientes y empleados.

### **Política de calidad**

“Comercializar productos de excelente calidad para el sector de la construcción, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, apoyados en nuestros valores y colaboradores; que son nuestro pilar fundamental para mantener el mejoramiento continuo”.

### **Visión**

“Consolidarnos en la comercialización de materiales para la construcción, en el Eje Cafetero”.

### **Misión**

“Somos una organización comercializadora para el sector de la construcción con un amplio portafolio de productos y servicios, que apoyada en la honestidad y respeto trabaja por el progreso, rentabilidad y satisfacción de nuestros clientes, accionistas y empleados”.

### 3. Marco metodológico.

En esta etapa del estudio se expone la metodología utilizada para la realización de la investigación. Se describe, el tipo de investigación y el alcance, análisis de la población y la muestra, descripción de las variables e instrumento utilizado. Además, se presenta la muestra piloto y el trabajo de campo, las técnicas para el procesamiento de información que se utilizaron y el tratamiento estadístico de los datos. Finalmente, la hipótesis que se formuló de acuerdo al referente teórico.

#### 3.1. Etapas del proyecto.

El proyecto se estructuró en cuatro etapas como se muestra en la Figura 3.1., así: definición del problema, elaboración del modelo de medición, trabajo de campo y análisis de resultados.

**Figura 3.1. Análisis metodológico.**



Fuente: Elaboración propia.

- ♦ En la definición del problema se realizó la búsqueda y exploración teórica, la formulación del problema y el planteamiento de los objetivos para desarrollar.

- ♦ En el planteamiento del modelo se definieron las variables, la formulación de la hipótesis, la elaboración del instrumento.
- ♦ En el trabajo de campo se validó mediante una prueba piloto y una revisión gerencial y se aplicó el instrumento.
- ♦ En el análisis de los resultados se sistematizó la información y se concluyó.

### 3.2 Tipo de investigación y alcance.

Según Bernal (2002, p. 333); la presente investigación “*es de tipo descriptivo, explicativo y transversal porque se reseñan las características principales del fenómeno a estudiar, busca comprobar la existencia de relaciones entre variables y es recolectada en un momento del tiempo*”. Se emplearon técnicas cuantitativas para el análisis de los resultados recomendado por Valles (1997).

### 3.3 Población y muestra

Según los registros obtenidos del paquete informático de nómina y reporte de parafiscales actualmente la empresa cuenta con 52 empleados como población final objeto de estudio. De acuerdo al reconocimiento, la población está compuesta por 11 cargos administrativos y el 41 restante operativos; de los cuales 33 aplicaron para el desarrollo del estudio.

Para calcular un tamaño mínimo de muestra se consultó Ordóñez (2001); la expresión 1, y tabla 3.1, así:

$$n_p = N.p.q / (N-1). (B^2 / K^2) + p.q \quad (1)$$

**Tabla 3.1. Información sobre la población/muestra**

Características	Información
Población objeto de estudio	Empleados del Almacén Paris S.A.
Período de recolección	2011 – 2012
Medio de recolección	Cuestionario mediante aplicación personal investigadores
Unidad muestral	Empresa

Tamaño muestra/universo	35/52
Tasa de respuesta	64,46%
Error experimental/nivel de confiabilidad	5%/95%

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Categorías, variables y preguntas de investigación.

En la Tabla 3.2 se presenta las variables y medidas utilizadas en la investigación para medir la contribución de los empleados al sistema de gestión de la calidad, se utilizaron trece variables con medidas según escala likert 1 a 5.

**Tabla 3.2. Variables del estudio.**

	<b>Categoría</b>	<b>Variable</b>	<b>Preguntas</b>
<b>P R I N C I P I O S</b>	<b>Organización Orientada al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Atención al consumidor</li> <li>◆ Atención de la devoluciones</li> <li>◆ Atención de requerimientos</li> <li>◆ Cumplimiento de estándares de calidad</li> </ul>	<p>*Se cumple con los requisitos mínimos de calidad</p> <p>*Se mejoró la satisfacción de las necesidades del cliente en términos de calidad, cumplimiento (entrega), seguridad y otros.</p> <p>*Se incremento el nivel de satisfacción porque se han atendido las necesidades y expectativas del cliente.</p> <p>*Se incrementó o innovó en la satisfacción de las demandas especiales de los clientes.</p>
	<b>Liderazgo alta dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cumplimiento de los objetivos</li> <li>◆ Valor al cliente</li> <li>◆ Resultados de la organización</li> </ul>	<p>*Se establecieron los objetivos y metas anuales de la organización</p> <p>*Se establecieron los objetivos en función de la generación de valor para los clientes.</p> <p>*Se desplegaron los objetivos y metas de la alta dirección hasta la base y se canalizaran las iniciativas de mejoramiento que surgen desde la base del plan anual de actividades.</p> <p>*Se consolidaron los resultados anuales de la organización y se mejoró la sinergia para lograr las metas, por individuos, grupos y áreas.</p>
	<b>Participación del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Capacitación personal</li> <li>◆ Plan de carrera</li> <li>◆ Salarios y desarrollo de competencias</li> </ul>	<p>*Implementación de programas de capacitación a los empleados</p> <p>*Estructuración de Plan Carrera o Plan de Desarrollo individual para sus Colaboradores.</p> <p>*Medición de la eficiencia de los planes de desarrollo y correlación con la mejora</p> <p>*Relación del desempeño del las personas a la remuneración y certificado a los funcionarios en las competencias desarrolladas.</p>
	<b>Enfoque de procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Procesos y actividades claves</li> <li>◆ Capacidad de los procesos</li> <li>◆ Reducción de costos y tiempos</li> <li>◆ Tiempo de ciclo</li> </ul>	<p>*Se determinaron los procesos y las actividades claves, así como las relaciones de interdependencia entre los procesos de la organización.</p> <p>*Se establecieron los métodos de medición y análisis que determinan la eficiencia y la capacidad de los procesos.</p> <p>*Se implementaron métodos para la reducción de costos y tiempos, mediante el uso eficaz de los recursos y además, se identificaron las relaciones entre los procesos de la organización.</p> <p>*Se redujo el "tempo de ciclo" entre el momento que un cliente demanda el producto o servicio, la entrega del mismo y el recaudo de cartera.</p>

	<b>Enfoque de sistemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Control de operaciones y procesos claves</li> <li>◆ Medición de operaciones</li> <li>◆ La sinergia y la sistémica</li> </ul>	<p>*Se documentaran las actividades necesarias para el control eficaz de la operación y se identificaron los procesos claves.</p> <p>*Se enfocaron los esfuerzos en los procesos principales, con base en la medición y evaluación diaria de las operaciones.</p> <p>*Se incrementó la capacidad para enfocar los esfuerzos y hacer que las interdependencias generen valor, con base en los planes de acción.</p> <p>*Se logró que el sistema de gestión operara de manera sistémica, sinérgica y completa.</p>
	<b>Decisiones basadas en hechos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Método PHVA</li> <li>◆ Seguimiento de acciones</li> <li>◆ Mejoramiento de procesos y estándares</li> <li>◆ Competitividad</li> </ul>	<p>*Se conoce y se aplica el método PHVA para acciones correctivas y preventivas</p> <p>*Se hace seguimiento a la eficacia de las acciones emprendidas.</p> <p>*Se logró el mejoramiento de procesos y estándares ya existentes en la organización.</p> <p>*Hay evidencia objetiva de que esos mejores estándares están impactando los resultados económicos de la organización</p>
	<b>Mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ventajas competitivas</li> <li>◆ Evaluación y corrección de estrategias</li> </ul>	<p>*La administración se base en políticas</p> <p>*Los datos son convertidos en información relevante y con base en ella, se genera conocimiento que la competencia no conoce.</p> <p>*Con base en el conocimiento mejorado, se establecieron e implementaron las estrategias para crear ventajas competitivas.</p> <p>*Con base en los resultados de las estrategias, se valoró la eficacia de las mismas y se ajustaron para sostener la ventaja competitiva</p>
	<b>Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Proveedores claves</li> <li>◆ Logística de distribución</li> <li>◆ Relaciones de largo plazo</li> <li>◆ Visión, asociatividad e integración de la cadena</li> </ul>	<p>*Se identifican y seleccionan proveedores claves.</p> <p>*Hay un programa de mejoramiento de la flexibilidad, rapidez logística de distribución, optimización de costos y recursos, para lograr relaciones de equilibrio en los beneficios.</p> <p>*Se han establecido relaciones de largo plazo, se comparten riesgos.</p> <p>*Hay una visión de la cadena, clusters o sistema productivo al cual pertenecen y hay asociatividad o integración para generar mayor valor.</p>
<b>A T R I B U T O S</b>	<b>De calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Calidad de servicio, producto o proceso.</li> <li>◆ Calidad en la atención de requisitos especiales</li> </ul>	<p>*Cumplimiento de especificaciones.</p> <p>* Reducción de devoluciones, quejas, demandas o tutelas.</p> <p>* Reducción del tiempo de atención de quejas.</p> <p>* Calidad del servicio pre y post venta</p> <p>* Calidad de la información del producto o servicio</p> <p>* Mejoramiento del producto, servicio o proceso (materias primas)</p> <p>* Oferta de valor agregado</p> <p>* Atención personaliza</p> <p>* Adopción de tecnologías de punta</p> <p>* Atención a requisitos especiales.</p>
	<b>De entrega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cantidad, fecha y lugar</li> <li>◆ Manejo y manipulación del producto</li> </ul>	<p>*Cantidad correcta.</p> <p>*Fecha correcta</p> <p>*Lugar correcto, manipulación del producto o servicio</p> <p>*Reducción del tiempo de ciclo</p> <p>*Sistema Push</p> <p>*Sistema Pull</p> <p>*Manejo de inventarios</p> <p>*Tamaño de lotes</p>
	<b>De costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reducción costos operativos</li> <li>◆ Reducción de costos de calidad y no calidad</li> </ul>	<p>*Reducción del costo del producto o servicio</p> <p>*Reducción de costos de transacción o trámites</p> <p>*Reducción de costos de no calidad</p> <p>*Reducción de costos de calidad ((Fallas externas e internas).</p>
	<b>De moral y ambiente de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Accidentalidad</li> <li>◆ Ausentismo</li> <li>◆ Programas de mejoramiento</li> <li>◆ Motivación</li> <li>◆ Responsabilidad social empresarial</li> </ul>	<p>*Disminución de la accidentalidad</p> <p>*Reducción del ausentismo</p> <p>*Implementación de programas de mejoramiento a través de ideas</p> <p>*Retribución a empleados con base en resultados y desempeño</p> <p>*Mejoramiento del clima laboral</p> <p>*Proyectos de motivación</p> <p>*Programas de bienestar social</p>

			<i>*Inversión en proyectos de carácter social</i> <i>*Impacto ambiental</i> <i>*Relación con la comunidad</i>
C O S T U M B R E S	<b><i>Impacto costumbres organizacionales</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Cambios generados en costumbres</i></li> <li>◆ <i>Nuevas costumbres</i></li> <li>◆ <i>Procesos para mejorar costumbres</i></li> </ul>	<i>*Qué cambios cree que generó la certificación en las costumbres organizacionales de la empresa.</i> <i>*Qué nuevas costumbres ha generado e institucionalizado en la empresa, después de la certificación.</i> <i>*Qué nuevos procesos ha empleado en su empresa para mejorar las costumbres organizacionales de la empresa.</i> <i>*En qué porcentajes se piensa que se ha logrado aumentar la productividad del empleado.</i>

Fuente: Elaboración a partir Zapata, NTC ISO 9001:2008, NTC ISO 9004:2005

### 3.5 Instrumento

Metodológicamente, la información recolectada es de carácter cuantitativa, para lo cual se diseñó el instrumento, que permitió realizar análisis estadísticos sobre variables de interés. Se utilizaron técnicas estadísticas de análisis descriptivo, análisis correlaciones con el paquete informático SPSS.

### 3.6 Recolección y análisis de información

Se realizó una muestra piloto para la validación del instrumento, así: 5 en personal administrativos y 9 en personal operativo que dio como resultado la mejora del instrumento puesto que permitió simplificarlo. El trabajo de campo se realizó el primer semestre del 2012, incluyendo la muestra piloto.

Las técnicas consideradas como adecuada para la presente investigación es la correlación como lo establece según Hair et al., (2001, p. 144); *“para identificar relaciones entre variables se utilizara el coeficiente de correlación de Spearman teniendo en cuenta la escala de medición y especialmente para muestras relativamente pequeñas”*.

