

- and-developmental-disorders/attention-deficit-hyperactivity-disorder-add,-adhd  
Vahabzadeh, A., Keshav, N., Salisbury, J., & Sahin, N. (2018, Mach 20). *Improvement of Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder (ADHD) Symptoms in School-Aged Children, Adolescents, and Young Adults With Autism via a Digital Smartglasses-Based Socioemotional Coaching Aid: An Efficacy Study*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1101/165514>
- Winders, D., Feygin, Y., Creel, L., Yan, X., Liu, G., & McKinley, S. (2019). Longitudinal Trends in the Diagnosis of Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder and Stimulant Use in Preschool Children on Medicaid. *The Journal of Pediatrics*, 207, 185-191. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2018.10.062>
- Wolraich, M. (2019). Clinical Practice Guideline for the Diagnosis, Evaluation, and Treatment of Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder in Children and Adolescents. *PEDIATRICS*, 144(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1542/peds.2019-2528>

## Estrategias de la Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad de las Empresas Industriales

### Organizational Culture Strategies in the Quality Management System for Industrial Enterprises.

Darwin Gustavo Jaque-Puca<sup>1</sup>  
Universidad Estatal Península de Santa Elena - Ecuador  
[djaque@upse.edu.ec](mailto:djaque@upse.edu.ec)

Juan Carlos Muyulema-Allaica<sup>2</sup>  
Universidad Estatal Península de Santa Elena - Ecuador  
Centro de Investigación e Innovación de Ingeniería Industrial  
[jmuyulema@upse.edu.ec](mailto:jmuyulema@upse.edu.ec)

Susana Ibelia Jarrin-Castro<sup>3</sup>  
Investigadora Independiente  
[jarrsusy2010@hotmail.com](mailto:jarrsusy2010@hotmail.com)

Paola Martina Pucha-Medina<sup>4</sup>  
Universidad del Pacífico - Ecuador  
[paola.pucha@upacifico.edu.ec](mailto:paola.pucha@upacifico.edu.ec)

[doi.org/10.33386/593dp.2023.5.2060](https://doi.org/10.33386/593dp.2023.5.2060)

V8-N5 (sep-oct) 2023, pp. 853-873 | Recibido: 29 de julio de 2023 - Aceptado: 30 de agosto de 2023 (2 ronda rev.)

<sup>1</sup> Magister en Diseño Industrial y de Procesos (U.I.SEK), Ingeniero Industrial (ESPOCH), Docente Universitario en la Facultad Ciencias Agrarias de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Experiencia: 13 años en el sector Automotriz-Metalmecánico (Fabricación de buses en las empresas Varma y Miral Autobuses) y en el sector Petrolero (Empresa Agip Oil) ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7959-4210>

<sup>2</sup> Actualmente Profesor investigador de la Facultad Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Estatal Península de Santa Elena; Profesor a nivel de Posgrado en la PUCESM, UPSE, UCE y UISEK; Investigador Acreditado por Senescyt (REG-INV-19-03841); Gerente de Ingeniería y Proyectos Empresariales del Grupo CAAPTES-Ecuador. Doctor en Ingeniería Industrial: Tecnologías de Diseño y Producción Industrial, Magister en Ingeniería Industrial, mención Planeación y Control de la Producción y los Servicios, Magister en Gestión Empresarial Basado en Métodos Cuantitativos, Ingeniero Industrial e Ingeniero Comercial. Dedicado desde el sector empresarial a contribuir al fortalecimiento del ecosistema de innovación a través de trabajos de investigación. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9663-8935>

<sup>3</sup> Susana Ibelia Jarrin Castro, Diplomado en Gerencia Integrada de la Calidad, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Asistente del área de Fidecomiso de la Empresa Eléctrica Ambato. Servicios profesionales en tributación, Auditoría Interna Gestión de la Calidad, Seguridad, Ambiente. Auditoría Financiera y de la Gestión Empresarial. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4130-8747>

<sup>4</sup> Profesora investigadora de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad del Pacífico. Gerente de Gestión Financiera del Grupo Consultor Empresarial CAAPTES-Ecuador; Investigadora Acreditado por Senescyt (REG-INV-20-04346). Doctora en Ciencias Jurídicas y Empresariales, Magister en Gestión. Ingeniera en Finanzas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4712-7661>

## Cómo citar este artículo en norma APA:

Jaque-Puca, D., Muyulema-Allaica, J., Jarrin-Castro, S. & Pucha-Medina, P., (2023). Estrategias de la Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad de las Empresas Industriales. 593 Digital Publisher CEIT, 8(5), 853-873, <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.5.2060>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

La comprensión de las características de las empresas industriales y el medio en donde estas se desarrollan es indispensable, por ello la cultura organizacional (CO) juega un papel importante debido a su alcance, en tal sentido cada vez adquiere mayor relevancia en las organizaciones que constantemente experimentan cambios en el entorno. Este estudio se enfoca en el fortalecimiento de la CO en el sistema de gestión de la calidad, el cual, apoyado en teorías de varios autores, en el decreto ejecutivo 004 y en la Norma ISO 9001-2015 que permiten diseñar estrategias y modelos de gestión de una CO que contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales. Por otra parte, se realiza un estudio situacional de las empresas industriales, mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores, el cual dio como resultado que la CO se cimienta en las estrategias, trabajo en equipo, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque al cliente, enfoque de procesos, mejora continua, gestión de las relaciones, roles, responsabilidades, autoridades de la organización, comunicación de la política de la calidad, valores y principios.

**Key words:** cultura organizacional (CO), gestión de la calidad, empresa, mejora continua, comportamiento, estrategia.

## ABSTRACT

Understanding the characteristics of industrial companies and the environment in which they develop is essential, therefore organizational culture (OC) plays an important role due to its scope, in this sense it is becoming increasingly relevant in organizations that constantly experience changes in the environment. This study focuses on the strengthening of OC in the quality management system, which, supported by theories of several authors, in the executive decree 004 and in the ISO 9001-2015 Standard that allow designing strategies and management models of an OC that contributes to the fulfillment of business objectives. On the other hand, a situational study of industrial companies is carried out, through the application of surveys to collaborators, which resulted in that the OC is based on strategies, teamwork, leadership, commitment of people, customer focus, process approach, continuous improvement, relationship management, roles, responsibilities, authorities of the organization, communication of quality policy, values, and principles.

**Key words:** organizational culture (OC), quality management, company, continuous improvement, behavior, strategy.

## Introducción

En Ecuador la industria carrocería ha jugado un papel muy importante en el sector transportista debido a la gran demanda y la fuerza competitiva del mercado, a lo largo de los años han marcado un precedente muchas empresas de este sector que siempre tienen un desafío de cumplir con los objetivos empresariales en un entorno cambiante. En donde la cultura organizacional (CO) refleja una visión estrategia utilizada por las organizaciones para generar ventaja competitiva y mejora continua mediante una sinergia transversal de interrelación en sus procesos operativos. Debido a que el comportamiento cultural de las organizaciones depende de sus creencias, valores, historias, hábitos, de cada miembro de la organización, que correctamente alineadas a la misión y visión de la empresa generan resultados positivos para la misma.

La motivación que promueve el presente estudio de investigación es aportar al fortalecimiento de la CO del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de las empresas industriales. A pesar de que las empresas cuentan certificaciones de calidad, no han promovido una correcta gestión de la CO. Un factor predominante es la falta de compromiso de sus colaboradores para entender y alinearse en la misión, visión, valores y estrategias formuladas y requeridas por las empresas para garantizar su operatividad y continuidad; así como se determina que las actividades diarias no arrojan los resultados esperados, de igual manera los objetivos planteados no se cumplen de acuerdo a la planificación prevista, no se dispone de un plan de capacitación que estimule el crecimiento técnico y profesional, todo esto conlleva a que su CO no se encuentra arraigada en los diferentes niveles y procesos que son parte de la estructura organizacional.

En referencia a las precisiones antes indicadas, se hace muy necesario contar con la identificación e implementación de estrategias para fortalecer la CO, cuyo propósito tenga como compromiso generar y evidenciar una CO propia y a la medida de la organización considerando

su contexto, los recursos que dispone, cuya premisa se enfoque a valorar la calidad de los servicios y/o productos que proporciona de manera responsable a sus Partes Interesadas relacionadas directamente a su actividad, lo cual se sustentará en el conocimiento y actitud de las personas que son parte integral de cada uno de los procesos en base a la particularidad de sus actividades y a como las mismas contribuyen al logro de sus objetivos, cuyo fin estará orientada a garantizar un equilibrio sostenido entre lo económico, ambiental y social, lo cual permitirá incrementar los índices de productividad, calidad y eficiencia.

Por consiguiente, la aplicación de métodos y técnicas de investigación permitió medir y evaluar aspectos de la CO de las empresas de manera sistémica, cualitativa y descriptiva. Mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los colaboradores de las empresas se pudo corroborar datos y experiencias, que permitieron establecer un diagnóstico situacional. El análisis realizado permitió obtener directrices para el desarrollo de estrategias que fortalezca la CO en el sistema de gestión de las organizaciones.

En tal sentido, la revisión de la literatura existente con relación al tema de estudio es la base para sustentación científica que permite abordar el contenido. Todas las referencias bibliográficas que se citaron a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación aportaron con conceptos y diseño de estrategias para fortalecer la CO de las empresas industriales.

También se realiza una comprensión general y un diagnóstico situacional de las empresas, considerando los criterios técnicos y normativos del capítulo de Liderazgo, principios del SGC ISO 9001:2015 y el Decreto Ejecutivo 004 de la presidencia de la República del Ecuador, en el cual se aplica los instrumentos de investigación como son la encuesta y entrevista aplicadas al personal de las empresas que permitió medir el desempeño organizacional.

Por consiguiente, se determinó el modelo de propuesta para el desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de la cultura organización

del SGC teniendo en cuenta los Principios de SGC y el Decreto Ejecutivo 004, las cuales fueron formuladas en base al nuevo modelo de diagnóstico de la CO propuesto por Navarro que consiste en tres dimensiones el output, desarrollo y output, este es un modelo integral de fácil comprensión y aplicación.

El estudio aplicado permitió abordar de forma práctica y sistémica los puntos críticos de la CO del SGC, en el cual se aplicó métodos, técnicas y procedimientos para la elaboración de estrategias, que correctamente canalizadas y aplicadas permitirá contribuir al mejoramiento de la eficiencia y productividad de las empresas.

#### Posturas teóricas

#### Comprensión y Beneficios de contar con una cultura organizacional

En el entorno actual donde las organizaciones desarrollan sus actividades (Rass et al., 2023), se enfrentan cada día a nuevos escenarios que debaten su subsistencia, por ello buscan las definiciones culturales de excelencia que les permita tener una ventaja competitiva y éxito financiero (Ma & Cheok, 2022). La CO es un instrumento que permite medir la eficiencia y productividad de cualquier ente económico que desee mejorar sus procesos y su desarrollo sostenible (Ketprapakorn & Kantabutra, 2022). Con ello generar una ventaja competitiva en el entorno donde ésta se desarrolla, manteniendo la calidad de sus productos para satisfacer las necesidades de los clientes (Asha et al., 2023).

La organización es un sujeto activo capaz de generar cambios e influir en el contexto social, económico y político de un país, según Vesga y Rubiano (2020, 18) manifiesta que la organización es un ente social complejo integrado y jerarquizado que mediante personas asociadas trabajan para lograr un objetivo en común. Las organizaciones siempre tienen que estar alertas al cambio del contexto por lo cual se sienten en la necesidad de establecer objetivos y estrategias (Lam et al., 2021a).

Por consiguiente, Sierra (2018, 166) dice que la estrategia es la planificación de metas y objetivos a largo plazo mediante la implementación de acciones y asignación de recursos para el cumplimiento de estas. Las estrategias encaminan a los miembros de la organización dentro de los objetivos planteados que al final de un periodo de tiempo permite determinar la eficacia de esta (Thelen & Formanchuk, 2022).

Mediante todo este contexto se puede determinar que la cultura es un conjunto de características propias de cada persona o a un grupo de personas, incluye el conocimiento, las creencias, los valores, es decir todos los hábitos adquiridos por el ser humano que le hace parte de una sociedad (Vesga & Rubiano 2020).

Por otra parte, la CO es un sistema compartido que involucra a todos los miembros de la organización (Eniola et al., 2019), es decir integra la cultura individual y grupal de las personas al interior de esta, por lo cual la CO debe ser fuerte e influyente que permita integrar de forma sistémica y que se alinee a la misión y visión empresarial (Encalada, 2016). Hablar de CO es responder a un modelo de hacer las cosas (Hardcopf et al., 2021), lo cual fortalecerá el vínculo de identidad corporativa, proyectando altos niveles de calidad de en cada actividad ejecutada por el personal de esta (Liu et al., 2021). Existe tres elementos fundamentales que interactúan en esta dinámica de la CO son: Marca, Equipo de Trabajo y Clientes. Entonces cuando se habla de CO se puede entender que es un fenómeno social que trasciende con una integración sistémica de todos sus componentes organizacionales (Assoratgoon & Kantabutra, 2023).

A raíz de la pandemia del COVID-19 muchas empresas alteraron los procesos corporativos, según Patiño et al. (2021) el impacto en el sector empresarial fue multilateral debido a la incertidumbre en la economía y la baja en la producción. Este contexto adverso hizo que las organizaciones gestionen de manera rápida y eficiente apegados a la planificación estratégica manteniendo una CO activa que

apoye a superar estos aspectos negativos del entorno y lograr generar una ventaja competitiva (Shi & Shiichiro, 2012). Todo esto implica que la CO no es algo palpable, pero puede reflejar en el logro de los objetivos empresariales que día a día se va construyendo con educación, trabajo y disciplina (Mikušová et al., 2023).

En las últimas décadas la calidad en las organizaciones se ha posicionado en el estilo de vida empresarial debido a la constante demanda de los clientes (Lapiña et al., 2015), por ello el beneficio de contar con una CO constituye un mecanismo estratégico para alcanzar un modelo de excelencia empresarial apoyado en la gestión de la calidad (Lam et al., 2021b). La Tabla 1 presenta los beneficios de la CO basado en el estudio de Sordo (2021).

**Tabla 1**  
*Beneficios de la cultura organizacional*

Beneficios	Características
Define la identidad	Destaca las cualidades que definen su identidad, su razón de ser mediante una interacción interna y externa, proyectando una percepción al cliente de calidez y compromiso organizacional.
Fomenta los valores de la empresa	Establecen las directrices de actuación de los miembros de la organización deben seguir de manera eficiente y estratégica apoyados en valores y compromiso de cada uno de ellos.
Brinda motivación a los empleados	Una cultura organización bien fundamentada hace que los empleados se sientan parte activa de una organización, la motivación de estos impulsa su eficiente desempeño que ayuda al cumplimiento de metas y objetivos.
Atrae a los mejores talentos	Cuando se establece estratégicamente una CO correctamente diseñada ejerce una fuerza de atracción de los mejores talentos y esto conlleva a que la empresa gane posicionamiento en el mercado competitivo.
Cadena de suministro	Generar alto compromiso que conlleven al éxito de los procesos productivos de la empresa.
Servicio al cliente	Permite que la marca empresarial se sitúe en la mentalidad del cliente de manera positiva y constante.
Flexible al cambio	Una CO bien definida permite ejecutar cambios fructíferos y eficaces.
Liderazgo	Proporciona que los gerentes desarrollen habilidades blandas en función de los objetivos empresariales.

#### Características y elementos de la cultura organizacional

La CO asume un impacto de identidad, que promueve la cooperación de todos los miembros e influye en el aprendizaje y en la

comunicación (Pedraza-Rodríguez et al., 2023). Bejarano (2017) identifica dos características que la distinguen. La primera, se refiere a la intensidad que esta representa el grado de aceptación de las normas por parte de los colaboradores. La segunda, se halla en la integración que figura el grado de interacción cultural entre los diferentes miembros departamentales.

Por otra parte, Nelson & Quick (2013) en sus estudios realizados sobre el comportamiento de organizacional, hace mención en la importancia de la caracterización de la CO como un fundamento de diseño organizacional. Por lo cual hace referencia a las siguientes características: ofrece un laso de identidad y aumenta el compromiso con la organización, cumpliendo de esta manera con un trabajo eficiente y eficaz por parte de los colaboradores. Brinda un mayor entendimiento sobre la naturaleza e identidad organizacional, es parte del mecanismo de control para modelar el comportamiento de los colaboradores de la organización.

Según Méndez (2018), la administración de la CO es un sistema complejo que se debe considerarse como un activo estratégico de todos los elementos asociados que conforman una estructura cultural participativa. Esto permite asumir riesgos y ejecutar acciones de mejoramiento continuo, entre ellos menciona: los valores que son cualidades de la cultura de la empresa que se plasma en el código de ética, para que los miembros de la organización se encaminen al momento de desarrollar sus actividades. Por otra parte, la visión representa el objetivo el cual quiere alcanzar la empresa en un determinado tiempo, es la capacidad de proyectarse a futuro. La misión es la razón de ser y su forma de vida. Otro elemento es la filosofía, que establece la manera como se construye, se orienta, se desarrolla las estrategias y políticas empresariales en función a sus agentes externos. En cambio, las normas, representan las directrices legales que regulan la forma de actuar de todos los miembros de la organización. Por último, está el elemento de clima organizacional, este representa el ambiente interno laboral de la

organización y la forma como los empleados se relacionan e interactúan.

### Modelos de la cultura organizacional

La aplicación de modelos de CO se ha convertido hoy en día un factor que promueve el interés de las organizaciones, puesto que mejora la efectividad de las operaciones empresariales. En la actualidad existen varios modelos que permiten evaluar la CO entre ellos se destacan el modelo Schein, Modelo Cameron y Quinn, Modelo Denison, Modelo O'Reilly, Modelo de Hofstede y el Nuevo modelo de diagnóstico de CO. Todos estos modelos proponen metodologías que buscan identificar patrones de CO apropiada para cada empresa (Canul 2017). Por lo tanto, la CO de cada organización es única, que busca lograr niveles altos de desempeño y productividad. Consecuentemente la aplicación de los modelos de CO depende de sus normas, valores y principios que la rigen (Canul 2017). En relación con lo anteriormente expuesto, en el trabajo de investigación se aplicará el nuevo modelo de diagnóstico de CO. Este es un modelo holístico que fue desarrollado para empresas mexicanas que consta de tres facetas: Input, Desarrollo, Output (Navarro, 2017).

### La fase de input

Comprende la identificación de la necesidad, en donde se integra la información útil y necesaria. Se establece esta variable cuando los directivos de la empresa identifican situaciones como: alteración en el comportamiento de los colaboradores, baja en la eficiencia operativa u organizacional, tecnología obsoleta, aparición de quejas por parte de los clientes, rechazo de los productos, funcionalidad inadecuada de la estructura organizacional, procesos, procedimientos, normas y políticas deficientes, carencia en el clima laboral. (Navarro 2017).

### Fase de desarrollo

Se inicia esta fase mediante la identificación de creencias y principios, que representan un sistema de aprendizaje de conducta y comportamiento adecuado que se

apoyan en convicciones de la base moral de la CO, afianzadas en normas y reglas de conducta, además esta etapa está compuesta por cuatro dimensiones hacen referencia a los que utiliza Denison, Cameron y Quinn en sus relativas teorías de los modelos de CO. Flexibilidad: se adapta a los cambios o modificaciones. Estabilidad: afinado datos, indicadores, participación en el mercado. Externo: intervención de factores externos (proyecta hacia afuera) Interno: intervención de factores internos (comportamientos, mecanismos y herramientas) (Navarro 2017, 89).

### Fase de output

En esta etapa el modelo ya posee todos los datos más relevantes mediante la aplicación de las encuestas y entrevistas a los colaboradores de la empresa, la dirección establece el modelo de CO dentro de la empresa. Para ello establece un plan de trabajo el cual representa la última etapa del modelo. Se determina los aspectos a mejorar, contiene actividades claras, tiempos y responsable de la ejecución de dicho plan, el cual apoyará a mejorar los procesos que se encuentre por debajo del nivel esperado y a fortalecer la CO del SGC (Navarro 2017, 79).

### Sistema de gestión de la calidad, en base a los principios que lo fundamentan

Los sistemas de gestión es una herramienta que permite integrar la planificación, el control y la estructura de las actividades desarrolladas por la organización, de tal manera que se automatice los procesos para lograr los objetivos planificados (Formoso et al 2011). En cambio, los Principios de un SGC ISO 9001:2015, tiene por objetivo garantizar que los procesos se desarrollen de manera eficiente que conlleven a la satisfacción del cliente, esta herramienta puede ser adoptada por cualquier empresa sin importar su tamaño o giro de negocio (AENOR, 2015). Actualmente en el Ecuador las PYMES representan el 95% de las unidades productivas (Mendoza & Sotomayor, 2020), sin embargo, muchas de ellas no cuentan con una certificación ISO de calidad ni mucho menos con una CO bien definida. Por tal razón, se exterioriza los 7 principios básicos de la familia ISO (ver Tabla 2).

**Tabla 2**  
*Los 7 principios de la calidad*

Principios	Características
Enfoque en el cliente	Toda organización debe entender sus necesidades presentes y futuras, que encamine a satisfacerlas de manera eficiente.
Liderazgo	Los líderes deben establecer y conservar un buen ambiente interno de trabajo, involucrando y motivando a los colaboradores.
Compromiso de las personas	Los colaboradores constituyen una parte vital para las organizaciones, su participación es esencial para un buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad ya que posibilita que todas sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa.
Enfoque de procesos	La organización debe estructurar sus procesos y definir objetivos claros, medibles y alcanzables para cada uno de ellos; que oriente a una mejora continua y de esta manera lograr un control eficiente de las actividades y recursos, enfocados en la satisfacción de clientes internos y externos.
Decisiones basadas en evidencias	Toda decisión debe ser tomada o sustentada en información veraz y oportuna que permita identificar oportunidades de mejora y ser canalizadas hacia resultados esperados.
La mejora continua	Este aspecto debe ser considerado como un objetivo permanente, es un elemento que la organización debe comprender para poder suministrar valor agregado y generar una ventaja competitiva.
Gestión de relaciones	La organización debe promover una adecuada comunicación y gestión de relaciones con sus clientes internos, externos promoviendo el compromiso de las personas y la gestión de los procesos.

### Apartado 5. Liderazgo ISO 9001

Según el apartado de la norma ISO 9001:2015, el capítulo 5 de liderazgo complementa de manera activa el sistema de gestión de calidad, en este sentido, resalta las responsabilidades y la autoridad asociada al desempeño de las funciones de las personas que integran la organización (ver Tabla 3). En las empresas industriales se puede evidenciar que no existe una sinergia en cuanto a liderazgo corporativo. Esto ocasiona que los colaboradores se sientan desmotivados y que genere un bajo rendimiento organizacional por falta de apoyo y colaboración de las áreas que conforman la empresa. Mitigar estas deficiencias no es tarea fácil si no existe compromiso de la Dirección. El sector industrial está dando pasos agigantados en el mercado local, regional e internacional. Por ello este sector debe apropiarse de su CO, para lo

cual es necesario que cumpla con los requisitos del apartado 5 de la norma.

**Tabla 3**  
*Apartado 5. Liderazgo ISO 9001*

APARTADO	CARACTERÍSTICAS
5.1. Liderazgo y compromiso 5.1.1. Generalidades	hace énfasis las directrices generales que debe tomar en cuenta la alta dirección para el cumplimiento de los objetivos estratégicos
5.1.2. Enfoque al cliente	El líder de la organización debe demostrar liderazgo y compromiso enfocado al cumplimiento de los requisitos y expectativas del cliente, determinando los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad del producto o servicio.
5.2. Política	La alta dirección debe reflejar el contexto de la organización y sus características particulares mediante la declaración de una política de calidad que indique de manera clara su alineación con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
5.2.2 Comunicación de la política	La política de calidad debe estar documentada, socializada, entendida y aplicarse en todos los niveles de la organización para su aplicación en las actividades diarias que realizan los colaboradores de la empresa.
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades de la organización	La alta dirección debe asignar roles y responsabilidades en todos los niveles de la organización, debe hacer partícipes directos a la alta dirección y a los dueños de los procesos de manera que las responsabilidades recaigan en todos los actores dentro del sistema de gestión de la calidad.

### Decreto ejecutivo 004

El Decreto Ejecutivo 004 (2021) hace referencia a las normas de comportamiento ético gubernamental emitidas por la Presidencia de la República del Ecuador, pero que serán aplicadas en las empresas industriales para el cumplimiento de las funciones de sus colaboradores de manera transparente y ético. Los mismos que se deben apegar a los principios, valores, a la integridad, a la eficiencia, eficacia y liderazgo que enmarcan en el actuar empresarial.

Los principios y valores a los que se deben regir los colaboradores de toda empresa industrial son: cumplir con leyes y demás instrumentos normativos que regulen su actuación. Todos los actos realizados serán adheridos al derecho y justicia en función a la ley y la Constitución (EC

Decreto ejecutivo 004, 2021). En el desempeño de las funciones debe primar la integridad, no debe esperar o aceptar compensaciones o ventaja personal a cambio de favores realizados a terceros. Siempre debe actuar con la verdad partiendo de la buena fe, honestidad y sinceridad en el ejercicio de sus funciones.

Todos los colaboradores de las empresas en todos sus niveles deben actuar con honor, gratitud y reciprocidad en respuesta a la confianza otorgada con el fin de salvaguardar los intereses de la organización. Para mantener la eficiencia, eficacia y liderazgo en las empresas, deben obtener y mantener el conocimiento y las destrezas requeridas en un campo explícito, que promueva la calidad del servicio con un sentido profundo de pertenencia a la institución y una plena identificación de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales. Ejecutar sus actividades con prontitud y evitar retraso respondiendo con agilidad a su trabajo, respetando los plazos otorgados, liderando la práctica de principios y valores que generen una cultura ética, partiendo de su ejemplo personal a fin de proyectar confianza entre los servidores y usuario.

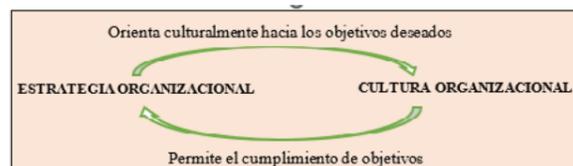
*Importancia de contar con una Estrategia Organizacional enfocada a promover una cultura empresarial*

El primer paso para conocer una organización es conocer su cultura y una clave de éxito es la implementación de estrategias que promuevan la cultura empresarial. En ese contexto, en la actualidad las organizaciones realizan sus actividades con mayor dinamismo que requiere de mayor observancia de los cambios del entorno y su adaptabilidad a ellos.

Según define Sierra (2018), la estrategia es la planificación de metas y objetivos a largo plazo mediante la implementación de acciones y asignación de recursos para el cumplimiento de estas. Las estrategias encaminan a los miembros de la organización dentro de los objetivos planteados que al final de un periodo permite determinar la eficacia de esta. En tal sentido, la implementación de estrategias influye en

la orientación de una cultura estratégica que promueva la comprensión de la misión, visión y objetivos de la empresa por parte de sus colaboradores. Estos dos elementos establecen un sistema interrelacionado como se puede observar en la Figura 1.

**Figura 1**  
*Elementos establecen un sistema interrelacionado*



Diagnostico situacional: Las empresas Industriales considerando los criterios técnicos y normativos (capítulo de liderazgo; principios de un SGC ISO 9001:2015 y Decreto Ejecutivo 004)

Implementar un cambio en la CO requiere conocer y analizar la situación actual por la que la entidad está atravesando, que permita identificarla y oriente su accionar para lo cual se hará uso de los criterios técnico y normativos de la ISSO 9001-2015y el Decreto Ejecutivo 004 establecido por el presidente de República del Ecuador, el instrumento a utilizar será una encuesta aplicado a 320 colaboradores de diferentes empresas industriales en la ciudad de Ambato, que permita medir el desempeño organizacional.

**Método**

El tipo de investigación que se llevó a cabo es de campo, a través de un diagnostico situacional de la CO considerando como criterios de aceptación la norma ISO 9001:2015-Capítulo de Liderazgo y los Principios y el decreto ejecutivo 004. También se aplicó un enfoque cualitativo, de tipo deductivo, porque se partió desde una perspectiva integral de la CO y se especifica su aplicación en la elaboración de estrategias de fortalecimiento de la CO. Las técnicas de investigación que se emplearon son las entrevistas y encuestas, se recurrió

a preguntas referentes al desempeño de los procesos operativos de la empresa.

*Alcance y fases de la investigación*

La metodología utilizada para la investigación es de carácter descriptivo, puesto que especifica las características de las personas y del grupo humano que trabaja en las empresas industriales. Por consiguiente, las fases de la investigación se componen de tres, las mismas que se detallan a continuación:

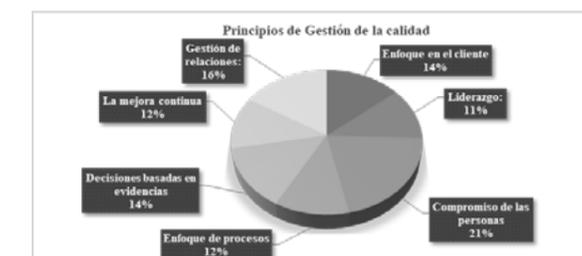
*Primera fase:* inicia con la recolección de información sobre CO, el cual se tomó como sustento la bibliografía de diferentes autores provenientes de artículos científicos, libros, revistas, trabajos académicos. *Segunda fase:* Se realiza un diagnostico situacional de las empresas industriales, mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas a los colaboradores, estos instrumentos se apoyaron en los Principios de la Norma ISSO ISO 9001:2015, el apartado 5 de la norma, y en el Decreto Ejecutivo 004. *Tercera fase:* Hace referencia a las propuestas para la implementación de estrategias para fortalecer la CO de las empresas industriales que permitan una transformación e interacción de los procesos operativos para fortalecer los principios de calidad que conlleven a una fluida y fácil cumplimientos de los requisitos de la norma ISSO 9001:2015.

**Resultados**

*Análisis de la información en base a resultados del diagnóstico en la compañía*

El estudio realizado mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los colaboradores, con relación a los principios de gestión de la calidad se pudo determinar que el compromiso por parte de las personas es fundamental para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos empresariales (ver Figura 2).

**Figura 2**  
*Análisis de los principios de gestión de la calidad*



Por otro lado, el estudio comprobó que el 86 % de las preguntas aplicadas fueron afirmativas. Se evidencia que existe un rango aceptable en cuanto a la aplicación de los principios de gestión de la calidad (ver Figura 3). En referencia a las respuestas negativas o poco satisfactorias, estas demuestran que en ocasiones existen quejas por parte de los clientes. También, para fomentar los valores éticos y morales de la organización, las charlas de inducción no son de manera frecuente y esto conlleva a que el personal nuevo no tenga una retroalimentación adecuada. Además, no se establece con los colaboradores compromisos que estén alineados con los ideales de la empresa, además al momento de realizar las actividades a veces aplican los valores empresariales porque sienten que su desempeño de vez en cuando tiene impacto en el logro de los objetivos empresariales porque en la mayoría de las empresas no hace un reconocimiento público al esfuerzo de los colaboradores. También manifiestan que no se sienten satisfechos con el salario que perciben debido a que a raíz de la pandemia por el virus COVID-19 que afectó a un sinnúmero de empresas en el país, manifiestan que ya han pasado casi dos años de pandemia y los salarios siguen siendo bajos por ello muchos colaboradores de la empresa han puesto su renuncia definitiva y han emigrado al extranjero.

**Figura 3**  
*Análisis de la aplicación de los principios de gestión de la calidad*



El análisis del apartado 5 de capítulo de liderazgo de la ISO-9001 se pudo determinar que existe compromiso y liderazgo por parte de los directivos de las empresas, encaminados a la mejora continua mediante en la correcta aplicación del SGC (ver Figura 4). Cumplen con los requisitos del cliente y mantienen una política de calidad eficiente, que es comprendida por los colaboradores de la empresa. Además, los roles y responsabilidades y cargos están bien definidos y comprendidos debido a que cuentan con un manual de funciones acorde a la razón de ser de la empresa.

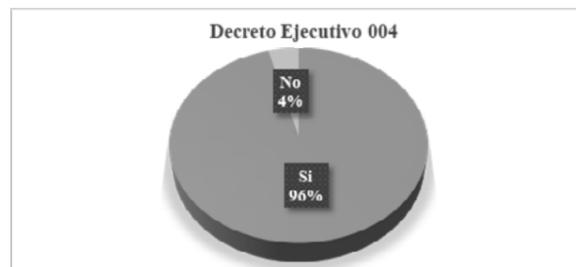
**Figura 4**  
*Análisis del apartado 5. Liderazgo ISO 9001:2015*



El decreto ejecutivo 004 que enmarca el código de ética para el Sector Público, fue aplicado en este caso de estudio por estar alineados a la CO de las empresas industriales (Ver Figura 5). El cual exterioriza que en el principio de integridad no ha sido vulnerado, puesto que cumplen con la planificación estratégica brindando una estabilidad de trabajo y generando confianza en sus clientes internos y externos. Cumple con transparencia sus actividades, rinde cuentas de sus acciones u omisiones de

la gestión empresarial. En cuanto a la ética se pudo determinar que los trabajadores efectúan las operaciones con lealtad, confidencialidad, solidaridad, cooperación, honradez, tolerancia y equidad, proyectando un buen clima laboral y salvaguardando los intereses de la empresa. Por otra parte, en el ámbito de eficiencia, eficacia y liderazgo, predomina el profesionalismo en el desarrollo de las funciones de cada uno de los trabajadores. Aplican destrezas y experiencias adquiridas para mantener la calidad del producto en todas las fases de la elaboración de los productos. Asimismo, para cumplir las expectativas de los clientes las empresas realizan sus trabajos con celeridad, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso, efectividad, responsabilidad individual y social. Han fomentado el trato justo y equitativo con todas las personas que interactúan con la empresa.

**Figura 5**  
*Análisis del decreto ejecutivo 004*



*Determinación de Propuestas en el desarrollo de Estrategias de la cultura organizacional según los criterios establecidos en un sistema de gestión de la calidad*

Las estrategias están formuladas en base a los modelos utilizados para el diagnóstico de la CO, se apegará al Nuevo modelo de Diagnóstico de la CO propuesto por (Navarro, 2017) que está basado en el modelo de Denison, es un modelo integral y de fácil comprensión, como refleja la Tabla 4.

**Tabla 4**  
*Actividades para la aplicación del modelo propuesto por (Navarro 2017)*

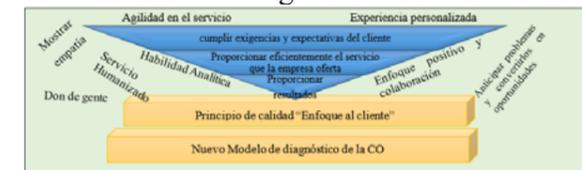
Fase	Actividad	Instrumentos	Responsables
Input	Establecer la situación actual de la empresa y definir los aspectos a evaluar.	Entrevista FODA	Líderes de los procesos
Desarrollo	Aplicación de encuestas para el diagnóstico de la CO actual.	Encuestas Medición de la CO.	Líderes de los procesos
Output	Análisis comparativo de la cultura actual vs la cultura deseada	Implementación de estrategias	Todo el personal

*Priorización de Estrategias formuladas para el cambio de cultura organizacional considerando como criterio un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015*

*Calidad en la atención al cliente*

La Figura 6, presenta las estrategias a seguir para el cambio de CO considerando el primer criterio un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015

**Figura 6**  
*Estrategias de CO - Primer principio del sistema de gestión de la calidad*



Las acciones propuestas para un correcto enfoque al cliente para cumplir con las expectativas, exigencias que generen resultados positivos. La Tabla 5 contiene el plan de trabajo para cumplir con las estrategias a seguir para el cambio de CO considerando el primer criterio un SGC ISO 9001:2015.

**Tabla 5**  
*Plan de trabajo - Calidad en la atención al cliente*

Estrategia: Calidad en la atención al cliente						
Principio de calidad: Enfoque al Cliente						
Dimensión: Análisis FODA						
Acciones para fortalecer	Respons.	Recu.	Tiem.	Canal de comunic.	Result. del nuevo modelo	Impacto en el SGC
Empatía	Todos los colaboradores de la empresa, Gerente, Líder de ventas	Capacitación y entrenamiento	Permanente	Verbal, correos electrónicos institucional, informes de gestión, revisión por la dirección, dialogo personal, online	Promover el compromiso con el personal de la empresa a través de un diagnóstico oportuno de las expectativas de los clientes para generar una cultura de atención al cliente de calidad.	Requisito de la norma Iso 9001:2015 5.1.2 Enfoque al cliente a) Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. b) Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente c) Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente
Agilidad en el servicio						
Experiencia personalizada						
Don de gente						
Servicio humanizado						
Habilidad analítica						
Enfoque positivo y colaboración						
Anticipar a los problemas y convertirlos en oportunidades						

*Atraverse al cambio*

La Figura 7, presenta las estrategias a seguir para el cambio de CO considerando el segundo criterio un SGC ISO 9001:2015.

**Figura 7**  
*Estrategias de CO - Segundo principio del sistema de gestión de la calidad*



En un mundo globalizado donde las empresas deben estar atentas al cambio de contexto, es importante contar con personas que generen iniciativas, promuevan el cambio y motiven a la gente a seguir un objetivo. La Tabla 6, presenta el plan de trabajo que se debería seguir para el cumplimiento eficiente y eficaz de

las estrategias para alcanzar un cambio de CO considerando el segundo criterio un SGC ISO 9001:2015.

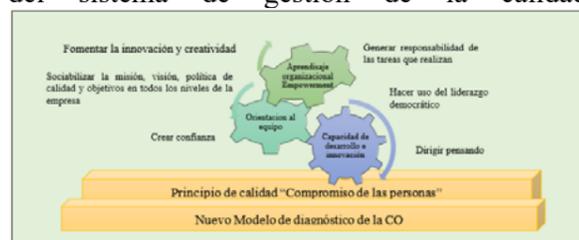
**Tabla 6**  
*Plan de trabajo - Atreverse al cambio*

Estrategia: Atreverse al cambio						
Principio de calidad: Liderazgo						
Dimensión: de la Participación						
Acciones para fortalecer	Resp.	Recu.	Tiem.	Canal de comunic.	Resultado del nuevo modelo	Impacto en el SGC
Aplicar pensamiento estratégico	Gerente y Líderes de los procesos	Capacitación y entrenamiento	Permanente	Verbal, correos electrónicos institucional, informes de gestión, revisión por la dirección, dialogo personal, online	Fortalecer las destrezas e idoneidades personales de todos los miembros de la empresa, promoviendo un liderazgo de éxito, funcional, operativo, sistémico que se sustenten en conocimientos sólidos para el logro de la cultura organizacional eficiente, efectiva y de calidad.	Requisito de la norma Iso 9001:2015 5.1.2 Enfoque al cliente 7.1.2 Personas 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición 7.2 Competencia 7.3 Toma de Conciencia 7.5 Información documentada 7.5.3 Control de la información documentada 8.3 Diseño y desarrollo de productos 9.1 Seguimiento, medición, análisis y servicios. 10. Mejora
Promover la CO						
Formarse y formar líderes						
Capacidad para toma de decisiones						
Poder de negociación						
Ser parte de los procesos operativos de la empresa						
Formación continua						
Capacidad para proyectarse al futuro						
Analizar e contexto empresarial						

*Empoderamiento de la misión, visión y objetivos empresariales*

La Figura 8, presenta las estrategias a seguir para lograr un cambio de CO considerando el tercer principio un SGC ISO 9001:2015.

**Figura 8**  
Estrategias de CO - Tercer principio del sistema de gestión de la calidad



La Tabla 7, contiene el plan de trabajo para conseguir un empoderamiento de las personas de los valores, principios, misión y visión empresarial es fundamental para lograr los objetivos estratégicos y de calidad.

Fomentar la innovación y creatividad mediante la aplicación de un pensamiento proactivo para generar nuevas ideas, aprovechando los conocimientos técnicos de cada uno de los colaboradores.

Sociabilizar la misión, visión, política de calidad y objetivos (estratégicos y de calidad) en todos los niveles de la empresa mediante un proceso dinámico.

Generar responsabilidad de las tareas que realizan, marcando ámbitos de compromisos y obligaciones en función a las actividades que desempeña.

Crear confianza que consienta ver las cosas desde la perspectiva de los demás generando comunicación activa entre todos los miembros de la empresa.

Dirigir pensando, tomando en cuenta el análisis del entorno interno y externo para unificar criterios para convertir en oportunidades de mejora.

Hacer uso del liderazgo democrático permitiendo que los empleados sean partícipes activos en la toma de decisiones aportando con opiniones o ideas.

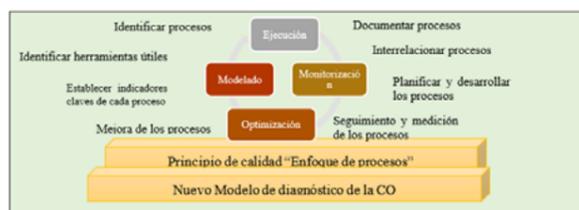
**Tabla 7**  
*Plan de trabajo - Empoderamiento de la misión, visión y objetivos empresariales*

Estrategia: Empoderamiento de la misión, visión y objetivos empresariales						
Principio de calidad: Compromiso de las personas						
Dimensión: de la Misión						
Acciones para fortalecer	Resp.	Recur.	Tiem.	Canal de comunic.	Result. del nuevo modelo	Impacto en el SGC
Fomentar la innovación y creatividad	Personal de la empresa	Capacitación y entrenamiento	Permanente	Verbal, correos electrónicos institucional, informes de gestión, revisión por la dirección, dialogo personal, online	Promover el compromiso de las personas en todos los niveles de la empresa que conlleven a una correcta ejecución de las actividades desarrolladas en los procesos operativos fomentando la innovación, creatividad y participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones.	Requisito de la norma Iso 9001:2015 4.1 Comprensión de la organización y su contexto 5.1. Liderazgo y compromiso 5.2 Política 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades de la organización 6.2 objetivos de calidad y planificación para lograrlos 7.1 Recursos 7.1.2 Personas 7.1.4 Ambiente para las operaciones de los procesos 7.1.6 Conocimientos de la organización 7.2 competencia 7.3 toma de conciencia 7.4 comunicación 9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación. 10.3 Mejora continua
Sociabilizar la misión, visión, política de calidad y objetivos (estratégicos y de calidad) en todos los niveles de la empresa						
Generar responsabilidad de las tareas que realizan						
Crear confianza						
Generar valor agregado						
Dirigir pensando						
Hacer uso del liderazgo democrático						

*Mejora continua de la productividad*

La Figura 9, presenta las estrategias a seguir para alcanzar un cambio de CO considerando el cuarto principio un SGC ISO 9001:2015.

Figura 9



Estrategias de CO - Cuarto principio del sistema de gestión de la calidad. El enfoque de procesos es una herramienta clave para gestionarlos que aporta al desarrollo sustentable de las empresas (ver Tabla 8), impulsando el perfeccionamiento estratégico.

Identificar procesos necesarios para el desarrollo productivo de la empresa y que sus entradas se conviertan en salidas de calidad.

Identificar herramientas útiles que dinamicen el diseño del producto, procesos e inventario, que contribuyan al control de la obsolescencia.

Establece indicadores claves del proceso para analizar el pasado y medir la gestión actual y documentar procesos con registros necesarios de la programación, operación y control de los procesos de la empresa.

Interrelacionar procesos mediante la gestión integrada y la interacción de la CO que conlleven a generar procedimientos de trabajo eficientes. Planificar y desarrollar procesos necesarios para llevar a cabo la correcta realización del producto en todas las fases de elaboración de este. Realizar el seguimiento y medición de los procesos que demuestre su efectividad, mediante la evaluación de indicadores de gestión y el cumplimiento de objetivos y aplicar acciones de mejora eficiente en los procesos.

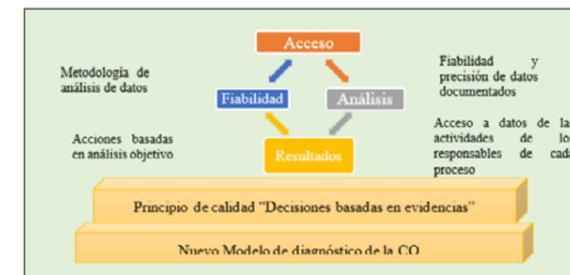
Tabla 8 Plan de trabajo para la mejora continua de la productividad

Estrategia: Mejora continua de la productividad						
Principio de calidad: Enfoque de procesos						
Dimensión: de la Participación						
Acciones para fortalecer	Respon.	Recur.	Tiemp.	Canal de C.	Result. del nuevo modelo	Impacto en el SGC
Identificar procesos	Todos los colaboradores de la empresa	Capacitación y entrenamiento	Permanente	Verbal, correos electrónicos, institucional, informes de gestión, revisión por la dirección, diálogo personal, online	Identificación de procesos necesarios para realizar las actividades productivas de la empresa, mediante la gestión integrada, que permita medir, evaluar y dar seguimiento a la eficiencia y eficacia de los procesos.	Requisito de la norma Iso 9001:2015
Identificar herramientas útiles						4.4 Sistema de gestión de calidad y sus procesos
Establece indicadores claves del proceso						5.1 Liderazgo y compromiso
Documentar procesos						6 planificación
Interrelacionar procesos						7.1 Recursos
Planificar y desarrollar procesos						7.1.2 Personas
Seguimiento y medición de los procesos						7.1.3 Infraestructura
						7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos
						7.1.5 Recursos de seguimiento y medición
						7.1.6 Conocimientos de la organización
						7.3 Toma de Conciencia
						7.4 Comunicación
						8 Operación
						9.3 Revisión por la Dirección
						10.3 Mejora continua

Administración basada en evidencias contrastadas (ABEC)

La Figura 10, presenta las estrategias a seguir para alcanzar un cambio de CO considerando el quinto principio un SGC ISO 9001:2015, relacionada con la administración basada en evidencias contrastadas.

Figura 10 Estrategias de CO - Quinto principio del sistema de gestión de la calidad



Toda actividad empresarial debe estar correctamente sustentada ya sea de forma física o electrónica para realizar un análisis objetivo de la información con datos suficientes, exactos, veraces y oportunos que son de relevancia para medir la gestión del SGC (ver Tabla 9), con el objeto de:

Fiabilidad y precisión de datos documentados. La información debe ser verídica, coherente, confiable y exacta que permita medir de una forma integral la ejecución de los procesos en todos los niveles de la organización vinculando a la CO y al sistema de gestión en todos sus ámbitos.

Aplicar una metodología de análisis de datos mediante el seguimiento y análisis de la información con periodos de frecuencia determinados por la dirección.

Acceso a datos de las actividades de los responsables de cada proceso mediante la aplicación de metodológicas apropiadas de archivo de la información para que permita el acceso oportuno cuando se lo requiera.

Implementar acciones equilibradas con la experiencia y la percepción acciones basadas en análisis objetivo de causa y efectos.

Tabla 9 Plan de trabajo para una administración basada en evidencias contrastadas (ABEC)

Estrategia: Administración basada en evidencias contrastadas (ABEC)						
Principio de calidad: Decisiones basadas en evidencias						
Dimensión: de la consistencia						
Acciones para fortalecer	Resp.	Recur.	Tiem.	Canal de comuni.	Result. del nuevo modelo	Impacto en el SGC
Fiabilidad y precisión de datos documentados	Todos los colaboradores de la empresa	Capacitación y entrenamiento, talento humano, tecnológicos.	Permanente	Correos electrónicos institucional, informes de gestión, revisión por la dirección, diálogo personal.	Promover el compromiso con el personal de la empresa para presentar información veraz, oportuna, confiable y objetiva que no atente contra la integridad de la empresa.	Requisito de la norma Iso 9001:2015
Metodología de análisis de datos						5.1 Liderazgo y compromiso
Acceso a datos de las actividades de los responsables de cada proceso						6 planificación
						7.1 Recursos
						7.1.2 Personas
						7.1.3 Infraestructura
						7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos
						7.1.5 Recursos de seguimiento y medición
						7.1.6 Conocimientos de la organización
						7.3 Toma de Conciencia
						7.4 Comunicación
						8 Operación
						9.3 Revisión por la Dirección
						10.3 Mejora continua

Ruta de la calidad

La Figura 11, presenta las estrategias a seguir para alcanzar un cambio de CO considerando el sexto principio un SGC ISO 9001:2015, que relaciona ruta de la calidad se basa en la metodología de Deming del PHVA.

Figura 11 Estrategias de CO - Sexto principio del sistema de gestión de la calidad



La ruta de la calidad se basa en la metodología de Deming del PHVA que contribuye

a identificar la necesidad, prestando atención al comportamiento de los colaboradores, la baja en la eficiencia productiva, y otros factores que afectan de forma significativa al desempeño de la empresa (ver Tabla 10). Desde esta perspectiva se considera:

Seleccionar y caracterizar el problema realizando un análisis exhaustivo del problema que pretende determinar el impacto sobre el cliente interno y externo.

Analizar todas las causas posibles del problema mediante una lluvia de ideas partiendo de lo general a lo específico. Categorizar las causas equilibrando las causas más relevantes.

Identificar e implementar acciones correctivas y su posterior ejecución en función a la categorización de las causas del problema para controlarlas y corregirlas, mediante la conformación de equipos de trabajo interdisciplinarios.

Revisión de resultados, verificar la eficiencia de las medidas correctivas aplicadas, mediante datos estadísticos de antes y después de la implementación de las acciones de mitigación.

Si existe recurrencia del problema, se debe buscar nuevas soluciones si los resultados no han sido los esperados. También se debe tomar en consideración los problemas que aún persisten.

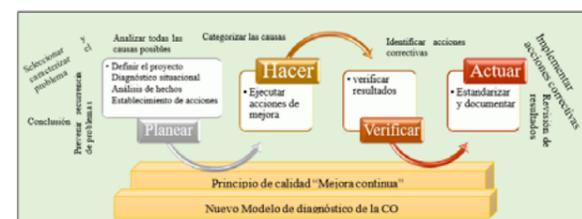
**Tabla 10**  
*Plan de trabajo considerando la ruta de la calidad*

Estrategia: Ruta de la Calidad						
Principio de calidad: Mejora continua						
Dimensión: Identificación de necesidades						
Acciones para fortalecer	Respon.	Recur.	Tiem.	Canal de comunic.	Result. del nuevo modelo	Impacto en el SGC
Seleccionar y caracterizar el problema	Líderes de los procesos	Capacitación y entrenamiento, materiales y tecnológicos	En el momento que se requiera aplicación de mejora del proceso	Verbal, correos electrónicos institucional, informes de gestión, revisión por la dirección, dialogo personal, online	Promover la mejora continua en todos los procesos operativos y funcionales de la empresa que contribuya al desarrollo productivo, al sistema de gestión y a la CO.	Requisito de la norma Iso 9001:2015
Analizar todas las causas posibles						5.1 Liderazgo y compromiso
Categorizar las causas						6 planificación
Identificar acciones correctivas						6.1 Acciones para abordar el riesgo y oportunidades
Implementar acciones correctivas						6.3 Planificación de los cambios.
Revisión de resultados						7.1 Recursos
Recurrencia del problema						7.1.2 Personas
Conclusión						7.1.5 Recursos de seguimiento y medición
						7.4 Comunicación
						7.5 Información documentada
	7.5.2 Creación y actualización					
	7.5.3 Control de la información documentada					
	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación					
	9.3 Revisión por la Dirección					
	10. Mejora					

*Gestión de las partes interesadas (GPI)*

La Figura 12, presenta las estrategias a seguir para alcanzar un cambio de CO considerando el séptimo principio un SGC ISO 9001:2015, que relación la GPI.

**Figura 12**  
*Estrategias de CO - Séptimo principio del sistema de gestión de la calidad*



La GPI es una estrategia de éxito sostenido, debido a que permite la fidelización de los clientes y la interacción con su entorno, entre ellos tenemos los proveedores, consumidores, entes reguladores, competencia (ver Tabla 11). Desde esta perspectiva se considera:

Partes interesadas constituyen los proveedores, clientes, socios, empleados y su entorno social en donde la empresa cumple sus funciones para las cuales fue creada, que mediante la aplicación de sus valores, principios, misión, visión y leyes vigentes que la rigen, pretende la fidelización de dichos elementos.

Al priorizar relaciones se debe mentalizar en todos los colaboradores de la empresa el cliente es lo primero, generando de esta manera confianza y empatía.

Mediante la comunicación efectiva, definir los canales de información que les permita llegar de manera clara, precisa, rápida y oportuna hacia las partes interesadas.

Flujo de información debe estar relacionado con el marketing, para divulgar el accionar de la empresa.

Medición del desempeño mediante el establecimiento de indicadores de gestión claros, precisos y eficientes alineados a los objetivos estratégicos.

El desarrollo colaborativo debe ser flexible y dar respuestas rápidas ante un entorno cambiante.

El reconocimiento de logros de las partes interesadas debe crear sinergia con la empresa

**Tabla 11**  
*Plan de trabajo para la GPI*

Estrategia: Calidad en la atención al cliente (GPI)						
Principio de calidad: Gestión de las relaciones						
Dimensión: Adaptabilidad						
Partes interesadas	Responsable	Recursos	Tiempo	Canal de comunicación	Resultado del nuevo modelo	Impacto en el SGC
Priorizar relaciones	Gerente Líder de ventas	Capacitación y entrenamiento	Permanente	Verbal, correos electrónicos institucional, informes de gestión, revisión por la dirección, dialogo personal, online	Promover la gestión de las relaciones con las partes interesadas que conlleva a la fidelización de estas con la empresa.	Requisito de la norma Iso 9001:2015
Comunicación efectiva						4.2 Comprensión de las necesidades de las partes interesadas
Flujo de información.						5.1 Liderazgo y compromiso
Medición del desempeño						5.2.2 Comunicación de la política de calidad
Desarrollo colaborativo.						8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo
Reconocimiento de logros de las partes interesadas.						9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación
						9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección
						10.3 Mejora continua

**Discusión**

Metodología formulada para motivar el cambio de CO en el sistema de gestión que se abordará para motivar el fortalecimiento de la CO en las empresas Industriales será el PHVA o ciclo de Deming (Planificar, hacer, verificar y actuar) debido a que muchas empresas a nivel mundial hacen uso de este componente para enfrentar los cambios del entorno.

Por ejemplo las empresas industriales peruanas usan este método para el control de los procesos, ayudó a mejorar la productividad, eliminando tiempos y procesos innecesarios que no generan valor (Vargas, 2018).

**Figura 13**  
La CO y el fortalecimiento del SGC



Planear

El equipo de trabajo de CO de las empresas trabajará en el diseño de estrategias que permita tener la cultura deseada. Se asignará roles, responsabilidades y tiempos de ejecución de cada una de las actividades a gestionar. Deberá determinar los instrumentos de evaluación mediante indicadores de gestión de todas las actividades propuestas por el equipo de trabajo, para medir el nivel de cumplimiento y la gestión realizada, mediante la aplicación periódica de cuestionarios y con los datos obtenidos realizar mejora continua. La identificación de cambios significativos a ejecutar se hará monitoreando el comportamiento de los factores que conforman la CO y se especificará las acciones correctivas a implementar. Con ello realizar un plan de acción para identificar las necesidades importantes para el cambio o fortalecimiento de esta. También deben elaborar un programa de actividades a gestionar e implementar y un plan de acción estratégico para abordar riesgos y oportunidades. Para ello es necesario identificar los procesos significativos que requieren intervención inmediata y aquellos procesos que deben continuar con la buena práctica de CO. El plan debe contener: objetivos claros, medibles y realizables, responsables, actividades bien definidas, claras, precisas, acorde a los procesos a intervenir, tiempos estipulados para la ejecución de cada actividad y los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de la CO.

Hacer

Ejecutar estrategia de fortalecimiento de CO mediante la comprensión de la misión, visión, objetivos, política de calidad, valores y principios de las empresas, esto permitirá un direccionamiento estratégico que impacten en el

rasgo cultural de cada uno de los trabajadores. Contribuyendo de esta manera el correcto funcionamiento del SGC. Además, fomentar la aplicación de principios de la Gestión de la calidad, el apartado 5 de la ISO 9001-2015 y el Decreto Ejecutivo 004 de la presidencia de la República del Ecuador. Promover el compromiso con el personal de la empresa a través de un diagnóstico oportuno de las expectativas de los clientes para generar una cultura de atención al cliente de calidad, que conlleve a posicionar el producto en el mercado. Fortalecer las destrezas e idoneidades personales de todos los miembros de la empresa con un liderazgo de **éxito**, funcional, operativo y sistémico, que se sustenten en conocimientos sólidos para el logro de la CO eficiente, efectiva y de calidad. Promover el compromiso de las personas en todos los niveles de la empresa, que conlleven a una correcta ejecución de las actividades desarrolladas en los procesos operativos, fomentando la innovación, creatividad y participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones. Caracterización de procesos necesarios para realizar las actividades productivas de la empresa, mediante la gestión integrada, que permita medir, evaluar y dar seguimiento a la eficiencia y eficacia de los procesos. Concientizar al personal para que exteriorice información veraz, oportuna, confiable y objetiva, que no atente contra la integridad de la empresa. Inculcar la mejora continua en todos los procesos operativos y funcionales de la empresa, que contribuya al desarrollo productivo, al sistema de gestión y a la CO. Gestionar eficientemente las relaciones con las partes interesadas y la fidelización con la empresa.

Verificar

En este apartado se identificará las causas o factores que no permitan lograr la cultura deseada y que pueden debilitar la CO de la empresa. Un factor predominante que se debe tener en cuenta es la comunicación, si esta es deficiente, entonces debilita el trabajo en equipo y con ello el logro de los objetivos. Algunos de los síntomas que se puede identificar son: quejas constantes por parte de los trabajadores de sus puestos de trabajo o compañeros, incertidumbre

proyectada por la empresa hacia los trabajadores, la falta de involucramiento de los trabajadores, la desmotivación por falta de incentivos y reconocimientos a los logros. Identificar logros obtenidos con la aplicación de estrategias de fortalecimiento de la CO ayuda a exteriorizar objetivos alcanzados. De esta manera se podrá demostrar que el fortalecimiento de la CO está dando frutos. El monitoreo de cambios realizados en la CO debe ser constante, con el fin de que al término de un periodo se rinda cuentas de la gestión realizada.

Actuar

De la misma manera, el control de cambios será de manera periódica lo cual permitirá medir el grado de cumplimiento de las actividades planificadas en los tiempos establecidos, comprobando que los cambios realizados contribuyen positivamente a la CO de las empresas industriales. La tomar las decisiones oportunas en cuanto al cambio de CO, deben sujetarse a los resultados obtenidos en el análisis de indicadores de gestión. Mantener un enfoque bien estructurado y una gestión integrada de los procesos de la empresa permitirá gestionar la mejora continua.

### Conclusiones

La revisión bibliográfica de varios autores contribuyó a la estructuración de un marco teórico que sustenta el trabajo de investigación, se identificó el apartado 5 de liderazgo y los 7 principios de la gestión de la calidad de la ISO 9001: 2015, además se hizo uso del decreto 004 de la Presidencia de la República del Ecuador el cual establece el código de ética para los empleados del sector público, esto permitió construir un marco de referencia para el fortalecimiento de la CO de las empresas industriales.

La mayoría de las empresas, pese a tener certificación ISO de calidad presenta deficiencias en su CO, debido a que no existe una correcta divulgación de la misión, visión, valores y principios que guíen la actuación de sus colaboradores, esto se debe a que no cuenta

con un documento estratégico de gestión de la CO.

Los colaboradores de las empresas se sienten desmotivados, debido a que los salarios que perciben son bajos desde la llegada de la pandemia de COVID-19, esto genera un clima laboral inadecuado y falta de compromiso con los ideales de la organización.

### Referencias Bibliográficas

- AENOR. (2015). *Sistema de gestión de la calidad ISO 9001*. Madrid, España: AENOR.
- Alonso, J. D. (21 de 06 de 2015). *El Modelo de la Cultura Empresarial de Schein*. Recuperado el 01 de 07 de 2020, de <https://dbcalidad.blogspot.com/2015/06/el-modelo-de-la-cultura-empresarial-de.html>
- Asha, A. A., Dulal, M., & Habib, D. A. (2023). The influence of sustainable supply chain management, technology orientation, and organizational culture on the delivery product quality-customer satisfaction nexus. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2023.100107>
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Bejarano, M. A. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 110-113.
- Canul, F. A. (06 de 11 de 2017). *Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional*. Recuperado el 28 de 7 de 2022, de [https://revistaic.instcamp.edu.mx/uploads/Ano2017No12/Ano2017No12\\_117\\_135.pdf](https://revistaic.instcamp.edu.mx/uploads/Ano2017No12/Ano2017No12_117_135.pdf)
- Chiavenato, I. (2019). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Decreto Ejecutivo 004. (24 de 05 de 2021). Recuperado el 28 de 06 de 2022, de

- <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/Normas-de-Comportamiento-%C3%89tico-Gubernamental.pdf>
- Encalada, M. L. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Eniola, A. A., Olorunleke, G. K., Akintimehin, O. O., Ojeka, J. D., & Oyetunji, B. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. In *Heliyon* (Vol. 5, Issue 8). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02293>
- Hardcopf, R., Liu, G. (Jason), & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060>
- Ketraprakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. In *Sustainable Production and Consumption* (Vol. 32, pp. 638–654). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021a). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021b). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 770–774. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.472>
- Liu, G., Tsui, E., & Kianto, A. (2021). Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 134, 738–753. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.048>
- Ma, C., & Cheok, M. Y. (2022). The impact of financing role and organizational culture in small and medium enterprises: Developing business strategies for economic recovery. *Economic Analysis and Policy*, 75, 26–38. <https://doi.org/10.1016/J.EAP.2022.04.009>
- Méndez, D. M. (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 12.
- Mendoza, R. L., & Sotomayor, V. M. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital Publisher*, 192.
- Mikušová, M., Klabusayová, N., & Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
- Miral Autobuses. (2022). *Miral Autobuses*. Obtenido de <http://www.miral-autobuses.com/productos.html>
- Navarro, V. A. (2017). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional*. Recuperado el 29 de 07 de 2022, de [http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39_a04.pdf)
- Patiño, V. P., Cacima, A. J., Camejo, L. C., Roque, Y. V., & Roque, Y. V. (02 de 05 de 2021). Impacto de la COVID-19 para el desarrollo de la cultura organizacional. *Panorama Cuba y Salud* 2021.
- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
- Rass, L., Treur, J., Kucharska, W., & Wiewiora, A. (2023). Adaptive dynamical systems modelling of transformational organizational change with focus on organizational culture and organizational learning. *Cognitive Systems Research*, 79, 85–108. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2023.01.004>
- Shi, G., & Shiichiro, I. (2012). Study on the strategies for developing a safety culture in industrial organizations. *Procedia Engineering*, 43, 535–541. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2012.08.093>
- Sierra, E. R. (2018). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Sordo, A. I. (2021). *Cultura organizacional: tipos, elementos y ejemplos extraordinarios*. Recuperado el 12 de 07 de 2022, de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>
- Vargas, J. A. (2018). *Implementación del Ciclo de Deming para mejorar la productividad en el área de mantenimiento de bombas centrífugas en la empresa metalmecánica Recolsa S.A, Callao 2017*. Tesis de Ingeniería, Perú.
- Vesga, J. J., & Rubiano, M. G. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.