



SIGNOS-Investigación en Sistemas de
Gestión

ISSN: 2145-1389

revistasignos@usantotomas.edu.co

Universidad Santo Tomás
Colombia

Estacio Maigual, Sandra Lizeth
Efectos de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo el modelo NTC-
ISO 9001 en la Gestión del Recurso Humano
SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, vol. 4, núm. 1, 2012, pp. 35-43
Universidad Santo Tomás
Bogotá D.C., Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458741003>

- 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

Efectos de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo el modelo NTC-ISO 9001 en la Gestión del Recurso Humano*

Effects of the implementation of the Quality Management System under the INTC-ISO 9001 model in Human Resource Managementt

Recibido: 25 de enero de 2012

Revisado: 14 de marzo de 2012

Aceptado: 26 de abril de 2012

*Sandra Lizeth Estacio Maigual***

Convenio Universidad Santo Tomás e ICONTEC

RESUMEN

La calidad de los bienes y servicios y la fidelidad de los clientes que toda organización pública o privada, industrial o de servicios busca, depende en gran medida del compromiso real de las personas que integran la organización. El presente artículo realiza un aporte analítico sobre la realidad organizacional después de la certificación con ISO 9001, identificando los efectos que la implementación de un sistema de gestión de la calidad produce en lo referente al desarrollo de las competencias de las personas y en el modelo de gestión del talento humano, así como su contribución a la

evaluación de la eficacia del propio sistema de gestión de la calidad.

A partir de la serie de normas ISO 9000 se definieron siete categorías para estudiar los efectos que sobre el recurso humano ha podido ejercer la implementación del sistema de gestión de la calidad: gestión directiva; participación del personal; gestión documental; ambiente de trabajo; desempeño del personal basado en competencias; comunicación y Mejora continua. A partir de dichas categorías se elaboraron instrumentos de indagación, los cuales se aplicaron en el sector educativo.

* Reporte de caso.

** Magíster en Calidad y Gestión Integral. Correo electrónico: sandra_estacio@hotmail.com

Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Calidad y Gestión Integral dirigido por: Mg. Fabio Tejada Losada.

Como resultado de la investigación se encontró que la formación y la capacitación, articuladas a las necesidades reales de la organización, son un efecto positivo derivado de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad; asimismo se encuentra que se ha despertado conciencia en todos los niveles de la organización acerca de la importancia que tiene la documentación de las actividades y sobre la posibilidad que existe de mejorar siempre el trabajo que se realiza. No se encuentran efectos visibles sobre la efectividad de los procesos de comunicación interna, por lo cual se considera que se deben replantear los métodos utilizados durante la implementación para abordar este aspecto.

Palabras clave: Sistema de Gestión de la Calidad, administración del recurso humano, calidad en el sector educación.

ABSTRACT

The quality of goods and services and customer loyalty upon which any public or private organization, industrial or search for services, depends largely on the real commitment of the people within the organization. This article makes an analytical contribution to organizational reality subsequent to the ISO 9001 certification, identifying the effects that the implementation of quality management cause in relation to the development of the skills of the people and in the talent management model and its contribution to the evaluation of the effectiveness of that system of quality management.

Based on the series of ISO 9000 norms seven categories were defined to study the effects on the human resource exercised by the system of the implementation of quality management: Managing directors; Involvement of people; Management documentary work environment; Performance competency-based

staff, communication and continuous improvement. From these categories tools of inquiry were developed which were implemented in the education sector. As a result of the investigation it was found that formation and training, linked to the real needs of the organization, are a great positive effect that has left the implementation of a system of quality management, and likewise has raised awareness about the importance of documentation and the possibility to always improve the work done. There is no visible impact on the effectiveness of internal communication processes, so we must rethink the methods used during deployment to address this issue.

Keywords: quality of education, human resource management; Quality Management System.