Las medidas para validar los resultados obtenidos con la muestra y el instrumento fueron en su orden y como lo recomienda Latiesa (2000) y según las tablas 3.3 y 3.4:

***Consistencia de la muestra*** para revisar la consistencia de la muestra se realizó un *análisis de varianza para examinar si hay diferencias estadísticamente significativas entre las respuesta.*

*Consistencia interna para evaluar en qué medida los argumentos planteados son coherentes entre sí y pueden ser empleados para dichas categorías*

**Tabla 3.3. Consistencia de la muestra.**

Variables		Suma de cuadrados	Grados libertad	Media cuadrática	F	Sig.
<b>Principios</b>	Inter-grupos	1,22	1	7,4	3,0	0,90
	Intra-grupos	1,25	32	1,7		
	Total	1,32	31			
<b>Atributos</b>	Inter-grupos	1,23	1	2,5	3,0	0,87
	Intra-grupos	1,33	32	3,2		
	Total	1,22	31			
<b>Costumbre</b>	Inter-grupos	1,32	1	4,3	2,9	0,87
	Intra-grupos	1,22	32	2,9		
	Total	1,40	31			

**Tabla 3.4. Consistencia interna <sup>(a)</sup>.**

Categoría	Coefficiente	Variable	Coefficiente
<b>Organización Orientada al cliente</b>	0,98	♦ Atención al consumidor	0,89
		♦ Atención de la devoluciones	0,78
		♦ Atención de requerimientos	0,67
		♦ Cumplimiento de estándares de calidad	0,87
<b>Liderazgo alta dirección</b>	0,87	♦ Cumplimiento de los objetivos	0,87
		♦ Valor al cliente	0,89
		♦ Resultados de la organización	0,68
<b>Participación del personal</b>	0,98	♦ Capacitación personal	0,66
		♦ Plan de carrera	0,66
		♦ Salarios y desarrollo de competencias	0,65
<b>Enfoque de procesos</b>	0,70	♦ Procesos y actividades claves	0,78
		♦ Capacidad de los procesos	0,86
		♦ Reducción de costos y tiempos	0,77
		♦ Tiempo de ciclo	0,60
<b>Enfoque de sistemas</b>	0,88	♦ Control de operaciones y procesos claves	0,65
		♦ Medición de operaciones	0,67
		♦ La sinergia y la sistémica	0,69
<b>Decisiones basadas en hechos</b>	0,89	♦ Método PHVA	0,87
		♦ Seguimiento de acciones	0,93
		♦ Mejoramiento de procesos y estándares	0,98
		♦ Competitividad	0,80
<b>Mejora continua</b>	0,90	♦ Ventajas competitivas	0,87
		♦ Evaluación y corrección de estrategias	0,79
<b>Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores</b>	0,89	♦ Proveedores claves	0,67
		♦ Logística de distribución	0,68
		♦ Relaciones de largo plazo	0,72
		♦ Visión, asociatividad e integración de la cadena	0,78
<b>De calidad</b>	0,89	♦ Calidad de servicio, producto o proceso.	0,98
		♦ Calidad en la atención de requisitos especiales	0,96
<b>De entrega</b>	0,78	♦ Cantidad, fecha y lugar	0,77
		♦ Manejo y manipulación del producto	0,78

<i>De costos</i>	0,89	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Reducción costos operativos</li> <li>♦ Reducción de costos de calidad y no calidad</li> </ul>	0,66 0,60
<i>De moral y ambiente de trabajo</i>	0,96	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Accidentalidad</li> <li>♦ Ausentismo</li> <li>♦ Programas de mejoramiento</li> <li>♦ Motivación</li> <li>♦ Responsabilidad social empresarial</li> </ul>	0,60 0,69 0,80 0,69 0,70
<i>Impacto costumbres organizacionales</i>	0,90	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Cambios generados en costumbres</li> <li>♦ Nuevas costumbres</li> <li>♦ Procesos para mejorar costumbres</li> </ul>	0,70 0,60 0,60

Fuente: elaboración propia. (a) Determinante = 0,004

De acuerdo a las tablas de consistencia se puede concluir *que si la confiabilidad es de 0,60 es media o regular, si es superior a el 0,75 es aceptable, y si es mayor a 0,90 es elevada, para tomar muy en cuenta.*”, como lo plantea Hernández (2006, p. 147). Según lo anterior, los coeficientes calculados validan la consistencia interna del instrumento, donde la categoría más baja fue enfoque de procesos y las más confiables fueron orientación al cliente y la participación del personal.

En el examen de la matriz de correlaciones, según la tabla 3.5 para estas variables se puede deducir por la lectura del determinante que de hecho es muy bajo (0,004), que existe correlación entre ellas, lo que podría interpretarse como una señal no sólo de asociación sino de complementariedad entre las categorías y cierto grado de dependencia entre ellas, que se podría corroborar por medio de un análisis de independencia como la chi-cuadrado.

**Tabla 3.5. Correlaciones.**

	Cliente	Liderazgo	Personal	Procesos	Sistemas	Decisiones	Mejora	Proveedores	
C o r r e l a c i ó n	Cliente	1	-0,237	0,209	0,185	0,233	0,268	-0,18	0,094
	Liderazgo	-0,237	1	0,043	0,152	-0,384	-0,468	-0,091	-0,042
	Personal	0,209	0,043	1	0,406	-0,217	0,259	0,141	-0,184
	Procesos	0,185	0,152	0,406	1	-0,121	0,016	0,347	0,136
	Sistemas	0,233	-0,384	-0,217	-0,121	1	0,215	-0,201	0,055
	Decisiones	0,268	-0,468	0,259	0,016	0,215	1	0,544	0,322
	Mejora	-0,18	-0,091	0,141	0,347	-0,201	0,544	1	0,687
S	Proveedores	0,094	-0,042	-0,184	0,136	0,055	0,322	0,687	1
	Cliente		0,164	0,196	0,224	0,169	0,134	0,23	0,352

i g U n i l a t	<b>Liderazgo</b>	0,164		0,431	0,267	0,052	0,022	0,356	0,432
	<b>Personal</b>	0,196	0,431		0,042	0,187	0,142	0,283	0,225
	<b>Procesos</b>	0,224	0,267	0,042		0,311	0,474	0,073	0,289
	<b>Sistemas</b>	0,169	0,052	0,187	0,311		0,188	0,205	0,412
	<b>Decisiones</b>	0,134	0,022	0,142	0,474	0,188		0,008	0,09
	<b>Mejora</b>	0,23	0,356	0,283	0,073	0,205	0,008		0,001
	<b>Proveedores</b>	0,352	0,432	0,225	0,289	0,412	0,09	0,001	

### 3.7 Hipótesis

Las hipótesis para la caracterización planteadas según los argumentos teóricos de la NTC ISO 9001 y la NTC ISO 9004 son:

H<sub>0</sub>: Existe alguna contribución de los empleados al sistema de gestión de la calidad de la empresa que genere un impacto positivo en cuanto a mayor nivel de competitividad, cambios culturales y mayores niveles de beneficios económicos.

H<sub>1</sub>: No existe alguna contribución de los empleados al sistema de gestión de la calidad de la empresa que genere un impacto positivo en cuanto a mayor nivel de competitividad, cambios culturales y mayores niveles de beneficios económicos.

## **4. Análisis de resultados**

En este capítulo se presentan los resultados después de la sistematización de la información. Se realiza un análisis alrededor de los principios de la calidad, los atributos y las costumbres como referentes de contribución de los empleados del Almacén París S.A. al sistema de gestión de la calidad, luego, se contrastan las hipótesis planteadas.

### **4.1 Información del sistema de gestión de calidad en la empresa**

A continuación se presentan una serie de características de la empresa estudiada, destacándose:

#### **4.1.1. Tiempo empleado en la implementación del sistema de gestión de la calidad**

La empresa se demoró en el proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad 15 meses; esto responde al alto costo de la implementación en cuanto a personal calificado y la adopción del mismo y los nuevos patrones de conducta que el sistema exige para la obtención de excelentes resultados en la organización.

#### **4.1.2. Costo de la implementación del sistema de gestión de la calidad**

La empresa responde que el costo de la implementación del sistema de gestión de la calidad fue alto, impidiendo que la empresa se certifique en otro sistema y más aun redundando en menos competitividad y menor dinamismo empresarial y menor generación de empleo.

#### **4.1.3. Esfuerzo de la implementación**

El esfuerzo de la implementación del sistema de gestión de la calidad fue alto, por lo que los encargados de la implementación deben de alguna manera reducir los costos y gastos en que el empresario incurrió.

#### **4.1.4. Cambios en el presupuesto para el control de calidad**

En lo que respecta a cambios en el presupuesto ha aumentado por el control de la calidad en todos los procesos. Lo que llevó a prestar el servicio de una mejor forma; reduciendo los desperdicios, las devoluciones de mercancías por defectos, cautivando a los consumidores por medio de productos de alta calidad y a un mejor precio. La mejora

de los procesos debe llevar a la reducción de los costos promedios del servicio dando como resultado el aumento de la satisfacción de los clientes internos y externos y del capital, pudiéndose incluso llegar a la economía con rendimientos crecientes.

#### **4.1.5. Cambios en el presupuesto para mantenimiento**

La empresa ha experimentado un crecimiento en el presupuesto para mantenimiento. El aumento de los gastos de mantenimiento es indispensable para poder asegurar los niveles de la capacidad instalada y cumplirle a los clientes con los pedidos en cantidad y justo a tiempo. Lo que les permite lograr mayor afianzamiento en el mercado y hacer alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y todos lo que intervienen en la cadena del sector.

#### **4.1.6. Cambios en el presupuesto para capacitación de personal**

La empresa aumentó el presupuesto para capacitación del personal, siendo este indispensable desde el sistema de gestión de la calidad, para mejorar los procesos y las formas de administrar; logrando un aumento de productividad y acumulación de conocimiento, mejoramiento de la innovación en el servicio, motivación de la fuerza laboral, aumento del capital relacional y de todas las formas de capital existentes dentro de la organización.

#### **4.1.7. Porcentaje de sus clientes que exige certificación en el sistema de gestión de la calidad**

Solo el 25% de los clientes de la empresa exigen certificación del sistema de gestión de la calidad. Se observa que la mayoría de clientes no les exige certificación, por lo general son clientes nacionales, este bajo porcentaje responde por la poca consolidación de clientes internacionales lo que se traduce en que no se explota adecuadamente los mercados internacionales de los principales socios comerciales de Colombia.

#### **4.1.8. Cambios en el comportamiento de las ventas atribuidos al sistema de gestión de la calidad.**

El comportamiento de las ventas promedio de la empresa fue de un incremento aproximadamente el 5.38%, un año. Este muestra un posible impacto positivo por la implementación del sistema de gestión de la calidad. Hay que enunciar que depende mucho del ciclo económico interno y externo; es decir; se presenta un buen desempeño

cuando a nivel macroeconómico se están obteniendo buenos resultados, dependen más del ciclo económico.

#### **4.1.9. Tipo de exportaciones realizadas**

El tipo de exportaciones realizadas por la empresa son en un 12% directas e indirectas el 88%. Lo que demuestra que se establecieron relaciones con empresas y canales de distribución en el extranjero, relaciona el grado de madurez y cumplimiento de los estándares de calidad, lo que redundará en el desarrollo organizacional, ayudando a dinamizar la economía de la región.

#### **4.1.10. Variación en el número de clientes internacionales**

La empresa responde que el número de clientes internacionales no ha variado con la implementación del sistema de gestión de la calidad. Además, argumenta que la certificación les ha permitido mantenerse en el mercado internacional, debido a que en los últimos años la competencia va en aumento.

#### **4.1.11. Variación en la cantidad de países a los que exportan**

No presenta variación en la cantidad de países a los que exporta. Esto es preocupante, porque refleja la poca gestión de los ejecutivos de la organización, en tratar de ampliar el mercado, en aumentar el número de clientes internacionales y disminuir la dependencia económica que se tiene en la actualidad de los principales socios comerciales.

#### **4.1.12. Variación en el monto de las exportaciones en (\$ dólares/pesos)**

En lo referente al valor de las exportaciones se infiere que sigue igual. Un factor muy importante es el fenómeno de devaluación del dólar que obliga a competir vía reducción de precios. Es allí donde los procesos de mejoramiento continuo como la norma juegan un papel relevante en la consolidación de nuevos procesos, la participación activa de todos los miembros de la organización, la reducción de todo tipo de costos, la potencialización del personal, las nuevas costumbres organizacionales, el mejoramiento de las relaciones con proveedores, distribuidores y clientes. Lo que lleva a tener una visión más sistémica, que produce el mejoramiento de la competitividad de la organización.

#### **4.1.13. Variación del número de clientes internacionales que le exige la certificación.**

En cuanto al análisis del número de clientes internacionales que exige la certificación se observa que sigue igual. Esta conducta puede impactar negativamente los procesos de mejoramiento de la calidad y la búsqueda de generar ventaja competitiva en el sector a nivel local y nacional.

#### **4.1.14. Mercados de exportación que exigen la certificación del sistema de gestión de la calidad**

El mercado internacional que rigurosamente exige la certificación en el sistema de gestión de calidad, es el de EEUU donde hay mayores requerimientos. En menor grado sigue la comunidad Andina.

#### **4.1.15. Porcentaje de incremento en las exportaciones atribuible al sistema de gestión de la calidad**

La empresa ha tenido un impacto positivo en el crecimiento de las ventas y en las utilidades operacionales de la organización.

