



## **Sistemas de Gestión de Calidad como Fundamento en la Conducción de Organizaciones I+D+i (Mirada desde un Desarrollo Teórico)**

Quality Management Systems as a Basis for the Driving of R+D+i Organizations  
(Looked from a Theoretical Development)

**Magno José Daza Zuleta.** Fundación Universitaria del Área Andina (Colombia)  
[magnodaza1@gmail.com](mailto:magnodaza1@gmail.com) / <https://orcid.org/0000-0001-6836-5194>

**Gustavo Adolfo Piedrahita V.** Fundación Universitaria del Área Andina (Colombia)  
[gustavo.piedrahita@gmail.com](mailto:gustavo.piedrahita@gmail.com) / <https://orcid.org/0000-0001-8464-1013>

### **Resumen**

Esta investigación tuvo como objetivo revisar, indagar, reflexionar y analizar diferentes fundamentos teóricos y enfoques sobre los sistemas de gestión de calidad como fundamento en la conducción de organizaciones I+D+i. El estudio fue de orden descriptivo, cualitativo, documental, con un diseño no experimental, transeccional, se orientó a recolectar e indagar información a partir de artículos científicos y documentos de diversos autores como Posada (2013), Peters (2008), Zayas (2011), Kotler y Armstrong (2016) y Tobón (2016), entre otros. Los resultados arrojaron que los principios más resaltantes de la gestión de la calidad son la satisfacción del cliente; el liderazgo, la gestión del talento humano; la gestión de los procesos; la mejora continua y las relaciones con los proveedores, concluyendo que las empresas deben asumirlos para consolidar sistemas de gestión de calidad de clase mundial.

**Palabras Claves:** Calidad, Sistemas, Gestión, Organizaciones I+D+i, Liderazgo

### **Abstract**

This research aimed to review, investigate, reflect on and analyze different theoretical foundations and approaches on quality management systems as a basis for conducting R+D+i organizations. The study was descriptive, qualitative and documentary, with a non-experimental, transectional design, aimed at collecting and investigating information from scientific articles and documents by various authors such as Posada (2013), Peters (2008), Zayas (2011), Kotler and Armstrong (2016) and Tobón (2016), among others. The result showed that the most outstanding principles of quality management are customer satisfaction; leadership, human talent management; management of processes; continuous improvement and relationships with suppliers, concluding that companies must assume them to consolidate world-class quality management systems.

**Keywords:** Quality, Systems, Management, R+D+i Organizations, Leadership.



## Introducción

El mundo organizacional está atravesando por importantes transformaciones; reestructuraciones, producto de la globalización, internacionalización, emergencias de nuevas tecnologías, competitividad, entre otras, las cuales modifican la relación en el trabajo y el papel de los actores de las mismas, esto genera repercusiones importantes sobre sus actitudes y sus comportamientos. Aparte de exigencias de orden técnico, el individuo, por ende, las organizaciones donde está inmerso, está cada vez más solicitado en competencias de naturaleza relacional y emocional para la que no está necesariamente preparado, no obstante, son indispensables para la creación de valor añadido y mejoramiento de la calidad de bienes y servicios.

La filosofía de las organizaciones exitosas marca pauta para el desarrollo de las instituciones de los países y de los sistemas sociales contemporáneos, convirtiéndose en fuente de prosperidad para sus integrantes como para toda la sociedad en general, y de alguna manera, su desenvolvimiento adecuado o no. Es por ello por lo que, al frente de estas organizaciones exitosas se distinguen individuos proactivos, quienes, utilizando todos los recursos, métodos, técnicas y procedimientos posibles, las conducen hacia el éxito.

Para Hernández, Barrios y Martínez (2018), uno de los factores que afectan directamente la competitividad y la supervivencia organizacional es la calidad de los servicios que presta, razón por la cual la dirección de las organizaciones, implementa estratégicamente sistemas de gestión de calidad, a fin de mejorar su desempeño y proporcionar altos niveles de competitividad y calidad para su desarrollo sustentable y sostenible.

