



Cuadernos de Administración

ISSN: 0120-4645

cuadernosadm@correounivalle.edu.co

Universidad del Valle

Colombia

Escobar Valencia, Miryam; Mosquera Guerrero, Andrea  
El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel  
Cuadernos de Administración, vol. 29, núm. 50, julio-diciembre, 2013, pp. 207-216  
Universidad del Valle  
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225029797010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel

The Conceptual Framework Related to Quality: a Tower of Babel

Le cadre conceptuel en relation avec la qualité: une tour de Babel

**Miryam Escobar Valencia**

Profesora asistente, Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Cali - Colombia. Miembro del Grupo de investigación Calidad y Productividad en las organizaciones, Categoría C de COLCIENCIAS. Candidata a Doctor en Administración, Universidad EAFIT.

*E-mail: miryam.escobar@correounivalle.edu.co*

**Andrea Mosquera Guerrero**

Investigadora y miembro del Grupo de Investigación Calidad y Productividad en las Organizaciones, Categoría C de COLCIENCIAS, y del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali - Colombia. Estudiante de Maestría en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle.

*E-mail: andrea.mosquerag@gmail.com*

**Artículo de reflexión**

Según clasificación COLCIENCIAS

Recepción: 06/05/2013

Corrección: 31/10/2013

Aprobación: 03/12/2013

## Resumen

Según el Génesis de la Biblia (s.f., ed. 2009), la Torre de Babel fue construida por la humanidad para alcanzar el cielo, por lo que Yahvé confundió la lengua de los hombres. Este acontecimiento les llevó a dejar la torre inacabada y a que se marcharan en todas direcciones\*; al parecer, esta es una realidad cuando se habla de calidad. En este texto se exponen las definiciones sobre calidad y otros conceptos relacionados, elaborados por autores emblemáticos del tema, incluyendo el impacto que esta noción tiene en el montaje de sistemas de gestión y formalización a través de procesos de certificación. En primera instancia, se aborda el concepto de calidad, incluyendo elementos históricos claves para su comprensión como la calidad en Japón, la calidad total, la calidad y la administración y los antecedentes del sistema de gestión. Luego se realiza una presentación de argumentos, base de la reflexión, que aportan a la necesidad imperiosa de la comprensión de la calidad, como asunto clave debido a su abordaje por presión o por voluntad, hacia un camino de certificación organizacional. Esto con el fin de abogar por la creación de un marco -campo- conceptual fortalecido que hoy se ha convertido en un paradigma, eliminando así la Torre de Babel que se pretende exponer.

*Palabras clave: calidad, campo, paradigma.*

## Abstract

According to Genesis of the Bible (sf, ed. 2009), the Tower of Babel was built for humanity to reach heaven, which is why Yahweh confused the language of men; this event led them to leave the tower unfinished and part in all directions. Apparently, this is a reality when it comes to quality. This text presents the definitions of quality and other related concepts, developed by emblematic authors on the issue, including the impact this concept has on assembling and arranging Management Systems through certification processes. In the first instance, it addresses the concept of quality, including key historical elements for its understanding as quality in Japan, total quality, quality and administration, and management system background. Thereafter, it presents arguments, reflection base, which contribute to the imperative of understanding quality as key issue because of its approach by pressure or by will, to an organizational certification path. This advocates for the creation of an enhanced conceptual framework -field- that has currently become a paradigm; thus, eliminating the Tower of Babel sought to being exposed.

*Keywords: field, paradigm, quality.*

## Résumé

Selon le Genesis dans la Bible (s.f., ed. 2009) la Tour de Babel a été construite par l'humanité pour atteindre le ciel, raison pour laquelle Yahvé a embrouillé le langage des hommes. Cet événement les a obligés d'abandonner la tour avant de la finir et les hommes sont partis dans toutes directions ; il paraît que ceci est une réalité quand on parle de qualité. Sur ce texte on expose les définitions de qualité et d'autres concepts en relation, élaborés par des auteurs experts sur ce sujet, en incluant l'impact que cette notion a sur l'application de systèmes de gestion et de formalisation à travers les processus de certification. On aborde en premier lieu le concept de qualité, avec des éléments historiques clés pour sa compréhension tels que la qualité au Japon, la qualité totale, la qualité et la gestion, et les antécédents du

\* El tema expuesto en la Biblia se retoma en el siglo XVI como símbolo del orgullo humano, advirtiéndolo de sus peligros, así como del fracaso de la racionalidad clásica frente a lo divino

système de gestion. Après on fait une présentation d'arguments, base de la réflexion, qui constituent un apport au besoin impératif de comprendre la qualité, tel que sujet clé, par pression ou par volonté, vers le chemin de la certification organisationnelle. Ceci pour plaider la création d'un cadre conceptuel fortifié qui s'est converti de nos jours en un paradigme, éliminant de cette façon la Tour de Babel qu'on prétend exposer.

*Mots clef: qualité, domaine, paradigme.*

## 1. Introducción

La investigación sobre la gestión de la calidad se ha ubicado en el contexto organizacional con gran propiedad, así como ha hecho lo propio la política pública de los países. En el contexto internacional se encuentran el Journal of Quality and Reliability Management, publicado y organizado por Emerald Group Publishing Limited ISSN: 0265-671X, con la aprobación de European Safety and Reliability Association (ESRA), editado desde 1984. En Estados Unidos con Quality Management, editado desde 1964 y Journal Total Quality Management, editado desde el 2008 que han presentado investigaciones en relación con la calidad (de acuerdo con cálculos de las autoras<sup>1</sup>, 18% de los documentos emitidos entre los años 2010 y 2013 para las tres publicaciones citadas hacen referencia al concepto de calidad).

Como ejemplo del auge de investigación en calidad se destacan por el uso de muestreo representativo, la comparación a nivel organizacional entre las variables, gestión de calidad y desempeño (Easton y Jarrell, 1998, Powell, 1995), en los cuales se presenta la relación, concluyente en algunos casos y ausente en otros, entre calidad y desempeño, dando explicación a la necesidad de requerir procesos de transformación de cultura organizacional para dar cuenta del desempeño, como variable de estudio; así como el trabajo de Welikala y Sohal (2008) donde se evidencia un estudio detallado de una organización australiana donde se reconoce la importancia de involucrar a los trabajadores en la práctica de la gestión de la calidad total (TQM); además, en el estudio se considera el rol fundamental de la gerencia.

En el contexto colombiano se evaluó la posición internacional de las revistas científicas ubicadas por SCImago Journal y Country Rank, desarrollado por el grupo SCImago que tiene en cuenta las publicaciones científicas listadas en la base de datos SCOPUS desde 1996 y se encuentran: la revista de Estudios Sociales, de la Universidad de los Andes y la revista Innovar de la Universidad Nacional cuyo SJR (indicador que trata

de medir el prestigio científico y visibilidad de las publicaciones científicas contenidas en la base de datos SCOPUS) es respectivamente: 0.133 y 0.110. Del análisis de estas publicaciones se encontraron 98 documentos para el primer caso, tres que se referencian a la calidad y de 114 para el segundo caso, 8 que hacen igual referencia. Sin embargo, ninguno de ellos hace alusión a la necesidad de establecer un campo de conocimiento común para el entendimiento de la calidad u otros aspectos como el de sus aplicaciones.

En este artículo se hace una discusión sobre los ejes conceptuales y las formas que ha tomado la calidad<sup>2</sup>, presentando diversas opciones de aplicación y evidencia que hacen pensar en caminos aparentemente inconexos, buscando al final darle sentido al llamado a la creación de un campo común cognitivo que permita una interpretación conducente a reconocer y establecer los nexos que existen entre la calidad y su aplicación, en un horizonte organizacional. De esta manera se plantea la necesidad de configurar a modo de redes conceptuales, las relaciones que hacen visible obtener el necesario significado (entendido como el conjunto de objetos o situaciones a los que se puede referir -marco referencial), y sentido (entendido como el valor semántico del concepto: depende del emisor, la intención, la situación, el tiempo-espacio. Lo que en realidad se quiere decir para la comprensión y acceso al conocimiento que la calidad requiere.

## 2. Marco teórico

### 2.1. El concepto de la calidad

Con el fin de determinar el concepto de la calidad, es preciso acotar el proceso de conocimiento que permite establecerlo; en relación a ello, se cita lo expuesto por Escobar (2010):

Aristóteles establece una estructura del pensamiento<sup>3</sup>, que distingue los campos del conocimiento: teoría, aplicación de los principios, filosofía principal, práctica, como hacedores con el conocimiento y productividad/creatividad, como la derivación a los hechos observables de la realidad. Adicional a ello, argumenta como los principios son más conocidos que las conclusiones (validan en lo lógico) que los entes que explican el plano real, sin distinción de lo conocido por nosotros y lo conocido por la naturaleza (p. 33).

1. Cálculos estimados con base en las aplicaciones de la base de datos científica EMERALD.

2. Se tiene en cuenta el razonamiento de Immanuel Kant, el que se formaliza a través de su obra *La crítica de la razón pura*, en la que fundamenta el conocimiento humano, fijando sus límites. En este sentido se puede mirar la calidad y sus postulados, tratando de dar cuenta, con la información que para el artículo se posee, si surge como teoría, como práctica u obra creativa.

3. Se distingue como el primer filósofo en elaborar una teoría gramatical explícita, la distinción entre el sujeto y el predicado como signo de una estructura real más compleja. Lo interesante no es el predicado, sino la predicación (demostración científica de unos axiomas, estimaciones) que garantizan la fiabilidad de las conclusiones, lo dicho sobre el sujeto y el por qué se dice y la manera cómo se dice.

Lo anterior implica que la forma de razonamiento en relación con la lógica expuesta por Aristóteles, permitirá reconocer que los términos que se construyen son en realidad juicios de premisas que se construyen desde el pensamiento. Así las cosas, “los juicios aristotélicos son considerados desde el punto de vista de unión o separación de dos términos, un sujeto y un predicado” (Mitchell, 1968, p. 42 en Escobar, 2010, p. 33).

Los administradores en las organizaciones<sup>4</sup> (Dávila, 2001), ignoran en muchos casos los postulados teóricos de su propia disciplina, lo que Aristóteles llama silogismo ausente, el cual se conoce como una forma de razonamiento, permite el uso de lenguaje generalista<sup>5</sup>. Es por eso que se comprende al afirmar que:

...el administrador conoce por medios no estructurados alguna parte de su organización, por lo que sus juicios sin fundamento, parece utilizar métodos inductivos que le reflejan conceptos, casi siempre desfasados de la verdadera realidad. De lo que se habla en administración es de la práctica, el cómo hacer las cosas, sin establecer el fundamento de lo que se hace. El éxito oral está en la discusión intencionada sobre expresiones, más que conceptos, muchos de ellos resultados de las modas del *management* (Escobar, 2010, p. 34).

Si relacionamos los anteriores conceptos asociados con los postulados de Aristóteles, con la intención de este artículo y con la actuación del administrador, nos preguntaremos: ¿Cómo surge el concepto de calidad? Un recorrido por el concepto y su enfoque tal vez nos permita contestar el interrogante. Si determinamos el concepto de calidad desde el punto de vista técnico, es conocido el trabajo realizado por la ISO<sup>6</sup>, donde se especifica la definición de calidad<sup>7</sup> como “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (norma ISO 9000:2005, p. 8).

De acuerdo con Escobar (2010, p.38):

Muchas organizaciones exitosas alrededor del mundo, algunas de ellas en Latinoamérica y en Co-

lombia, han aplicado coherentemente un esquema de gestión integral, conocido mundialmente con los nombres de calidad total, proceso de mejoramiento continuo, gerencia de la calidad total o simplemente calidad. Es común encontrar textos<sup>8</sup> donde se referencia a la calidad, como uno de los esquemas integrales de gestión más exitosos de los últimos veinte años, evolucionando como teoría o práctica de la administración de las organizaciones, desde las primeras décadas del siglo XX. Parece haber un acuerdo entre los académicos y practicantes de la calidad<sup>9</sup> respecto a que esta es, ante todo, una práctica de gestión y no una moda o un programa más, tal como implica un proceso de construcción o transformación de la cultura organizacional. Los principios en los que está fundamentada la calidad son relativamente simples y muchos dirían que de sentido común, sin embargo, algunas organizaciones han tenido dificultades en su aplicación, porque implica una transformación hacia la cultura de la calidad, fundamentada en los principios, valores, enseñanzas diferentes, muchas veces contrarias a lo que tradicionalmente tienen las organizaciones en estos factores. Otras por el contrario han encontrado que su cultura se ajusta de manera sencilla a los postulados de la filosofía, encontrando la compatibilidad en las creencias básicas, en los valores compartidos por sus integrantes, en la manera de encarar las oportunidades para mejorar.

También existe otro aspecto asociado con la evolución histórica del concepto de calidad que da cuenta del mismo propósito del sistema y se configura como una razón para explicar el fundamento teórico de la calidad, como lo argumenta Escobar (2010, p. 35):

La calidad se inició como una estrategia para resolver dificultades de producción y para reducir los costos asociados con la producción de bienes, aunque su comienzo está asociado a los costos, y es reconocido que fue retomada como una

- 
4. Dávila (2001) establece un marco referencial al concepto de organización, asociado con las organizaciones materiales que imperan en el medio, ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, mediante el trabajo humano y recursos de materiales.
  5. Mintzberg con el libro *Directivos no MBA'S* identifica la ausencia en la formación hacia la integralidad más que en la especialización del conocimiento, en el cual se abordarían la práctica de los negocios, como el manejo de la información, la relación con las personas, entre otros aspectos.
  6. ISO-ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN es una federación mundial de organismos nacionales de normalización cuyo propósito conduce a la determinación de normas que permiten el intercambio de bienes y servicios entre las naciones.
  7. Para mayor claridad sobre el concepto de calidad, según el concepto asociado a la norma NTC-ISO-9000:2005, ver *Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario*.
  8. Se puede evidenciar en autores como Torres (2010), Velásquez (2004), entre otros quienes presentan una postura sobre la calidad que coincide con el planteamiento descrito.
  9. Se proponen las coincidencias en los contenidos de los textos emblemáticos de la calidad, a saber: Crosby, 1994. *Completeness* (Plenitud), Deming, 1989. *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Feigenbaum, 1963. *Control total de la calidad: ingeniería y administración*. Imai, 1989. *KAIZEN: la clave de la ventaja competitiva japonesa*, Ishikawa, 1986. *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*, Juran, 1990. *Juran y la planificación para la calidad* (1988), Shewhart, 1997. *Control económico de la calidad de productos manufacturados*.

estrategia para establecerse cada vez más en los mercados. Podría decirse que por su concepción todavía permanece la idea de que su intención es acertada como mecanismo reductor de costos<sup>10</sup>.

## 2.2. El concepto de calidad: diversas orientaciones

### 2.2.1 Calidad

Se presenta en la Tabla 1 el concepto de calidad de algunos de los más reconocidos autores en la materia, a saber:

La evolución del concepto de la calidad ha incorporado nuevos aspectos hasta conformar una

aproximación integradora de la gestión, donde toman especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la responsabilidad social. La calidad en la gestión de las organizaciones puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir, obtener resultados sostenibles con tendencias crecientes. Es así como han surgido los modelos de calidad, buscando enfocar esa gestión de la calidad hacia la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones y en el que se involucran otros conceptos que es necesario relacionar para comprender la extensión en el concepto de calidad.

Tabla 1. Definiciones de calidad de autores representativos de la calidad

Autor	Definición e interpretación
Kaoru Ishikawa	Para Ishikawa (1986, p. 41) calidad quiere decir calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de las personas, incluyendo trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de la compañía, calidad de los objetivos; su enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones. Ishikawa entiende la calidad como el valor percibido por el cliente respecto a las características técnicas, costo y funcionalidad del producto o servicio recibido.
Edward Deming	El llamado “padre de la calidad”, aseguraba que la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua (Walton, 1988). La calidad se define como la vía hacia la productividad y esta hacia la competitividad, indica como se establece un proceso de mejora continua a partir de su aplicación (Deming, 1989, p. 16).
Joseph Juran	Juran define, por una parte, la calidad como “adecuación para el uso” (Juran, 1990, p.4), lo utiliza en el contexto de que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio, es decir, la capacidad para responder a las necesidades en el uso del producto o servicio. Por otra implica, las acciones internas que la organización emprende para dar cuenta del cumplimiento de las especificaciones relativas al producto o servicio ofrecido, en las cuales inserta su noción de Espiral de la Calidad. Juran aplicó a la calidad dos significados diferentes: comportamiento del producto y ausencia de defectos. Manejar con eficacia estos tipos de calidad significa utilizar lo que ahora parece un concepto muy antiguo de su trilogía de la calidad (Juran, 1986 en James, 1997, p. 46).
William Ouchi	Ouchi (1982) afirma que la calidad es la esencia de todas nuestras operaciones. Básicamente se evidencia en los productos, aunque el concepto se aplica también al equipo directivo de la empresa, a sus instalaciones y a su ubicación estratégica.
Vicente Falconi	Falconi (1994) argumenta que un producto o servicio de calidad es aquel que atiende perfectamente, de manera confiable, de manera accesible, de manera segura y con la programación adecuada para las necesidades del cliente.
Philip Crosby	Crosby (1979 en James, 1997, p. 53-54) plantea los cuatro absolutos de la calidad, cuya filosofía fundamental de fondo de estos absolutos es una mentalidad de conformidad y queda interrumpida si el diseño del producto o servicio es incorrecto o no sirve con eficacia a las necesidades del cliente. Ya que el lenguaje de la dirección es sobre todo el dinero, tiene sentido poner los de no conformidad en estos términos, dando categóricamente la noción de calidad como cumplimiento de requisitos. Ilustra claramente el efecto de la no conformidad y enfoca la atención en temas de prevención.

Fuente: Escobar-Valencia y Mosquera-Guerrero (2013) basado en algunos autores representativos de la calidad.

### 2.2.2. Gestión de la calidad

Los japoneses no usan la expresión gestión de la calidad (GC), prefieren en cambio utilizar el de control de calidad en la empresa o control de la calidad total (Ishikawa, 1986).

Dean y Bowen (1994 en Souza y Voss, 2001) por su parte, se enfocan en el concepto de administración de la calidad (ACT), estableciendo que “es una filosofía o enfoque de administración, que se refuerza a través de una serie de principios, cada uno soportado por determinadas prácticas y técnicas” (p. 2).

Por otra parte, De Macedo-Soares y Lucas (1995) plantean que la ACT

...es una estrategia para satisfacer por completo necesidades de los clientes a un costo adecuado, esto implica que las energías de todas las personas, su talento y el compromiso son esenciales para la consecución de la mejora continua en los procesos, productos y servicios de la organización (p.12).

Los autores hacen un trabajo donde identifican en algunas firmas de Brasil la ausencia de una verdadera cultura de calidad en la vida laboral y cómo ha dificultado integrar y alinear las iniciativas de calidad; las barreras para el cambio cultural y la adopción de nuevos paradigmas parecen ser una causa raíz del problema.

10. Sin confirmar si es una hipótesis que puede ser demostrada, los primeros escritos sobre las acciones efectivas hacia la calidad, se describen casos expuestos como la estrategia de calidad implantada en la firma General Motors en sus inicios. Véase La calidad y yo, Philip B. Crosby, 1979.



La actitud positiva debe, por lo tanto, ser considerada como el tema principal cuando se considera cambiar hacia la GC. Esto significa que la cultura subyacente de la organización debe poseer la voluntad de aceptar este cambio y comprometerse con él. La necesidad de cambio de la cultura por una que valore el trabajo en equipo y la flexibilidad es óptima. El reconocimiento del personal de que por pertenecer a un equipo y hacer que sus esfuerzos valgan la pena, hará mejorar las condiciones de trabajo y aumentará la satisfacción del personal y la de los clientes.

A continuación se presentan otros conceptos con los cuales se relaciona el de la calidad, con el fin de dar alcance en la reflexión sobre lo que se interpreta o transfiere de dichos conceptos hacia la calidad o en sentido contrario, reconociendo que son complementarios a este.

### 2.2.3. Estandarización

La estandarización es conocida de diversas maneras: de una parte se concibe como la reducción del número de los diferentes productos lanzados o adquiridos por una organización en cuestión de: 1. Listar todos los artículos similares que tiene/adquiere la organización y 2. Que los expertos decidan si se puede recortar el número existente de productos. Después de cierto tiempo, una empresa puede acabar con una multiplicidad de artículos que le sean totalmente innecesarios e inútiles, cuando puede tener un solo producto en varios países. Al contrario de la diferenciación, la estandarización es muy útil en productos de consumo masivo, porque las expectativas de los consumidores son semejantes o idénticas. Su objeto es reducir costos y mantener unos niveles satisfactorios de calidad y rendimiento.

Se reconoce que el concepto de estandarización está en concordancia con el de la calidad, el cual no es un tema de siglos recientes, pues desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones, han existido los argumentos y parámetros sobre calidad:

El Código de Hammurabi (1752 A.C.), declaraba: Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte. Los inspectores fenicios, cortaban la mano a quien hacía un producto defectuoso, aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales. Alrededor del año 1450 A.C., los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel. Los mayas también usaron este método. La mayoría de las civilizaciones antiguas daban gran importancia a la equidad en los negocios y cómo resolver las quejas, aun cuando esto implicará condenar al responsable a la muerte, la tortura o la mutilación. Aunque en Estados Unidos

y Europa el control de la calidad ha formado parte de la industria -de una u otra forma durante su reciente historia- el mayor desarrollo de las técnicas modernas de calidad, en concreto el enfoque que se engloba bajo el título de calidad total, se produjo como consecuencia de la transformación de la industria japonesa tras la Segunda Guerra Mundial, época del verdadero auge de los estándares de productos y servicios (Avalos, 2010, p. 9-10 en Escobar, 2010, p. 35):

En ese sentido podemos afirmar que se reconoce una dimensión política-ideológica del concepto de estandarización y una dimensión técnico-pedagógica. La primera se refiere a aquellos aspectos que se vinculan con la definición de los lineamientos generales de la política y la segunda dimensión a aquellos aspectos vinculados directamente con la operación, con el quehacer y la gestión de las organizaciones.

### 2.2.4. Certificación y acreditación

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC, s.f.) en su página web oficial define la certificación o evaluación de la conformidad como la actividad que respalda que una organización, producto, proceso o servicio cumple con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas (p. 1).

Cantú (2006) plantea que la certificación y la acreditación son dos conceptos distintos que no se deben confundir ni mucho menos usar como sinónimos. Es así como plantea que:

La certificación se puede considerar como el reconocimiento formal por parte de otros del sistema de administración de la calidad. En cambio, la acreditación se refiere al reconocimiento formal por una entidad especializada (el organismo acreditador) de que los organismos certificadores son competentes en el conocimiento y aplicación de las normas, de acuerdo al sector específico de negocio. En términos más simples, la acreditación es la certificación de los organismos certificadores (p. 346).

El hecho de presentar diferentes posiciones epistemológicas que contemplan los autores emblemáticos de la calidad y algunos conceptos relacionados, es la base para establecer en primera instancia una evidencia de las diferentes o similares acepciones que están presentes y la posibilidad de admitir una diversidad en su interpretación, sin hacer demostración de la lógica de conocimiento expuesta en el razonamiento de Aristóteles, según la cual superamos las sensaciones como herramienta fundamental del conocimiento, que son en consecuencia causantes de la experiencia, para que finalmente, la

experiencia sea la generadora del arte y de la ciencia, detallando y ejemplificando, permitiendo así las génesis de estas mismas.

### 2.2.5. Lo escrito al respecto del marco conceptual

Con referencia a nuestro objeto de estudio existe un conjunto de experiencias investigativas anteriores que se acercan al tema que aquí se propone, las mismas permiten comprender y conocer el estado actual de desarrollo del campo frente a este fenómeno.

Aunque no son tan comunes los estudios en relación a dar claridad sobre los conceptos asociados con la calidad, sí son muchos y diversos los estudios donde se puede referenciar la calidad. En el área del *management* se pueden mencionar numerosos trabajos, para los intereses del artículo se resaltan algunos como los presentados por Ghobadian y Gallegar (1996), Curkovic y Sroufe (2010), Potoski y Prakash (2009); Ahlemann, Teuteberg y Vogelsang (2008), Budyansky (2009), que estudian la calidad en relación con variables económicas-sociales y organizacionales, entre otros.

Por otra parte, aparecen en el escenario trabajos de corte crítico como los de Boiral (2003), Boiral y Roy (2007) que analizan las implicaciones organizacionales que de la adopción de la norma ISO 9001, donde se concluye que un mismo sistema de gestión, en este caso el de la certificación en ISO 9001:2008, significa cosas diferentes según los individuos y las organizaciones; en tal sentido se conoce el concepto de certificación como la verificación realizada por parte de una entidad independiente y objetiva (denominada organismo certificador acreditado para ello) que se cumplen los requisitos de la norma que se usa como referente (Miranda, Chamorro y Rubio, s.f.).

Aunque se ha hablado mucho acerca de que las personas son el principal recurso en una organización en lo concerniente a la práctica de administración de la calidad total (ACT), esta área ha sido descuidada por muchas empresas. En este sentido Ehigie y Akpan (2006) con base en un estudio de índole cuantitativo en una firma en Nigeria, demuestran que algunos atributos de personalidad de los empleados son esenciales para la autoevaluación de la práctica de la ACT en las organizaciones. Afirman incluso que los atributos de la personalidad de los individuos influyen en la medida en que ellos pueden adaptarse a las situaciones laborales.

Irani, Beskese y Love (2004) hacen hincapié en la importancia de una fuerte cultura de la calidad como un elemento clave de la mejora de la competitividad en la organización. Para sobrevivir en una rápida evolución del

mercado global, los clientes y sus necesidades deben regir todas las actividades dentro de una organización. Para la mayoría de las organizaciones para alcanzar este objetivo será necesario un cambio en su cultura interna. El concepto central de la ACT, que es el enfoque en el cliente vinculado con un plan de mejora continua que con el apoyo de la innovación es el pilar para construir una sólida cultura, que de manera positiva puede mejorar la competitividad de una organización.

## 3. Discusión

### 3.1. A manera de reflexión: la imprecisión conceptual

Escobar (2010, p. 48) plantea que:

Según lo escrito por Kuhn (1970) en su texto *The structure of scientific revolutions*, se identifican varias líneas de acción para determinar la estructura de conocimiento que se comparte entre comunidades: a) Identifica un papel en la historia, donde establece la ciencia como una constelación de hechos, teorías y métodos reunidos en un texto, mediante el cual los conceptos son añadidos, permitiendo que la historia de la ciencia registre y relate los incrementos sucesivos y los obstáculos para la acumulación; b) el camino hacia la ciencia normal, identificando la investigación basada en realidades científicas, donde se exponen teorías aceptadas que ilustran con aplicaciones y comprueban con experimentos y observaciones; c) la naturaleza como ciencia normal y la resolución de enigmas, entendiendo la importancia de los paradigma; d) el concepto de paradigma que introduce han supuesto un replanteamiento y crítica de la filosofía de la ciencia desarrollada hasta entonces (Carnap, 1966; Hempel, 1966), al mostrar que no es suficiente para la caracterización de la ciencia, la exclusiva atención al contexto de justificación y la imposibilidad de un lenguaje observacional neutro.

Esto en términos de lo que es calidad, introduce entonces una característica particular, el manejo conceptual al respecto ha establecido una estructura de pensamiento, no suficiente para ser un campo<sup>11</sup> de conocimiento en sí mismo. Adicional a lo anterior, Kuhn aporta también el término paradigma, el cual designa todos los compromisos compartidos por una comunidad

11. Al tomar lo expuesto sobre la noción de campo, se expone que en la sociología de Pierre Bourdieu (2002), un campo es un espacio social de acción y de influencia en el que confluyen relaciones sociales determinadas. Estas relaciones quedan definidas por la posesión o producción de una forma específica de capital, propia del campo en cuestión. Cada campo es -en mayor o menor medida- autónomo; la posición dominante o dominada de los participantes en el interior del campo depende en algún grado de las reglas específicas del mismo. El conjunto estructurado de los campos, que incluye sus influencias recíprocas y las relaciones de dominación entre ellos, define la estructura social.

de científicos. Por un lado, los teóricos, ontológicos y de creencias y, por otro, los que hacen referencia a la aplicación de la teoría y a los modelos de soluciones de problemas.

Los paradigmas son, por tanto, algo más que un conjunto de axiomas (para aclarar su noción de paradigma Kuhn invoca a la noción de juego). “El concepto de revolución científica, como un proceso de especialización por el cual una disciplina científica va acotando los márgenes de su objeto de estudio, alejándose de los horizontes de otras especialidades” (Kuhn, 1970, p. 32 en Escobar, 2010, p. 48).

Así las cosas, en cuanto a determinar lo que es calidad, es analizar y discutir los mecanismos de estructuración de su conocimiento y las implicaciones epistemológicas: metodologías genéricas (inducción, abducción, deducción) y sistemas de representación: por lo que el conocimiento representado estructuralmente es una necesidad de un sistema y da facilidad a la comprensión, son diferentes las formas de abordar la estructuración.

La *inducción* como una modalidad del razonamiento consistente en obtener conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares. La *deducción* en sentido contrario, modalidad en la cual se formulan leyes a partir de hechos observados, el razonamiento deductivo infiere esos mismos hechos basándose en la ley general y la *abducción* es un razonamiento que opera con una especie de silogismo en donde la premisa mayor es considerada cierta mientras que la premisa menor es solo probable, por este motivo la conclusión a la que se puede llegar tiene el mismo grado de probabilidad que la premisa menor.

Se toma como referencia una de las definiciones de Kuhn (1970 en George, 2012) en la que dice, “Considero a estos (los paradigmas) como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica” (p. 13). Pero la idea que más apoya este artículo es aquella que reconoce la necesidad de un cambio paradigmático cuando ya no es posible el “desarrollo por acumulación” del conocimiento. No se han hecho visibles los procesos necesarios para el origen del paradigma en torno a la calidad, por lo que el diálogo y su consecuencia de análisis en su utilización y resultados, al parecer, es una tarea por hacer. A continuación se reflejan en el contexto colombiano evidencias sobre la ausencia de un campo que genera un paradigma de la calidad, que permitirá asumir la posición epistemológica de Kuhn.

Por una parte, en Colombia se configuran diversas interpretaciones en relación con la calidad, que inciden no solo a nivel organizacional, sino de política pública, es así como la normatividad asociada con las acreditaciones en calidad y salud, es disímil en su conceptualización de base, obviamente dando pie a diversas interpretaciones y aplicaciones como se evidencia en los conceptos presentados a continuación:

La UNESCO (2004) plantea un concepto amplio de calidad de la educación, desde un enfoque de derechos, que comprende cuatro dimensiones estrechamente relacionadas entre sí y que intenta ir más allá de la tradicional manera de evaluar la calidad de la educación desde un enfoque casi exclusivo de la eficiencia y la eficacia, incluyendo, dentro de la calidad, otros aspectos tales como la equidad, la pertinencia y la relevancia.

De otro lado, en el contexto de la acreditación en salud, se conceptualiza esta como un proceso voluntario y periódico de autoevaluación interna y revisión externa de los procesos y resultados que garantizan y mejoran la calidad de la atención del cliente en una organización de salud, a través de una serie de estándares óptimos y factibles de alcanzar, previamente conocidos por las entidades evaluadas. Es realizada por personal idóneo y entrenado para tal fin, y su resultado es avalado por la entidad de acreditación autorizada para esta función (Ministerio de la Protección Social, Decreto 1011, Resolución 1445 de 2006).

La acreditación en salud es una metodología de evaluación externa, establecida y reconocida desde hace casi 50 años en Norteamérica, específicamente diseñada para el sector salud, realizada por una organización no gubernamental, que permite asegurar la entrega de servicios de salud seguros y de alta calidad. Se basa en requisitos de procesos de atención en salud, orientados a resultados y se desarrolla por profesionales de salud que son pares o contrapartes del personal de las entidades que desean acreditarse y de reconocimiento público en el ámbito nacional e internacional, con efectos de mejoramiento de calidad demostrados (ICONTEC, s.f.).

Dentro de los sectores económicos representativos del país se pueden identificar lineamientos en relación con certificaciones y acreditaciones de calidad específicas para su actividad o sector económico nacional<sup>12</sup> como se evidencia en casos como los siguientes: a) Industria, en alimentos, el Decreto 3075 de 1997 en específico para actividades asociadas con la elaboración y/o procesamiento de alimentos; NTC ISO 22000 en relación con la inocuidad para alimentos; en metalmecánica y autopartes, la NTC ISO/TS 16949 referente a producción en serie y de piezas de recambio en la industria del automóvil; b) Comercio, hoteles y restaurantes, la certificación en calidad y sostenibilidad turística; c) Administración pública, la NTC GP1000:2009 y d) Construcción, la NTC 5551 referida a concretos y su durabilidad.

Bourdieu (2007) nos ofrece una definición de campo que da origen a la preocupación por encontrar el punto de encuentro en las diferentes acepciones sobre la calidad. Esto no implica para este análisis el ámbito del lenguaje sobre lo que se expresa como calidad, solo se está asumiendo a la interpretación para su aplicación,

12. De acuerdo con la información consignada en la página web del Departamento de Planeación Nacional (DNP).



pues el lenguaje tiene la llave para expresar el éxito de implantar un verdadero sistema de calidad, que se enfoque en resultados a través de métricas propiamente implementados y que se realice día a día en todas sus operaciones o por otra parte, en maquillar un sistema de calidad que tiene que actualizar una semana o tres o cuatro días antes de que se lleve a cabo la auditoría de vigilancia, para “aparentar” que su empresa trabaja bajo las normas, regulaciones y requerimientos de un sistema de calidad total, tan solo para mantener un papel (léase certificado), que ante sus clientes y la sociedad hable de calidad, pero que en la realidad solamente sea una “bonita y muy cara apariencia”.

### 3.2. Consideraciones finales

La forma de conocer y dar cuenta del mundo real organizacional en relación con la calidad, en sus varias manifestaciones, da cuenta de la Torre de Babel en la que está inmersa. Todo actor participante actúa, expresa, interpreta a su manera, no hay dialogo formal y en conclusión no es claro cuál vía es factible y aceptada. A nivel de los autores cada uno presenta sus postulados en relación con los diferentes intereses y reflejo de conocimiento y experiencias propios, y aunque se hacen referencia entre ellos, al final quien los aborda también puede permitírsele crear su propia posición.

Según Bordieu (2002) el carácter sistemático de la estructura del campo, el cual se hace a partir de las luchas en su interior, es la definición de la legitimidad con respecto a las reglas empleadas. Este es el que permite la generación de los paradigmas de Kuhn, pues surge el capital simbólico como un resultado de los beneficios que el campo otorga.

El reconocimiento del carácter superior del *habitus* dominante, una interpretación hacia el paradigma de la calidad, definido por la comunidad que lo acepta y legitima su existencia, es imprescindible para participar en el campo, puesto que es solidario de las reglas mismas según las cuales se actúa en él, se impone a todos los participantes; su efecto inmediato es que toda estructura de dominación tiende naturalmente a reproducirse, porque aún aquellos que desean competir por esos bienes están obligados a reconocer que los medios con los que los dominantes cuentan son los aceptados.

Este poder otorgado a los dominantes en el campo, es decir a quienes han establecido por su lado, cada uno, lo que es la calidad, es la base de la violencia simbólica, que lleva a los propios dominados a ejercer sobre sí mismos las relaciones de dominación, a las que ignoran como tales, se expresa en que los bienes que se ponen en juego en él no existen sino por la presencia del campo (no hay, por ejemplo, tal cosa como el prestigio o el *estatus* fuera de una

determinada organización social). La calidad existe, en un sentido lógico, a los individuos que lo integran, del mismo modo que en la teoría estructuralista<sup>13</sup>.

Visto de esta manera, la calidad está inmersa en unas lógicas que pueden ser contradictorias, la obligatoriedad de un principio gestor de calidad, respecto a la voluntariedad por una demostración más allá de lo obligatorio, es decir, la disposición de la comunidad que aplica la calidad para interpretar según su juego en el campo el paradigma que le sea apropiado. Propiciando con lo expuesto un diálogo aparentemente estandarizado para el estado pero que todos conocen, interpretan y entregan resultados diversos, que además como arte de los actores del campo, se atreven a comparar (la alusión en el contexto colombiano incluye: el ICONTEC, ONAC, Corporación Calidad, ministerios relacionados, entre otros.)

El intento de pensar unas nuevas relaciones entre la calidad conceptualizada y sus aplicaciones, es proponer un diálogo en comunidad para identificar la realidad posible en su aplicación y por ende en su concepción, permitiendo generar un paradigma, a cualquier nivel, que es compartido en lógica por el campo que lo crea, y que orienta incluso la posible aplicación obligatoria o voluntaria, que es apropiado considerar. Las aplicaciones de la calidad en la que los resultados no son apropiados a lo esperado, no pueden atribuirse a los autores que otorgan los diferentes planteamientos sobre su concepto, sino a las fallas en la aplicación de dichos planteamientos teóricos.

Para el caso colombiano, la sincronización y comparación de la calidad, eliminará la Torre de Babel cuyo destino indiscutiblemente será el abandono, ante la imposibilidad de entendimiento, derivado de lenguajes diversos que pretenden unificarse en una sola palabra, que es producto de individuos cuyo razonamiento sale de la lógica que Aristóteles orientó en primera instancia, regido por emociones sin avanzar al campo de conocimiento regido por la experiencia. Conviene preguntarse entonces, ¿qué sentido tiene la determinación de política pública en el campo de la calidad, para aplicación obligatoria y con opciones voluntarias que propician la libertad de conceptualización y comprensión de lo que la calidad quiere significar?

### 4. Referencias

- Ahlemann, F., Teuteberg, F., & Vogelsang, K. (2008). Project management standards - Diffusion and application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management*, 27 (1), pp. 292-303.
- Aristóteles (1985). *Ética Nicomachea*. (Nicomachean Ethics E. Sinnott, 2007). Buenos Aires, Argentina: Colihue.
- Avalos, M. I. (2010). La evaluación de la calidad en la atención primaria a la salud. Consideraciones teóricas y metodológicas. *Horizonte Sanitario*, 9 (1), 9-10.

13. Al final de la década de 1950, la teoría de las relaciones humanas entró en decadencia, surge entonces la teoría estructuralista que significa un desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una ligera aproximación a la teoría de las relaciones humanas; representa una visión crítica de la organización formal. La necesidad de visualizar “la organización como una unidad social grande y compleja, en donde interactúan los grupos sociales” que comparten algunos de los objetivos de la organización. La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y repercusiones en el estudio de las organizaciones. Los exponentes han sido Ralph Dahrendorf, así como también lo fueron Mayntz, Barnard, Etzioni para toma de decisiones.

- Boiral, O. (2003a). ISO 9000: Outside the iron cage. *Organization Science*, 14 (6), 720-737.
- Boiral, O., & Roy, M. J. (2007b). ISO 9000: integration rationales and organizational impacts. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (2), 226-247.
- Bordieu, P. (2002). *Campo de poder, campo intelectual*. París, Francia: Editorial Montresor.
- Budyansky, A. (2009). Improved quality tactic. *Total Quality Management*, 20 (9), 921-930.
- Cantú D, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México, D.F., México: Mc Graw-Hill p.346.
- Carnap, R. (1966). *An introduction to the philosophy of science*. New York, USA: Basic Books.
- Colombia, Ministerio de Protección Social. (2006). *Decreto 1011- Resolución 1445 de 2006*. Recuperado de [http://www.minsalud.gov.co/Paginas/Normatividad.aspx?View={87B21191-E386-4FA9-984F-9EEC73F61EB1}&FilterField1=A\\_xoof1\\_o&FilterValue1=2006&FilterField2=Tipo\\_xo020\\_de\\_xo020\\_Norma&FilterValue2=Decreto](http://www.minsalud.gov.co/Paginas/Normatividad.aspx?View={87B21191-E386-4FA9-984F-9EEC73F61EB1}&FilterField1=A_xoof1_o&FilterValue1=2006&FilterField2=Tipo_xo020_de_xo020_Norma&FilterValue2=Decreto)
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional. (2012). *Resolución 6232 del 7 de junio*. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-179263\\_archivo\\_pdf\\_Resolucion\\_6232.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-179263_archivo_pdf_Resolucion_6232.pdf)
- Consejo Nacional de Acreditación (CNA). (2008). *Informe para los programas de Pregrado en Administración. Informes de Consenso. Memorias, División y Aseguramiento de la Calidad del Ministerio de Educación Nacional*. Bogotá, Colombia: Consejo Nacional de Acreditación.
- Crosby, P. (1994). *Completeness (Plenitud)*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
- Crosby, P. (2000). *La Calidad y Yo: una experiencia de vida*. México, D.F., México: Pearson Educación.
- Curkovic, S., & Sroufe, R. (2010). Using ISO 14001 to promote a sustainable supply chain strategy. *Business Strategy and the Environment*, 20, 71-93.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill (pp.180-187-).
- De Macedo-Soares, T. D. L. V.A., & Lucas, D. C. (1995). Empowerment and total quality: comparing research findings in the USA and Brazil. *Technovation*, 15 (8), 475-495.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos (pp. 378-380).
- Easton, G. S., & Jarrell, S. L. (1998). The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation. *Journal of Business*, (71), 253-307.
- Egihie, E. O., & Akpan, R. C. (2006). Roles of personality attributes in the practice of total quality management. *Individual Differences Research*, 4 (2), 78-105.
- Escobar, M. (2010). La certificación de calidad: Logro no alcanzado, una paradoja. *Journal of Global Business Administration*, 2 (1), 32-52.
- Feigenbaum, A. V. (1963). *Control total de la calidad: ingeniería y administración*. México, DF., México: Compañía Editorial Continental.
- George, A. (2012). Opening the door to cloud-cuckoo-land: hempel and kuhn on rationality. *Journal for the History of Analytical Philosophy*, 1 (4), 1-17.
- Ghobardian, A., & Gallegar, D. N. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega, The International Journal of Management Science*, 24 (1), 83-106.
- Hempel, C. G. (1966). *Philosophy of natural science*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC). (s.f.). *Evaluación de la conformidad*. Recuperado de <http://www.icontec.org/index.php/es/inicio/conformidad>
- Imai, M. (1989). *KAIZEN: la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México, D.F., México: Compañía Editorial Continental.
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24, 643-650.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad* (What is Total Quality Control? The Japanese Way, D. J. Lu. Trad.). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma (pp.39-40).
- James, P. (1997). *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia (pp.220-225).
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Kant, I. (2006). *Crítica de la razón pura*. (Kritik der reinen Vernunft, M. Caimi, trad. 2006.). Buenos Aires, Argentina: Colihue.
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions*. Chicago, EUA: The University of Chicago Press (pp. 174-210).
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. A. (1997). *El proceso estratégico*. México D.F., México: Pearson Education (pp. 450-452).
- Mintzberg, H. (2005). *Directivos, no MBAs: una crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Barcelona, España: Deusto (pp. 95-100).
- Mitchell, D. (1974). *Introducción a la lógica*. Barcelona, España: Editorial Labor (pp. 102-104).
- Miranda, F., Chamorro, A., y Rubio, S. (s.f.). *Clarificando el concepto de certificación: El caso español*. Extremadura, España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura (pp. 2-3).
- Potoski, M., & Prakash, A. (2009). Information asymmetries as trade barriers: ISO 9000 increases international commerce. *Journal of Policy Analysis and Management*, 28 (2), 221-238.
- Powell, T. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical stud. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 15-37.
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, (5), 5-26.
- Shewhart, W. A. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2001). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20 (1), 91-109.
- Taylor, F. W. (2003). *Principios de la administración científica*. Madrid, España: Edigrama Ltda.
- Torres, F. (2010). *El Sistema Nacional de Calidad y los Estándares en Colombia: el Impacto de las Certificaciones de Calidad en el Desempeño Exportador de las Empresas*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, Colombia.

- UNESCO. (2004). *Educación para todos: el imperativo de la calidad*. Recuperado de [http://www.unesco.org/education/gmr\\_download/es\\_summary.pdf](http://www.unesco.org/education/gmr_download/es_summary.pdf)
- Velásquez, L. E. (2004). *La principal ventaja competitiva de las organizaciones modernas radica en la calidad de su gestión*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1532168>
- Walton, M. (1988). *Cómo administrar con el método Deming*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma (pp.250-255).
- Welikala, D., & Sohal, A. S. (2008). Total quality management and employees' involvement: a case study of an Australian organization. *Total Quality Management*, 19 (6), 627-642.



Cuadernos de Administración / Facultad de Ciencias de la Administración / Universidad del Valle  
 Periodicidad: semestral / ISSN impreso N° 0120-4645 - ISSN electrónico N° 2256-5078 / Nombre abreviado: cuad.adm.  
 Edición Vol. 29 N° 50 (julio - diciembre de 2013)  
 El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel / Miryam Escobar Valencia y Andrea Mosquera Guerrero



Revista Cuadernos de Administración por Universidad del Valle se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Colombia.  
 Basada en una obra en <http://cuadernosadm.univalle.edu.co>.