#### **4.1.16. Comportamiento de la satisfacción del cliente a partir de la certificación**

La empresa ha medido la satisfacción de los clientes a través de encuestas y por medio de entrevistas con los gerentes de las principales empresas compradoras con un resultado 98% satisfactorio. Esto permite demostrar que el sistema de gestión de la calidad es eficiente en cuanto al mejoramiento de procesos y el aumento de la calidad de los bienes, logrando con esto un mejor posicionamiento. Causando efectos directos en el bienestar de las personas que trabajan en la empresa y obligando a iniciar procesos de mejoramiento por el camino de la competitividad y el desarrollo económico contribuyendo de forma indirecta en todos los indicadores de bienestar social y de convivencia.

#### **4.1.17. Método utilizado por la empresa para medir la satisfacción del cliente.**

El método más utilizado por la empresa para medir la satisfacción de los clientes son las encuestas con el 63%, lo siguen las entrevistas con el 25% y el 12% utilizan una combinación de entrevistas y encuestas para medir la satisfacción de los clientes. El método de encuestas es el más utilizado debido principalmente a que se puede abarcar

un mayor número de unidades muestrales y a un menor costo, si se compara con la entrevista que implica unos mayores costos, tiempo y menor cantidad de unidades muestrales, pero implica un mayor margen de confianza y certeza en la medición.

#### **4.1.18. Porcentaje de devoluciones respecto a las unidades vendidas**

El análisis del porcentaje de las unidades devueltas respecto de las vendidas, muestra como la empresa ha mejorado en la calidad de los productos y el refinamiento de las técnicas y mecanismo de control de la calidad del servicio. A partir de la implementación del sistema de gestión de la calidad el promedio ha venido disminuyendo en un 3%, lo cual es significativa, si se expresa en término de reducción de gastos por devoluciones y el mejoramiento de las relaciones y satisfacción de los clientes y consumidor final, permitiéndole a la empresa ganar en competitividad, márgenes de ganancia y en fidelización de clientes.

#### **4.1.19 Impacto de la certificación en el desempeño de la empresa**

En cuanto a la medición del impacto del sistema de gestión de la calidad en el desempeño general de la empresa, ella considera que éste y su certificación ha traído un impacto positivo. Aunque, considera que el costo de la implementación y la certificación son muy altos para la empresa, se comienza a obtener mayores márgenes en ventas, reducción de los costos, cambios en las costumbres de los trabajadores y directivos y reconocen la importancia y necesidad de consolidar verdaderas cadenas productivas, donde se aumente la competitividad y el bienestar económico de las comunidades, obteniendo mayores tasas de crecimiento y desarrollo económico.

#### **4.2. Evaluación de la contribución del personal de la empresa al sistema de gestión de la calidad a través del cumplimiento de los principios de la calidad**

Como se enunció antes, la contribución del personal de la empresa al sistema de gestión de la calidad se estudiará desde el cumplimiento y buena aplicación de los principios de la calidad, expresados en %.

#### 4.2.1. Principio de organización orientada al cliente

**Tabla 4.1. Medición de impactos relacionados con el principio orientación hacia el cliente.**

<b>Preguntas</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1-2</b>
1. <i>Se cumple con los requisitos mínimos de calidad</i>	70	15	15	0
2. <i>Se mejoró la satisfacción de las necesidades del cliente en términos de calidad, cumplimiento (entrega), seguridad y otros.</i>	80	15	5	0
3. <i>Se incremento el nivel de satisfacción porque se han atendido las necesidades y expectativas del cliente.</i>	80	15	5	0
4. <i>Se incrementó o innovó en la satisfacción de las demandas especiales de los clientes.</i>	50	50	0	0

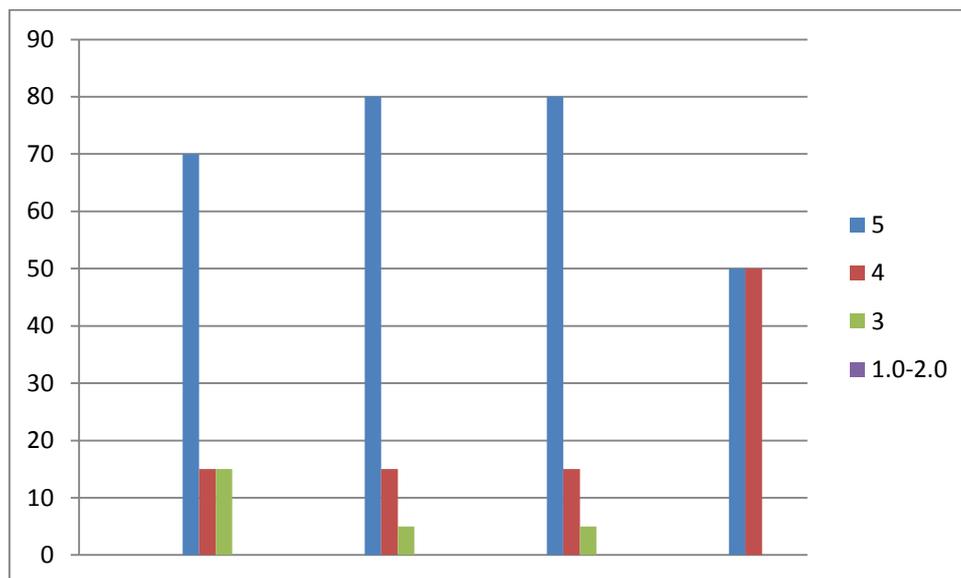
Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

El análisis de los resultados de los impactos relacionados con el cumplimiento del principio de orientación hacia el cliente es el primer elemento de referencia de contribución del personal al sistema de gestión de la calidad. De acuerdo a lo estimado la observancia de los requisitos mínimos de calidad, la mejora de la satisfacción de las necesidades de los clientes en términos de calidad, el cumplimiento y seguridad, el incremento de satisfacción de los clientes por mejoramiento en la atención de necesidades y expectativas y el incremento de la innovación en la búsqueda de la satisfacción de las demandas especiales de los clientes se mejoró de forma excelente.

Este aspecto es de crucial importancia en la empresa, ya que se está orientando para la mejor toma de decisiones y diseño de estrategias para las preferencias de los clientes y las demandas especiales de estos; lo que da mayor margen de competitividad y permite atender mejor cada uno de los diferentes mercados hacia los que se dirige la prestación del servicio, consolidando nichos de mercado y brindando mayor satisfacción a los consumidores finales.

La figura 4.1. muestra los resultados de los aspectos evaluados del principio orientación hacia el cliente.

**Figura 4.1. Medición de impactos relacionados con el principio orientación hacia el cliente.**



Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

#### 4.2.2. Principio de liderazgo de la organización.

**Tabla 4.2. Medición de impactos relacionados con el principio de liderazgo de la organización**

Preguntas	5	4	3	1-2
1. Se establecieron los objetivos y metas anuales de la organización	75	20	5	0
2. Se establecieron los objetivos en función de la generación de valor para los clientes.	80	15	5	0
3. Se desplegaron los objetivos y metas de la alta dirección hasta la base y se canalizaron las iniciativas de mejoramiento que surgen desde la base del plan anual de actividades.	70	20	10	0
4. Se consolidaron los resultados anuales de la organización y se mejoró la sinergia para lograr las metas, por individuos, grupos y áreas.	60	30	10	0

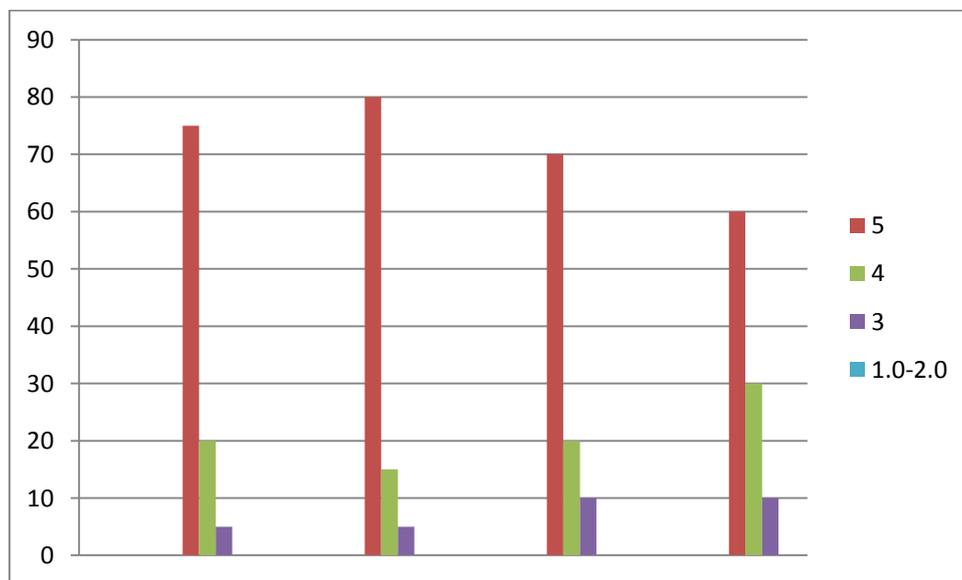
Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

El análisis de los resultados de los impactos relacionados con el cumplimiento del principio de liderazgo de la organización es el segundo elemento de referencia de

contribución del personal al sistema de gestión de la calidad. En el análisis de los impactos relacionados por el cumplimiento del principio de liderazgo de la organización; se estiman los siguientes resultados: en cuanto al establecimiento de los objetivos en función de los clientes la respuesta es excelente, el cumplimiento de objetivos y metas anuales de la organización y el despliegue de los mismos resultó medianamente elevado. En cuanto a la consolidación de los resultados solo se cumplen de manera aceptable, lo cual es preocupante que no se establezca la cultura por parte de la dirección de comunicar los niveles de avance o retroceso. Este aspecto puede repercutir en la competitividad de la empresa, puesto que puede incidir en la productividad del capital y del talento humano; por la no contrastación de los resultados obtenidos por la organización y específicamente por áreas, grupos e individuos y no se hacen planes de mejoramiento relacionado con estos aspectos.

La figura 4.2 muestra los resultados de los aspectos evaluados en lo referente al principio liderazgo.

**Figura 4.2. Medición de impactos relacionados con el principio de liderazgo de la organización**



Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

### 4.2.3. Principio de participación del personal

**Tabla 4.3. Medición de impactos relacionados con el principio de participación del personal**

<b>Preguntas</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1-2</b>
1. <i>Implementación de programas de capacitación a los empleados</i>	85	20	0	0
2. <i>Estructuración de Plan Carrera o Plan de Desarrollo individual para sus Colaboradores.</i>	80	15	5	0
3. <i>Medición de la eficiencia de los planes de desarrollo y correlación con la mejora</i>	80	20	0	0
4. <i>Relación del desempeño del las personas a la remuneración y certificado a los funcionarios en las competencias desarrolladas.</i>	60	30	10	0

Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

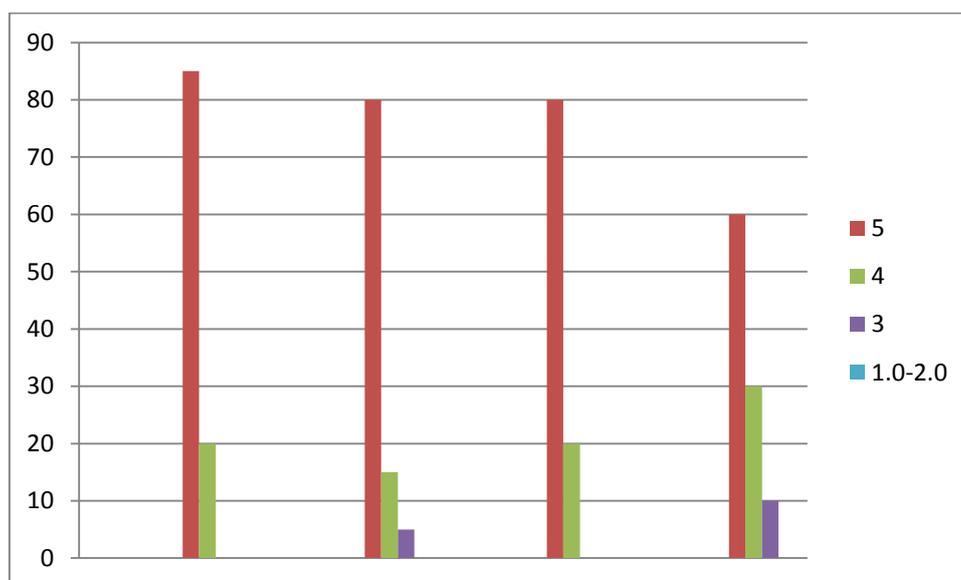
El análisis de los resultados de los impactos relacionados con el cumplimiento del principio de participación del personal es el tercer elemento de referencia de contribución del personal al sistema de gestión de la calidad. En el análisis relacionado con el impacto del principio de participación del personal, se evalúan las siguientes variables arrojando estimativos así: los programas de capacitación del personal, tienen un efecto directo en el aumento de la calidad en la prestación del servicio aumentando con esto la competitividad de la empresa. En cuanto al aspecto del establecimiento de un plan de carrera o plan de desarrollo para cada uno de los colaboradores, la empresa es eficiente en este aspecto, cuenta con un plan de desarrollo individual o una estructura de carrera para los empleados, esto permite retener a personas altamente capacitadas, comprometidas y altamente eficientes en las labores realizadas; y no incurrir en costos adicionales de procesos de selección y capacitación del personal y pérdida de competitividad por fuga de trabajadores de excelencia.