A nivel mundial, la implantación de sistemas de gestión ha promovido el éxito competitivo de las organizaciones, impulsadas por las exigencias de los mercados globalizados. Años atrás las empresas ofrecían sus productos y servicios en el escenario local pero hoy día esta situación ha cambiado, estas han logrado entrar al mercado exterior, consiguiendo ampliar los clientes y darles un mayor alcance (Lizarzaburu, 2016). En estos casos, consolidan modelos que rigen sus operaciones, desplegando procesos con desempeños plenos, y el cumplimiento de características esenciales a nivel de productos/servicios. Al respecto, para Tobón (2016) la gestión de calidad se establece como el epicentro del desarrollo del talento humano conjuntamente con la formación y capacitación continua en las organizaciones.

Sin embargo, los sistemas de calidad a pesar de arrojar beneficios como la estandarización de los procedimientos de trabajo y la calidad de los productos y servicios, presentan también limitaciones para su implantación, representadas estas según Ramírez (2015), en la falta de compromiso y orientación directiva, altos costos de mantenimiento del sistema, resistencia al cambio, poca participación e involucramiento de los trabajadores y trabajadoras, falta de formación y capacitación del personal, así como recursos financieros escasos.

En América Latina, en particular Colombia, cuando se trata del sector organizacional, resulta innegable su relación directa con la dinámica social, por tanto, para que las organizaciones colombianas puedan estar a la par de la realidad del contexto competitivo, deben involucrarse insertando aspectos propiciadores del desarrollo de la



calidad de las organizaciones de I+D+i en las actividades planificadas, previa realización de diagnósticos para conocer la realidad de cómo la organización ha respondido a las exigencias del espacio donde se desenvuelve.

En este entendido, surgen interrogantes sobre el verdadero papel de las organizaciones colombianas, los directivos y trabajadores en lo concerniente a sus responsabilidades de transformación social, cónsonas con las necesidades de la realidad actual de un mundo globalizado que exige altos niveles de calidad. Al realizar esta especie de ejercicio de revisión institucional, las interrogantes e inquietudes suelen ser de variada índole; más aún, si estas se relacionan con las estrategias de calidad más apropiadas a ser utilizadas en el proceso de planificación de las entidades de ciencia, tecnología e innovación en Colombia para realizar cambios en el ambiente organizacional.

En este sentido, el objetivo de esta investigación documental fue indagar, revisar y cotejar los diferentes fundamentos y enfoques teóricos sobre la implantación de sistemas de gestión de calidad como fundamento en la conducción de organizaciones I+D+i colombianas (Mirada desde un Desarrollo Teórico).

### **Objetivo General**

Analizar los fundamentos teóricos de los sistemas de gestión de calidad en la conducción de las organizaciones de I+D+i colombianas.

### **Objetivos Específicos**

Elaborar un marco teórico conceptual sobre la gestión de la calidad en el desarrollo de las organizaciones I+D+i.

Establecer los fundamentos teóricos sobre las relaciones interpersonales en organizaciones I+D+i en base a los sistemas de gestión.

Enunciar las teorías que sustentan los elementos organizacionales I+D+i. de Colombia que apoyan la gestión de calidad.

### **Metodología**

Las herramientas metodológicas utilizadas para determinar el tipo de investigación fueron aportadas por Chávez (2007), quien esgrime que la investigación se determina de acuerdo con el problema a solucionar, los objetivos a lograr y la disponibilidad de los recursos, en este sentido esta investigación es de orden cualitativa de corte documental, con un diseño no experimental, transeccional en concordancia con Hernández, Fernández y Baptista (2016), porque se orientó a recolectar e indagar información a partir de documentos susceptibles de ser analizados en un tiempo determinado.

Igualmente se catalogó como descriptiva por el nivel alcanzado en el trabajo investigativo, la cual describe la información de una determinada situación o problema, y con enfoque cualitativo porque el proceso aplicado fue sistemático y empírico. En



cuanto la calificación de investigación documental, Hurtado (2015) la define como el proceso de búsqueda y tratamiento de información generada a partir de los estudios hechos sobre un particular, los cuales se han venido acumulando en el transcurso de la historia de la humanidad y se presenta bajo las más diversas modalidades que lo hacen más interesantes.

