

Rosa Delfina Cabrera-Mударра

[DOI 10.35381/gep.v7i13.342](https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.342)

Prácticas de gestión de la calidad y desempeño organizacional

Quality management practices and organizational performance

Rosa Delfina Cabrera-Mударра
rdcabreram@unitru.edu.pe
Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, La libertad
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-4650-746X>

Recepción: 10 de marzo 2025
Revisado: 15 de mayo 2025
Aprobación: 15 de junio 2025
Publicado: 01 de julio 2025

Rosa Delfina Cabrera-Mudarra

RESUMEN

El objetivo general fue analizar las prácticas de gestión de la calidad y su impacto en el desempeño organizacional. Este estudio se desarrolló bajo un paradigma positivista y una perspectiva cuantitativa, empleando la búsqueda, recolección y análisis crítico de documentos, fundamentalmente trabajos arbitrados e informes. La investigación se llevó a cabo en el Hospital Regional Docente de Trujillo entre marzo de 2023 y marzo de 2024. La población considerada fue el personal sanitario de dicho hospital, que sumaba aproximadamente 120 individuos. Tras los cálculos pertinentes, se determinó una muestra final de 92 profesionales, incluyendo personal médico y no médico, para la encuesta. Se concluye que, tanto el personal médico y no médico demostraron una afectación significativa entre las técnicas de gestión de calidad implementadas y el éxito organizacional. El personal que aplica enfoques de alta calidad en su gestión tiende a mostrar una mayor mejora en el rendimiento.

Descriptor: Personal médico; servicios; organización. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The general objective was to analyze quality management practices and their impact on organizational performance. This study was developed under a positive paradigm and a quantitative perspective, using the search, collection and critical analysis of documents, refereed papers, and reports. The research was carried out at the Hospital Regional Docente de Trujillo between March 2023 and March 2024. The population considered was the healthcare personnel of said hospital, which totaled approximately 120 individuals. After the pertinent calculations, a final sample of 92 professionals, including medical and non-medical personnel, was determined for the survey. It is concluded that both medical and non-medical staff demonstrated a significant correlation between the quality management techniques implemented and organizational success. Staff who apply high quality approaches to their management tend to show greater improvement in performance.

Descriptors: Medical personnel; services; organization. (UNESCO Thesaurus).

Rosa Delfina Cabrera-Mударra

INTRODUCCIÓN

En las instituciones médicas bajo jurisdicción del Ministerio de Salud (MINSA), con especial énfasis en el Hospital Regional Docente de Trujillo, se viene evaluando la gestión de la calidad y el desempeño organizacional. Los establecimientos médicos bajo la jurisdicción del Ministerio de Salud enfrentan actualmente una grave crisis institucional relacionada con la gestión de calidad y el desempeño de la organización.

Al respecto, el número de quejas de usuarios y profesionales médicos y no médicos que trabajan en los diferentes establecimientos está en aumento, lo que refleja el tratamiento caótico e inadecuado que se brinda (Contraloría General de República, 2024). Por otro lado, según Bernasconi y Rodríguez-Ponce (2018), la calidad de las instituciones se evalúa mediante la gestión institucional o gestión de calidad total (TQM), la cual es un conjunto de mecanismos que se emplean para lograr los propósitos de un organismo. Estos mecanismos se asientan en la supervisión del uso de los recursos materiales, económicos y laborales.

En este sentido, la gestión institucional o gestión de calidad total, se refiere a un método que abarca todos los aspectos de una asociación, envolviendo el progreso continuo de sus procesos y servicios, así como su cultura. Se basa en la idea de que, si cada miembro del equipo se centra en mejorar la calidad, también incluirá la mejora en la complacencia del paciente con éxito. La Organización Mundial de la Salud (2020), la define como las 3 C (cultura, comunicación y compromiso) y las 4 P (proceso, personas, planificación y acción), esta expresión puede utilizarse para describir el concepto.

Al respecto, la atención de calidad en salud implica que los servicios médicos brindados a individuos y comunidades incrementen las posibilidades de lograr los efectos terapéuticos esperados, siguiendo los estándares y avances más actualizados en la práctica clínica. Esta idea abarca no solo la obtención de resultados clínicos, sino también la consecución de seguridad, eficacia, eficiencia, igualdad y puntualidad, así como la atención enfocada en las personas, familias y grupos comunitarios (OMS, 2020).