La empresa es consciente que para lograr la competitividad se requiere del aumento del nivel de educación y destrezas de todo el personal, de garantizar una estabilidad y un régimen de carrera, para incentivar a las personas en aumentar las calificaciones laborales y el nivel de conocimiento. Adicionalmente la empresa tiene un mecanismo

efectivo de medición de los impactos de los programas de carrera y de desarrollo individual. En lo referente a la relación del desempeño de las personas con la remuneración salarial los empleados consideran que no están remunerados de acuerdo con el desempeño en el trabajo, la capacitación y las competencias que poseen. La empresa debe realizar esfuerzos y programas de incentivos para que las personas se sientan plenamente motivadas y justamente remuneradas; para de esta manera incrementar la productividad y la competitividad.

La figura 4.3 muestra los resultados de los aspectos evaluados en lo referente al principio participación del personal.

**Figura 4.3. Medición de impactos relacionados con el principio de participación del personal**



Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

#### 4.2.4. Principio de enfoque de procesos

**Tabla 4.4. Medición de impactos relacionados con el principio de enfoque de Procesos**

Preguntas	5	4	3	1-2
1. Se determinaron los procesos y las actividades claves, así como las relaciones de interdependencia entre	65	20	15	0

<i>los procesos de la organización.</i>				
<i>2. Se establecieron los métodos de medición y análisis que determinan la eficiencia y la capacidad de los procesos.</i>	60	25	15	0
<i>3. Se implementaron métodos para la reducción de costos y tiempos, mediante el uso eficaz de los recursos y además, se identificaron las relaciones entre los procesos de la organización.</i>	60	20	20	0
<i>4. Se redujo el “tiempo de ciclo” entre el momento que un cliente demanda el producto o servicio, la entrega del mismo y el recaudo de cartera.</i>	50	50	0	0

Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

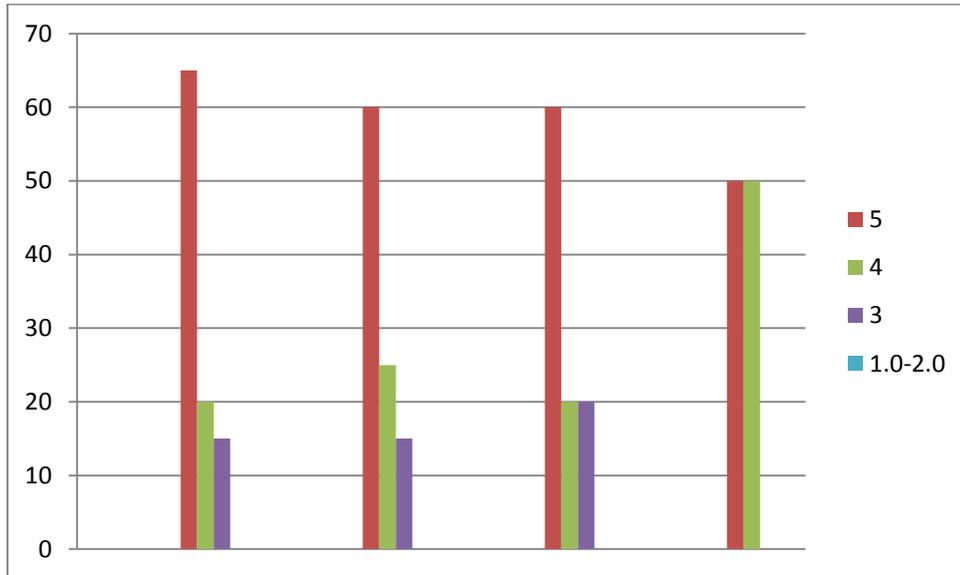
El análisis de los resultados de los impactos relacionados con el cumplimiento del principio de enfoque de procesos es el cuatro elemento de referencia de contribución del personal al sistema de gestión de la calidad. En el análisis de los impactos relacionados con el principio enfoque de procesos, da valores significativamente moderados, por lo que se infiere que la empresa los cumple, pero que tiene que trabajar más para poder llegar a un desempeño satisfactorio y un mejoramiento conjunto de la organización.

En lo referente al establecimiento de métodos de medición y análisis que determinen la eficiencia y la capacidad de los procesos; la empresa cumple a medias con este requisito, lo que afecta la retroalimentación y evaluación de las estrategias y de las políticas en lo referente a los procesos organizacionales. Esto influye de manera considerable en la eficiencia de la prestación del servicio y en todos los demás procesos, además ayuda a explicar la poca competitividad a nivel nacional y la poca penetración en los mercados internacionales.

En el análisis de la reducción del “tiempo del ciclo” entre el momento que un cliente demanda un producto, la entrega del mismo y el recaudo de cartera, la empresa presenta un ciclo prolongado y al mismo tiempo una muy baja reducción del ciclo; afectando la rentabilidad, el sostenimiento financiero y la rentabilidad de las mismas.

La figura 4.4. muestra los resultados de los aspectos evaluados en lo referente al principio de enfoque de procesos.

**Figura 4.4. Medición de impactos relacionados con el principio de enfoque de Procesos**



Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

#### 4.2.5. Principio de enfoque de sistemas

**Tabla 4.5. Medición de impactos relacionados con el principio de enfoque de sistemas**

Preguntas	5	4	3	1-2
1. Se documentaron las actividades necesarias para el control eficaz de la operación y se identificaron los procesos claves.	60	20	20	0
2. Se enfocaron los esfuerzos en los procesos principales, con base en la medición y evaluación diaria de las operaciones.	60	20	20	0
3. Se incrementó la capacidad para enfocar los esfuerzos y hacer que las interdependencias generen valor, con base en los planes de acción.	60	20	20	0
4. Se logró que el sistema de gestión operara de	50	40	10	0

<i>manera sistémica, sinérgica y completa.</i>				
--	--	--	--	--

Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

El análisis de los resultados de los impactos relacionados con el cumplimiento del principio de enfoque de sistemas es el quinto elemento de referencia de contribución del personal al sistema de gestión de la calidad. En la valoración de los impactos relacionados con el principio de enfoque de sistemas en los aspectos evaluados, se obtuvieron resultados medianamente satisfactorios, donde se evidencia que la empresa cumple en lo referente a la documentación de las actividades necesarias para el control eficaz de la operación y se identifican los procesos claves; pero se deben mejorar las actividades para incidir en el mejoramiento de la calidad de todas las operaciones.

En la medición de los procesos principales; la empresa no realiza esta actividad de la mejor forma, por lo que se debe de mejorar en los controles diarios y enfocarse en los procesos que más influyen en la competitividad para la consolidación y la sostenibilidad del sector y de la economía en general por las sinergia de los efectos de encadenamiento que genera el sector comercial al resto de sectores de la economía.

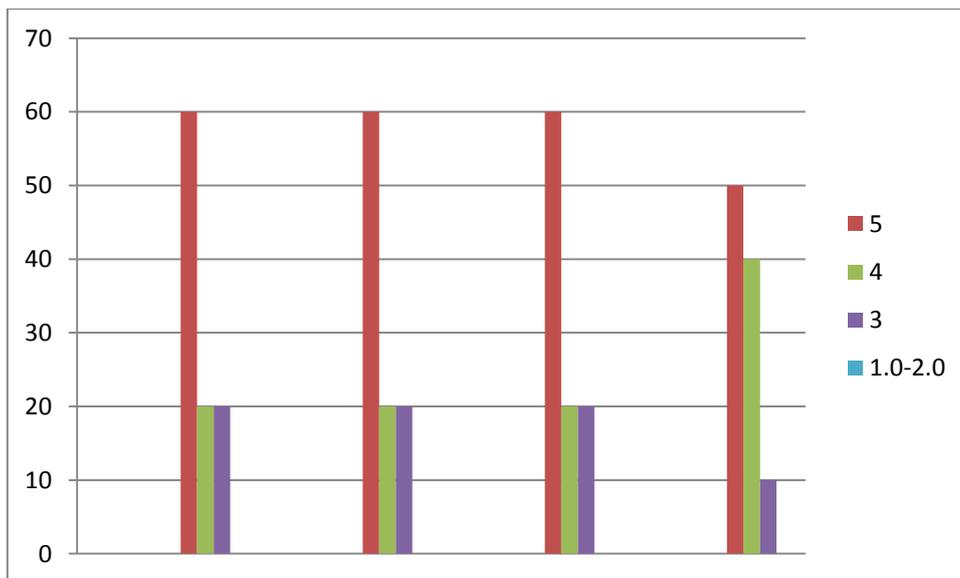
Otro aspecto que no cumple a cabalidad es la ampliación de la capacidad de la empresa para enfocar los procesos y generar un mayor valor agregado; en otras palabras es hacer que todos los procesos se mejoren y la competitividad de la misma en mayor proporción que la sumatoria de cada una de las partes, con el supuesto que se puede generar un aumento en la calidad de la prestación del servicio y el mejoramiento de cada uno de los procesos, además; reducir de los costos; provocando mayores márgenes de ganancias y poder competir en mejor manera, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales.

El sistema de gestión de la calidad no lleva implícitamente que las empresas deben optar por una estrategia de desarrollo, pero en los mercados internacionales corresponde apuntar a una estrategia de diferenciación de productos, por el aumento del valor agregado de los productos con un mayor grado de conocimiento e investigación, para poder entrar al mercado que más demanda tiene a nivel mundial; lo que debe contribuir al aumento de la remuneración de los trabajadores y a mayores márgenes de ganancia.

Igualmente, el sistema tiene como pilar fundamental de competitividad el aumento de las competencias de las personas (aumento del nivel de educación y de las habilidades y destrezas de los trabajadores, o la calificación permanente de todos los miembros de la organización) y para lograr este objetivo la empresa debe percibir unos adecuados márgenes de utilidad que haga posible este objetivo y así emprender el camino de la competitividad y la sostenibilidad en los mercados, que cada vez son más exigentes, tecnificados y globalizados.

La figura 4.5 muestra los resultados de los aspectos evaluados en lo referente al principio enfoque de sistemas.

**Figura 4.5. Medición de impactos relacionados con el principio de enfoque de sistemas**



Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

#### 4.2.6. Principio de decisiones basadas en hechos.

**Tabla 4.6. Medición de impactos relacionados con el principio de decisiones basadas en hechos.**

Preguntas	5	4	3	1-2
1. Se conoce y se aplica el método PHVA para acciones correctivas y preventivas	50	50	0	0
2. Se hace seguimiento a la eficacia de las	50	40	10	0

<i>acciones emprendidas.</i>				
3. <i>Se logró el mejoramiento de procesos y estándares ya existentes en la organización.</i>	60	40	0	0
4. <i>Hay evidencia objetiva de que esos mejores estándares están impactando los resultados económicos de la organización</i>	50	40	10	0

Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

El análisis de los resultados de los impactos relacionados con el cumplimiento del principio de decisiones basadas en hechos es el sexto elemento de referencia de contribución del personal al sistema de gestión de la calidad. En el análisis de los impactos de los principios relacionados con los hechos y datos para la toma de las decisiones en la empresa estudiada, se encuentra que el 100% de las personas conoce y aplica el método PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) para tomar acciones preventivas y correctivas.

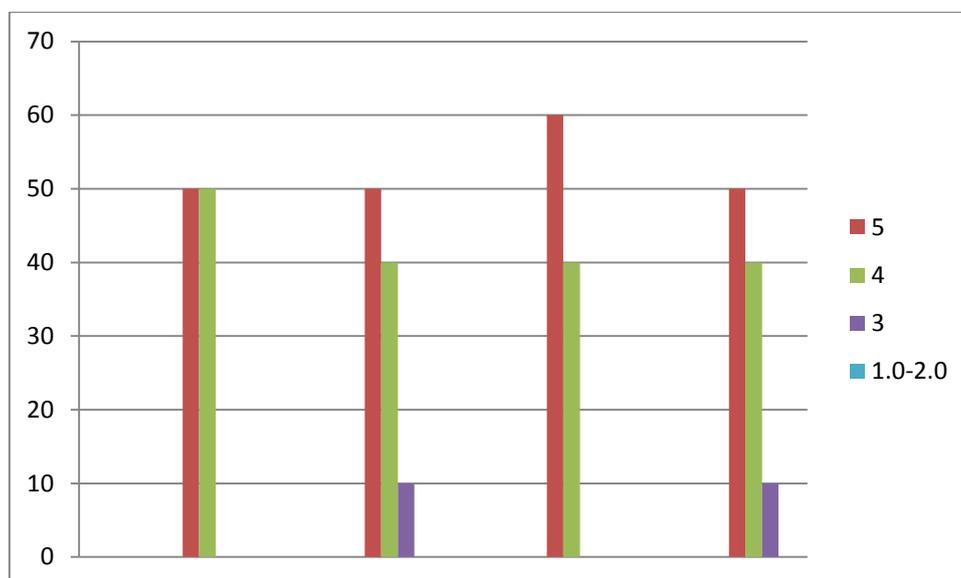
Por lo tanto, esto afecta positivamente el proceso de mejoramiento continuo al establecer las políticas a seguir, se cuenta con medidas para la verificación de las estrategias; con conocimiento sobre la eficacia de las políticas y programas implementados por la organización.