Es así como se realizó un proceso selectivo de indagación, recolección e interpretación de los datos contenidos en teorías relacionadas con sistemas de gestión de calidad en organizaciones I+D+i. En general las fuentes consultadas para corroborar el conocimiento objeto de la presente investigación, fueron libros de autores reconocidos, artículos arbitrados y trabajos de grado.

### **Fundamentación Teórica**

#### **Gestión de Calidad: Fundamento Conceptual para un Desarrollo Organizacional**

Según Posada (2013), el líder como referencia en el proceso de gestión de calidad en el ámbito de las organizaciones I+D+i, debe formar parte de una atención sistemática, donde la prioridad sea la formación y capacitación permanente para el desarrollo de sus habilidades y destrezas que le permitan enfrentar la realidad del entorno organizacional, desarrollar la habilidad comunicacional, la oportuna toma decisiones.

Al respecto, para Peters (2008, p. 45), la gerencia organizacional “es el proceso de conducción de una institución organizacional por medio del ejercicio de un conjunto de características liderazgo, motivación, acompañamiento y compromiso de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural”. Sobre la base de la idea anteriormente expuesta, la gestión de calidad pudiera dar respuesta a las necesidades de las organizaciones I+D+i, por cuanto utilizada por el líder gerente, permite el desarrollo de las potencialidades del personal hacia la excelencia y focalizar el sitio de trabajo como un lugar para aprender, compartir y disfrutar de la labor que se realiza.

En el contexto colombiano las instituciones I+D+i que pretenden ser exitosas, requieren pensar en el desarrollo de su talento humano mediante acciones para la formación y capacitación en la implantación de sistemas de gestión de la calidad que se traduzcan en resultados tangibles para la organización. Al respecto, Posada (2013) plantea, una debilidad constante de las organizaciones es los limitados recursos económicos asignados para el manejo de incentivos y formación del personal, por ende, afectando la excelencia académica de sus colaboradores.

Ahora bien, en el contexto colombiano, de acuerdo a observaciones no estructuradas el sistema de las organizaciones de investigación, desarrollo e innovación, no se ha concebido como herramienta fundamental para la planificación estratégica, sustentada en los sistemas de gestión de calidad, cimentadas en un modelo de excelencia, el cual debería identificar las necesidades puntuales de los trabajadores, empleados, las comunidades, usuarios, socios e inversionistas.



Lo antes expuesto, ratifica la necesidad de comenzar de impulsar cambios organizacionales desde un enfoque de calidad como fundamento en la conducción de organizaciones I+D+i, generando el logro de un estado armonioso entre el sustento teórico y la práctica llevada a cabo dentro del sistema, viendo el nivel de desigualdad existente y la gestión de calidad. Por tanto, los gerentes de las organizaciones I+D+i deben fortalecer su actitud y desarrollando sus habilidades, quien puede actuar como mentor de los colaboradores, ayudándolos en su propio desarrollo personal desde el interior de su ser.

### **Relaciones Interpersonales en Base a los Sistemas de Gestión**

Las relaciones interpersonales son la base principal en los sistemas de gestión de calidad (Zayas, 2011), lo cual refuerza los objetivos institucionales desde lo interno, es decir, desde los espacios de las organizaciones de I+D+i en Colombia, donde juega un papel protagónico el diseño de las estrategias dirigidas a ir más allá de lo habitual, en procura de espacios que fortalezcan la gestión de la organización, dirigida a orientar la construcción de conocimientos para formar de manera integral a la comunidad en correspondencia con las necesidades de su entorno.

Este proceso implica la implantación de sistemas de gestión de calidad, como parte de las mejoras organizacionales en pro de aumentar la productividad y efectividad de los empleados comprometidos, encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes y relacionados. Partiendo de esta premisa, se ha considerado necesario preparar al talento humano, procurando el desarrollo de sus habilidades y destrezas, acordes con los procesos de cambios administrativos y operativos.

Si se realiza una mirada objetiva en América Latina, especialmente en países como Argentina, Brasil, Chile y México, las relaciones entre los actores de los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones de investigación, desarrollo e innovación, han sido consideradas como la base fundamental para el desarrollo de las empresas. Al respecto, Kotler y Armstrong (2016, p. 5) señalan las relaciones interpersonales en base a los sistemas de gestión organizacionales deben dirigirse al desarrollo de las capacidades de la persona de acuerdo con su comportamiento pues, ésta debe ser considerada *“Como un todo estructurado, irreductible a sus elementos o componentes; algo que, por esa misma razón, exige métodos que respeten las estructuras psíquicas humanas, se adapten a ellas y sean capaces de estudiarlas y comprenderlas”*.

