

CULTURA DE CALIDAD Y GESTIÓN ESTRATÉGICA. UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL BAJO EL ESTÁNDAR ISO 9001:2015

Nohelia Yaneth Alfonzo Villegas
Universidad Bicentenaria de Aragua
noheliay@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6041-9140>

Enviado: 06-07-2025 Aprobado: 18-12-2025 Publicado: 30-12 -2025

Resumen

En el actual entorno de incertidumbre económica, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Venezuela enfrentan el desafío de transitar desde modelos de gestión empíricos hacia estructuras de sostenibilidad integral. El artículo es producto de una investigación que tuvo como objetivo evaluar la cultura de calidad y el sistema de gestión en una PYME manufacturera de agro-insumos veterinarios en el estado Aragua, tomando como referente los principios de la norma ISO 9001:2015. La metodología se fundamentó en un enfoque cuantitativo de campo, aplicando un cuestionario de 45 ítems a la totalidad del personal. Los resultados revelan una marcada dualidad operativa: una alta eficacia en la calidad del producto y satisfacción del cliente (78.5%), contrastada con una fragilidad crítica en los procesos internos. Se detectó una falla estructural en la comunicación efectiva (75% de negatividad) y un liderazgo de corte autocrático que limita la autonomía del personal (71.4%) y castiga el error en lugar de gestionarlo. El análisis FODA confirma que, aunque la empresa posee fortalezas en infraestructura y control de insumos, su sostenibilidad está amenazada por la desmotivación y la falta de planificación estratégica. Se concluye que la viabilidad del negocio depende de la transición hacia una cultura de calidad sistémica que profesionalice el liderazgo y empodere al capital humano. Finalmente, se proponen estrategias orientadas a la certificación de procesos, la institucionalización de canales de comunicación y la adopción del pensamiento basado en riesgos para mitigar la fuga de talento y asegurar la competitividad en el mercado nacional.

Palabras clave: Cultura de calidad, ISO 9001:2015, Gestión estratégica, PYMES, Mejora continua

Abstract

In the current environment of economic uncertainty, small and medium-sized enterprises (SMEs) in Venezuela face the challenge of transitioning from empirical management models to comprehensive sustainability structures. This article presents the findings of a research project that aimed to evaluate the quality culture and management system of a veterinary agricultural input manufacturing SME in the state of Aragua, using the principles of the ISO 9001:2015 standard as a reference. The methodology was based on a quantitative field approach, applying a 45-item questionnaire to all staff members. The results reveal a marked operational duality: high effectiveness in product quality and customer satisfaction (78.5%), contrasted with critical fragility in internal processes. A structural failure was detected in effective communication (75% negativity) and an autocratic leadership style that limits staff autonomy (71.4%) and punishes errors instead of managing them. The SWOT

analysis confirms that, although the company possesses strengths in infrastructure and input control, its sustainability is threatened by demotivation and a lack of strategic planning. It concludes that the business's viability depends on transitioning to a systemic quality culture that professionalizes leadership and empowers human capital. Finally, strategies are proposed focusing on process certification, the institutionalization of communication channels, and the adoption of risk-based thinking to mitigate talent drain and ensure competitiveness in the national market.

Keywords: Quality culture, ISO 9001:2015, Strategic management, SMEs, Continuous improvement

CULTURE DE LA QUALITÉ ET MANAGEMENT STRATÉGIQUE. UN DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL SELON LA NORME ISO 9001:2015

Résumé

Dans le contexte actuel d'incertitude économique, les petites et moyennes entreprises (PME) vénézuéliennes sont confrontées au défi de la transition de modèles de gestion empiriques vers des structures de développement durable globales. Cet article présente les résultats d'un projet de recherche visant à évaluer la culture de la qualité et le système de gestion d'une PME de fabrication d'intrants agricoles vétérinaires dans l'État d'Aragua, en s'appuyant sur les principes de la norme ISO 9001:2015. La méthodologie repose sur une approche quantitative de terrain, avec l'administration d'un questionnaire de 45 items à l'ensemble du personnel. Les résultats révèlent une dualité opérationnelle marquée : une forte efficacité en matière de qualité des produits et de satisfaction client (78,5 %), contrastant avec une fragilité critique des processus internes. Une défaillance structurelle a été constatée au niveau de la communication (75 % de négativité) et d'un style de leadership autocratique qui limite l'autonomie du personnel (71,4 %) et sanctionne les erreurs au lieu de les gérer. L'analyse SWOT confirme que, malgré des atouts en matière d'infrastructure et de contrôle des intrants, la pérennité de l'entreprise est menacée par la démotivation et l'absence de planification stratégique. L'étude conclut que la viabilité de l'entreprise repose sur la transition vers une culture de la qualité systémique qui professionnalise le leadership et valorise le capital humain. Enfin, des stratégies sont proposées, axées sur la certification des processus, l'institutionnalisation des canaux de communication et l'adoption d'une approche fondée sur les risques afin de limiter la fuite des talents et de garantir la compétitivité sur le marché national.