La empresa realiza medianamente el seguimiento a la eficacia de las acciones emprendidas. En cuanto al logro del mejoramiento de procesos y estándares ya existentes se consigue pero en forma restringida; porque falta concentrar más recursos humanos y de capital para el cumplimiento de este objetivo del sistema de gestión de la calidad. Esto en otras palabras es aumentar la capacidad de la organización y aumentar la productividad de la empresa.

La empresa responde que tienen evidencia objetiva que el mejoramiento de los procesos y de los estándares están impactando positivamente los resultados económicos de la misma. Por lo que se puede concluir que la empresa ha tenido un mejoramiento en los indicadores de rentabilidad económica y financiera.

La figura 4.6 muestra los resultados de los aspectos evaluados en lo referente al principio hechos y datos para la toma de decisiones.

**Figura 4.6. Medición de impactos relacionados con el principio de decisiones basadas en hechos.**



Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

#### 4.2.7. Principio de mejora continúa.

**Tabla 4.7. Medición de impactos relacionados con el principio de mejora continúa**

Preguntas	5	4	3	1-2
1. La administración se base en políticas	80	20	0	0
2. Los datos son convertidos en información relevante y con base en ella, se genera conocimiento que la competencia no conoce.	80	20	0	0
3. Con base en el conocimiento mejorado, se establecieron e implementaron las estrategias para crear ventajas competitivas.	70	30	0	0
4. Con base en los resultados de las estrategias, se valoró la eficacia de las mismas y se ajustaron para sostener la ventaja competitiva	70	30	0	0

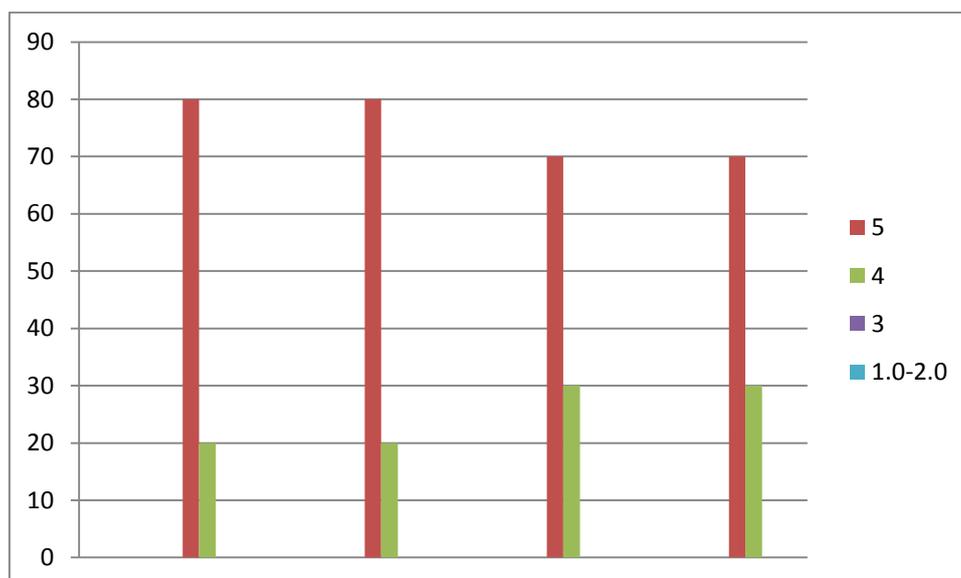
Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

El análisis de los resultados de los impactos relacionados con el cumplimiento del principio de mejora continua es el séptimo elemento de referencia de contribución del personal al sistema de gestión de la calidad. El análisis de los preceptos relacionados con la mejora continua arroja como resultado que la administración se basa en información y datos de los procesos, que se cumplen a cabalidad este aspecto. El segundo componente lo cumple plenamente ósea que toda la información manejada por la empresa se convierte en conocimiento para la organización. Al analizar el tercer aspecto, la empresa utiliza la información para realizar estrategias que los lleva a crear ventajas competitivas y poder asumir de una mejor forma una posición de privilegio en los mercados, en especial del mercado local, regional y nacional.

Con base en los resultados de las estrategias se valora la eficiencia de las mismas y se ajustan para sostener la ventaja comparativa, se realiza la retroalimentación de los datos que les asegure el mejoramiento continuo de la organización

La figura No 4.7, muestra los resultados de los aspectos evaluados en lo referente al principio de mejora continua.

**Figura 4.7. Medición de impactos relacionados con el principio de mejora continúa**



Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

#### 4.2.8. Principio de relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

**Tabla 4.8. Medición de impactos relacionados con el principio de relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**

<b>Preguntas</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1-2</b>
1. <i>Se identifican y seleccionan proveedores claves.</i>	70	30	0	0
2. <i>Hay un programa de mejoramiento de la flexibilidad, rapidez logística de distribución, optimización de costos y recursos, para lograr relaciones de equilibrio en los beneficios.</i>	70	10	20	
3. <i>Se han establecido relaciones de largo plazo, se comparten riesgos.</i>	60	30	10	0
4. <i>Hay una visión de la cadena, clusters o sistema productivo al cual pertenecen y hay asociatividad o integración para generar mayor valor.</i>	60	30	10	0

Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

El análisis de los resultados de los impactos relacionados con el cumplimiento del principio de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor es el octavo elemento de referencia de contribución del personal al sistema de gestión de la calidad. En el análisis de los impactos relacionados con el principio relaciones con proveedores, se resalta el hecho que la empresa identifica y selecciona sus proveedores claves. Lo que indica que tiene un programa de selección de proveedores, que le ayuda a aumentar la productividad, reducir los imperfectos de los materiales, insumos y materia prima, disminuir los costos por controles de calidad y mayor utilización de estos insumos. Otro aspecto igualmente valorado es la estabilidad en el suministro de estos elementos.

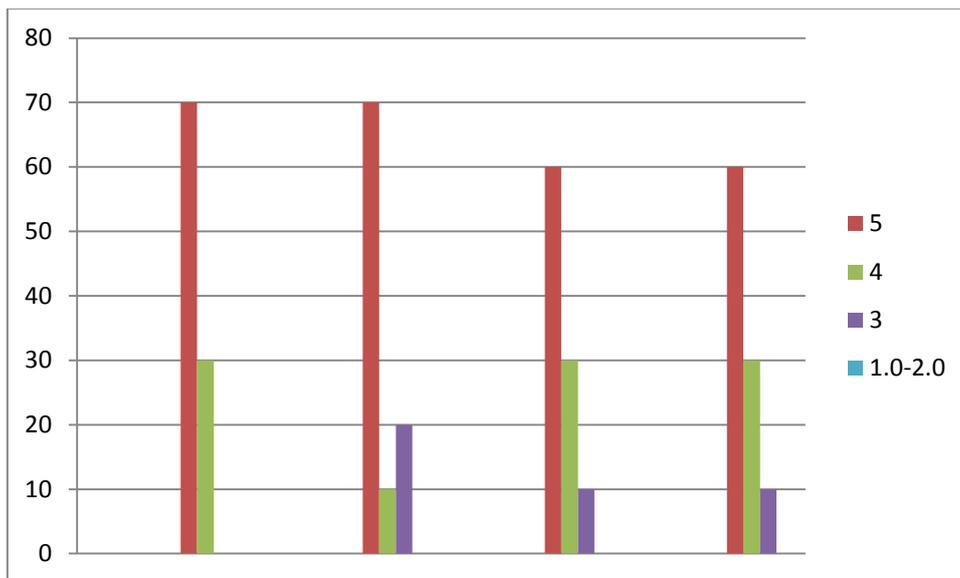
En lo referente a la existencia de un programa de mejoramiento de la flexibilidad, rapidez logística de distribución, optimización de costos y recursos, para lograr relaciones de equilibrio en los beneficios, la empresa cuenta con un programa de mejoramiento en este aspecto.

Uno de los puntos débiles en lo referente con el principio de relaciones con proveedores es el establecimiento de relaciones de largo plazo y el compartir costos con estos. No

hay una visión compartida de la cadena, al cual pertenecen, ni mucho menos un grado de asociatividad para lograr un mayor valor agregado, por lo que no se alcanzan las sinergias necesarias para el establecimiento de este sector como motor de crecimiento de la economía en general. Además no se establecen los procesos de integración empresarial capaces de lograr economía externas y verdaderos procesos de crecimiento corporativo, de los capitales físicos, humanos y sociales necesarios para el desarrollo de las organizaciones, la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo de las sociedades.

La figura 4.8, muestran los resultados de los aspectos evaluados en lo referente al principio de relaciones con proveedores.

**Figura 4.8. Medición de impactos relacionados con el principio de relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**



Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

### **4.3. Evaluación de la contribución del personal de la empresa al sistema de gestión de la calidad a través del cumplimiento de los atributos de la calidad**

Como se enuncio antes, la contribución del personal de la empresa al sistema de gestión de la calidad se estudiará desde el cumplimiento y buena aplicación de los atributos de la calidad, expresados en %.

### 4.3.1. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de calidad

**Tabla 4.9. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de calidad**

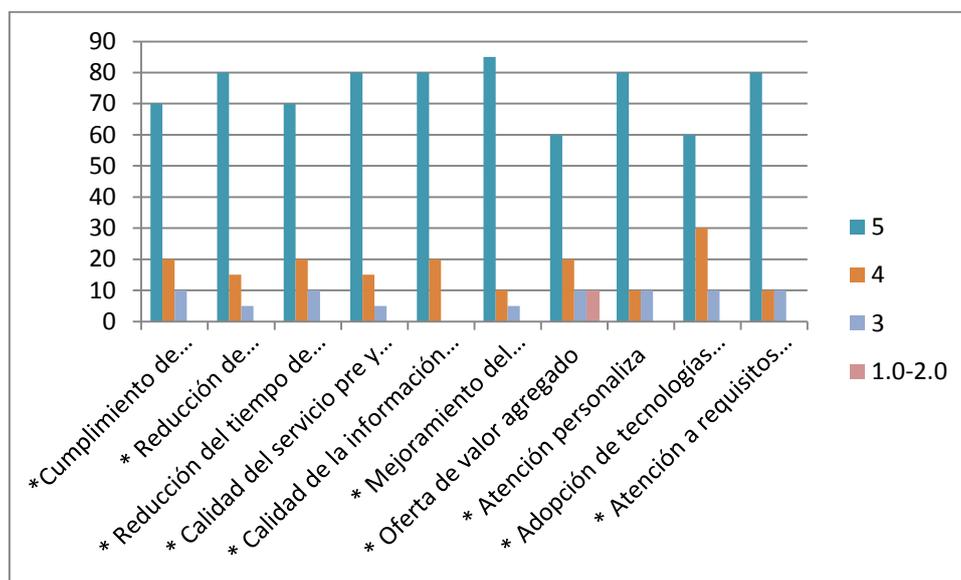
<b>Aspecto Evaluado/Calificación Otorgada</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1-2</b>
<i>*Cumplimiento de especificaciones.</i>	70	20	10	0
<i>* Reducción de devoluciones, quejas, demandas o tutelas.</i>	80	15	5	0
<i>* Reducción del tiempo de atención de quejas.</i>	70	20	10	0
<i>* Calidad del servicio pre y post venta</i>	80	15	5	0
<i>* Calidad de la información del producto o servicio</i>	80	20	0	0
<i>* Mejoramiento del producto, servicio o proceso (materias primas)</i>	85	10	5	0
<i>* Oferta de valor agregado</i>	60	20	10	10
<i>* Atención personaliza</i>	80	10	10	0
<i>* Adopción de tecnologías de punta</i>	60	30	10	0
<i>* Atención a requisitos especiales.</i>	80	10	10	0

Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

En lo que respecta al análisis de los atributos de la calidad, se evidencia un cumplimiento excelente el mejoramiento del producto, servicio o proceso. Los aspectos de reducción de devoluciones, quejas, demandas y tutelas, la calidad del servicio pre y postventa, atención personalizada y atención de requisitos especiales con una calificación sobresaliente. El aspecto de reducción del tiempo de atención a quejas y cumplimiento de especificaciones como buena, mientras que la adopción de tecnologías de punta es pasable y deja mucho que desear la oferta de valor agregado que es muy limitada, aunque es contradictorio con la evaluación del principio de orientación al cliente, el cual fue bien calificado por el personal de la empresa.

La figura 4.9, muestra los resultados de los aspectos evaluados en lo referente al cumplimiento de la medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de calidad.