De hecho, prácticamente en todos los países el modelo de gestión de las organizaciones de I+D+i se utiliza para lograr que estas entidades aporten a la igualdad social y la participación, no sólo en la política sino en los beneficios que pueden generar a la sociedad. Por lo tal las normas de los países consagran todos los aspectos legales para la gestión administrativa y financiera de este tipo de organizaciones, de esta manera deben ceñirse a los principios y particularidades de cada país por separado, generando equilibrio social.

Ante esta perspectiva, como señala Moreno (2013), los tiempos modernos exigen a los colaboradores, disponer de una serie de competencias adaptadas a la realidad presente, permitiendo garantizar el cumplimiento del objetivo de cada organización, incluyendo la



realización de las actividades y el éxito de los objetivos institucionales previstos, considerando que estas permiten el desarrollo de objetivos innovadores en las mismas. De acuerdo con lo anterior, Gibson, Ivancevich y Donelly (2013), señalan “*Las habilidades organizacionales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en sus labores organizacionales en la organización*”, puede entenderse como la efectividad, resultado de la conducta de todos los empleados como un solo cuerpo.

En otro orden de ideas, las relaciones interpersonales, según referencia de Robbins (2014), es un proceso psicológico donde un empleado se identifica con una organización, sus metas y quiere seguir formando parte en ella, hasta sentirla como propia, involucrándose activamente, dirigiendo esfuerzos en beneficio de la organización, para lo cual es necesario tener claro el costo que implicaría esto, estimulando así, su deseo de permanencia en ella.

Al respecto, Siliceo y Ghomez (2013, p. 143) plantean que estos aspectos permiten el aumento de los sistemas de gestión de calidad, definida como “*Toda actividad realizada con compromiso y conocimiento para lograr el mejor resultado, optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa*”. Esto genera en los empleados la posesión de capacidades y sentido de pertinencia, permitiendo el logro de aquellos objetivos específicos, tanto de manera innata o a través de cierta preparación, así como también implica una fuerte motivación, y lo impulsa a realizar eficientemente sus funciones.

### **Gestión de Calidad: Diferentes Miradas de Elementos Organizacionales**

Actualmente resulta pertinente para cualquier tipo de organización, adicional a monitorear el cumplimiento de sus actividades, apoyar y mejorar la actitud de sus miembros en concordancia con la organización, también desarrollar actividades que lleven implícito incrementar el sentido de pertinencia de los miembros, así como infundir valores organizacionales como brújulas del norte ético de la institución.

Los sistemas de gestión de calidad son una herramienta que proporciona a la alta gerencia un medio sistémico para analizar todas las entradas y salidas de la organización, a partir de los requerimientos de los clientes y grupos de interés identificados. En este sentido, Chiavenato (2015) señala “*Estos gerentes son responsables de facilitar que las personas desarrollen el trabajo necesario para que la organización cumpla su misión*”, esto implica la gestión de calidad como un ente encargado de la planificación, organización, dirección y control.

Se destaca que las labores administrativas en el sector de la ciencia, la tecnología y la innovación, exigen responsabilidades las cuales deben ser cumplidas, a fin de generar un modelaje en su personal y se desempeña con responsabilidad, estas acciones hacen a los líderes de las entidades con características innovadoras, se apoyan en diversas estrategias considerando la personalidad, habilidades y desempeño de los empleados.

Por otra parte, los sistemas de gestión de calidad, necesitan tener una forma de constatar el nivel de satisfacción de los empleados. A partir de aquí, los empleados



centran todas sus energías en mejorar la organización y por ende el sistema de gestión de calidad, es decir, las organizaciones se ven obligadas a trabajar siempre de la mano de la satisfacción de los colaboradores y grupos de interés.

Por lo anterior, se necesita que las organizaciones de I+D+i en Colombia, cuenten con líderes con experticias y conocimientos en gestión de calidad, innovadores, comunicadores, democráticos permitiendo la participación de su entorno e incentivando a todo su personal a involucrarse activamente en la gestión de forma unida para resolver conflicto, en aras de lograr un adecuado funcionamiento del sistema de gestión de calidad. A juicio de Gibson et al (2013, p. 12), las organizaciones sobreviven en el futuro incierto cuando *“Permanecen a la cabeza de la curva del cambio, redefiniéndose constantemente, creando nuevos mercados, abriendo nuevos senderos, reinventando las reglas de competición cuestionando el statu quo”*.

En concordancia a ello Tobón (2016, p. 60) plantea, el responsable de los sistemas de gestión de calidad de los sistemas organizaciones de investigaciones *“necesita desarrollar habilidades organizacionales para lograr la comunicación, el trabajo en equipo y buscar la solución de problemas”*. Todo esto como una manera de obtener el compromiso con la institución y en consecuencia el aumento de la productividad de los procesos y motivación de los empleados. Esto se torna evidente cuando se observan los mecanismos utilizados al evaluar la actuación de los empleados de las organizaciones de I+D+i en Colombia y la manera de conducirse ante diversas situaciones adversas.

A tal efecto, para David (2015) en la práctica, el proceso de sistemas de gestión de calidad no se divide ni se minimiza con tanta nitidez, en algunos casos no se ejecuta con tanta claridad como inicialmente se desea al comenzar, pero permiten tomar parte activa para la conformación de su futuro, donde la organización puede emprender actividades e influir en ellas y no ser solo espectadores, permitiendo controlar su futuro. Uno de los mayores beneficios de los sistemas de gestión de calidad consiste en proporcionar a la organización estructuras motivadas al empleo de un enfoque sistemático, lógico y racional.

Al respecto, Chiavenato (2015) señala que una de las funciones de un gerente de gestión de calidad es garantizar la participación de todos en el proceso e integración de esfuerzos en la consecución de los objetivos establecidos. Ese marco referencial destaca, un gerente con características inherentes a la gestión de calidad, propicia el trabajo en equipo y aplica elevados principios morales, lo que le permite elevar la autoestima y la confianza en sí mismo, garantizando la participación activa y oportuna de todo el personal a su cargo.

Dentro de los sistemas de gestión de calidad, la rentabilidad es otro de los elementos organizacionales que se puede definir partiendo de diferentes interpretaciones teóricas, entre esas Ivancevich, Konopaske y Matteson, S (2016), quienes la consideran como una noción económica aplicada a toda acción organizacional donde se movilizan medios materiales humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados.

En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy diversa y son muchas aproximaciones doctrinales incidentes en una u otra faceta de esta, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento para un determinado periodo de tiempo donde se producen los capitales.



Por otra parte, Aguirre, A, Prieto, P y Escamilla, A (2015) consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo, relacionado con la obtención de un beneficiario necesario para el buen desarrollo de una organización. Es decir, la rentabilidad es una de las metas que se traza la organización de I+D+i para determinar el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de acciones en un periodo de tiempo determinado, además esta permite la toma de decisiones.

Dentro de este orden de ideas Guajardo (2008) comenta que los indicadores referentes a la rentabilidad tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Para Gibson, J et al (2013), el margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas después del pago de todos los productos y servicios por parte de la organización de I+D+i, cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, más bajo es el costo relativo del costo de ventas.

Por consiguiente, la productividad de una organización de I+D+i con un sistema de gestión implantado, no solamente está basada en el resultado del rendimiento de su personal y procesos, en comparación con el sector donde se desenvuelve, sino es la manera de llegar a ese rendimiento, para lo cual se requiere del concurso y participación de todo el personal de la organización, así como los integrantes de los grupos de interés del entorno y comunidad local.

## Resultados

Los resultados de la presente revisión documental, después del análisis y estudio de los diferentes referentes teóricos de cada uno de los autores consultados se presentan a continuación. Respecto al primer objetivo que buscaba la revisión teórica sobre la gestión de la calidad en el desarrollo de las organizaciones I+D+i colombianas, se encontró que para Posada (2013) debe ser sistemática, dar prioridad la formación y capacitación del personal para el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal I+D+i para enfrentar la realidad del entorno organizacional, así como el desarrollo de la habilidad comunicacional para la oportuna toma de decisiones. Mientras para Peters (2008) es el proceso de conducción de una institución, forma parte de las características del liderazgo, motivación, acompañamiento y compromiso de parte del gerente de I+D+i.

Por tanto, en la base de los autores consultados, la gestión de calidad responde a las necesidades de las organizaciones I+D+i, por cuanto al ser aplicada por los gerentes potencia las capacidades y habilidades del personal en la búsqueda de la excelencia, donde el trabajo colaborativo se convierte en fuente para el aprendizaje continuo y disfrute para la mejora continua.

Para el segundo objetivo referido a las relaciones interpersonales en las organizaciones I+D+i, la revisión teórica arrojó que para Zayas (2011) es la base principal en los sistemas de gestión de calidad, fortalecen los objetivos desde los espacios de las organizaciones de I+D+i, permiten formular estrategias para fortalecer la gestión de la organización y orientan la generación de nuevos conocimientos. Por su parte, para Kotler y Armstrong (2016) es el desarrollo de las capacidades de las



personas, por ello se deben considerar las organizaciones como un todo estructurado e irreductible con sus estructuras psíquicas humanas.

Para el tercer y último objetivo que buscó revisar y ahondar los fundamentos de autores reconocidos sobre los elementos organizacionales de la gestión de calidad, se encontró que para Chiavenato (2015) los gerentes son responsables en cuanto al desarrollo del personal a su cargo en aras de cumplir la misión de la organización. Por su parte, para Gibson et al (2013), las organizaciones sobreviven siempre que constantemente se realicen acciones de cambio, como crear nuevos mercados y mantenerse altamente competitivo respecto a sus competidores. Por otro lado, Tobón (2016) ratifica la importancia de desarrollar habilidades organizacionales para un mejor trabajo en equipo, por ende, elevar el compromiso con la institución y las organizaciones I+D+i.

Estos lineamientos de los autores resultan pertinentes para cualquier tipo de organización, adicional a monitorear el cumplimiento de sus actividades, apoyar y mejorar la actitud de sus miembros en concordancia con la organización, también desarrollar actividades que lleven implícito incrementar el sentido de pertinencia de los miembros, así como infundir valores organizacionales como brújulas del norte ético de la institución.

La investigación documental también determinó que el incremento de la productividad en las organizaciones no se produce de forma aislada, son los gerentes dedicados y eficientes quienes la promueven mediante el establecimiento de metas y objetivos claros. De esta manera, todas las acciones ejecutadas por el gerente con competencias en gestión de la calidad, constituyen las estrategias necesarias para fortalecer las relaciones interpersonales y la participación activa de todo el personal para alcanzar la verdadera implantación de los sistemas de gestión de calidad.

Tal situación es evidenciada por los empleados de las organizaciones de I+D+i colombianas, señaladas como falta de orientación por parte del líder para el ejercicio de sus funciones, pues no se hace una evaluación de su desempeño de manera justa. Considerando la poca promoción en la ejecución de proyectos que propicien el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y aumento de los sistemas de gestión de calidad, situaciones las cuales generan malestar en el personal afectando el proceso.

Por consiguiente, el líder de la gestión de calidad es directamente responsable de la planificación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades para cumplimiento de la misión, así como del desarrollo del sentido de pertenencia entre los colaboradores a través de los valores institucionales de la organización I+D+i. Una vez se logra el desarrollo de una buena comunicación y trabajo en equipo direccionado en la búsqueda de soluciones de los problemas la relación entre conocimiento y las actitudes los colaboradores, pueden mejorar los resultados, donde se aprovechen al máximo los recursos disponibles.

### **Conclusiones**

La investigación demostró que la contribución más importante de un sistema de gestión de calidad en organizaciones I+D+i está en el proceso y no en la decisión o el documento resultante. Por tanto, una de las metas centrales de un sistema de gestión de calidad es lograr que todos los líderes de la organización lo comprendan, lo



internalicen y se comprometan con su implantación, donde se involucre a todos los empleados, trabajadores(as) y colaboradores.

Los beneficios de los sistemas de gestión de calidad son muy importantes para el mejoramiento continuo de una organización de I+D+i, ya que según cómo se sientan satisfechos los clientes, estos demuestran lealtad hacia los productos y servicios ofrecidos por la organización.

La productividad de una organización de I+D+i con un sistema de gestión implantado, no solamente está basada en el resultado del rendimiento de su personal y procesos, en comparación con el sector donde se desenvuelve, sino es la manera de llegar a ese rendimiento, para lo cual se requiere del concurso y participación de todo el personal de la organización, así como los integrantes de los grupos de interés del entorno y comunidad local.

Las habilidades y capacidades del gerente I+D+i de los sistemas de gestión de calidad para dirigir los individuos y generar cambios en las organizaciones, vienen dadas por factores hereditarios como la diversidad y personalidad, pero se fortalecen a través de la formación y capacitación, así como el desarrollo y comportamiento en el trabajo.

Contar con un líder en el proceso de gestión de la calidad facilita de manera sistemática la orientación hacia el reconocimiento efectivo de las capacidades sociales de los integrantes de la unidad organizacional, para precisar en cada una de las actividades propias de calidad, el cumplimiento oportuno de las metas y objetivos fijados, por ende, hacer uso eficiente de los recursos disponibles para mejora continua y optimización de los procesos.

En general, los resultados del presente estudio documental generan lineamientos hacia un estado armonioso entre el discurso teórico y la práctica al momento de implantar un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones I+D+i, como fomentar el fortalecimiento de las aptitudes del cuerpo gerencial mediante la comunicación eficiente, el desarrollo de las habilidades de desarrollo personal, e impulso del trabajo colaborativo, en aras de proporcionar a la organización estructuras con lógica, racionales y sistematizadas.

En este sentido se sugiere, el desarrollo del liderazgo emergente eficaz en los sistemas de gestión de calidad de estas Instituciones I+D+i, a fin de fomentar las relaciones interpersonales y la comunicación pertinente asertiva para el fortalecimiento de la mejora continua y el involucramiento de los trabajadores con la organización.

### Referencias Bibliográficas

- Aguirre, A Prieto, P y Escamilla, A (2015). Administración Estratégica. McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A., México.
- Chávez, N (2007). Metodología de la investigación. Editorial Esfinge, 2da edición, España.
- Chiavenato, I (2015). Comportamiento Organizacional. (1era Edición). Gramica Editorial. Buenos Aires, Argentina.



- David, J (2015). Conceptos de Administración Estratégica. Pretince-Hall Hispanoamericana S.A., México.
- Gibson, J Ivancevich, K y Donelly, M (2013). La gerencia para el cambio. Editorial Legis. Madrid. España.
- Guajardo, F (2008). Calidad Total y Productividad. Editorial Mc Graw Hill. México
- Hernández, H., Barrios, I. y Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. Criterio Libre, 16 (28), 179-195.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Hurtado, J (2015). Investigación Holística. Editorial Quirón, 3era edición en español. Caracas, Venezuela.
- Ivancevich, J Konopaske, K y Matteson, S (2016). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México.
- Kotler, P y Armstrong, K (2016). Indicadores de gestión para las entidades públicas. Escola d'Administració Pública de Catalunya VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 28-31 oct. 2007. Panamá.
- Lizarzaburu, E. R. (2016). La gestión de la calidad en Perú.
- Moreno, H (2013). Administración Con características gestión de calidad. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. México.
- Peters, G (2008). Gerencia Estratégica de las Organizaciones. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Posada, J (2013). Organizaciones Modernas. Editorial Mac Graw Hill. Interamericana. Colombia.
- Ramírez, L (2015). Calidad Total y Productividad. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Robbins, R (2014). Las Competencias: clave para una gestión integrada de los con características gestión de calidad. Ediciones Deusto. Bilbao. Portugal.
- Siliceo, A y Ghomez, J (2013). Comportamiento Organizacional. Séptima Edición Editorial McGraw-Hill. México.
- Tobón, M (2016). El Trabajo en Equipo. Fondo Educativo Interamericano. 5ª Edición. México.
- Zayas A. P. (2011). La comunicación interpersonal. Editorial Académica Española. Madrid. España