Mots-clés : Culture de la qualité, ISO 9001:2015, Management stratégique, PME, Amélioration continue

Introducción

La globalización ha reconfigurado las dinámicas de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), exigiéndoles una transición desde modelos de gestión tradicionales hacia estructuras de sostenibilidad integral. Según Chiavenato (2020), la gestión contemporánea debe articularse con los stakeholders para garantizar que

los procesos cumplan con requisitos de calidad que excedan las expectativas del mercado. En este escenario, la planificación, el control y la mejora continua, pilares de la norma ISO 9001:2015, emergen como ejes transversales de la supervivencia organizacional.

El factor humano constituye el núcleo del liderazgo. Como señalan Goleman y Senge (2022), la cultura organizacional es el reflejo de la capacidad de sus líderes para gestionar el cambio. Por ello, el estudio de la cultura de calidad trasciende la ingeniería para insertarse en la psicología organizacional, permitiendo que la excelencia operativa sea una ventaja competitiva y no solo una declaración de principios. Sin embargo, implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo estándares internacionales requiere una sinergia entre la participación del personal y el compromiso de la alta dirección (Alvarado et al., 2022); sin esta, cualquier intento de normalización se convierte en una estructura burocrática vacía de propósito.

En el contexto venezolano, el desafío es mayúsculo. Las PYMES del sector manufacturero operan bajo incertidumbre política y económica. Aunque la cultura de calidad es clave para la resiliencia, la falta de planeación estratégica sigue siendo el talón de Aquiles para la pequeña industria (Saavedra y Espíndola, 2016). Bajo esta perspectiva se sitúa la Pyme caso de estudio, ubicada en el estado Aragua y dedicada a la manufactura de agro-insumos veterinarios. A pesar de su crecimiento desde 2005 y su robusta cartera de clientes, la organización enfrenta una crisis de gestión silenciosa que amenaza su sostenibilidad.

La observación directa y el diagnóstico preliminar revelan una alarmante carencia de manuales de normas y procedimientos estandarizados. Esta ausencia de registros contraviene el requisito de Información Documentada de la ISO 9001, generando una pérdida de "memoria organizacional". El problema se agrava con el deterioro del capital intelectual; la fuga de talento no ha sido compensada con procesos de formación que aseguren la competencia técnica, lo que genera obstrucciones en el flujo de actividades.

Un síntoma crítico es la fractura en la comunicación interna, la cual carece de trazabilidad. Se estima que el 75% de la comunicación no es efectiva, derivando en desorientación y demoras. Este abismo entre la visión estratégica y la ejecución operativa se complementa con una gestión basada exclusivamente en indicadores financieros, omitiendo variables de clima organizacional. El predominio de un liderazgo punitivo (centrado en la sanción ante el error en lugar del apoyo) ha generado un clima de tensión y resistencia al cambio que inhibe la innovación.

Finalmente, aunque la empresa mantiene la calidad del producto final, esta corre el riesgo de degradarse debido al desorden administrativo y la falta de un enfoque basado en procesos. La inexistencia de un plan estratégico que incorpore el direccionamiento del negocio impide alcanzar metas de largo plazo. Es imperioso que la gerencia reconozca la necesidad de integrar la planificación estratégica y la cultura de calidad en un solo proceso de reingeniería para garantizar su sobrevivencia ante la competencia certificada y el volátil entorno económico.

Revisión de la literatura

Cultura de Calidad

En el escenario de la hipercompetitividad global, las organizaciones han experimentado un cambio de paradigma, transitando de estructuras rígidas por funciones hacia sistemas de gestión basados en procesos que aportan valor. En este contexto, la cultura de calidad emerge no solo como un requisito técnico, sino como un constructo social y organizacional fundamental.

Para Delgado (2006), este concepto representa el conjunto de valores y hábitos individuales que, al integrarse con herramientas de calidad, permiten a los miembros de una organización afrontar retos y cumplir la misión institucional. Esta visión es complementada por Summers (2006), quien define la cultura como un patrón de creencias compartidas que establece las normas de comportamiento aceptadas para la operación organizacional.

La literatura contemporánea ha profundizado en esta definición, identificando diversos niveles de madurez cultural. Autores como Munizu et al. (2017) proponen

que la cultura organizacional se construye en tres estratos: las manifestaciones concretas (artefactos), los valores y creencias, y las suposiciones básicas. En esta misma línea, Legemaate et al (2022) sintetizan la cultura de calidad como el "valor compartido de propiedad colectiva y mejora continua", subrayando que el éxito depende de la internalización del sentido de pertenencia en cada miembro de la entidad.