**Figura 4.9. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de calidad**



Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

#### 4.3.2. Cumplimiento de atributos de entrega

**Tabla 4.10. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de entrega**

Aspecto Evaluado/Calificación Otorgada	5	4	3	1-2
*Cantidad correcta.	50	50	0	0
*Fecha correcta	50	45	5	0
*Lugar correcto, manipulación del producto o servicio	60	40	0	0
*Reducción del tiempo de ciclo	60	35	5	0
*Sistema Push	50	50	0	0
*Sistema Pull	50	50	0	0
*Manejo de inventarios	60	20	10	10
*Tamaño de lotes	80	10	10	0

Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

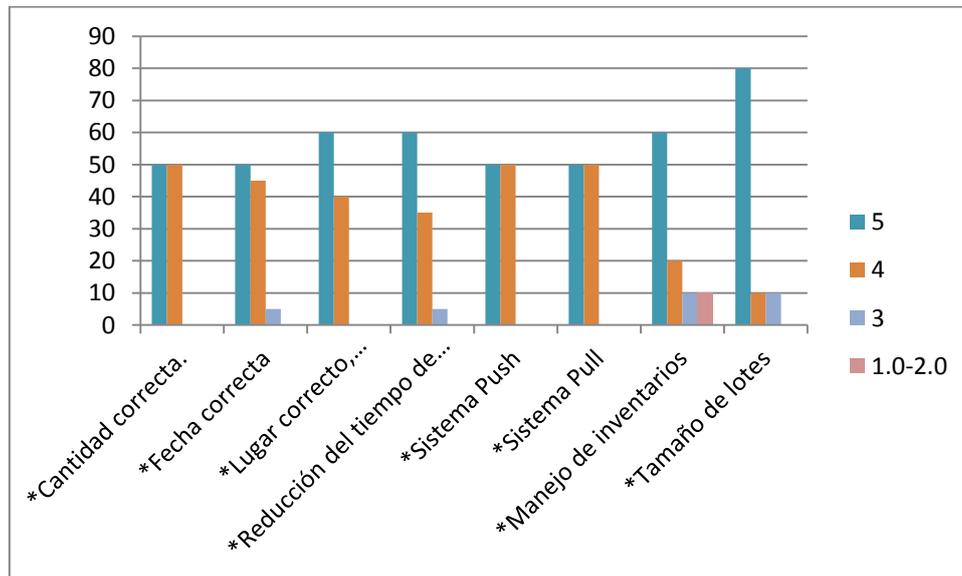
De los atributos de entrega se destaca el manejo excelente del tamaño de los lotes por el compromiso del personal responsable y el proceso de ayuda computacional que se tiene para tal fin. El cumplimiento del lugar correcto, la reducción de tiempo de ciclo y el manejo de inventarios es bueno, ósea que verifica este atributo del sistema de gestión de la calidad. En cuanto al cumplimiento de la cantidad y fecha es aceptable. El manejo de sistema push y pull deja duda al tratamiento comprendido por el personal de la organización.

De los aspectos evaluados se infiere que la empresa posee fortalezas en el manejo de inventarios, manipulación del producto, fecha y lugar de entrega y reducción del tiempo de ciclo; la implementación del sistema de gestión de la calidad ha permitido el aumento de la competitividad y mejora en los atributos de la entrega.

Los puntos débiles se deben de mejorar, pues es un atributo muy valorado por las grandes firmas distribuidoras a nivel internacional que es necesario cumplir, para sostenerse en los merados nacionales y en especial en los internacionales.

La figura 4.10, muestra los resultados de los aspectos evaluados en lo referente al cumplimiento de la medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de entrega.

**Figura 4.10. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de entrega**



Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

### 4.3.3. Cumplimiento de atributos de costos

**Tabla 4.11. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de costos**

Aspecto Evaluado/Calificación Otorgada	5	4	3	1-2
*Reducción del costo del producto o servicio	50	50	0	0

<i>*Reducción de costos de transacción o trámites</i>	50	45	5	0
<i>*Reducción de costos de no calidad</i>	50	40	10	0
<i>*Reducción de costos de calidad ((Fallas externas e internas).</i>	50	35	15	0

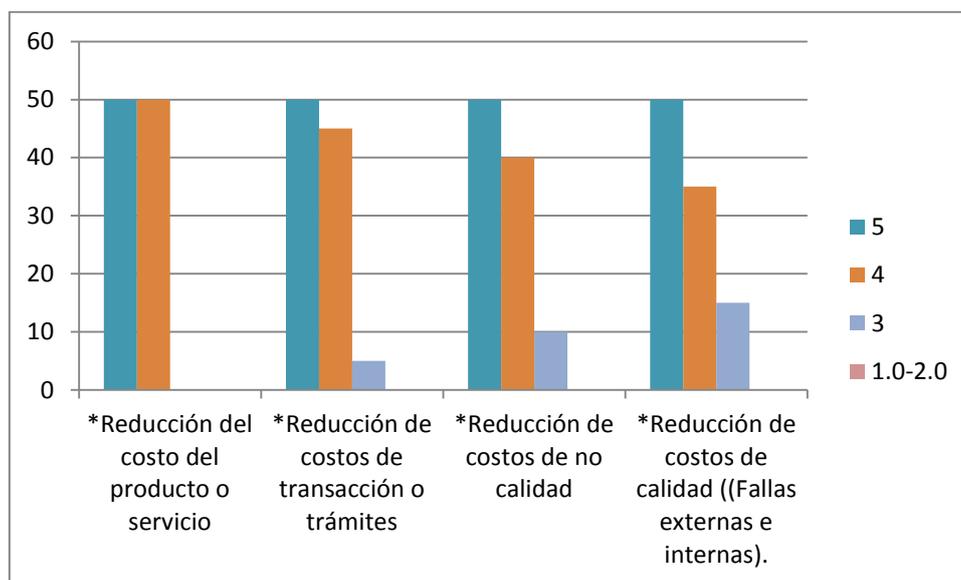
Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

En el análisis del cumplimiento de los atributos de costos se destaca que la reducción de costos es una actividad que le dificulta a la empresa, independiente del tipo de costo que sea. Al respecto podría decirse que no existe una reducción plena de alguno de ellos, incluso la empresa aun tiene dificultades para determinar sus costos ocultos lo cual hace aumentar las ineficiencias, menor nivel de competitividad y con mayores problemas de sobrevivir a la competencia local, nacional e internacional.

La empresa debe realizar mayores esfuerzos en el mejoramiento de sus procesos, mejoramiento del capital físico y humano con el fin de fortalecerse y aumentar la competitividad; también deben integrarse en programas con entidades y las autoridades locales, con el objetivo de encontrar soluciones a en sus políticas de incentivos, sobre todo los incentivos horizontales (información sobre mercados, estabilidad macroeconómica y acceso al crédito), donde el gobierno local y las organizaciones empresariales son los actores del crecimiento y el desarrollo de las sociedades.

En la figura 4.11, muestra los resultados de los aspectos evaluados en lo referente al cumplimiento de la medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de costos.

**Figura 4.11. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de costos**



Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

#### 4.3.4. Cumplimiento de atributos de moral y ambiente de trabajo.

**Tabla 4.12. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de ambiente de trabajo**

Aspecto Evaluado/Calificación Otorgada	5	4	3	1-2
<i>*Disminución de la accidentalidad</i>	80	20	10	0
<i>*Reducción del ausentismo</i>	80	25	10	0
<i>*Implementación de programas de mejoramiento a través de ideas</i>	60	40	0	0
<i>*Retribución a empleados con base en resultados y desempeño</i>	40	35	15	0
<i>*Mejoramiento del clima laboral</i>	50	50	0	0
<i>*Proyectos de motivación</i>	40	60	0	0
<i>*Programas de bienestar social</i>	50	50	0	0
<i>*Inversión en proyectos de carácter social</i>	30	30	30	0
<i>*Impacto ambiental</i>	25	25	25	25
<i>*Relación con la comunidad</i>	50	50	0	0

Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

En el cumplimiento de los atributos de moral y de ambiente de trabajo se destaca la disminución de la accidentalidad, así como la reducción del ausentismo. La implementación de programa de mejoramiento, programa de bienestar social; mejoramiento del clima laboral después de la implementación del sistema de gestión de la calidad se aumentaron, sin duda alguna impacta positivamente en el esfuerzo de los trabajadores.

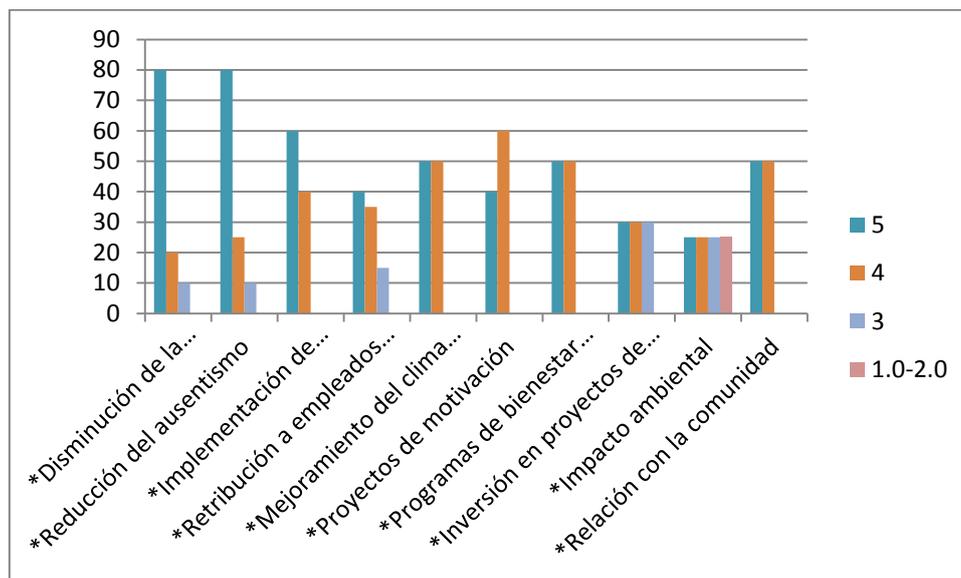
A la empresa le falta por mejorar en cuanto a inversiones en proyectos de carácter social, también se hace necesario crear y fomentar proyectos que impulsen la motivación de los trabajadores y sus familias y sobre todo implementar políticas de salarios de eficiencia, para que los trabajadores más productivos reciban una retribución salarial justa y generar un ambiente de sana competencia, que dará como resultado una mayor productividad de trabajo y un aumento del bienestar de todos.

Es imprescindible seguir reduciendo los efectos negativos que provoca la organización al medio ambiente, y en esto la adopción del sistema de mejoramiento de la calidad, trae muchos beneficios ambientales, puesto que reduce los desperdicios de materia prima, insumos, materiales y obliga a la empresa a adaptarse más rápidamente a las normas ambientales tanto a nivel nacional, como a las exigencias internacionales; logrando la viabilidad ecosistémica.

Por lo anterior los sistemas de gestión tienen inmersos dentro de sus principios una visión holística y sistémica que abarca todos los aspectos importantes que se trabaja universalmente para lograr la competitividad, el crecimiento económico, la preservación y recuperación ambiental, un mayor nivel de bienestar social (tanto dentro de las organizaciones como fuera de ellas) y lograr el verdadero desarrollo económico y social, que tanto se anhela en los países.

La figura 4.12, muestra los resultados de los aspectos evaluados en lo referente al cumplimiento de la medición de impactos relacionados con el cumplimiento de los atributos de la moral y el ambiente de trabajo.

**Figura 4.12. Medición de impactos relacionados con el cumplimiento de atributos de ambiente de trabajo**



Fuente: Encuesta a empleados Almacén Paris S.A. 2011

#### **4.4. Evaluación de la contribución del personal de la empresa al sistema de gestión de la calidad a través del mejoramiento de las costumbres**

Como se enunció antes, la contribución del personal de la empresa al sistema de gestión de la calidad se estudiará desde el mejoramiento de las costumbres, expresados en %.

##### **4.4.1. Mejoramiento de las costumbres organizacionales.**

En cuanto a los impactos que generó la implementación del sistema de gestión de la calidad en lo referente a las costumbres organizacionales en la empresa, se encontraron las siguientes: mayor orden en operaciones internas, origen de la cultura de solución de conflictos al interior, mejoramiento de todos los procesos, sensibilización del personal y cambio de aptitud en todas las áreas o departamentos, mayores niveles de control de la documentación y de la información, enfoque de todos y cada uno de los procesos hacia la calidad total.

Entre las nuevas costumbres se identificaron las siguientes: desarrollo del sentido de pertenencia en todos los miembros de la organización, el recurso humano adquiere una

mayor sensibilización hacia la calidad en todos los procesos, desarrollo de la cultura del trabajo en equipo, mayor conciencia por el impacto ambiental, verificación de objetivos y mejora, realizando estrategias y políticas cada vez más flexibles hacia los cambios y la incertidumbre en la economía, implementación de las auditorías de calidad, seguimiento a indicadores de procesos, los empleados están comprometidos con los procesos en beneficio de todas las áreas de la organización, predominio de una mayor percepción de estabilidad laboral, importancia por la información para convertirla en políticas y estrategias que aumenten la competitividad y la participación en los mercados, conciencia de la importancia de la atención al cliente, mayor organización de tareas tanto individual, como por procesos y aumento de la participación de todos los empleados en la formulación de estrategias.

