

Investigación

Competencias blandas relacionadas con la gerencia estratégica y el sistema de gestión de laboratorios de calidad

Luis Alfonso CANELÓN ROJAS

Especialista II en Centro Tecnológico Polar (CTP) en Empresas Polar, Caracas, Venezuela; Profesor instructor Universidad Nueva Esparta (UNE), Caracas; Doctorante Gerencia Universidad Yacambú, Barquisimeto; Magister Scientiarum (MSc) en Ciencias de la Educación, mención Planificación de la Educación Universidad Nacional Abierta, (UNA), Caracas; Master Degree Distance Education E-learning, Caribbean International University (CIU), Curacao; Diplomado Habilidades Supervisoras, Universidad Nueva Esparta (UNE) Caracas; Diplomado Formación Docente (UNE); Licenciado en Computación (UNE); Técnico Superior Universitario en Química. Mención: Análisis Químico, Instituto Universitario de Tecnología "Alonso Gamero" (IUTAG) Falcón, Venezuela. E-mail: l.canelon4@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5257-2675>

RESUMEN

El estudio se circunscribe en torno a las empresas de manufactura de bebidas, específicamente en las que tienen dentro de su estructura: área de producción y departamentos o gerencias de calidad, responsables del monitoreo de las características del proceso, es decir, unidades dedicadas al control de calidad de materias primas, del proceso fabril y de los productos elaborados. El accionar de los encargados de estas gerencias les exige el desarrollo de destrezas particulares, ya que se trata de un área de la organización relacionada con laboratorios de ensayos en donde cuantifican los diversos parámetros de calidad, sean de tipo fisicoquímicos, microbiológicos y/o sensoriales. Entonces, el propósito de la investigación es analizar el perfil de competencias blandas asociadas a la gerencia estratégica de los laboratorios de calidad, que operan con un sistema de gestión basado en la norma ISO/IEC 17025:2017. Para ello, se evaluaron los aspectos relacionados al tema, junto con el estudio de caso de ocho (8) coordinadores de laboratorios de calidad; tres (3) pertenecientes a empresas de producción de bebidas de fermentación alcohólica y cinco (5) en plantas de elaboración de refrescos y bebidas no carbonatadas. Entre las evidencias más relevantes se tiene que la gerencia de los laboratorios requiere el desarrollo de una serie de habilidades blandas como comunicación eficaz, liderazgo, flexibilidad, resiliencia, entre otras, que le permitan cumplir con el conjunto de actividades, con la complejidad que reviste este sistema de gestión, así como, con el engranado de las estrategias de gestión y los esenciales éticos de la empresa.

Palabras Clave: Competencias blandas, gerencia, ISO 17025, sistema de gestión

<https://doi.org/10.5281/zenodo.12789278>

JEL: J2, L23, L66

Recibido: 12/10/23

Aprobado: 24/03/24

Como referenciar este artículo: Luis Alfonso CANELÓN ROJAS. (2024). Competencias blandas relacionadas con la gerencia estratégica y el sistema de gestión de laboratorios de calidad. Revista Gestión y Gerencia. Vol 18 (1). 1-18. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

Soft skills related to strategic management and the management system of quality laboratories

ABSTRACT

The study is limited around beverage manufacturing companies, specifically those that have within their structure: production area and quality departments or management, responsible for monitoring the characteristics of the process, that is, units dedicated to control quality of raw materials, the manufacturing process and the manufactured products. The actions of those in charge of these managements require the development of particular skills, since it is an area of the organization related to testing laboratories where they quantify the various quality parameters, whether physicochemical, microbiological and/or sensory. Therefore, the purpose of the research is to analyze the profile of soft skills associated with the strategic management of quality laboratories, which operate with a management system based on the ISO/IEC 17025:2017 standard. To this end, aspects related to the topic were evaluated, along with the case study of eight (8) quality laboratory coordinators: three (3) belonging to alcoholic fermentation beverage production companies and five (5) in soft drink and non-carbonated beverage manufacturing plants. Among the most relevant evidence is that laboratory management requires the development of a series of soft skills such as effective communication, leadership, flexibility, resilience, among others, that allow it to comply with the set of activities, with the complexity that entails this system of management, as well as, with the meshing of the management strategies and the ethical essentials of the company.

Keywords: ISO 17025, management, management system, soft skills

Soft skills relacionadas à gestão estratégica e ao sistema de gestão do laboratório da qualidade

RESUMO

O estudo limita-se às empresas fabricantes de bebidas, especificamente aquelas que possuem em sua estrutura; área de produção e departamentos ou gerências de qualidade, responsáveis pelo monitoramento das características do processo, ou seja, unidades dedicadas ao controle de qualidade das matérias-primas, processo de fabricação e produção produtos manufaturados. A atuação dos responsáveis por estas gestões exige o desenvolvimento de competências particulares, visto que se trata de uma área da organização, relacionada com laboratórios de ensaios onde quantificam os diversos parâmetros de qualidade, sejam eles físico-químicos, microbiológicos e/ou sensoriais. Portanto, o objetivo da pesquisa é analisar o perfil de soft skills associadas à gestão estratégica de laboratórios de qualidade, que operam com sistema de gestão baseado na norma ISO/IEC 17025:2017. Para tanto, foram avaliados os aspectos relacionados ao tema, além do estudo de caso de 8 (oito) coordenadores de laboratório de qualidade; 3 (três) pertencentes a empresas produtoras de bebidas de fermentação alcoólica e 5 (cinco) a fábricas de refrigerantes e bebidas não gaseificadas. Entre as evidências mais relevantes está que a gestão laboratorial exige o desenvolvimento de uma série de competências interpessoais (soft skills) como a comunicação eficaz, a liderança, a flexibilidade, a resiliência, entre outras, que lhe permitem cumprir o conjunto de atividades, com a complexidade que isso implica. sistema de gestão, bem como, com o entrosamento das estratégias de gestão e dos fundamentos éticos da empresa.

Palavras-chave: Habilidades interpessoais, gestão, ISO 17025, sistema de gestão

Introducción

Gerencia es un término ligado al quehacer orientado hacia la conducción de una organización, que persigue éxito y progreso. En su proceso evolutivo ha transitado por cuatro (4) momentos cruciales y decisivos a saber: en una primera revolución industrial, se pasó de una gestión agrícola manual, a una gestión industrializada con ayuda de maquinarias migrando a un proceso mecanizado. Luego, surgió un segundo cambio, por las diversas invenciones científicas de la época y avances técnicos, llevando a la misma a concentrar esfuerzos en la explotación de la energía fósil de la tierra y con ello vino un surgimiento de grandes corporaciones empresariales.

Con la tercera revolución industrial la gerencia dio un giro hacia un concepto tecnológico, acompañado por los avances informáticos de ese entonces. También se suscitó un cambio hacia el aprovechamiento de otras fuentes de energía alternativas y la migración a procesos automatizados. Actualmente en una cuarta revolución, se encuentra en un proceso evolutivo diversificado, hacia una gestión globalizada, integral y sostenible en un contexto digital, dinámico, incierto y cambiante. Al respecto Hidalgo y Olivares (2023, p.8) señalan “En el contexto actual, cuando la cuarta revolución industrial, que gira en torno a las tecnologías digitales y físicas, está transformando el mundo y sus formas de hacer negocios”. Además los autores expresan que esto resalta lo importante que es para los empleados, el aprendizaje de conocimientos específicos que los impulse al logro de sus actividades.

Es evidente que la gerencia se ha transformado por distintas causas o intereses. Viaña (2018, p.55) señala “que han ido surgiendo una serie de tendencias gerenciales, a través de las cuales los gerentes abordan las distintas realidades organizacionales”. Todo ello debido a cambios del entorno, necesidades de adaptarse a las tendencias mundiales, con el propósito de apuntar a la mejora de los procesos y servicios que preste la organización.

Por su parte, la persecución de la excelencia en el ámbito gerencial, ha llevado al hombre a la revisión continua de sus procesos. Es así que, tras cada experiencia o situación vivida, obtiene un análisis de la situación, levanta una lista de las causas que afectaron su desempeño, elabora y aplica un plan con diversas estrategias gerenciales que contribuyan a operar los cambios en pro del mejor desarrollo empresarial.

La gerencia estratégica es una de las medidas que tiene mayor impacto sobre la mejora continua y hacia el fortalecimiento del sistema de gestión de la unidad en donde se trabaja. Para llevarla a cabo, las empresas constantemente buscan alternativas innovadoras y retadoras, que puedan aplicar. He aquí que el gerente tiene una responsabilidad inmensa en la creación y ejecución de las mismas, que

sean de beneficio para la organización y que estén alineadas con una serie de aspectos fundamentales, como los esenciales éticos de la empresa y el sistema de gestión.

Entonces, ¿qué representa un sistema de gestión? Este comprende una filosofía de trabajo junto con un compendio de elementos, que le dan estructura lógica funcional coherente al área de servicio. Su ejecución incluye la asimilación de políticas, normas, estándares, procedimientos y demás recursos, que le permitan al gerente, identificar y trabajar en las áreas a mejorar. Además, con el mismo se busca el fortalecimiento de la organización y es un vehículo, para dar agilidad, eficiencia, eficacia, trazabilidad y mayor confiabilidad a los procesos que se llevan a cabo.

Trasladando este plano de ideas al sector industrial, se tiene que las empresas de manufactura de alimentos y bebidas, son organizaciones con una estructura definida, en donde, existen diversas áreas como producción o elaboración del rubro alimenticio que fabrican, servicios industriales, cadena de transporte, departamento de compras y de recursos humanos, entre otros.

En el área de manufactura, es habitual que el control de calidad, esté en manos de la gerencia de calidad, la cual, cuenta con laboratorios de ensayo para garantizar que tanto materias primas, el proceso productivo y los productos elaborados, cumplan con los atributos dentro de las especificaciones establecidas. Además, para asegurar que el consumidor cuente con productos alimenticios, en el mercado, que tengan las características apropiadas.

A su vez, los laboratorios de ensayo pertenecientes a la gerencia de calidad, deben cumplir con la determinación y seguimiento de parámetros fisicoquímicos, microbiológicos y sensoriales, que se encuentren contemplados en los planes de inspección acordados con el área de manufactura y fundamentados en la normativa de alimentos vigente para garantizar su inocuidad. De modo que, para regir sus actividades se apoyan con normas u otros documentos de carácter nacional e internacional, que les ayudan a organizar y velar por el buen funcionamiento de la unidad. Las normas de acuerdo a la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, FUNDIBEQ (s.f., p.1) “Son una herramienta de desarrollo económico y social de un país, ya que sirven como base para mejorar la calidad en la gestión, el diseño y producción de los productos y servicios”.

Es por esto que, las normas son documentos de gran importancia para el desarrollo, ya que son guías o referencias para la ejecución de tareas y procesos. Conlleva a un conjunto de consideraciones y elementos; han sido elaboradas, por comités técnicos, a partir de experiencias, trabajos colaborativos y buscan transmitir las buenas prácticas a otras organizaciones. Existen normativas para propósitos variados, pero, las referidas a gestiones de calidad, están entre las que aplican a las empresas de manufactura. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2016, p.11) “un sistema de gestión de la calidad se puede definir como “las

actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad””.

En este sentido, la Organización Internacional de Normalización (en inglés International Organization for Standardization, ISO), en conjunto con la Comisión Electrónica Internacional (en inglés, International Electrotechnical Commission, IEC), entidades encargadas de elaborar normas especializadas de aplicación universal, recomiendan la norma ISO/IEC 9001:2015 para calidad del proceso de manufactura y la norma ISO/IEC 17025:2017 para la operatividad de los laboratorios, esta última es especialmente diseñada para este tipo de entidades. Dado que, la naturaleza de las actividades que realizan en ellos es distinta a la de producción u otras áreas, y éstos deben contar con un sistema de gestión de referencia específico para sus labores.

Los laboratorios de calidad son unidades de servicio, donde se efectúan diversos ensayos fisicoquímicos, microbiológicos y sensoriales, en función del tipo de materias primas y productos de cada empresa. Para su funcionamiento se necesitan materiales, reactivos, servicios básicos especiales, equipos, procedimientos, instructivos y personal capacitado, entre otros aspectos. Es por esa complejidad que la OMS (op. cit., p.10), expresa: “Por tanto, el modelo de sistema de gestión de la calidad, que examina todo el sistema, es muy importante para lograr un buen rendimiento en el laboratorio.”

Entonces, el sistema de gestión de los laboratorios, representa el conjunto de políticas, estructura, descripciones y actividades de trabajo, bajo las cuales se establece su funcionamiento. Su adopción, es decisión de la gerencia y obedece a estrategias organizacionales, que apuntan al fortalecimiento de la gestión y de los servicios que presta.

En un plano más concreto se tiene en Venezuela, el caso de tres (3) plantas manufactureras de bebidas de fermentación alcohólica y cinco (5) que elaboran refrescos y bebidas no carbonatadas, cuyos laboratorios operan con un sistema de gestión, siguiendo los lineamientos de la norma ISO/IEC 17025:2017. Son unidades enfocadas en el aseguramiento de la calidad en el rubro de alimentos y bebidas, atendiendo el mercado con varias marcas y participando en diversas categorías de productos.

Los laboratorios de calidad de las localidades industriales mencionadas, producen diferentes bebidas de consumo masivo, sin embargo, manejan el mismo sistema de gestión, por lo que es menester analizar el conjunto de habilidades blandas que impulsa a la gerencia hacia el funcionamiento exitoso de la unidad, con la visión de garantizar la confiabilidad de los servicios que presta a la empresa.

En este sentido, en la norma relativa a los fundamentos sobre el sistema de gestión de la calidad, ISO/IEC 9000 (2015, p.2) se establece que “Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado

comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes”.

De esta manera, el estudio se sitúa en un conjunto de empresas comprometidas con ofrecer productos de alta calidad a los consumidores, con precios accesibles, y que contribuyan con el bienestar de la población. Por lo tanto, la investigación es oportuna por la importancia que revisten éstos para los consumidores. Adicionalmente es propicia por la relación que guarda con la gerencia: mientras, más fortalecido sea el sistema de gestión, mayor confiabilidad tendrá el laboratorio, y por ende significa mayor beneficio en la garantía de la calidad de los productos que elaboran en la industria.

Ante este contexto, de una gerencia de calidad operando en la industria de elaboración de bebidas de fermentación alcohólicas y otra dedicada en la manufactura de refrescos y bebidas no carbonatadas, se hace pertinente profundizar sobre el conjunto de habilidades blandas que ponen en práctica los gerentes de los laboratorios de calidad, durante el desarrollo de las actividades del mismo, para dar cumplimiento a los requisitos del sistema de gestión establecidos en la norma ISO/IEC 17025:2017, lograr el funcionamiento de la unidad y aplicar estrategias de gestión.

Metodología

Se realizó investigación documental sobre los principales aspectos asociados a la gerencia estratégica y los requisitos concernientes al sistema de gestión. En adición, considerando el articulado del gran número de actividades que conlleva el sistema de gestión bajo en la norma ISO/IEC 17025:2017, sumado a la conducción estratégica de la unidad de servicio, fue preciso analizar el tema desde las experiencias de los ocho (8) informantes clave, quienes son los responsables de laboratorios. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas a cinco (5) coordinadores de laboratorios de calidad de empresas dedicadas a elaboración de refrescos y bebidas no carbonatadas, y a tres (3) coordinadores de la industria de bebidas de fermentación alcohólicas, en Venezuela.

El estudio de caso fue llevado a cabo en el sitio de trabajo de los ocho (8) informantes clave, para comprender de manera integral la dinámica de los laboratorios de calidad. En este sentido Yin (1994, p.3) apunta que “El estudio de casos permite una investigación que conserva lo holístico y el sentido característico de los eventos de la vida real, tal como ciclos de vida individual, organizacional y procesos administrativos”. Por lo tanto, se hizo un acercamiento a la realidad industrial, en el marco del desarrollo de las actividades de los laboratorios de calidad que fueron abordados.

Fueron entrevistas de respuestas abiertas, con ayuda de una guía con las siguientes preguntas, que contempla los siguientes enunciados: ¿Qué competencias blandas

te vienen a la memoria, cuando piensas en el sistema de gestión de los laboratorios?, ¿Cuáles competencias blandas crees que manejas con menor frecuencia y por qué?, ¿Qué competencias blandas debe reunir un responsable de laboratorio de calidad, para el desempeño de sus actividades, dada, la complejidad actual de la organización y del país?

El gerente y el proceso estratégico gerencial

Las estrategias gerenciales representan un conjunto de acciones medulares y articuladas que se llevan a cabo, para el éxito de una organización. Ávila, Mendoza. Fernández y Mesa (2019, p.2), señalan que “la gerencia estratégica se trata de impulsar el crecimiento de la empresa a través de técnicas de gestión eficaces centradas en la fijación de objetivos”. Se puede decir que es una gestión especializada que apunta hacia la rentabilidad, éxito y consolidación de la empresa y debe estar alineada con los esenciales éticos de la organización.

Por su parte, el proceso estratégico gerencial debe ser accionado de forma ágil, tal que funcione de manera armonizada y con excelentes resultados. En este sentido, Quiroa (2021, p.1) expresa que “la gestión estratégica es la acción y el efecto de poder gestionar de forma hábil y eficiente una empresa o negocio”. Por lo tanto, es responsabilidad del gerente llevar la gestión práctica y funcionalmente eficiente, y para ello, debe tener claridad con los esenciales éticos, misión y visión de la empresa; conocer los objetivos y metas propuestas; adaptar la gestión de acuerdo a los recursos disponibles y aplicar estas acciones de forma integral, holística e inclusiva para todos los miembros de la organización.

Sobre el sistema de gestión de los laboratorios de calidad

En la norma *ISO/IEC 17025:2017(es) requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración*, se establece una serie de aspectos que todo laboratorio de cumplir. Es una norma dirigida a la gestión de los laboratorios de ensayo y es afín con la norma *ISO/IEC 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. En la página Online Browsing Platform (2017, p.1) sobre la norma *ISO/IEC 17025:2017(es)* se resalta:

Este documento contiene requisitos que permiten a los laboratorios demostrar que operan de forma competente y que tienen la capacidad de generar resultados válidos. Los laboratorios que cumplen con este documento también operarán en general de acuerdo con los principios de la Norma ISO 9001.

Hasta el momento ha tenido tres (3) versiones a saber: 1999, 2005 y 2017. La versión *ISO/IEC 17025:2005* separa los requisitos exigidos en dos (2) grupos, a saber:

Requisitos de gestión: contiene los aspectos relacionados con organización, sistema de gestión, control de los documentos, revisión de los pedidos, ofertas y contratos, subcontratación de ensayos y de calibraciones, compras de servicios y de suministros, servicio al cliente, quejas, control de trabajos de ensayos o de calibraciones no conformes, mejora, acciones correctivas, acciones preventivas, control de los registros, auditorías internas, revisiones por la dirección. Gestión Calidad Consulting (2016, p.1) apunta que “estos requisitos establecen las condiciones de gestión del sistema de calidad que un laboratorio de ensayo y calibración debe tener para asegurar su competencia técnica”. Por ende, dan significado a las pautas de que debe cumplir un laboratorio, para demostrar organización, transparencia y competencia en las actividades que realiza.

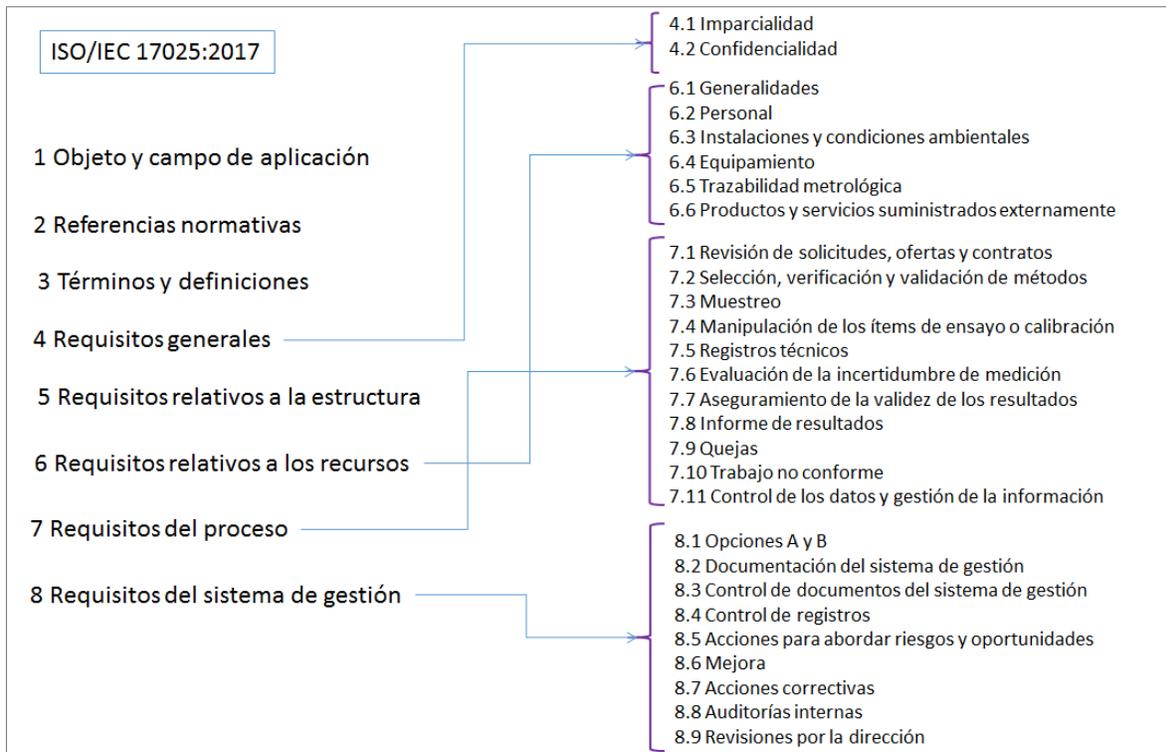
Requisitos técnicos: abarca los tópicos relativos a generalidades, personal, instalaciones y condiciones ambientales, métodos de ensayo y de calibración y validación de los métodos, equipos, trazabilidad de las mediciones, muestreo, manipulación de los ítems de ensayo o de calibración, aseguramiento de la calidad de los resultados de ensayo y de calibración e informe de los resultados. Gestión Calidad Consulting (op. cit., p.1) también señala que “los requisitos técnicos se dirigen a aquellos factores, que en el caso de un laboratorio, contribuyen a la exactitud, fiabilidad y validez de los ensayos y calibraciones que realiza”. Por lo tanto, condensan los aspectos esenciales para la realización de las actividades técnicas a que se dedica el laboratorio.

Tanto los aspectos de requisitos de gestión, como técnicos se mantienen en la norma ISO/IEC 17025: 2017, y se encuentran organizados de manera diferente en ocho (8) tópicos a saber: (Ver Gráfico 1) objeto y campo de aplicación, referencias normativas, definiciones, requisitos generales, requisitos relativos a la estructura, requisitos relativos a los recursos, requisitos del proceso y requisitos del sistema de gestión. Por lo que sigue teniendo el grado de complejidad en los aspectos que se deben ser atendidos.

Las competencias blandas en los laboratorios de calidad

Hoy en día las organizaciones toman muy en cuenta el desempeño de sus empleados, y la manera como realizan las actividades está muy relacionada con las competencias blandas, es decir, al estilo y destrezas personales que ponen en práctica durante el ejercicio de sus funciones. Al respecto Robles (2012, p.19) citado por Cáceres, Peña y Ramos (2018) advierte que “las habilidades blandas son las habilidades intangibles no técnicas, específicas de la personalidad que determinan las fortalezas de uno como líder, facilitador, mediador y negociador”. A nivel profesional, por ejemplo liderazgo, negociación, comunicación eficaz y empatía, son de gran ayuda para resolver conflictos o lograr desempeños destacados en las actividades que se llevan a cabo.

Gráfico 1. Aspectos de la norma ISO17025:2017



Fuente: Elaboración propia (2023), a partir de datos tomados de la norma ISO/IEC 17025 (2017)

Resultados

En resumen, de las respuestas mostradas en la Tabla 1, se tiene lo siguiente:

- *¿Qué competencias blandas te vienen a la memoria, cuando piensas en el sistema de gestión de los laboratorios de calidad?*
Proactividad, colaboración, credibilidad técnica, empatía, liderazgo, servicio al cliente, planificación y organización, negociación, y flexibilidad.
- *¿Cuáles son las competencias blandas que utilizas con mayor frecuencia en la gestión de tu día a día?*
Credibilidad técnica, flexibilidad, conocimiento del entorno, paciencia, manejo de las emociones, trabajo en equipo, comunicación asertiva, colaboración, servicio al cliente, comunicación asertiva, valores éticos.
- *¿Qué competencias blandas debe reunir un responsable de laboratorio de calidad, para el desempeño de sus actividades?*
Credibilidad técnica, planificación, manejo de las emociones, empatía, colaboración, iniciativa, respeto, pensamiento abierto al entorno, solidaridad, compromiso, pasión por el bien, excelencia, orientación a la rentabilidad y crecimiento de la empresa, resiliencia, comunicación, trabajo en equipo,

liderazgo, servicio al cliente, capacidad analítica y de resolución de problemas, adaptabilidad, principios y valores de la organización.

Tabla 1. Respuestas de las entrevistas a los coordinadores

| Informante clave | ¿Qué competencias blandas te vienen a la memoria, cuando piensas en el sistema de gestión de los laboratorios de calidad? | ¿Cuáles son las competencias blandas que utilizas con mayor frecuencia en la gestión de tu día a día? | ¿Qué competencias blandas debe reunir un responsable de laboratorio de calidad, para el desempeño de sus actividades, dada, la complejidad actual de la organización y del país? |
|------------------|---|--|---|
| 1 | Proactividad, colaboración, credibilidad técnica, trabajo bajo presión, resolución de problemas. | Credibilidad técnica - flexibilidad, conocimiento del entorno, paciencia, manejo de las emociones, libertad responsable. | Credibilidad técnica, planificación, manejo de las emociones, empatía, colaboración, iniciativa, respeto, Iniciativa. |
| 2 | Empatía, compañerismo, comunicación eficaz, adaptarse a situaciones cambiantes. | Trabajo en equipo, comunicación asertiva, deseos de aprender, saber priorizar. | Pensamiento abierto al entorno, servicio al cliente. |
| 3 | Solidaridad, pasión por el bien, comunicación, empatía necesidades, situaciones personales y laborales. | Ser muy humano, empático, relajado y paciente en el hablar, respeto mutuo, solidario y comprometido, responsable. | Empatía, solidaridad, respeto mutuo, Iniciativa, compromiso, pasión por el bien, excelencia, vivir los esenciales de identidad de la empresa, orientado a la rentabilidad y crecimiento de la empresa. |
| 4 | Comunicación asertiva, ser empático, buscar la excelencia en todo lo que se hace. | Comunicación asertiva, resolución de problemas hasta obtener la causa raíz. | Resiliencia, comunicación, empatía, trabajo en equipo. |
| 5 | Honestidad, credibilidad y compromiso. | Compromiso, honestidad, colaboración. | Compromiso, honestidad, sinceridad, ética, empatía. |
| 6 | Liderazgo, servicio al cliente, deseos de aprender, trabajo en equipo, priorizar. | Servicio al cliente, comunicación asertiva. | Trabajo en equipo, liderazgo. Comunicación asertiva. Servicio al cliente, capacidad analítica y de resolución de problemas, adaptabilidad. |
| 7 | Planificación y organización, flexibilidad, pensamiento analítico, Iniciativa como activador e la motivación. | Flexibilidad, planificación, comunicación. | Planificación, organización. Consecuente que logre completar tareas. Hoy en día se maneja tic. Pienso que si planificación y organización. Persona abierta a aprender nuevas tecnologías Inteligencia artificial. Eso puede ayudar al manejo de un procedimiento. |
| 8 | Negociación, flexibilidad. | Empatía, honestidad, flexibilidad. Todos los días las cosas cambian. Confianza. | Negociación, comunicación, adaptabilidad, flexibilidad, credibilidad, liderazgo. |

Fuente: Elaboración propia (2023)

Análisis de resultados

El sistema de gestión de laboratorio, bajo la norma ISO/IEC 17025:2017 contiene un gran número de requisitos que deben ser atendidos. Sin embargo, los más relevantes para la gerencia estratégica identificados en esta investigación son: mejora, acciones correctivas, acciones para abordar riesgos y oportunidades, quejas, control de los datos y gestión de la información y revisiones por la dirección.

Para el manejo efectivo de todos los aspectos que contiene el sistema de gestión, es necesario contar con destrezas técnicas junto con habilidades blandas adecuadas, para obtener un mejor funcionamiento del área. Entre las competencias blandas más frecuentes en el estudio resaltan: credibilidad técnica (50%), planificación y organización (50%), comunicación eficaz (75%), flexibilidad y adaptabilidad (63%), junto con empatía (50%) y liderazgo (38%).

Por su parte, el proceso estratégico gerencial es fundamental, para ensamblar los esenciales éticos y los propósitos organizacionales, sobre el conjunto de actividades que llevan a cabo en los laboratorios de calidad. He aquí que la gerencia de calidad tiene una responsabilidad inmensa en la creación y aplicación de estrategias que beneficien a la organización y que estén alineadas con una serie de aspectos vitales.

La aplicación de las estrategias gerenciales de manera oportuna, junto con el seguimiento al cumplimiento del sistema de gestión, también es un factor decisivo para el gerente. La manera como lo lleve a cabo, depende de las competencias blandas que haya desarrollado para ello. Ante todo debe considerar los fundamentos éticos y filosóficos de la organización: misión, visión, principios, valores, objetivos, ya que serán su primera guía. En la Tabla 2 se detallan los principales aspectos que debe manejar el gerente, para su conducción estratégica.

El gerente tiene la responsabilidad de ser un ejemplo con el modelado de conductas, las cuales debe estar revestidas con los valores y principios de la organización; demostrar una actitud abierta y conciliadora con los miembros de la empresa, y brindar oportunidades por igual de forma integradora e inclusiva. Esto se evidencia en las respuestas obtenidas de los coordinadores del laboratorio de calidad, quienes demostraron un sentido ético y alineados con los esenciales de la empresa, al mencionar valores éticos, respeto, excelencia, los cuales son parte de los principios de las empresas en donde trabajan.

Además, el rol de gerente es un factor clave para el éxito de las estrategias gerenciales. González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2018, p.1) apuntan que “el gerente debe asumirse como un agente de cambio y de transformación, que conduzca a las organizaciones por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías e incluso nuevos riesgos”. Es así como las

habilidades iniciativa, adaptabilidad y liderazgo les son de gran utilidad a los coordinadores, durante la gestión en los laboratorios de calidad.

Tabla 2. Aspectos a considerar para la gerencia estratégica

| Aspecto | Descripción | Importancia para el gerente |
|-----------------------------|---|---|
| Misión | Establece las actividades a que se dedica la empresa. | Es una referencia de primer orden, sobre el tipo de actividades o servicios que se pueden plantear en la gerencia estratégica, que apoyen al éxito de las actividades medulares de la empresa. |
| Visión | Proyección a lo que quiere llegar a ser la empresa a largo plazo. | Sirve para que el gerente enfoque las estrategias hacia un crecimiento definido, sobre la proyección planteada. Generalmente, la visión de la empresa se revisa cada 3 a 5 años y el gerente también debe revisar los resultados de la gerencia estratégica y actualizar las estrategias. |
| Principios y valores | Esenciales éticos, bajo los cuales se desarrollan las actividades en la organización. | Apoyan la conducción del gerente en su modelado gerencial y son el marco ético de las actividades e interacción de todos los miembros de la organización. Las estrategias gerenciales deben ir alineadas con los principios y valores de la empresa. |
| Objetivos y metas | Retos específicos que se trazan a corto y mediano plazo. | Guían al gerente en segundo orden para la creación de estrategias gerenciales, que permitan el logro de objetivos concretos planteados en el ejercicio fiscal. Anualmente la organización propone objetivos, proyectos y metas específicos, que son parte de un conjunto de actividades de estrategias más complejas. El gerente debe apuntar al cumplimiento de los objetivos. |
| Recursos | Medios disponibles para el logro de las actividades. | El gerente debe evaluar y administrar los recursos para obtener mejores resultados con las estrategias gerenciales. Debe tomar en cuenta capacidades el talento humano, adaptar la tecnología disponible, revisar infraestructura, medioambiente, recursos financieros, presupuesto, costos asociados, entre otros tópicos. |

Fuente: Elaboración propia (2023)

La formulación de las estrategias gerenciales en los laboratorios de calidad, que funcionan con el sistema de gestión, apoyado en la norma ISO/IEC 17025:2017, implica analizar factores internos, como tipo de estrategia, objetivo que persigue, tiempo de vigencia, indicadores para el seguimiento, recursos, plan de implementación, divulgación, capacitación de personal, recursos. Además de los

factores exógenos: mercado, proveedores, entorno país, riesgos, limitaciones. De modo que la formulación de estrategias gerenciales se recomienda debe hacerse tomando en cuenta cuatro (4) niveles de información primordiales. En el Gráfico 2 se describe los niveles y los tópicos que debe atender el gerente para el diseño de estrategias gerenciales.

Gráfico 2. Aspectos para la formulación de una estrategia gerencial

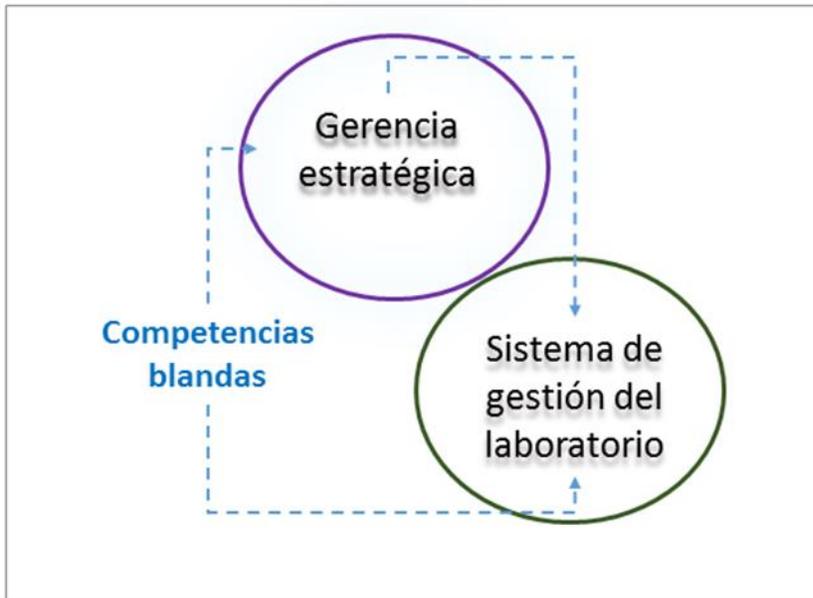


Fuente: Elaboración propia (2023)

En el nivel directivo el gerente debe revisar la misión y visión, que es el punto de partida para definir el tipo de estrategia y sus características en el nivel táctico. Mientras, con los esenciales éticos, matiza al plan ejecución y sus indicadores. Finalmente con base en los objetivos y metas, proyecta los resultados que se esperan, junto con los mecanismos para el seguimiento. Debe cuidar los detalles de cada punto en el nivel operativo y atender todos los puntos administrativos inherentes, tales como, presentaciones, divulgaciones, programas de capacitación para el personal, entre otros. Para lograr esto debe contar con competencias blandas que lo impulsen a un mejor desempeño.

En síntesis las competencias blandas son habilidades especiales que juegan un rol importante sobre la gerencia de los laboratorios de calidad, ya que determinan en gran medida el estilo gerencial estratégico el área y contribuyen al cumplimiento de la complejidad de tareas que acarrea el sistema de gestión, basado en los lineamientos establecidos en la norma ISO/IEC 17025. (Ver Gráfico 3)

Gráfico 3. Competencias blandas, gerencia y el sistema de gestión



Fuente: Elaboración propia (2023)

Las destrezas o competencias blandas descritas por los interlocutores son variadas, pero, pueden distinguirse las van orientadas hacia el cumplimiento del sistema de gestión: planificación, organización, credibilidad técnica, colaboración y servicio al cliente, capacidad analítica, resolución de problemas, principalmente. Mientras que las habilidades más propicias para la gerencia estratégica se tiene: negociación, flexibilidad, orientación a la rentabilidad y crecimiento de la empresa, resiliencia, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.

Conclusiones

Los laboratorios de calidad de las empresas de bebidas de fermentación alcohólica, como los de refrescos y bebidas no carbonatadas, deben atender ocho (8) requisitos establecidos de la norma ISO/IEC 17025:2017, para garantizar el buen funcionamiento de la unidad y generar mayor confiabilidad en los resultados.

Para el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de los laboratorios de calidad, la gerencia requiere dar respuesta y hacer el seguimiento oportuno a

veintiocho (28) aspectos diferentes, y es por medio de habilidades blandas que encuentra la manera de abordar cada uno asertivamente. Por ejemplo, con comunicación, empatía e iniciativa es capaz de manejar quejas, trabajo no conforme, acciones para abordar riesgos y oportunidades, entre otros.

Por su parte, los coordinadores del área están comprometidos con el desarrollo de gerencia estratégica, lo cual fue evidenciado en sus consideraciones, al resaltar la importancia de los fundamentos de identidad de la empresa (misión y visión), junto con los esenciales éticos contenidos en los principios (solidaridad, respeto mutuo) y valores (pasión por el bien, integridad), como marco de referencia para el desarrollo de las actividades. En este punto de gestión, se tiene que aplicando competencias blandas como proactividad, planificación y orientación hacia la rentabilidad y crecimiento de la empresa, están alineados hacia el logro de los objetivos organizacionales planteados.

En este orden de ideas, la gerencia estratégica es fundamental para el cumplimiento del sistema de gestión de los laboratorios y es un proceso que requiere revisión constante por parte de la dirección. Sobre este particular Landazury, Jaafar, Cristofani y Canales (2018, p.16) expresan que “es necesario formalizar los manuales de procesos y hacer seguimiento que permita detectar las debilidades del sistema y convertirlos en oportunidades de mejora”. Es por ello, que con las competencias blandas: excelencia, resolución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento analítico, organización, planificación, flexibilidad y adaptabilidad, abordan los temas de gestión suscitados, con miras a consolidar la credibilidad técnica de la gerencia y trabajar en la mejora continua.

Adicionalmente, se puede expresar que la labor gerencial que se lleva a cabo en los laboratorios de calidad estudiados, destacan en el desarrollo de las competencias blandas, orientadas hacia la excelencia operativa (credibilidad técnica y liderazgo), permanente comunicación y sensibilidad (comunicación eficaz y empatía), adecuándose a los cambios con estrategias estructuradas (flexibilidad y adaptabilidad; planificación y organización). Todo ello, teniendo claridad sobre los postulados éticos y filosóficos de la organización, así como entendiendo la complejidad del entorno en donde se desarrollan las actividades.

Recomendaciones

Ante un contexto dinámico, cambiante e incierto, es necesario que la gerencia estratégica de los laboratorios de calidad, esté preparada adicionalmente con las competencias blandas necesarias para el manejo de inteligencia artificial, que la impulse a enfrentar los retos de una realidad actual, la cual está permeada por la digitalización y con el impulso de las tecnologías de información y comunicación (TIC).

Estas habilidades le permitirán seguir cumpliendo de manera ágil, con los requisitos exigidos por el sistema de gestión. Además, con el aprendizaje de destrezas blandas digitales, podrá adaptarse más fácilmente a un mercado virtual, aprovechar las TIC disponibles y ejecutar procesos emergentes, los cuales forman parte de la cuarta revolución industrial.

Referencias

- Ávila P, Mendoza A, Fernández L, Meza J. (2019). *La Gerencia estratégica, análisis del enfoque en las empresas*. Disponible: <https://suplementocica.ulead.edu.ec/elcarmen/documentos/d8.pdf> [Consulta: 2023, Octubre 01]
- Cáceres, E., Peña, P. y Ramos, L. (2018). *Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el PERÚ*". Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas. Universidad del Pacífico. Disponible: <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2495> [Consulta: 2023, Julio 22]
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, FUNDIBEQ (s.f.). *¿QUÉ ES ISO?* Disponible: <https://www.fundibeq.org/informacion/infoiso/que-es-iso> [Consulta: 2022, Junio 11]
- Gestión Calidad Consulting (2016). *Requisitos de gestión: ISO 17025*. Disponible: <https://gestion-calidad.com/requisitos-gestion-iso-17025> [Consulta: 2022, Julio 07]
- Gestión Calidad Consulting (2016). *Requisitos de técnicos: ISO 17025*. Disponible: <https://gestion-calidad.com/requisitos-tecnicos-iso-17025> [Consulta: 2022, Julio 07]
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo D. (2018). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Disponible: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3877> [Consulta: 2022, Junio 26]
- Hidalgo, M., Olivares, Y. (2023). *Sentido y significados de las habilidades blandas del gerente en las organizaciones*. Revista Científica CIENCIAEDUC, vol. 11, núm. 1, 2023. Disponible: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4804310036/> [Consulta: 2024, Febrero 08].

Landazury-Villalba, L., Jaafar-Orfale, H., Cristofani M y Canales-Cuba, R. (2018). Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Revista Espacios* Vol. 39 (Nº13). Disponible: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf> [Consulta: 2022, Junio 26]

Norma ISO/IEC 17025 (2005). *Requisitos generales para competencia de los laboratorios de ensayo y de calibración*. Disponible: <http://integra.cimav.edu.mx/intranet/data/files/calidad/documentos/externos/ISO-O-IEC-17025-2005.pdf> [Consulta: 2022, Junio 02]

Organización Internacional de Normalización (ISO) (2015). *Norma ISO 9000:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Disponible: https://dai.uas.edu.mx/pdfs/NORMA_ISO_9000-2015_FyV.pdf [Consulta: 2024, Enero 10].

Organización Internacional de Normalización (ISO) (2015). *Norma ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Online Browsing Platform (OBP). Disponible: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es> [Consulta: 2024, Enero 10].

Organización Internacional de Normalización (ISO) (2017). *Norma ISO/IEC 17025:2017(es). Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración*. Online Browsing Platform (OBP). Disponible: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:17025:ed-3:v2:es> [Consulta: 2024, Enero 10].

Organización Mundial de la Salud - OMS (2016). *Sistema de gestión de la calidad en el laboratorio LQMS: manual*. Disponible: <https://www.who.int/es/publications/i/item/9789241548274> [Consulta: 2022, Junio 13].

Quiroa M. (2021). *Gestión estratégica*. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-estrategica.html> [Consulta: 2022, Junio 26]

Viaña, F. (2018). Epistemología hacia la formación gerencial del siglo XXI. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*. TEACS, 11, (23), 53-60. Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto Venezuela. Disponible: <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/2033> [Consulta: 2023, Julio 14]

Yin R (1994) *Investigación sobre estudio de casos, Diseño y métodos*. SAGE Publications, segunda edición. Applied Social Research Methods Series, volume 5, London. Disponible: Disponible: <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>.
[Consulta: 2023, Mayo 15]