I. INTRODUCCION

Uno de los componentes relevantes dentro del modelo de gestión de la calidad NTC-ISO 9001:2008 es el de los recursos humanos, y en dicho modelo se establece que todas las personas deben ser competentes con base en su educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas; teniendo en cuenta que en las organizaciones educativas que han certificado su Sistema de Gestión de la Calidad, el recurso humano se ve enfrentado a un nuevo contexto, se requiere considerar el tipo de competencias y conocimientos que se intentan desarrollar y transmitir con la implementación de un SGC.

La problemática a la que hace referencia este estudio es que no se conoce cuáles son los efectos que la implementación de un sistema de gestión de la calidad está produciendo en las organizaciones en lo referente a las personas, en materia de competencias, de evaluación de la eficacia del sistema o los cambios en los modelos de gestión del talento humano, situación que

no permite evidenciar la eficacia del SGC y el cumplimiento de los requisitos y necesidades de la comunidad educativa en general.

El concepto de calidad en la educación

Antes de hablar de la calidad en la educación se debe hablar de la calidad del servicio, la cual ha sido objeto de múltiples interpretaciones, debido a lo complejo de su concepto y a la heterogeneidad de autores que han intentado dar una descripción detallada de este concepto; sin embargo, durante mucho tiempo en la evolución de la calidad ha primado la concepción de entender la calidad en oposición a cantidad, algo no mensurable y limitado a la apreciación subjetiva. Por tal motivo, históricamente, la expresión “calidad de la educación” se ha identificado con rendimiento académico, eficiencia interna y externa del sistema; con ello, se reduce la calidad al resultado, despreciando la valoración del proceso mismo.

Poner en primer plano el problema de la calidad de los aprendizajes para valorar la calidad de la educación, hace que los indicadores que tradicionalmente se han empleado para evaluar el desempeño de los sistemas educativos (cobertura, repetición, deserción, etc.) se tornen insuficientes, pues dichos indicadores respondían al supuesto implícito de que en la ecuación básica se aprende y este es un supuesto que hoy ha dejado de tener vigencia¹.

La preocupación se ha ido desplazando hacia otros interrogantes básicos: quiénes aprenden; qué aprenden; para qué lo aprenden; en qué condiciones aprenden². Por lo cual se hace necesario que factores como el recurso humano vayan de la mano con este tipo de

procesos, con el fin de no generar un desajuste entre las expectativas de la comunidad educativa y sus percepciones. De manera que esa comunidad educativa pueda valorar la calidad del servicio, comparando lo que desean o esperan con lo que realmente reciben o perciben que reciben y, asimismo, los directivos pueden evaluar si su recurso humano está siendo o no competente para ejecutar la labor encomendada en el marco de un SGC.

Los sistemas de gestión de la calidad y la educación

Un sistema de gestión de la calidad se define como un conjunto de elementos mutuamente relacionados, o que interactúan para establecer la política y los objetivos, para lograr dichos objetivos y para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad³.

Los sistemas de gestión de calidad tal y como lo manifiesta Casadeus⁴ en su análisis de la calidad desde el ámbito empresarial y académico, no deben tomarse como una moda efímera, porque su implementación ha logrado mejorar la eficacia de las operaciones de las organizaciones.

El reto es mucho más grande ante la evidencia de la necesidad de perder el temor de implementar sistemas de gestión de calidad, en razón de que el factor humano no esté de acuerdo con estos procesos y que les permita a estas instituciones organizarse de tal forma que no les sea complicado implementar un SGC.

Por tanto, se deben estudiar cuidadosamente las capacidades y las competencias que serán necesarias para adaptarse a estos cambios continuos, ya que en

1 VÁSQUEZ, Jenifer. La evolución y bases conceptuales de la calidad en las organizaciones y su impacto en la educación superior. Cuba: Editorial Universitaria, 2010, p. 5.

2 Ibíd., p. 6.

3 ISO 9000:2005. Op. cit., Términos y definiciones.

4 CASADEUS, Martí, SAIZARBITORIA, Inaki Heras. The quality management boom in the Spanish industry [El boom de la calidad en las empresas españolas]. *Universia Business Review*, 2005, Issue 7, pp. 90-101

el futuro obtendrán una mayor importancia las competencias críticas, aquellas que informan realmente las claves del éxito de las personas en el desempeño de determinadas funciones y diferentes situaciones⁵.

Gestión del recurso humano en ISO 9001

El término “calidad” se escucha con bastante frecuencia en el ámbito de la formación, hace algunos años este término era asociado con la provisión de docentes capacitados, el acondicionamiento de ambientes educativos, programas de formación capacitados, provisión de recursos didácticos para la enseñanza, etc.; sin embargo, actualmente las instituciones educativas han optado por acoger en su gestión modelos que puedan desarrollar estándares de calidad, en este sentido, el modelo de más acogida es la certificación con ISO 9001, el cual facilita el desarrollo de la calidad y proporcionan instrumentos de gran valor para la mejora continua de las organizaciones.

Si bien las normas ISO son de implementación voluntaria, es decir, no son un requisito legal por cumplir en las empresas, es claro que están encaminadas a la estandarización de procesos que permitan la mejora continua de los productos o servicios prestados.

II. METODOLOGÍA

La investigación aplicada fue de tipo descriptivo, con diseño de encuesta en escala de análisis tipo *likert*.

Además la presente investigación para cumplir su finalidad se valió de la estadística, que coadyuva al análisis

cuanti-cualitativo de los sucesos, lo cual implicó la medición exhaustiva de sus componentes⁶.

Por otra parte, la investigación se refiere a un estudio de caso, definido por Patton⁷ como: “la organización de los datos por parte de un caso específico para el estudio en profundidad y la comparación” Considera al estudio de caso como “casos holísticos y sensibles al contexto” dos características principales de la investigación cualitativa. Este estudio se desarrolló en la medida en que algunos de los instrumentos de recolección de información se aplicaron con la intención de observar de manera directa, características relacionadas con las categorías de este estudio, aplicado a la institución en cuestión.

El estudio se realizó a través de categorías identificadas desde la normas ISO 9001:2008, ISO 9000:2005, y otros autores, dentro de estas categorías se encuentran:

- a. Gestión directiva
- b. Participación del personal
- c. Gestión documental
- d. Ambiente de trabajo
- e. Desempeño del personal basado en competencias
- f. Comunicación
- g. Mejora continua

El tamaño de la muestra se calculó teniendo en cuenta que la planta de la institución está conformada por 293 funcionarios entre directivos, administrativos y docentes, para lo cual se realizó una estratificación, que dio como resultado un cupo de encuestas a 7

5 RIVERO, Amador Soleidy. La gestión del conocimiento y el factor humano: pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional. Argentina: Editorial El Cid, 2008, p. 6.

6 *Ibíd.*, p. 27.

7 PATTON, Michael. Qualitative research & evaluation methods. (3ª. ed.). United States of America: Sage Publications, 2002, p. 447.

directivos, 30 administrativos, y 129 docentes de transición, primaria y secundaria a los que sería necesario aplicar la encuesta.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez hechas las pruebas piloto de la encuesta y conforme con los ajustes sugeridos, se aplicaron 166 encuestas, de las cuales 7 (4%) fueron aplicadas a los directivos, 30 (18%) a los administrativos y 129 a docentes (78%), quienes a su vez, 8 pertenecen a transición, 31 a primaria y 90 son docentes de secundaria.

La actitud general que presenta el personal de la institución educativa con respecto a la gestión del recurso humano en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad es favorable en su gran mayoría, con 97 personas de 166 encuestadas, es necesario resaltar que es grande el número de personas con actitud muy favorable (55 personas) y solo 14 personas tienen una actitud desfavorable o muy desfavorable, lo cual en general puede deducir efectos positivos en la gestión de recurso humano.

Aunque la actitud general fue favorable, se construyó la escala de análisis por categorías (cuadro 2), en las que se analizaron también los resultados de las 17 afirmaciones en particular, teniendo en cuenta las categorías y subcategorías seleccionadas, mostrando para cada una de ellas resultados favorables en su mayoría.

Es de resaltar que 5 de las 17 afirmaciones tuvieron puntajes que las llevó a ubicarse en una actitud muy favorable. Estas afirmaciones se encuentran dentro de categorías, tales como: el desempeño del personal basado en competencias, gestión documental y mejora continua; sin embargo, la investigación también mostró resultados muy altos dentro de la escala, aunque sin

pasar a una actitud desfavorable en categorías como la comunicación y el ambiente de trabajo.

Dentro de la categoría de gestión directiva, el liderazgo y la autoridad de los líderes de los procesos, y cómo se realiza la gestión con las personas, parece ser bien recibida por el personal de la organización, se confirmó un alto porcentaje ubicado en muy de acuerdo y de acuerdo, lo que demuestra que la retroalimentación permanente que hace la institución contribuye a mejorar el desempeño personal y grupal. Otra evidencia de la gestión que realiza el SGC en la institución son los grupos a través de los cuales se ha distribuido el trabajo, según el mapa de procesos de la institución, lo cual estimula la consecución de objetivos y a la toma de decisiones compartidas.

En la categoría de participación del personal, el alcanzar las metas establecidas por el SGC puede generarles a los grupos de trabajo, dentro de la institución, una consecución de objetivos a como dé lugar, dejando de lado otras cosas de más o igual importancia para que el SGC se mantenga.

Según la afirmación sobre necesidades y expectativas del personal, los encuestados están divididos, aproximadamente el 50% contestó estar de acuerdo, y el otro se encuentra en nivel medio y en desacuerdo, lo cual muestra que aunque la implementación del SGC ha mejorado en tener en cuenta esas necesidades y expectativas, aún hace falta darlas a conocer de manera eficiente.

En cuanto a la gestión documental es clara la actitud de favorabilidad frente a esta categoría después de la implementación del SGC, sobre todo en la que hace referencia a la mejora de procesos, casi un 86% corroboran esta afirmación, lo cual evidencia un impacto positivo dentro de la organización. Muchos de los encuestados al contestar la afirmación manifestaron que la gestión documental le había dado mucho orden a

la institución, destacando que por su desorden había perdido mucho de su historia en documentos que no se sabía dónde reposaban, aunque otros manifiestan que la labor después de la implementación se ha hecho más dispendiosa por la cantidad de papeleo que el SGC genera.

En el ambiente de trabajo hay una percepción de mejora gracias a la claridad que ahora tienen los cargos, porque antes no se sabía a quién acudir para realizar alguna solicitud, ahora, gracias a la gestión por procesos cada persona sabe a dónde dirigirse y qué hacer si no es contestada de forma oportuna su petición.

La asignación de competencias generada después de la implementación del SGC permite que desde entonces el personal de la institución identifique y mantenga las competencias necesarias para impactar positivamente en la calidad del servicio educativo, de forma que sean evaluadas periódicamente.

Las capacitaciones recibidas por el personal de la institución durante la implementación y después de la certificación del SGC han creado conciencia al personal de su labor real dentro de la institución, han aumentado el sentido de pertenencia con la institución, tal y como lo muestran los resultados relacionados con esta categoría, los cuales en su mayoría presentan una actitud muy favorable respecto a estas afirmaciones,

Esto se traduce en que las capacitaciones recibidas por parte de la institución son un factor motivante para el personal, ya que se realiza de acuerdo con las necesidades especificadas en un formato evaluado con periodicidad.

El diseño de perfiles por cargo encontrado en el Manual de Funciones de la institución asegura la coherencia entre el cargo y el personal adscrito a la institución, el cual según las afirmaciones planteadas está de acuerdo con que la institución tiene en cuenta este

Manual de Funciones para tomar decisiones, respecto a la contratación del personal. Es de anotar que antes de la implementación del SGC no estaban establecidas las funciones de los cargos en la institución, lo que evidenciaba desorden y acumulación de trabajo en algunos cargos.

Aunque la institución demuestra la existencia de un proceso de comunicación dentro del SGC, tal y como se puede observar en la parte directiva que manifiesta estar de acuerdo con la afirmación, al parecer no se ha evaluado que sea oportuna, puesto que en el desarrollo de las encuestas, muchos resultados parecen estar en nivel medio y en un nivel desfavorable. A través de esto se podría decir que aunque están implementados los procesos de comunicación, parece no estar realizándose de la mejor manera.

Hacer seguimiento al desempeño del recurso humano docente y administrativo, en el cumplimiento de sus funciones y las responsabilidades propias del cargo, no ha sido una tarea fácil de realizar; sin embargo, muchos de los encuestados dan a conocer que el desarrollo de diplomados en auditorías internas los está preparando siempre con acciones de mejoramiento, lo cual se puede evidenciar en los planes de calidad realizados por cada uno de los procesos del SGC.

IV. CONCLUSIONES

A través del estudio realizado sobre los efectos que el Sistema de Gestión de la Calidad ha generado en la gestión del recurso humano, se pudieron identificar y describir los aspectos significativos que conforman la problemática de la gestión del recurso humano en las organizaciones.

Los resultados en cuanto a las categorías de gestión directiva y participación del personal relacionadas con

el desarrollo de habilidades de liderazgo, la autoridad delegada por los directivos, el trabajo en equipo, las necesidades y expectativas del personal muestran que la dirección de la institución educativa ejerce una buena planeación del SGC en lo relacionado con el recurso humano.

La formación y capacitación del personal de la institución es uno de los grandes efectos positivos que ha dejado la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que influye en categorías como las de: gestión directiva; gestión documental; ambiente de trabajo y mejora continua, puesto que a través de ella se ha promovido el desarrollo de habilidades de liderazgo, de trabajo en equipo; se ha creado conciencia de la importancia de los documentos en el SGC, mejorando el desempeño del personal al ejecutar capacitaciones específicas y ajustadas a las necesidades institucionales, de acuerdo con la labor del personal y en lo referente a calidad, lo que le permite el desarrollo de competencias laborales que son un factor importante que afecta el desarrollo del sistema, fomentando la conciencia de mejorar.

Los resultados de la categoría de desempeño del personal basados en competencias son considerados por la presente investigación como otro efecto positivo que dejó el SGC dentro de la institución, puesto que la implementación desarrolló mecanismos para evaluar el desempeño, en el que se incluyen subcategorías relacionadas con la capacitación, las competencias y el desempeño del personal.

Las afirmaciones de la categoría D, referente al ambiente de trabajo y la categoría F, correspondiente a la comunicación, fueron las que mostraron los puntajes más altos (484, 405, 490 y 404) en sus cuatro afirmaciones, respectivamente (7, 8, 14, 15), evidenciando lo que podría denominarse como las debilidades del SGC de la institución, que aunque no pasan

a un nivel desfavorable, sí se encuentran muy cerca de pasar el umbral.

La categoría D también fue una de las que presentó mayores variaciones de respuesta en sus dos afirmaciones por parte de los encuestados, por lo que se concluye que no se ha producido un efecto notable después de la implementación del SGC, en relación con la disponibilidad de recursos y con las condiciones de trabajo necesarias para la prestación del servicio.

En relación con la categoría relacionada con la comunicación, es de aclarar que aunque la comunicación ha mejorado en la institución, no se tiene la confianza de contar con una información clara y oportuna, obstaculizando el proceso de mejora del SGC.

Haciendo referencia al objetivo general del proyecto de investigación, se aclara que los efectos generados por la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la institución educativa Luis Delfín Insuasty Rodríguez son positivos en todas las categorías; sin embargo, los puntajes en las afirmaciones 5 (291), 9 (274), 11 (318), 12 (305) y 16 (320), relacionadas con subcategorías, tales como: implementación de documentos, toma de conciencia, capacitación, desempeño, competencia, acciones correctivas y preventivas muestran los puntajes más altos que las ubica en un nivel muy favorable dentro de la escala de análisis, lo cual se convierte en efectos positivos dentro de esas subcategorías.

La implementación del SGC bajo la NTC ISO 9001 en la Institución Educativa Luis Delfín Insuasty Rodríguez logró eficacia y eficiencia en la gestión del recurso humano, puesto que antes de la implementación no se contaba con un Manual de Funciones en la institución, después de esta cada miembro del personal conoce sus funciones y está capacitado para desarrollarlas a través de las formaciones recibidas.

Entre los efectos que facilitaron la gestión de las personas después de implementado el SGC en la Institución, está la categoría B, relacionada con la participación del personal (afirmaciones 3 y 4) que aunque no tiene uno de los puntajes más altos (333 y 417, respectivamente), se reconoce que la dirección ha hecho un esfuerzo valioso en el tema. La categoría C, de gestión documental, exigida por el Sistema fue un factor clave para que la alta dirección de la institución hubiere organizado los documentos relacionados con su recurso humano. Los resultados de la categoría E son unos de los grandes cambios que le facilitaron a la alta dirección la gestión con las personas, tal como se evidencia en las percepciones de las afirmaciones 9, 10, 11, 12 y 13.

Finalmente, las competencias del personal de la Institución después de la implementación de su SGC se constituyeron en un pilar importante para el desarrollo de sus actividades, procedimientos y procesos, puesto que a través de la determinación de las competencias basadas en la educación, formación, habilidades y experiencia, exigidas por la NTC ISO 9001 para el personal que afecte la calidad del producto (competencias estratégicas y específicas), se logró articular la relación entre el recurso humano y el SGC, articulación necesaria para materializar la estrategia y generar valor agregado para la Institución Educativa, según se evidencia en las afirmaciones 9, 10, 11, 12 y 13, correspondientes a la categoría E.

V. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que la comunicación es vital en cualquier tipo de organización, se recomienda a la institución que debe replantear y evaluar los procedimientos que tengan que ver con este proceso, puesto

que no debe descuidarse este eje que transversaliza a todo el SGC.

Se recomienda tener en cuenta el desarrollo de las competencias en el entrenamiento del personal, no solo docente, sino también administrativo y directivo.

Aun cuando el estudio permitió concluir que los efectos de la implementación del SGC en la gestión del recurso humano fueron positivos, es recomendable que la institución no descuide la participación del personal después de la certificación, teniendo en cuenta que el SGC tiene por principio que demostrar esa mejora y no estancarse.

Es de aclarar que aunque existe un líder de talento humano dentro del SGC, se recomienda que la Institución planteara la opción de crear una oficina de talento humano y ser dotada de los recursos suficientes para que se pueda mejorar cada día el desempeño de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica, p. 29. Publicado en la base 2009. Disponible en biblioteca virtual USTA.

ARANA LANDÍN, Germán, LÓPEZ RUIZ, Francisco. ISO 9000 y rentabilidad empresarial: un estudio empírico en las empresas vascas. II Conferencia de Ingeniería de Organización. Vigo. 5 y 6 de septiembre, 2002, p. 44.

CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD - CNP. Impacto de la certificación de sistemas de gestión de calidad en las empresas colombianas. ICONTEC, 2005. Disponible en internet <http://www.icontec.org/BancoMedios/Imagenes/impacto%20sgc%20en%20colombia.pdf>

- GTC 200:2005. Guía para la implementación de la Norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal. p. 30.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. The ISO survey, 2008.
- ISO 9000:2005. Términos y definiciones.
- ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- ISO 10015:2003. Gestión de la calidad. Directrices para la formación. p. 2.
- LAFRANCESCO. Giovanni M. Acreditación de los centros educativos. Autoevaluación y autorregulación. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio, 2004, pp. 113-117.
- McCLELLAND, D. Citado por ALLES, Martha. Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2006, p. 20.
- PAZMIÑO CRUZATTI, Iván. Tiempo de investigar, Investigación Científica 1: Cómo hacer una tesis de grado. Ecuador: Editeka Ediciones, 2008, p. 27.
- RIVERO AMADOR, Soleidy. La gestión del conocimiento y el factor humano: pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional. Argentina: El Cid, 2008, p. 6.
- VÁSQUEZ, Jenifer. La evolución y bases conceptuales de la calidad en las organizaciones y su impacto en la educación superior. Cuba: Editorial Universitaria, 2010, pp. 5-6.