La empresa ha empleado nuevos procesos para mejorar las costumbres organizacionales. Entre los más destacados: Lluvia de ideas, con el objetivo de que el recurso humano participe en la construcción de soluciones a los problemas de competitividad y el crecimiento, análisis de indicadores, que informan sobre la evolución de la empresa y de aquellos que pueden pronosticar fenómenos que impacten a la organización, reuniones mensuales con funcionarios de las dependencias u áreas funcionales, profundización en entrenamientos, reentrenamientos y capacitación por lo que reconocen que la adopción de estas, es clave para aumentar la productividad de todas las formas de capital, replanteamiento de objetivos según las condiciones económicas que la impactan, reuniones de fin de mes para debatir el estado de los objetivos y metas, reconocimiento de logros a los empleados y a las áreas de la empresa con mayor rendimiento y eficiencia, integraciones empresariales; permitiendo que aumente el sentido de pertenencia de los trabajadores y crecimiento del capital relacional; el cuál es muy importante para el logro de los objetivos del sistema de gestión de la calidad.

Para Vivares (2013, p. 145), *“sin duda, las personas se consideran como clave en la empresa. Esta visión normalmente está acompañada de un componente de productividad y resultados para la empresa, pues es una realidad que la acertada gestión del recurso humano se ha posicionado con el paso de los años porque ha demostrado impactar en el desempeño de las organizaciones, y ésta es, en el fondo, la razón fundamental por la cual algunas empresas se preocupan en cierta medida por el*

*tema, sin embargo, aunque poco recurrente en el discurso, aún existen empresas en las que la visión de las personas es limitada. Se ha encontrado evidencia de la necesidad de considerar aspectos individuales de las personas en la gestión de la producción, y por extensión, de las demás áreas de la organización”.*

#### **4.5. Contrastación de hipótesis**

Ho: Existe alguna contribución de los empleados al sistema de gestión de la calidad de la empresa que genere un impacto positivo en cuanto a mayor nivel de competitividad, cambios culturales y mayores niveles de beneficios económicos.

Esta hipótesis se constituye como la mejor aproximación entre los principios de calidad, los atributos y las costumbre y el sistema de gestión la calidad. Se buscó indagar el nivel de contribución de las prácticas del recurso humano y el desempeño del modelo. Para la respuesta se calcularon correlaciones entre las variables donde se obtuvieron correlaciones estadísticamente significativas según las tablas 3.3, 3.4 y 3.5. En términos generales, las deducciones indican que las prácticas del recurso humano están teniendo impacto en el desempeño del sistema de gestión, y es posible hacer una asociación en el comportamiento de las variables, en otras palabras, en la empresa el nivel de contribución de las prácticas del recurso humano es importante por lo cual hay sustento suficiente para aceptar la hipótesis Ho.

Como se mencionó en el marco teórico, el recurso humano puede convertirse en un aspecto fundamental para la implementación del sistema de gestión de la calidad. Por esta razón, en esta hipótesis se busca evaluar si en la empresa el nivel de contribución está relacionado con el grado de articulación estratégica entre el recurso humano y el área de calidad.

Se resume el resultado arrojado en la tabla 4.13.

**Tabla 4.13. Compilación de resultados.**

<b>Hipótesis</b>	<b>Resultado</b>	<b>Técnicas de prueba</b>	<b>Nivel</b>
<b>Ho</b>	No se encontró relación entre las variables de principios,	Coeficientes de correlación	No significativo

	atributos y costumbres		
<b>H1</b>	Se encontró relación con todas las variables de principios, atributos y costumbres	Coefficientes de correlación	<b>Significativo</b>

Para este propósito los coeficientes de correlación muestran que todas las variables tienen correlación significativa con el grado de colaboración estratégica entre el área de recurso humano y calidad.

## 5. Conclusiones

Este capítulo, se concluye los resultados de la investigación; las contribuciones a la empresa, las limitaciones del estudio y las nuevas posibilidades de investigación.

El estudio es concluyente en su evidencia de correlación positiva de la contribución de los empleados del Almacén Paris S.A. de la ciudad de Manizales al sistema de gestión de la calidad, ratificado por la evaluación de los principios, los atributos y costumbres, que impactan efectivamente la calidad y la competitividad empresarial. Teniendo en cuenta los hallazgos de esta investigación, diferentes razones ratifican la contribución positiva del personal de la empresa para mantener y mejorar el sistema, tales como:

- ◆ La relación entre el recurso humano y calidad es estrecha;
- ◆ La relación entre el recurso humano y el desempeño operacional genera impactos positivos,
- ◆ La valoración del recurso humano es pertinente con las políticas y prácticas empresariales,
- ◆ La aplicación del sistema de gestión de la calidad puede ser variable en el tiempo y en los diversos subsistemas de la empresa y entre los diferentes niveles jerárquicos,
- ◆ Los efectos de la contribución y el compromiso del recurso humano y la articulación de los procesos calidad es dinámico,
- ◆ El recurso humano es considerado como gestor y facilitador para otras actividades que impactan en el desempeño de la empresa y en el entorno en general.

Las particularidades del sistema de gestión en la empresa, tales como; tiempo, costo, esfuerzo, cambios en los presupuestos, manejo de clientes nacionales e internacionales y satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes exigen un buen conocimiento, compromiso y manejo para la búsqueda de la certificación y la consolidación de la empresa en su entorno global.

La empresa reporta que en la implementación del sistema de gestión de la calidad ha tenido un impacto positivo por la reducción de gastos por devoluciones, el mejoramiento de las relaciones comerciales, la satisfacción de los clientes y consumidor final, los márgenes de ganancia, la satisfacción de las necesidades y demandas

especiales de los clientes; la atención de los requerimientos y gustos especiales de estos y el mantenimiento del nivel de compradores. Otra bondad es el programa de selección de proveedores, la reducción de los imperfectos de los materiales, insumos y materiales; y mayor utilización de estos insumos.

La empresa posee fortalezas en el manejo de inventarios, manipulación del producto, fecha y lugar de entrega, y en general en los atributos de la entrega. El cumplimiento de las cantidades correctas; es una particularidad muy valorada por las grandes firmas distribuidoras a nivel internacional y que es necesario cumplir, para sostenerse en los mercados nacionales y en especial en los internacionales.

Las debilidades están orientadas hacia la relación del desempeño de las personas con la remuneración salarial, el tiempo de ciclo, el establecimiento de métodos de medición y análisis que determinen la eficiencia y la capacidad de los procesos, la implementación de métodos eficientes para la reducción de costos y tiempos, los controles en los procesos que más influyen en la competitividad de la empresa, en la estimación del valor agregado de los productos y servicio que más demanda tienen a nivel mundial. Además, les falta concentrar más recursos humanos y de capital para el cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión de la calidad y la utilización de la información pertinente y relevante.

En lo referente a la existencia de un programa de mejoramiento de flexibilidad, rapidez logística de distribución, optimización de costos y recursos, la empresa no cuenta con un programa óptimo en este aspecto. La empresa no tiene una visión compartida de la cadena, y no hace uso del grado de asociatividad para lograr un mayor valor agregado, por lo que no se logra las sinergias necesarias para el establecimiento de este sector.

En el análisis de las correlaciones de Pearson de los principios se encontró un grado de relación fuerte entre todos estos; lo que es coherente con la realidad de la empresa analizada. A medida que se da este proceso, el recurso humano contribuye en mayor medida en el sistema de gestión de la calidad y en las políticas de las empresas y del sector.

La empresa considera que el impacto y contribución del recurso humano en el proceso de implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad; es positivo para el desempeño general de la organización, aunque piensan que el costo es muy alto y considerable, pero se empieza a obtener mayores márgenes en ventas, reducción de los costos, cambios en las costumbres de los trabajadores y directivos.

En el cumplimiento de los atributos de moral y de ambiente de trabajo se destaca la disminución de la accidentalidad y del ausentismo, la implementación de un programa de mejoramiento continuo, programa de bienestar social y progreso del clima laboral. Como aspecto negativo, a la empresa le falta por afinar en cuanto a inversiones en proyectos de carácter social y el fomento de proyectos que impulsen la motivación de los trabajadores y sus familias.

Se han generado nuevas costumbres y cambios culturales en la organización que inciden de manera positiva en la consolidación de la competitividad en la empresa. Como también, mayor importancia dada a la información y manejo de esta, los miembros son más conscientes de la atención al cliente; se ha generado mayor conciencia por el impacto ambiental. Otras son las reuniones de lluvia de ideas, con el objetivo de que todo el recurso humano participe en la construcción de soluciones a los problemas que obstaculizan la competitividad y el desarrollo del sector.

Con respecto a la sustentación teórica, la evaluación arroja evidencias que el recurso humano se le considera como un participante estratégico para el logro los objetivos del sistema de gestión de la calidad. Estos resultados apoyan la teoría de Calderón (2006); según la cual gestión humana tiene un importante papel en las áreas de la organización, y han impactado favorablemente el desempeño de las prioridades competitivas, lo cual es de esperarse si se tienen unas prácticas acertada enmarcada en un sistema de gestión según Buller (2012). Es decir, al contrastar el impacto del recurso humano se obtuvo una relación significativa entre la contribución del personal y la competitividad.

En cuanto al aporte del recurso humano al sistema de gestión de la calidad, la revisión de la literatura permite concluir que los aspectos relacionados con el recurso humano y su gestión son un pilar fundamental para la configuración de la estrategia y potenciar el desempeño operacional.

Esta investigación servirá como fuente de consulta para estudiosos, por el reconocimiento del recurso humano y para determinar si el sistema de gestión de la calidad en otros sectores puede llegar a ser una estrategia exitosa para el logro de mayor nivel de competitividad y crecimiento empresarial.

La investigación se puede convertir en una línea de investigación académica debido a la necesidad de volver competitivo el sector comercial de la ciudad y obtener un impacto positivo en las condiciones socioeconómicas de la sociedad.

Las limitaciones del estudio se centran en el tamaño de muestra que puede considerarse pequeño desde el punto de vista estadístico, y otra, que el tema es bastante amplio, e implica la consideración de un gran conjunto de variables.

Las contribuciones de esta investigación para futuros estudios están enmarcadas, así:

- ◆ La relación entre la contribución del recurso humano y su impacto en el desempeño en las prioridades competitivas,
- ◆ El sistema de gestión de calidad y el desempeño de la prioridad competitiva de la calidad.

En síntesis, se logró comprobar incidencia directa del recurso humano en el sistema de gestión de la calidad, se encontró que el desempeño en de la prioridad competitiva de la calidad, se ve impactado por la práctica y nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo, es decir, a mayor desempeño y satisfacción de los empleados se registra mayor desempeño en la prioridad competitiva de la empresa estudiada.

De la misma forma, se detectaron mejoras cuando la empresa involucra en el sistema de gestión de la calidad, variables propias de las personas como la motivación, los objetivos personales, el comportamiento, las creencias y valores, la actitud, la aptitud y formación. Se manifestó que se hace más alto en la medida que la empresa conoce y vincula estas características a los procesos de calidad.

Este resultado evidenció que las contribuciones del recurso humano son importantes, al reconocer las personas como un ser social que hace parte de la organización y de su gestión. Esta deducción refuerza el concepto que el involucramiento de las personas en

el sistema de gestión de la calidad puede estar al mismo nivel de las prioridades empresariales, por la posibilidad de generar ventajas competitivas a través de las personas.