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) bajo la Norma ISO 9001

De acuerdo con la norma ISO 9000:2015, la gestión se define como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. No obstante, la implementación de un SGC trasciende la mera administración; representa una respuesta estratégica ante los desafíos ecológicos y económicos actuales. Aunque Walton (1992) ya destacaba la vigencia de los principios de Deming para la competitividad, la normalización internacional (ISO) ha proporcionado el marco de referencia universal para garantizar la eficacia operativa.

Un SGC formal permite a la alta dirección optimizar el uso de recursos, considerando las consecuencias de sus decisiones a corto y largo plazo. Según la ISO 9001:2015, este sistema debe ser dinámico y evolucionar mediante periodos de mejora continua. La planificación del SGC no es un evento singular, sino un ciclo constante que se adapta a medida que el contexto de la organización cambia. En este sentido, la auditoría y el seguimiento mediante indicadores clave son esenciales para identificar riesgos y asegurar que el sistema refleje las necesidades reales de la organización.

Pensamiento basado en riesgos y principios de gestión

La versión 2015 de la norma ISO 9001 introdujo el pensamiento basado en riesgos como un elemento central. Se define riesgo como el "efecto de la incertidumbre" y se insta a las organizaciones a actuar de forma preventiva frente a no conformidades potenciales. Este enfoque permite no solo mitigar efectos negativos, sino identificar oportunidades de mejora, como la reducción de residuos o la captación de nuevos mercados. Para consolidar esta estructura, la norma se fundamenta en siete principios esenciales:

1.Enfoque al cliente: El éxito sostenido se logra al exceder las expectativas del cliente, incrementando su fidelidad y la reputación de la marca.

2.Liderazgo: Los líderes deben establecer la unidad de propósito y crear las condiciones para que las personas se impliquen en los objetivos de calidad.

3.Compromiso de las personas: El empoderamiento y el reconocimiento facilitan que el personal competente genere valor en todos los niveles.

4.Enfoque a procesos: Gestionar las actividades como procesos interrelacionados optimiza el desempeño y la predictibilidad de los resultados.

5.Mejora: Un enfoque continuo hacia la mejora es vital para reaccionar a cambios internos y externos.

6.Toma de decisiones basadas en la evidencia: El análisis de datos e información reduce la subjetividad y la incertidumbre en la gestión.

7.Gestión de las relaciones: Identificar y gestionar las relaciones con partes interesadas, especialmente proveedores, garantiza un flujo estable de valor.

Por lo que la adopción de un SGC basado en la ISO 9001:2015 no solo mejora la eficiencia técnica, sino que promueve una cultura de calidad sistémica.

Metodología

El artículo es producto de una investigación de campo, de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, asumiéndose completa la población por ser finita y manejable, un total de 28 trabajadores, cuya distribución se muestra en la tabla 1, a continuación.

Tabla 1

Distribución de la población

Cargos	Cantidad
Gerente	1
Coordinadores	9
Empleados	4

Obreros	14
Total	28

Nota. Fuente Recursos Humanos (2026)

Para la obtención de los datos primarios, se utilizó la técnica de la encuesta. El instrumento aplicado fue el "Cuestionario para determinar el nivel de Cultura de Calidad en MiPymes" de González, Chávez y Pérez (2010). Este instrumento consta de 45 ítems con un formato de respuesta dicotómico (Sí/No), el cual fue administrado de forma digital a través de la herramienta Google Forms.

De manera complementaria, se empleó la Matriz FODA como herramienta de diagnóstico estratégico. Siguiendo a Gómez (2003), este análisis permite al investigador identificar el acoplamiento óptimo entre las capacidades internas (fortalezas y debilidades) y las tendencias del entorno (oportunidades y amenazas). El uso de esta matriz facilitó la interpretación de los nudos críticos detectados en el cuestionario, sirviendo de base para la formulación estrategias bajo los estándares de la norma ISO 9001:2015.

Resultados y Discusión

En la tabla 2, a continuación, se presenta de forma consolidada los resultados de cada ítems del cuestionario aplicado a la población de la Pyme caso de estudio.

Tabla 2

Resultados del Cuestionario Aplicado

No.	Items	Opción de Respuesta			
		Si		No	
		F	%	F	%
1	Los trabajadores conforman grupos por la manera diferente que cada uno tiene de pensar acerca del trabajo.	22	78.5	6	21.5
2	Cuenta la empresa con una visión clara y definida	20	71.4	8	28.6

3	Las opiniones de los miembros del equipo de trabajo son tomadas en cuenta	22	78.5	6	21.5
4	En la organización con frecuencia se orienta a los colaboradores en su trabajo	23	82.1	5	17.9
5	La empresa respalda a los trabajadores ante problemas familiares	25	89.2	3	10.8
6	Usted toma en cuenta las sugerencias que hacen los compañeros de trabajo.	26	92.9	2	7.1
7	La Empresa toma en cuenta el cuidado del medio ambiente en sus operaciones (No desperdiciar el agua, ahorrar la energía, no contaminar el aire, la tierra).	24	85.7	4	14.3
8	Usted se inhibe de reportar los errores, las fallas o los problemas en el trabajo.	9	32.1	19	67.9
9	La empresa innova los productos o el servicio que ofrece a sus clientes.	22	78.5	6	21.5
10	El gerente de la empresa orienta a los trabajadores sobre la calidad en el producto y en el servicio que ofrece a sus clientes.	17	60.7	11	39.3
11	Se solicita opinión a los trabajadores para mejorar aspectos relacionados con el trabajo.	7	25	21	75
12	La materia prima utilizada en el proceso productivo cumple con los estándares de calidad requeridos por la empresa para la fabricación del producto que ofrece a sus clientes.	22	78.5	6	21.5
13	Además de cumplir con las funciones asignadas del puesto de trabajo, usted ofrece un poco más.	22	78.5	6	21.5
14	Conoce las funciones de los compañeros del área de trabajo	19	67.9	9	32.1
15	La empresa toma en cuenta las ideas de los trabajadores para el mejoramiento de los procesos.	8	28.6	20	71.4
16	Si fuera permitido, usted recomendaría trabajar en esta empresa a alguien de su familia o conocido	10	35.7	18	64.3
17	Usted recomendaría a sus familiares o conocidos comprar productos o adquirir servicios de esta empresa	24	85.7	4	14.3
18	El gerente de la empresa afronta directamente los problemas o situaciones que afectan al negocio.	22	78.5	6	21.5
19	Usted está orgulloso de lo que hace dentro de la empresa	25	89.2	3	10.8
20	Se observa que al gerente le incomoda realizar sus actividades relacionadas con la empresa.	4	14.3	24	85.7
21	El gerente de la empresa inspira confianza a sus trabajadores.	10	35.7	18	64.3
22	El trabajo desempeñado es evaluado periódicamente por el supervisor inmediato de cada área.	16	57.1	12	42.9
23	Usted toma las decisiones relacionadas con su puesto de trabajo.	8	28.6	20	71.4
24	Usted cuenta con el apoyo de sus compañeros para cumplir con las actividades del trabajo.	18	64.3	10	35.7
25	Se evidencia la satisfacción de los clientes	22	78.5	6	21.5
26	El gerente como líder es el primero en dar el ejemplo en el trabajo.	15	53.6	13	46.4
27	Usted conoce las actividades que debe realizar diariamente en su trabajo.	24	85.7	4	14.3
28	Para mejorar el desempeño, se realiza capacitación a cargo de gente especializada y externa a la empresa.	11	39.3	17	60.7
29	En el cumplimiento de sus funciones, la empresa le exige más de lo que da a cambio.	17	39.3	11	39.3
30	Se observan cambios continuamente dentro de la empresa para mejorar el producto y el servicio que ofrece a sus clientes.	19	67.9	9	32.1
31	La empresa apoya financieramente para mejorar la calidad en el producto y en el servicio que ofrece a sus clientes.	21	75	7	25
32	Se toman en cuenta las sugerencias que realizan los clientes internos y externos.	21	75	7	25

33	Si usted comete un error u omisión al tomar una decisión en el trabajo, el supervisor inmediato le apoya.	8	28.6	20	71.4
34	Por las mañanas usted se siente motivado por ir al trabajo.	16	57.1	12	42.9
35	Usted dispone del material y de los equipos necesarios para realizar su trabajo con calidad.	21	75	7	25
36	Usted se siente satisfecho de trabajar en la empresa.	19	67.9	9	32.1
37	Usted recibe capacitación y formación por parte del personal de la empresa, para hacer mejor su trabajo.	14	50	14	50
38	En la empresa se maneja la comunicación efectiva con el personal	7	25	21	75
39	Las actividades que se desempeñan en el trabajo son planeadas con anticipación	18	64.3	10	31.7
40	La empresa procura ayudar a mejorar las condiciones de vida de la comunidad.	11	39.3	17	60.7
41	Las instalaciones de la empresa se mantienen ordenadas y limpias.	26	92.9	2	7.1
42	Los trabajadores de la empresa tratan con respeto a los clientes internos y externos.	27	96.4	1	3.6
43	La empresa solicita a los proveedores externos la información requerida sobre sus productos e insumos.	23	82.1	5	17.9
44	Se forman equipos para resolver los problemas del trabajo	17	60.7	11	39.3
45	Entre compañeros de trabajo se toman en cuenta las diversas opiniones	14	50	14	50

Nota. Fuente Elaboración propia con base al trabajo de campo

El análisis de los 45 ítems evaluados permite identificar una organización con una cultura orientada al cumplimiento operativo, pero con debilidades estructurales en su gestión estratégica y humana. A continuación, se discuten los hallazgos agrupados por dimensiones críticas, vinculándolos con la normativa internacional y la literatura especializada.

1. Enfoque al cliente y gestión de calidad (Ítems 9, 10, 12, 17, 25, 30, 31, 32, 35, 43). La organización demuestra un compromiso sólido con el resultado final. El cumplimiento de estándares en materia prima (Ítem 12: 78.5%) y la evidencia de satisfacción del cliente (Ítem 25: 78.5%) indican una alineación con el Capítulo 8 de la norma ISO 9001:2015 sobre control de procesos y productos. La empresa invierte financieramente en calidad (Ítem 31: 75%) y dispone de equipos necesarios (Ítem 35: 75%). Esta orientación al mercado es positiva, pero según la literatura, la calidad no es solo el producto, sino el sistema. Aunque se observan cambios para mejorar (Ítem 30: 67.9%), la falta de una guía clara del gerente sobre la calidad (Ítem 10: 39.3% de negatividad) sugiere que el sistema depende más del esfuerzo individual que de una cultura de calidad dirigida desde la alta dirección.

2. Liderazgo, autoridad y toma de decisiones (Ítems 2, 18, 20, 21, 23, 26, 33).

Esta dimensión presenta las brechas más críticas. El gerente afronta los problemas (Ítem 18: 78.5%), pero no logra inspirar confianza (Ítem 21: 64.3% de "No"). Un dato alarmante es que el 71.4% de los trabajadores no toma decisiones sobre su puesto (Ítem 23) y el supervisor no apoya ante errores (Ítem 33: 71.4% de negatividad). Discusión: Bajo la ISO 9001:2015 (Capítulo 5: Liderazgo), la alta dirección debe promover la mejora y el empoderamiento. Los resultados reflejan un liderazgo autocrático. Como señala Robbins (2017), si el líder no genera confianza y castiga el error en lugar de gestionarlo como un riesgo (pensamiento basado en riesgos), la organización se estanca. El gerente es visto como un ejecutor que incluso parece incómodo con sus actividades (Ítem 20: 14.3% lo percibe así).

3. Participación, comunicación y clima organizacional (Ítems 1, 3, 11, 15, 16, 24, 34, 36, 38, 44, 45). La empresa falla en el aprovechamiento de su capital intelectual. El 75% afirma que no hay comunicación efectiva (Ítem 38) y que no se les solicita opinión (Ítem 11). Peor aún, el 71.4% siente que sus ideas para mejorar procesos son ignoradas (Ítem 15). Discusión: La ISO 9001 en su apartado de Compromiso de las personas exige que el personal sea valorado. El hecho de que el 64.3% no recomendaría la empresa para trabajar (Ítem 16) es un indicador de un clima laboral fracturado. Aunque hay apoyo entre compañeros (Ítem 24: 64.3%), la estructura vertical anula la sinergia de los equipos (Ítem 44 y 45), contradiciendo los postulados de Senge (2012).

4. Competencia, formación y desarrollo (Ítems 4, 13, 14, 22, 27, 28, 37)

Existe claridad operativa: los empleados conocen sus funciones (Ítem 27: 85.7%) y las de sus compañeros (Ítem 14: 67.9%). Sin embargo, la formación es insuficiente: el 60.7% no recibe capacitación externa especializada (Ítem 28) y el 50% no recibe formación interna constante (Ítem 37). El Capítulo 7.2 de la ISO 9001 (Competencia) es mandatorio. La empresa está limitando su crecimiento al no invertir en el desarrollo del personal. Los trabajadores "dan un poco más" de sus funciones (Ítem 13: 78.5%), pero este esfuerzo no es correspondido con una evaluación de desempeño periódica efectiva o capacitación especializada.

5. Responsabilidad social, ética y entorno (Ítems 5, 6, 7, 8, 19, 29, 39, 40, 41,

42). La empresa tiene un rostro externo impecable: instalaciones limpias (Ítem 41: 92.9%), respeto a clientes (Ítem 42: 96.4%) y cuidado ambiental (Ítem 7: 85.7%). No obstante, el trabajador siente que la empresa le exige más de lo que da a cambio (Ítem 29). Existe un sentido de orgullo individual (Ítem 19: 89.2%), pero una baja responsabilidad social interna. Se apoya en problemas familiares (Ítem 5), pero no se mejora la vida de la comunidad de forma activa (Ítem 40: 60.7% de negatividad). La organización es una isla de eficiencia en un entorno donde el trabajador se siente explotado emocionalmente.

En la tabla 3, a continuación, se presenta la matriz FODA en la que se consolidan los factores internos y externos que influyen en la cultura de calidad de la pyme caso de estudio

Tabla 3

Matriz FODA de los factores internos y externos de la cultura de calidad en la pyme caso de estudio

Fortalezas	Debilidades
Internas -Control de insumos y calidad operativa: El 78.5% valida la calidad de la materia prima (Ítem 12), cumpliendo con el control de procesos (ISO 9001, Cap. 8). -Infraestructura y entorno: orden y limpieza óptimos (92.9%, Ítem 41), lo que garantiza un ambiente adecuado para la operación (ISO 9001, Cap. 7.1.4). 2. -Sentido de pertenencia individual: Alto orgullo por la labor desempeñada (89.2%, Ítem 19) y compromiso con el cliente externo (96.4%, Ítem 42). 3. -Conciencia ambiental y social: Fuerte enfoque en sostenibilidad (85.7%, Ítem 7) y respaldo ante problemas familiares del personal (89.2%, Ítem 5). 4. -Recursos disponibles: Disponibilidad de materiales y equipos necesarios (75%, Ítem 35) para la ejecución de tareas.	
Oportunidades	Amenazas
Externas -Certificación de sistemas de gestión: Los altos índices de calidad percibida (78.5%, Ítem 25) facilitan la implementación formal de la norma ISO 9001. -Profesionalización gerencial: Apertura para migrar de un mando autocrático a un liderazgo transformacional que guíe la calidad (ISO 9001, Cap. 5.1). -Integración de la cadena de	
-Fuga de Talento y know-how: La baja motivación matutina (42.9%, Ítem 34) y la desconfianza gerencial facilitan la pérdida de personal clave hacia la competencia. -Competencia con certificaciones: Riesgo de pérdida de mercado frente a competidores que ya ostentan certificaciones internacionales de calidad y procesos. -Desconexión con el entorno social: La percepción de falta de apoyo a la	

suministro: Aprovechar la comunicación con proveedores (82.1%, Ítem 43) para establecer convenios de calidad concertada. -Innovación participativa: Existe un mercado que valora la innovación (67.9%, Ítem 9), lo cual podría potenciarse si se incluyera la opinión del trabajador.	comunidad (60.7%, Ítem 40) pone en riesgo la licencia social y reputación de la empresa. -Riesgo de errores críticos: Al no reportarse fallas por miedo o falta de apoyo (Ítem 8), la empresa es vulnerable a crisis operativas no detectadas a tiempo.
--	--

Nota. Fuente Elaboración propia con base al trabajo de campo

El diagnóstico estratégico revela una organización con una sólida base operativa, pero con una estructura de gestión frágil. Las fortalezas identificadas, especialmente en el control de insumos (Ítem 12) y el mantenimiento de la infraestructura (Ítem 41), demuestran que la empresa posee la capacidad técnica necesaria para cumplir con los requisitos del producto exigidos por la norma ISO 9001:2015. No obstante, estas capacidades se ven neutralizadas por debilidades críticas en el factor humano. El liderazgo autocrático y la desconfianza gerencial (Ítem 21) generan un entorno donde el capital intelectual es subutilizado, ya que la exclusión del personal en la toma de decisiones (Ítem 23) y la falta de comunicación efectiva (Ítem 38) rompen el ciclo de mejora continua. Como señala Robbins (2017), esta desconexión debilita el clima laboral, lo que se traduce en una amenaza latente de fuga de talento y una baja recomendación interna de la organización (Ítem 16).

Desde la perspectiva de la ISO 9001, la empresa opera bajo un modelo de "calidad por inspección" y no de "calidad por prevención". Mientras que externamente la organización proyecta una imagen de compromiso ambiental y cumplimiento (Ítem 7 y 42), internamente existe una brecha en la gestión de competencias y formación (Ítem 28). Esta dualidad sugiere que, para alcanzar una competitividad sostenible, la empresa no debe limitarse a la inversión en recursos materiales (Ítem 35), sino que debe transitar urgentemente hacia una profesionalización del liderazgo. La oportunidad reside en transformar el orgullo individual

de los trabajadores (Ítem 19) en un compromiso colectivo, utilizando la normativa internacional no solo como un estándar de cumplimiento, sino como una herramienta para democratizar la innovación y asegurar la resiliencia del negocio ante la competencia certificada.

Con base al diagnóstico realizado y la matriz FODA, se generan las siguientes estrategias, consolidadas en la tabla 3, a continuación:

Tabla 3

Estrategias

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)
Orientadas a usar lo que se hace bien para aprovechar el mercado.	Orientadas a corregir fallas internas aprovechando el entorno.
1. Certificación de Calidad Operativa: Capitalizar la solidez en materia prima (Ítem 12: 78.5%) y suficiencia de recursos (Ítem 35: 75%) para iniciar formalmente la implementación de la ISO 9001:2015, utilizando la certificación como sello de garantía ante nuevos mercados.	1. Gestión del Cambio y Liderazgo: Sustituir el modelo autocrático por uno participativo, integrando al 75% del personal que actualmente no es consultado (Ítem 11) en el diseño de los procesos de calidad, cumpliendo con el Capítulo 5 (Liderazgo) de la ISO.
2. Proyección de Marca Empleadora: Utilizar el alto orgullo de pertenencia (Ítem 19: 89.2%) y el orden de las instalaciones (Ítem 41: 92.9%) para atraer convenios de capacitación especializada con entes externos, cerrando la brecha de formación técnica (Ítem 28).	2. Plan de Comunicación Transversal: Implementar canales de comunicación bidireccional que eliminen el aislamiento informativo (Ítem 38), asegurando que los objetivos de calidad sean comprendidos en todos los niveles, no solo impuestos por la gerencia.
3. Diferenciación por Sostenibilidad: Transformar el alto compromiso ambiental (Ítem 7: 85.7%) en una estrategia de "Marketing Verde" y Responsabilidad Social, posicionando la empresa ante clientes que exigen trazabilidad ecológica y altos estándares éticos.	3. Programa de Empoderamiento y Autonomía: Establecer protocolos de delegación de autoridad para que el 71.4% de los trabajadores (Ítem 23) asuma la toma de decisiones en su puesto, fomentando el compromiso de las personas exigido por la normativa internacional.
Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)
Orientadas a usar las fortalezas para blindarse de riesgos externos.	Orientadas a sobrevivir: reducir debilidades para evitar riesgos.
1. Blindaje Reputacional: Apalancar la alta satisfacción del cliente (Ítem 25:	1. Plan de Rescate de la Motivación y Apoyo: Reestructurar la supervisión

78.5%) y el trato respetuoso (Ítem 42: 96.4%) para crear un "escudo de lealtad" que proteja a la empresa ante la llegada de competidores con certificaciones internacionales. 2. Retención de Talento por Bienestar: Reforzar los programas de apoyo familiar (Ítem 5: 89.2%) como factor de retención diferenciador, compensando la inestabilidad económica externa con un ambiente de seguridad psicológica y estabilidad laboral. 3. Estabilidad en la Cadena de Suministro: Utilizar la fortaleza en la selección de proveedores (Ítem 43: 82.1%) para negociar acuerdos de exclusividad y precios fijos a largo plazo, mitigando el riesgo de inflación y escasez de insumos de alta calidad.	para ofrecer respaldo ante errores (corrigiendo el Ítem 33: 71.4% de negatividad), fomentando el Pensamiento Basado en Riesgos en lugar del castigo, para elevar la motivación matutina (Ítem 34). 2. Restauración de la Confianza Gerencial: Ejecutar un programa de coaching ejecutivo para el gerente, con el fin de recuperar la confianza del 64.3% del personal (Ítem 21), transformando su rol de administrador a un líder inspirador que dé el ejemplo (Ítem 26). 3. Sistema de Mejora Continua (Buzón de Ideas): Implementar un sistema formal de sugerencias premiadas que rompa la inhibición de reportar errores (Ítem 8), incentivando la detección temprana de fallas antes de que afecten la imagen ante la comunidad (Ítem 40).
---	--

Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo

El análisis de la matriz de estrategias revela que la organización se encuentra en un punto de inflexión donde la estabilización técnica ya ha sido alcanzada, pero la madurez organizacional sigue pendiente. Al cruzar las fortalezas operativas con las oportunidades del entorno, se evidencia que la implementación de la ISO 9001:2015 no debe ser vista solo como un fin normativo, sino como el vehículo para resolver las deficiencias en el ítem 38 (comunicación) y el ítem 21 (confianza gerencial). Las estrategias DO y DA son particularmente críticas, pues sugieren que el éxito de cualquier inversión financiera o tecnológica (ítem 31 y 35) dependerá de una reestructuración del liderazgo.

Este enfoque estratégico propone una transición del miedo al error (ítem 8 y 33) hacia una cultura de Pensamiento Basado en Riesgos, donde el apoyo del supervisor y el empoderamiento del trabajador (ítem 23) actúen como motores de la mejora continua. En última instancia, las estrategias planteadas buscan equilibrar la alta eficiencia externa que la empresa ya posee con una salud organizacional interna robusta; de no

ejecutarse este rescate de la motivación (ítem 34) y la confianza, la empresa corre el riesgo de que su calidad operativa sea insostenible frente a una competencia que gestione mejor su talento humano.

Conclusiones

La organización analizada presenta una sólida competencia operativa en la calidad de sus productos y satisfacción del cliente (78.5%), lo cual constituye su principal fortaleza. No obstante, esta eficiencia externa no está respaldada por un marco estratégico formal. La ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo la norma ISO 9001:2015 sitúa a la empresa en una posición de vulnerabilidad, donde la calidad depende de la voluntad individual y no de un proceso sistémico, auditable y sostenible.

Se confirma una brecha crítica entre el orgullo de pertenencia (89.2%) y la estructura de mando. El diagnóstico revela que el 71.4% de los empleados carece de autonomía y el 75% percibe una exclusión en la mejora de procesos. Esta debilidad estructural, identificada en la matriz FODA como un liderazgo autocrático, contraviene el principio de Compromiso de las Personas de la ISO 9001. La viabilidad de la empresa depende de migrar hacia un modelo participativo que transforme el conocimiento operativo del personal en un activo estratégico.

La predominancia de canales informales y la falta de comunicación efectiva (75% de negatividad) actúan como una barrera para la trazabilidad y la mejora continua. Según la estrategia DO planteada, es imperativo institucionalizar canales de comunicación explícitos y documentados (ISO 9001, Cap. 7.4) que sustituyan la informalidad actual, reduciendo la incertidumbre y alineando a los colaboradores con la visión organizacional.

El entorno laboral se ve afectado por políticas punitivas y una falta de respaldo ante fallas (71.4%), lo que genera un clima de "silencio organizacional". Para revertir esta debilidad, la organización debe adoptar el Pensamiento Basado en Riesgos, donde el error sea visto

como una oportunidad de aprendizaje y no como un motivo de sanción. Esto es fundamental para elevar la motivación (Ítem 34) y fomentar la innovación necesaria para enfrentar la competencia certificada.

A pesar del complejo entorno macroeconómico, la organización ha demostrado resiliencia al mantener altos estándares en sus insumos (Ítem 12). Sin embargo, esta calidad técnica corre el riesgo de ser insuficiente si no se acompaña de una profesionalización gerencial. La resistencia al cambio y el desconocimiento de los principios de gestión de calidad son las amenazas más críticas que limitan el acceso a nuevos mercados y la fidelización a largo plazo.

A partir del cruce en la matriz FODA, se concluye que la ruta de supervivencia y crecimiento de la Pyme debe fundamentarse en tres pilares: capacitación técnica para cerrar brechas de competencia, sistematización de procesos para garantizar la mejora continua y un liderazgo transformacional que genere la confianza necesaria (Ítem 21) para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos de calidad de la alta dirección.

Referencias

- Alvarado, L., et al. (2022). Gestión de calidad y competitividad en las organizaciones certificadas bajo ISO 9001. *Revista de Ciencias Administrativas*.
- Bencsik, A., y Horvát-Csikos, G. (2018). Cultura corporativa y gestión de la calidad. *International Journal of Quality and Reliability Management*.
- Bendermacher, G., et al. (2021). Cultura de calidad en la educación superior: Una revisión sistemática. *Higher Education*.
- Chiarini, A. (2020). Industria 4.0, TQM y cultura de calidad: Una investigación empírica. *Total Quality Management & Business Excellence*.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill.
- Delgado, J. (2006). Cultura de calidad: Una ventaja competitiva. McGraw-Hill Interamericana.
- Goleman, D. (2018). La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Kairós.
- Goleman, D., y Senge, P. (2022). Liderazgo y cultura organizacional en entornos de incertidumbre. Editorial Kairós.
- González, J., Escalera, M., y Pérez, Ó. (2010). Construcción del

- cuestionario para determinar el nivel de Cultura de Calidad en MiPymes. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 39-48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393006>
- Iglesias, M. (2010). Normas ISO 9000: Implementación paso a paso. Editorial Académica Española.
- Ilies, L., et al. (2017). Cultura de calidad e implementación de TQM. *Journal of Business and Management*.
- Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales – Universidad Católica Andrés Bello. (2024). Informe de Coyuntura Venezuela (abril – 2024). UCAB.
- ISO 9000:2015. (2015). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Organización Internacional de Normalización.
- ISO 9001:2015. (2015). Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Organización Internacional de Normalización.
- Jaque-Puca, D., Muyulema-Allaica, J., Jarrin-Castro, S., y 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>
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2022). Administración: Una perspectiva global. McGraw-Hill.
- Legemaate, G., et al. (2022). Definiendo y midiendo la cultura de calidad: Una revisión sistemática. *Quality Management Journal*.
- López, M., y García, J. (2021). Evolución de los Sistemas de Gestión de Calidad en la Industria Manufacturera. Pearson Educación.
- Munizu, M., et al. (2017). Análisis de la cultura de calidad, TQM y desempeño organizacional. *International Journal of Applied Business and Economic Research*.
- Navarro Claro, G. T., y Naranjo Africano, G. (2023). Cultura de calidad: revisión sistemática de literatura. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1351-1366. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.29>
- Nugraha, A., y Latief, Y. (2019). La influencia de la cultura de calidad en el desempeño de proyectos de construcción. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17ª ed.). Pearson Educación.
- Saavedra, M., y Espíndola, G. (2016). El uso de la planeación estratégica en las Pymes: Un estudio empírico. *Revista de Economía e Industria*.
- Senge, P. M. (2012). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica.
- Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica (10ª ed.). 3R Editores.
- Silva Ordoñez, A. (2019). Conceptos y enfoques teóricos de la calidad total. Universidad de los Andes.
- Summers, D. (2006). Administración de la calidad. Pearson Educación.

Walton, M. (1992). El método Deming en la práctica. Editori