Rosa Delfina Cabrera-Mударra

De acuerdo con la OMS (2025), cada año, la atención sanitaria inadecuada causa entre 5,7 y 8,4 millones de muertes en naciones de escasos y medianos ingresos. Esto simboliza hasta el 15 % de todos los fallecidos que ocurren en dichos países. El 60 % de los fallecidos que ocurren en naciones de escasos y medianos como consecuencia de enfermedades que requieren atención médica se atribuyen a la provisión de tratamiento médico deficiente. El resto de las muertes se deben a personas que no utilizan el sistema de salud. Estos países tienen pérdidas de producción anuales que oscilan entre 1,4 y 1,6 billones de dólares como consecuencia directa de la inadecuada asistencia médica.

En Perú, el derecho a la salud se considera fundamental, y el Estado tiene la obligación de garantizar que todos sus residentes tengan acceso a servicios médicos de alta calidad, atención médica oportuna e iniciativas preventivas. El hecho de que este objetivo no siempre se cumpla es algo que se puede observar en todas las instituciones de salud bajo la administración del gobierno peruano. En el contexto de los servicios de salud en Lima y las áreas reguladas por el Ministerio de Salud (Minsa), surgen diversos problemas sobre la capacidad y eficacia de estos servicios para garantizar el derecho a la salud. Según información consultada por Infobae Perú, la Superintendencia Nacional de Salud (SuSalud) recibió más de 50,000 solicitudes de pacientes que consideraron haber sido vulnerados durante su visita a un centro de salud estatal entre enero y septiembre de 2023 (INFOBAE, 2024).

Así mismo, la Defensoría del Pueblo (2023), de la ciudad de La Libertad realizó una evaluación de varias instituciones del MINSA, incluyendo el Hospital Distrital de Jerusalén, el Hospital Básico de Especialidades La Noria y el Centro de Salud Materno infantil de Wichanzao. Este estudio reveló que la Red de Salud de Trujillo no ha cumplido con las exigencias de la administración de estas instituciones para mantener el servicio de salud en beneficio de la población. Una de estas exigencias es la escasez de materiales y equipos para la realización de procedimientos quirúrgicos, así como de equipo médico. De igual manera, se observaron deficiencias en la disponibilidad de

Rosa Delfina Cabrera-Mударra

herramientas, suministros médicos y de limpieza, así como en la necesidad de contratar personal (Defensoría del Pueblo, 2023).

Destaca, además que el Hospital Regional Docente de Trujillo es un centro de nivel terciario en salud, no es ajeno a esta realidad. Las quejas de usuarios internos y externos, así como del personal médico y no médico, son evidentes respecto a la falta de liderazgo y la crisis en la gestión de la calidad. Estas quejas se reflejan en casi todos los aspectos de la gestión, incluyendo la atención médica, el financiamiento, el equipamiento, la infraestructura, los recursos humanos, los suministros médicos y la gestión diaria de los servicios.

Por consiguiente, para mejorar la gestión de calidad hospitalaria, es necesario identificar y abordar estos factores de forma integral, mediante una estrategia estratégica, participativa y centrada en los resultados. De igual manera, para abordar estos efectos, es necesario desarrollar políticas de mejora continua, mecanismos de evaluación y un enfoque centrado en el paciente para velar por la excelencia y la protección en la prestación de servicios hospitalaria.

En este orden de ideas, existen diversas definiciones de "calidad", destacándose como "la búsqueda continua para seleccionar tareas productivas y ejecutarlas mediante procesos optimizados, adaptándose a las expectativas de los clientes" (Evans & Lindsay, 2019, p. 27). Igualmente, la gestión de la calidad implica acciones planificadas y sistematizadas para garantizar que un servicio o producto cumpla con estándares óptimos (Camisón et al., 2020). Según la ISO (2023), la calidad es la capacidad de satisfacer a los clientes y el impacto en las partes interesadas, lo que incluye tanto a usuarios como al personal interno. Además, la norma ISO 9001 tiene tres subcomponentes principales: Fundamentos y vocabularios, requisitos para la gestión de calidad, y enfoque sostenido de la gestión de calidad. (Elizalde-Vera, & Pantoja-Burbano, 2022). Igualmente, se vincula a la eficiencia y efectividad (Chiavenato, 2011).

Rosa Delfina Cabrera-Mударra

Por ende, la implementación efectiva de sistemas de gestión de calidad permite a las empresas optimizar sus procesos, reducir costos asociados a errores o defectos, y mejorar la eficiencia operativa. Además, la calidad como herramienta estratégica facilita la toma de decisiones basada en datos y el monitoreo constante del desempeño, lo que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las demandas de los consumidores. (Díaz Muñoz, & Salazar Duque, 2021).

Además, el compromiso organizacional como una fuerza motivacional que impacta directamente en la decisión de un empleado de permanecer en la organización y de esforzarse por alcanzar sus objetivos. Se manifiesta en tres dimensiones: afectiva, de continuidad y normativa. Diversos factores, como la cultura corporativa, el empoderamiento y la calidad de vida laboral, influyen en este compromiso, el cual a su vez afecta la retención de personal, la productividad y el bienestar de los colaboradores. (Macetas Porras, & Carhuancho-Mendoza, 2024).

Luego de los argumentos formulados, se plantea la interrogante que guía la investigación: ¿Cómo impacta las prácticas de gestión de la calidad y desempeño organizacional? Planteándose como objetivo general analizar las prácticas de gestión de la calidad y desempeño organizacional.

MÉTODO

La investigación se desarrolla desde el paradigma positivista y desde la perspectiva cuantitativa, mediante la búsqueda, recolección y análisis crítico documental, referencial bibliográfico. En este sentido, desde un diseño bibliográfico de tipo documental, la población de estudio se fundamenta básicamente en documentos escritos como trabajos arbitrados e informes. Además, se considera el análisis de contenido de la información recopilada, lo que permite la formulación de resultados. Por otro lado, el estudio se realiza en el Hospital Regional Docente de Trujillo en el transcurso del periodo que se extiende desde marzo de 2023 y marzo de 2024 (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Rosa Delfina Cabrera-Mударra

Lo analítico-sintético se fundamenta en descomponer mentalmente el sistema estudiado en varios compendios para poder llegar a la producción de nuevo conocimiento. Desde la deliberación crítica, se construye el método de análisis del fenómeno de estudio, lo que lleva a la producción de información relevante. Se recurre, además, al método inductivo-deductivo, el cual propone que para hallar una verdad se deben escudriñar los hechos y no basarse en meras especulaciones, igualmente de partir de afirmaciones generales para llegar a específicas (Dávila, 2006). Es organizada considerando una población del personal sanitario que laboran en Hospital Regional Docente de Trujillo, apreciándose alrededor de 120 personas; luego de los cálculos, la muestra total para la encuesta será de 92 correspondientes al personal médico o no médico.

RESULTADOS

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de acuerdo con el método desarrollado por los investigadores.

En la Tabla 1, el HRDT (2023), el 39.96% del personal (médico y no médico) tenía experiencia laboral comprendida entre dos y cinco años, el 32.61% más de 11 años y el 30.43% entre 6 y 10 años. Por edad, el 43.47% superaba los 50 años, el 30.44% tenía entre 40 y 59 años, y el 26.09% menos de 40 años. En condición laboral, el 45.65% eran nombrados, el 41.30% CAS y el 13.05% contratados a plazo fijo.

Tabla 1.

Datos generales de tiempo de servicio, edad y condición laboral de los encuestados del HRDT, Trujillo 2023.

Datos generales		Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de servicio	≥2 a 5 años	34	36,96%
	6-10 años	28	30,43%
	≥11años	30	32,61%
Edad	<40 años	24	26,09%
	40-49 años	28	30,44%

Rosa Delfina Cabrera-Mударra

	≥50 años	40	43.47%
Condición laboral	CAS	38	41,30%
	Plazo fijo	12	13,05%
	Nombrados	42	45,65%

Elaboración: El autor.

En la Tabla 2, el 51.08% del personal mostró un nivel medio, 44.57% alto y el 4.35% bajo

Tabla 2.

Prácticas de gestión de la calidad del HRDT, 2023.

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	4	4,35
Medio	47	51,08
Alto	41	44,57
Total	92	100

Elaboración: El autor.

En la Tabla 3, el 53.26% del personal tuvo un desempeño medio, el 31.52% alto y el 15.22% bajo.

Tabla 3.

Desempeño organizacional del HRDT, 2023.

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	14	15,22
Medio	49	53,26
Alto	29	31,52
Total	92	100

Elaboración: El autor.

Rosa Delfina Cabrera-Mударra

En la Tabla 4, se observó algunos datos como: el 8.7% del personal con bajo desempeño mostró prácticas de calidad altas, el 39.13% con medio desempeño tuvo prácticas medias, el 27.17% con alto desempeño registró prácticas medias. La prueba de independencia ($p < 0.05$) confirmó una correlación significativa. Esto evidencia que la implementación de un buen mandato encaminado a la disposición potencia la eficacia organizacional ($p = 0.0212$), reflejando un compromiso del personal con sus tareas y objetivos institucionales.

Tabla 4.

Relación entre las prácticas de gestión de la calidad y desempeño organizacional del HRDT, 2023.

Prácticas de gestión de calidad	Desempeño Organizacional						
	Bajo		Medio		Alto	Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º
Bajo	14	2,17	1	1,09	1	1,09	4
Medio	49	4,35	36	39,13	25	27,17	47
Alto	29	8,70	12	13,04	3	3,26	41
Total	92	15,22	49	53,26	29	31,52	92

Elaboración: El autor.

Tabla 5.

Relación entre la dimensión liderazgo y desempeño organizacional del HRDT, 2023.

		Desempeño Organizacional
Liderazgo	Correlación de	,717"
	spearman	,000
	Sig. (bilateral)	92
	N	
** Es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

Rosa Delfina Cabrera-Mударra

Elaboración: El autor.

Tabla 6.

Relación entre la dimensión planificación estratégica y desempeño organizacional del HRDT, 2023.

		Desempeño Organizacional
Liderazgo	Correlación de	,870"
	spearman	,000
	Sig. (bilateral)	92
	N	
** Es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

Elaboración: El autor.

Tabla 7.

Relación entre la dimensión gestión orientada hacia el paciente y desempeño organizacional del HRDT, 2023.

		Desempeño Organizacional
Liderazgo	Correlación de	,555"
	spearman	,000
	Sig. (bilateral)	92
	N	
** Es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

Elaboración: El autor.

DISCUSIÓN

El análisis del personal del HRDT (2023) muestra una fuerza laboral con una diversidad de experiencia y edad, así como diferentes condiciones laborales. Es notable que casi el 40% del personal tiene entre dos y cinco años de experiencia, lo que indica un segmento

Rosa Delfina Cabrera-Mударra

significativo con relativa novedad en sus roles, mientras que un tercio cuenta con más de once años, aportando una considerable profundidad de conocimiento. La distribución por edad también es reveladora: una proporción importante, el 43.47%, supera los 50 años, lo que podría implicar una riqueza de experiencia, pero también desafíos en la adaptación a nuevas metodologías o tecnologías. En cuanto a la condición laboral, la mayoría son nombrados (45.65%) o contratados bajo el régimen CAS (41.30%), lo que puede influir en la percepción de seguridad laboral y, por ende, en el compromiso.

Los datos del HRDT (2023) indican que la mayoría del personal presenta un nivel medio de prácticas de calidad (51.08%) y un desempeño también medio (53.26%). Si bien estos porcentajes sugieren un funcionamiento general adecuado, el hecho de que una parte significativa, el 44.57%, muestre un alto nivel de prácticas de calidad y el 31.52% un alto desempeño, destaca el potencial de mejora. Es aquí donde la correlación observada cobra especial relevancia: la prueba de independencia ($p < 0.05$) confirma una relación significativa entre las prácticas de calidad y el desempeño.

Un dato particularmente llamativo es que el 8.7% del personal con bajo desempeño aún mostraba prácticas de calidad altas, mientras que un 27.17% con alto desempeño registraba prácticas medias. Esto sugiere que, si bien existe una tendencia general, otros factores podrían estar influyendo en el desempeño más allá de las prácticas de calidad per se, o que las prácticas de calidad no siempre se traducen directamente en un desempeño óptimo sin el apoyo de otros elementos organizacionales. Sin embargo, la conclusión de que la implementación de un buen mandato encaminado a la disposición potencia la eficacia organizacional ($p = 0.0212$), reflejando un compromiso del personal con sus tareas y objetivos institucionales es un hallazgo clave. Indica que un liderazgo y una dirección claros, que fomenten una cultura de compromiso, son catalizadores esenciales para que las prácticas de calidad se traduzcan en un desempeño organizacional superior.

La Gestión de la Calidad como Pilar de la Innovación y el Compromiso La literatura

Rosa Delfina Cabrera-Mударra

respalda esta perspectiva. Reyes Chacón et al. (2022) subrayan cómo la gestión de la calidad, al promover la estandarización, la mejora continua y un enfoque en el cliente, no solo optimiza procesos, sino que también libera recursos para la innovación e investigación y desarrollo, este es un punto crítico: una organización eficiente es una organización que puede mirar hacia adelante y adaptarse a los cambios.

En tal sentido, este compromiso, impulsado por factores como la cultura corporativa, el empoderamiento y la calidad de vida laboral, impacta directamente en la retención de personal, la productividad y el bienestar de los colaboradores. La correlación significativa observada en el HRDT (2023) entre la disposición del personal y la eficacia organizacional refuerza esta idea: cuando el personal está comprometido, las iniciativas de calidad tienen más probabilidades de éxito y de generar un impacto positivo en el desempeño general.

Para, González Lovón y Cevallos Ampuero (2022) complementan esta visión al destacar que la optimización de los procesos internos mediante metodologías de gestión de la calidad no solo minimiza errores y tiempos de espera, sino que también garantiza una entrega estandarizada del servicio, lo que eleva la satisfacción del cliente. La integración estratégica de la tecnología, automatizando tareas y mejorando la comunicación, es fundamental en este aspecto. En un entorno donde la experiencia del cliente es primordial, la gestión de la calidad y la tecnología son dos pilares interconectados que impulsan la competitividad.

En este contexto, la recomendación de Ojochona Achimugu et al. (2022) de que los gerentes prioricen la mejora de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos (HRM) y aseguren un ajuste estratégico organizacional que las respalde, es más pertinente que nunca. Los resultados del HRDT (2023) sugieren que no basta con implementar políticas de calidad; es esencial que estas estén enmarcadas en un mandato organizacional claro, respaldado por prácticas de HRM que fomenten el compromiso y aprovechen la experiencia y las capacidades del personal.

Rosa Delfina Cabrera-Mударra

En resumen, la discusión de los resultados del HRDT (2023), en conjunto con la literatura revisada, subraya la interdependencia entre las características del personal, las prácticas de calidad, el compromiso organizacional y el desempeño institucional. La correlación significativa encontrada demuestra que un liderazgo efectivo, que impulse un claro mandato y que se apoye en una gestión de la calidad robusta y en la optimización de los procesos, es crucial para potenciar la eficacia organizacional y asegurar la consecución de los objetivos. El compromiso del personal emerge como un motor fundamental, cuya fuerza se ve amplificada por un entorno que valora y promueve la excelencia en las prácticas.

CONCLUSIÓN

Tras el análisis de los datos recopilados en este estudio, se llega a estas conclusiones: Estándares de gestión de calidad de HRDT en 2023. Según los resultados, el 51,08 % consideró que se tenía calidad media, el 44,5 % una elevada calidad y el 4,3 % una inferior calidad.

En canto, el desempeño organizacional de HRDT en 2023: el 15,22 % presentó un bajo desempeño, el 31,52 % un alto desempeño y el 53,26 % un regular desempeño. Tanto el personal médico como el no médico de HRDT en 2023 se vieron significativamente afectados por el éxito de la organización en cuanto a técnicas de gestión de calidad. El personal que utiliza enfoques de gestión de alta calidad parece estar en mayor correlación con la mejora del rendimiento.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Trujillo, por el apoyo prestado en el desarrollo de la

Rosa Delfina Cabrera-Mударra

investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Bernasconi, O., & Rodríguez-Ponce, E. (2018). *Gestión de calidad en instituciones de salud*. McGraw-Hill.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2020). *Gestión de la calidad: Conceptos y aplicaciones*. Pearson.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Contraloría General de la República. (2024). Informe de supervisión a establecimientos de salud del MINSA. <https://n9.cl/x6a541>
- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext),180-205. <https://n9.cl/nx847>
- Defensoría del Pueblo. (2023). Informe sobre la situación de los hospitales de La Libertad. <https://n9.cl/f27eh>
- Díaz Muñoz, G., & Salazar Duque, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Elizalde-Vera, J., & Pantoja-Burbano, M. (2022). Norma ISO 9001 del sistema de información del Hospital Cuba Center, Santo Domingo, Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 8(4), 438-451. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i4.860>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2019). *Gestión y control de la calidad*. (10ª ed.). Cengage Learning.
- González Lovón, R., & Cevallos Ampuero, J. (2022). Modelo de gestión con calidad de procesos y tecnología para la mejora del servicio aplicando ecuaciones estructurales. *Industrial Data*, 25(1), 157-179. <https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.20769>

Rosa Delfina Cabrera-Mударra

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.

INFOBAE. (2024). Quejas en establecimientos de salud del MINSA en 2023. <https://n9.cl/4xejh>

ISO. (2023). Norma ISO 9001:2023. Sistemas de gestión de calidad. <https://n9.cl/er8fdw>

Macetas Porras, M., & Carhuancha-Mendoza, I. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Revista Espacios*, 45(5), 106-119. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p08>

Ojochona Achimugu, R., Mba Nnia SR, I., Kalu Emmanuel, A. y Ejikeme Emmanuel, I. (2022). Prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *Revista de Gestión Empresarial*, 24(1). <https://n9.cl/141di>

Organización Mundial de la Salud. (19 de mayo de 2025). Servicios de salud de calidad. <https://n9.cl/cgh2i>

Organización Mundial de la Salud. (2020). Marco conceptual para la calidad en salud. <https://n9.cl/d4b8g>

Reyes Chacón, D., Cadena López, A., & Rivera González, G. (2022). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *Inter disciplina*, 10(26), 217-240. <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2021.25.80975>