## **Anexo 1.**

### **Formato de Encuestas al gerente y directores del sistema de calidad en Almacén Paris S.A. (Información para características de la empresa sobre su Sistema de gestión de la calidad).**

#### 1.1 Tiempo empleado en la implementación del SGC.

- a. Menor a 6 meses
- b. Entre 6 y 12 meses
- c. Entre 13 y 18 meses
- d. Entre 19 y 24 meses
- e. Más de 24 meses

#### 1.2 Costo de la implementación del SGC.

- a. Moderado
- b. Alto
- c. Bajo
- d. No sabe, no responde. NS/NR

#### 1.3 Esfuerzo de la implementación.

- a. Moderado
- b. Alto
- c. Bajo
- d. No sabe, no responde. NS/NR

#### 1.4 Cambios inducidos en el presupuesto de las empresas

##### 1.4.1 Cambios en el presupuesto para el control de la calidad.

- a. Sigue igual
- b. Aumentó
- c. Disminuyo
- d. NS/NR

##### 1.4.2 Cambios en el presupuesto para mantenimiento.

- a. Sigue igual
- b. Aumentó
- c. Disminuyo
- d. NS/NR

##### 1.4.3 Cambios en el presupuesto para capacitación de personal.

- a. Sigue igual
- b. Aumentó
- c. Disminuyo
- e. NS/NR

#### 2. Impacto de los sistemas de gestión en el mercado y las exportaciones

##### 2.1 Datos generales del mercado.

###### 2.1.1 Porcentaje de sus clientes que exige certificación ISO 9001:2008

###### 2.1.2 Comportamiento de las ventas.

- a. 2 años antes

- b. 1 año antes
- c. Año de certificación con la ISO 9001
- d. 1 año después
- e. 2 años después

## 2.2 Cambios en relación al comercio exterior

### 2.2.1 Empresas exportadoras

- a. Exporta
- b. No exporta

### 2.2.2 Tipo de exportaciones realizadas

- a. Directas
- b. Indirectas
- c. Ambas
- d. NS/NR

### 2.2.3 Variación en el número de clientes internacionales.

- a. Aumentó
- b. Disminuyó
- c. Sigue igual
- d. NS/NR

### 2.2.4 Variación en la cantidad de países a los que exporta

- a. Aumentó
- b. Disminuyó
- c. Sigue igual
- d. NS/NR

### 2.2.5 Variación en el monto de las exportaciones en ( \$ dólares )

- a. Aumentó
- b. Disminuyó
- c. Sigue igual
- d. NS/NR

### 2.2.6 Variación del número de clientes internacionales que exige la certificación.

- a. Aumentó
- b. Disminuyó
- c. Sigue igual
- d. NS/NR

### 2.2.7 Mercados de exportación que exigen la certificación ISO 9001

- a. Comunidad Andina
- b. Centro América
- c. E.U
- d. NAFTA
- e. MERCOSUR
- f. U.E
- g. Asia
- h. África
- i. Otro

2.2.8 Porcentaje de incremento en las exportaciones atribuible a la certificación ISO 9001

- a. 0% a 10%
- b. 11% a 20%
- c. 21% a 50%
- d. 51% a 70%
- e. 71% a 100%
- f. Más del 100%

3. Impactos del sistema de gestión de la calidad relacionados con la satisfacción del cliente.

3.1 Comportamiento de la satisfacción del cliente a partir de la certificación

- a. Aumentó
- b. Sigue Igual
- c. NS/NR

3.2 Método utilizado por las empresas para medir la satisfacción del cliente.

- a. Encuestas
- b. Entrevistas
- c. Estudios
- d. Otros
- e. Utiliza conjuntamente el a, b y c.

3.3 Porcentaje de devoluciones respecto a las unidades.

- a. 2 años antes
- b. 1 año antes
- c. Año de certificación
- d. 1 año después
- e. 2 años después

## **Anexo 2.**

### **4. Impacto de la certificación en función de los principios**

La calificación se le asigna de uno (1) a cinco (5), siendo uno pésimo y cinco excelente, para así establecer métricas referidas al impacto de la certificación en cada uno de los principios de calidad.

#### 4.1 Impactos relacionados con el principio orientación hacia el cliente

- a. Se cumple con los requisitos mínimos de calidad
- b. Se mejoró la satisfacción de las necesidades del cliente en términos de calidad, cumplimiento (entrega), seguridad y otros.
- c. Se incremento el nivel de satisfacción porque se han atendido las necesidades y expectativas del cliente.
- d. Se incrementó o innovó en la satisfacción de las demandas especiales de los clientes.

#### 4.2 Impactos relacionados con el principio Liderazgo de la alta dirección

- a. Se establecieron los objetivos y metas anuales de la organización agentes de interés (accionistas, clientes, empleados, comunidad)
- b. Se establecieron los objetivos en función de la generación de valor para los clientes.
- c. Se desplegaron los objetivos y metas de la alta dirección hasta la base y se canalizaran las iniciativas de mejoramiento que surgen desde la base del plan anual de actividades.
- d. Se consolidaron los resultados anuales de la organización y se mejoró la sinergia para lograr las metas, por individuos, grupos y áreas.

#### 4.3 Impactos relacionados con el principio participación del personal

- a. Implementación de programas de capacitación a los empleados (en función de la empresa).
- b. Estructuración de Plan Carrera o Plan de Desarrollo individual para sus colaboradores.
- c. Medición de la eficiencia de los planes de desarrollo y correlación con la mejora
- d. Relación del desempeño de las personas a la remuneración y certificado a los funcionarios en las competencias desarrolladas.

#### 4.4 Impactos relacionados con el principio enfoque de procesos

- a. Se determinaron los procesos y las actividades claves, así como las relaciones de interdependencia entre los procesos de la organización.
- b. Se establecieron los métodos de medición y análisis que determinan la eficiencia y la capacidad de los procesos.
- c. Se implementaron métodos para la reducción de costos y tiempos, mediante el uso eficaz de los recursos y además, se identificaron las relaciones entre los procesos de la organización.
- c. Se redujo el “tempo de ciclo” entre el momento que un cliente demanda el producto o servicio, la entrega del mismo y el recaudo de cartera.

#### 4.5 Impactos relacionados con el principio enfoque de sistemas

- a. Se documentaran las actividades necesarias para el control eficaz de la operación y se identificaron los procesos claves.

- b. Se enfocaron los esfuerzos en los procesos principales, con base en la medición y evaluación diaria de las operaciones.
- c. Se incrementó la capacidad para enfocar los esfuerzos y hacer que las interdependencias generen valor, con base en los planes de acción.
- d. Se logró que el sistema de gestión operara de manera sistémica, sinérgica y sistemática.

#### 4.6 Impactos relacionados con el principio hechos y datos para la toma de decisiones

- a. Se conoce y se aplica el método PHVA para acciones correctivas y preventivas
- b. Se hace seguimiento a la eficacia de las acciones emprendidas.
- c. Se logró el mejoramiento de procesos y estándares ya existentes en la organización.
- d. Hay evidencia objetiva de que esos mejores estándares están impactando los resultados económicos de la organización.

#### 4.7 Impactos relacionados con el principio mejora continua

- a. La administración se base en información y datos de los procesos.
- b. Los datos son convertidos en información relevante y con base en ella, se genera conocimiento que la competencia no conoce.
- c. Con base en el conocimiento mejorado, se establecieron e implementaron las estrategias para crear ventajas competitivas.
- d. Con base en los resultados de las estrategias, se valoró la eficacia de las mismas y se ajustaron para sostener la ventaja competitiva.

#### 4.8 Impactos relacionados con el principio relaciones con proveedores

- a. Se identifican y seleccionan proveedores claves.
- b. Hay un programa de mejoramiento de la flexibilidad, rapidez logística de distribución, optimización de costos y recursos, para lograr relaciones de equilibrio en los beneficios.
- c. Se han establecido relaciones de largo plazo, se comparten riesgos.
- d. Hay una visión compartida de la cadena, clusters o sistema productivo al cual pertenecen y hay cierto grado de asociatividad o integración para generar mayor valor.

### **Anexo 3.**

#### **5. Impacto de la certificación en función de los atributos**

A cada aspecto se le asignó una calificación de uno (1) a cinco (5), siendo uno el muy bajo y cinco muy alto, para así establecer métricas referidas al impacto de la certificación en cada uno de los atributos de calidad.

##### 5.1 Impacto de la certificación en el desempeño de la empresa

- a. Positivo
- b. Negativo
- c. Imperceptible
- d. NS/NR

##### 5.2 Cumplimiento de atributos de la calidad

- a. Cumplimiento de especificaciones.
- b. Reducción de devoluciones, quejas, demandas o tutelas.
- c. Reducción del tiempo de atención de quejas.
- d. Calidad del servicio pre y post venta
- e. Calidad de la información del producto o servicio
- f. Mejoramiento del producto, servicio o proceso (materias primas)
- g. Oferta de valor agregado
- h. Atención personalizada
- i. Adopción de tecnologías de punta
- j. Atención a requisitos especiales.

##### 5.3 Cumplimiento de atributos de entrega

- a. Cantidad correcta.
- b. Fecha correcta
- c. Lugar correcto
- d. Manejo y manipulación del producto o servicio
- e. Reducción del tiempo de ciclo
- f. Sistema Push
- g. Sistema Pull
- h. Manejo de inventarios
- i. Tamaño de lotes

##### 5.4 Cumplimiento de atributos de costos

- a. Reducción del costo del producto o servicio
- b. Reducción de costos de transacción o trámites
- c. Reducción de costos de no calidad
- d. Reducción de costos de calidad
- e. Reducción de fallas externas
- f. Reducción de fallas internas

##### 5.5 Cumplimiento de atributos de moral, ambiente de trabajo

- a. Disminución de la accidentalidad
- b. Reducción del ausentismo
- c. Implementación de programas de mejoramiento a través de ideas
- d. Retribución a empleados con base en resultados y desempeño

- e. Mejoramiento del clima laboral
- f. Proyectos de motivación
- g. Programas de bienestar social
- h. Inversión en proyectos de carácter social
- i. Impacto ambiental
- j. Relación con la comunidad

#### **Anexo 4.**

##### **6. Impacto en las costumbres organizacionales**

- a. Que cambios cree que generó la certificación en las costumbres organizacionales de la empresa.
- b. Que nuevas costumbres ha generado e institucionalizado en su empresa, después de la certificación.
- c. Que nuevos procesos ha empleado en su empresa para mejorar las costumbres organizacionales de su empresa.
- d. En que porcentajes se piensa que se ha logrado aumentar la productividad del empleado.

## **Bibliografía.**

- Barad, M. (2001). Linking improvement models to manufacturing strategies - a methodology for SMEs and other enterprises. *International Journal of Production Research*, 29(22), 267-269.
- Bernal, C.A. (2002). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Pearson educación de Colombia Ltda.
- Buller, P.F.(2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22, 43-56.
- Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde la gestión humana. *Revista Innovar Journal*, 16(27), 57-72.
- Calderón, G., Naranjo, J.C, Álvarez, C.M. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Cuadernos de Administración. Bogotá, Colombia.
- Calderón, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Calderón, G., Naranjo, J.C, Álvarez, C. (2008). *Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Conca, F.J. (2008). *La Administración de las operaciones y la competitividad empresarial*. Alicante: Instituto de Cultura Juan Gil-Albert.
- Da Silveira. (2011). Exploring the trade-off concept. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(7), 94-96.
- Dávila, C. (2005). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá: Editorial interamericana.
- De Meyer, A. (2004). *Nuevo enfoque de la función de producción*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Dolan, S.L. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-hill.
- Domínguez Machuca., J.A., Álvarez, M.J., García, S., Domínguez, M.A. y Ruiz, A. (1995). *Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. Madrid: McGraw-Hill. Impacto de la gestión humana en la estrategia de operaciones.

- Domínguez Machuca, J.A., García, S., Domínguez, M.A., Ruiz, A., Álvarez, M.J. (2001). Dirección de operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios. Madrid; McGraw-hill.
- Furlan, A. (2011). Complementarity and lean manufacturing bundles: an empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 3(8), 83-85.
- Gamal, M. (2012). Harvesting organizational knowledge and innovation practices. An empirical examination of their effects on operations strategy. *Business Process Management Journal*, 11(5), 71-73.
- Hair, J.F. (2001). *Análisis estadístico*. 9ª edición. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hayes, R.H. & Wheelwright, S.C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge, Competing Through Manufacturing*. New York: John Wiley.
- Hernández, R., (2006). *Metodología de la investigación*. 2ª edición. México, D.F: McGraw-Hill.
- Ibarra, S., Sarache C., W.A. y Suárez, M. (2004). *La estrategia de producción: una aproximación al nuevo paradigma de investigación en manufactura*.
- Icontec. *Compendio de Normas Iso 9000, 14000 y Ohsas 18000*. Octava edición. México: Pearson Educación.
- Latiesa, M. (2000). *Métodos y técnicas de investigación*. 3ª edición. Madrid: Alianza Editorial. pp. 40-44.
- Ordoñez, H. (2001). *Inferencia estadística, regresión y muestreo*. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia.
- Sena. *Regional Caldas: Documento final: proyecto planeación educativa año 2011*.
- Sarache, W.A., Cárdenas, D.M. & Giraldo, J.A. (2005). *Procedimiento para la definición y jerarquización de prioridades competitivas de fabricación. Aplicaciones en las pymes de la industria metalmeccánica. Ingeniería y Competitividad*.
- Sarache, W.A., Cárdenas, D.M., Giraldo, J.A. & Parra, J.H. (2007). *Procedimiento para evaluar la estrategia de manufactura: aplicaciones en la industria metalmeccánica. Cuadernos de Administración, Bogota, Colombia*.
- Van Buren III. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21, 209–219.
- Valles, M.S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Vivares. J.A. (2012). *Impacto de la gestión humana en la estrategia de operaciones*.

Resultados en la industria manufacturera caldense. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia.

Zapata; A. (2008). Algunos enfoques en el mejoramiento de sistemas de producción y operaciones. En Gestión de la producción: una aproximación conceptual. Universidad Nacional de Colombia; pp. 215-244

Zapata, A. (2008). Gestión sostenible integral: calidad, medio ambiente y salud ocupacional. Universidad de Tunja; Boyacá, Colombia.

Zapata et al., (2012). Gestión de la calidad hacia un modelo integrado de estándares. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia.