

# Elementos de análisis de factores clave en organizaciones con respecto a los sistemas de gestión de la calidad\*

## ELEMENTS OF THE ANALYSIS OF KEY FACTORS RELATED TO QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN ORGANIZATIONS

Recibido: 1 de octubre de 2009  
Revisado: 23 de noviembre de 2009  
Aceptado: 12 de marzo de 2010

*William Mantilla Cárdenas\*\**

*Lynda Peña Hurtado*

*Convenio USTA-ICONTEC, Bogotá, Colombia*

### RESUMEN

Este artículo constituye un avance de la investigación sobre el impacto de los sistemas de gestión en la pequeña y mediana empresa (Pyme), con base en el análisis de aspectos clave, en su fase teórica y de revisión bibliográfica. Se presenta el proceso seguido en las dimensiones: de gestión metodológica e investigativa, con los altibajos correspondientes a todo proceso humano y las limitaciones de investigación de nuestros contextos. También se presenta la forma como se organiza el equipo de investigación en el marco de la Maestría en Calidad y Gestión Integral, seguido de

elementos característicos de los datos encontrados en los artículos consultados y que muestran, en parte, la dinámica de este campo de conocimiento. Por último, se analizan los aspectos convertidos en factores y se presentan los esquemas generales que constituyen las hipótesis de impacto de los SGC en las organizaciones. Aunque se ha estudiado la Pyme, aún no hay en Colombia una referencia explícita debido a que la literatura no se encuentra necesariamente centrada en ese referente, pero lo que plantea para organizaciones en general, es aplicable en gran medida a las Pyme y, por lo tanto, es factible su inclusión dentro de la categoría “organización” en general.

\* Artículo de avance en investigación institucional

\*\* Correspondencia: William Mantilla Cárdenas. Psicólogo. Magíster en Filosofía. Director de la investigación Institucional “Impacto de los Sistemas de Gestión Normalizados en las PyMEs” desarrollada bajo el marco de la Maestría en Calidad y Gestión Integral del Convenio de Cooperación Académica Universidad Santo Tomás e Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Correo electrónico: williammantilla@hotmail.com

Lynda Peña Hurtado. Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de Gestión de la Calidad. Universidad Santo Tomás – ICONTEC. Correo electrónico: lyndap@yahoo.com.mx

Este avance de la investigación puede ser asumido como un cuaderno para la discusión y el intercambio de ideas y prácticas sobre la necesidad de incorporar de manera más integral, pertinente y significativa los sistemas de gestión de calidad (SGC) en las organizaciones, con base en resultados sistemáticos de investigación. La fase de trabajo de campo que se encuentra en desarrollo en este momento, dará los elementos centrales de los esquemas aplicados a las Pyme en particular.

**Palabras clave:** gestión de la calidad, pyme, impacto de los sistemas de gestión de la calidad

## ABSTRACT

This article represents a step forward in research about the impact of management systems in small and medium-sized business, based on the analysis and bibliographic research on their theoretical phase. The process is shown in its three stages: negotiation, methodologic and research, with the gaps related to a human process and the research limitations of our surrounding environment. It is also shown how the research team was organized according to the Master in Quality and Comprehensive Management, followed by defining elements of the data found in the papers reviewed that shown, partially, the intellectual dynamics in this field of knowledge. Finally, aspects transformed in factors are analyzed and general schemes presented, that are part of the hypothesis on the impact of the SGC in organizations. Even small and medium-sized business have been studied, you can't find an explicit reference about them in Colombia because related literature is not focused in the subject. However, it is applicable to most of the small and medium-sized business and therefore it can be included into the "organization" category.

This advance on research can be taken as a discussion board and ideas interchange about the needs of add Quality Management Systems in organizations, based on the systematic results of the research. The field work stage, which is in development right now, will give the particular bases applied to the small and medium-sized business.

**Key words:** quality management, small and medium-sized business, impact of the quality management systems, key factors.

## I. CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO Y EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se presenta como una propuesta de investigación institucional al Convenio USTA-ICONTEC en junio de 2007. Esto significa que debe obtener las aprobaciones respectivas por parte de la Unidad de Investigación y Posgrados y del Convenio. Su aprobación tuvo varios inconvenientes que superar, dado que en el marco del Convenio no se había presentado una propuesta que incluyera fondos para la investigación y requería realizar una serie de acuerdos en cuanto a los aportes.

Después de cerca de un año de gestiones, se logra la aprobación de los fondos para el desarrollo del proyecto de investigación. Se propone entonces, la participación de estudiantes como investigadores, con lo cual se cumple una política del programa de acercar a los estudiantes a experiencias más profesionales y significativas de investigación, lo que además de darle pertinencia a la investigación en el programa de maestría, permite una intensificación y cualificación en mayor medida de su formación como investigadores.

Este proyecto es consecuencia de la insistencia y por ello hay que hacer un primer reconocimiento a la Dirección del convenio por la apertura al proceso de investigación que se ha logrado desarrollar, aun con los diferentes problemas que se presentaron y que fue necesario solucionar. Sin ese apoyo y credibilidad, no hubiera sido posible llegar a este resultado.

Dada la forma particular como se constituye el equipo de investigación en el marco de la Maestría en Calidad y Gestión Integral del Convenio Universidad Santo Tomás - ICONTEC, es importante dar a conocer el proceso mediante el cual se fue consolidando pedagógica, administrativa y epistémicamente, el equipo de colaboración que dio lugar a esta primera fase de la investigación. Es un dato interesante en los contextos académicos de educación posgradual, la forma como se inicia esta investigación y la comprensión de que el esfuerzo de gestión no siempre da sus frutos a la primera.

En ese sentido es necesario explicar que se hicieron dos intentos de conformación de equipo de investigación con los estudiantes de la maestría. El primero de ellos, fallido y el segundo exitoso. En el primer intento, se seleccionó un grupo de nueve estudiantes que no logra el nivel adecuado para trabajar en una investigación institucional. Se generaron incumplimientos en las entregas de tareas y producción de documentos básicos que no cumplían con los niveles de exploración necesarios y no lograban, a pesar de las correcciones planteadas, los resultados requeridos para servir de base a la investigación institucional.

El atraso que se evidencia en cada paso, la comunicación defensiva y la acumulación de trabajo, fueron motivos para que se tomara la decisión de replantear el proceso investigativo mismo. Los estudiantes tenían

conflictos previos y aunque su desempeño individual era bueno, en equipo no lograban superar sus diferencias personales que se ocultaban a la dirección y producían malos resultados. Esto no es algo que se note de manera inmediata, pero antes de que los estudiantes se vieran afectados en sus procesos académicos, se tomó la decisión de que retomaran su proceso académico de investigación individual y trabajaran temáticas relacionadas con el proyecto bajo la perspectiva de su trabajo de grado.

Los estudiantes no cambiaron de director de trabajo de grado, para dar continuidad a su proceso académico y han presentado su documento final, lo que ratifica que su obstáculo era el trabajo en equipo, sin el cual es imposible adelantar trabajos de investigación colaborativa como éste. No se presentó ningún atraso con respecto a los de su misma cohorte ni con lo previsto por el programa.

Los resultados de esta experiencia no fueron alentadores. Sin embargo, se tomó la decisión de volver a convocar a estudiantes de maestría para apoyar el proceso de investigación institucional. Se abrió inscripción para estudiantes de la 5ª cohorte de la maestría, pues eran quienes se sincronizaban bien en cuanto a tiempos y posibles perfiles apropiados para participar como investigadores en el proyecto de investigación institucional.

Para la inscripción se presenta el proyecto a los estudiantes, la calidad de la participación, las condiciones y, sobre todo, las competencias de trabajo en equipo, comunicación, cumplimiento y nivel de las entregas correspondientes. Las tareas principales de los investigadores, se pueden resumir de la siguiente forma:

**Tabla 1.** Actividades de los investigadores en la primera fase del proyecto

ACTIVIDAD	TAREAS	RESULTADO OBTENIDO
<b>Profundización teórica de los aspectos</b>	Búsqueda de palabras clave	Modificación de categorías iniciales
	Búsqueda de bases de datos Proquest, EBSCO, Elibrary	Selección de artículos (40 por aspecto)
	Análisis de información	Artículos cruzados referencias utilizadas en varios aspectos
	Envío de artículos con referencia a cuadro para información centralizada	Creación de bases de datos de artículo según: uso, abstract, datos referenciales.
	Primera producción de análisis conceptual	Producción de escrito borrador de 20 cuartillas.
	Revisión y correcciones de contenido, metodológicas y de forma.	Correcciones de elaboración conceptual forma de redacción de elementos y metodología de organización de los textos en función del objetivo y formato para citas, referencias, bibliografía, pie de página, entre otros.
		Segundo nivel de producción teórica con base en los cuatro capítulos.
		Referencias específicas a cada aspecto debido a que el tratamiento cambia.
		Segunda revisión de contenido de la producción.
		Análisis y aportes de texto desde el director y aportes desde las tutorías.
	Tercer nivel de producción. Elementos para la producción del sistema de causas y efectos según aspecto analizado, como hipótesis teórica.	
	Elaboración de conclusiones como parte final del artículo.	
	Tercera revisión de artículos y tercera tutoría. Consolidación de aspectos como sistema de causas y consecuencias como hipótesis del resultado teórico.	
	Cuarta revisión de artículo por parte de pares.	
	Artículos definitivos para publicación	
	Pasa a producción física de cuaderno sobre calidad.	
	Revisión de pares, según distribución de la dirección del convenio.	
	Elaboración de las correcciones	

ACTIVIDAD	TAREAS	RESULTADO OBTENIDO
Mapas teóricos conceptuales	Elaboración de mapa conceptual con base en el artículo producido.	Mapa conceptual revisión de mapa conceptual.
	Integración de factores de sistema de causas consecuencias.	Re elaboración de mapa para categorías de análisis.
Matrices de observación	Elaboración de primeras matrices de observación.	Elaboración de primera matriz para el análisis de la información y para la organización de la observación.
	Aumento de información en la matriz categorial según aspecto clave: preguntas por categoría tipo de instrumento, estrategias de investigación, actores involucrados, organización de trayecto de investigación.	Matriz categorial con los datos completos.
	Selección de contextos para la observación.	Presentación de matrices categoriales y análisis de contextos organizacionales de aplicación.
	Presentación de trayectos de investigación de estrategias seleccionadas: encuesta y entrevista.	Diseño de preguntas y de forma de instrumento de análisis. Organización de trabajo según trayectos y revisiones en tutorías a cada grupo.
Estudios de caso	ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO	
Diseño de encuestas	Diseño de trayectos Diseño de instrumentos Revisión de instrumentos Aplicación piloto	
Diseño de entrevistas	Ídem (encuesta con cambio en el trayecto)	
Observación participante	Simulación de tabulación	
Sistematización	Información cuantitativa Información cualitativa	

Así se conforman, al comienzo del segundo semestre de 2008, los equipos que se presentan a continuación, con la distribución al azar de los aspectos del proyecto

de investigación. Estos equipos siguieron la ruta que se ha presentado anteriormente.

**Tabla 2.** Organización de los equipos de investigadores

ASPECTOS INTERNOS	A1. Aporte al fortalecimiento de las áreas organizacionales: (organización como sistema-integración de sistemas de gestión). <b>Cultura Organizacional</b> <sup>1</sup>	Calderón García José Alcides
		Batista Morales Lyda Constanza
	A2. Modificación de competencias en el talento humano de la organización. <b>Talento Humano.</b>	Uribe Echeverri Olga Lucía
		Santa Gutiérrez Luz Edith
	A3. Beneficios para la organización. <b>Estudios opinión sobre beneficios</b>	Rossi Riveros Rosa María
		Tolosa Sarache María Isabel
ASPECTOS MIXTOS	A4. Gestión de conocimiento e innovación	Corzo Gamboa Luis Carlos
		Mora Bustos Christian Yamir
	A5. Sostenibilidad organizacional. <b>Productividad</b>	Bernal Leyva Ricardo
		Peña Sierra Olga Edilse
	A6. Ventajas competitivas generadas	Álvarez Gutiérrez Angela Patricia
		Naranjo Vivas Martha Lucía
	A7. Experiencias relevantes. <b>PyMES exitosas</b>	Benitez Cheij Aida Cecilia
		Portilla Gamboa Rocío
ASPECTOS EXTERNOS	A8. Mejoramiento de la capacidad competitiva del país. <b>Capacidad Exportadora.</b>	Ardila Ballesteros Jorge Luis
		Ochoa Borrero Adriana Herminda
	A9. Impacto sobre las expectativas de los grupos de interés. Entorno y <b>Responsabilidad Social</b>	Barrera Tolosa Luis Humberto
		Vásquez Alejo Yenny Zulima
	A10. Políticas nacionales para <b>PyMEs</b>	Pardo Heredia Ángela
		Lozano Durán Luz Amparo

Al año de trabajo, los equipos no se han modificado desde su inicio y sólo se ha dado una deserción. Se trabaja como una red de equipos de investigación con unos elementos comunes y otros diversos. Hay un nodo central de información, unidad temática y metodológica y epistemológica. Pero el conjunto de decisiones es descentralizado y cada equipo actúa para su aspecto o factor de manera diferente.

Esto se ve en que los artículos que se han presentado siguen una estructura común, pero aplicada de manera diferente según la racionalidad de cada aspecto. Hay una estructura común dada en las sesiones, los encuentros y las tutorías, pero también hay especificidades del ritmo y hallazgo de los equipos de trabajo.

Otra característica de la red es que se se comparte información. Si un equipo encuentra información de otro aspecto, la comparte con ese equipo a través del nodo central de información. Hay artículos que han sido analizados por la mayor parte de los equipos y se ha realizado un listado de las frecuencias de uso de los artículos.

<sup>1</sup> La negrilla resalta el aspecto definido después de la búsqueda en bases de datos. Lo cual permite concretar el aspecto para la búsqueda de información, la selección de artículos, el análisis teórico y la formulación del esquema correspondiente.

La red de equipos puede consultar, hacer aportes y observaciones sobre la investigación. De esta manera

se configura el equipo de investigación con un organigrama que se representa así:

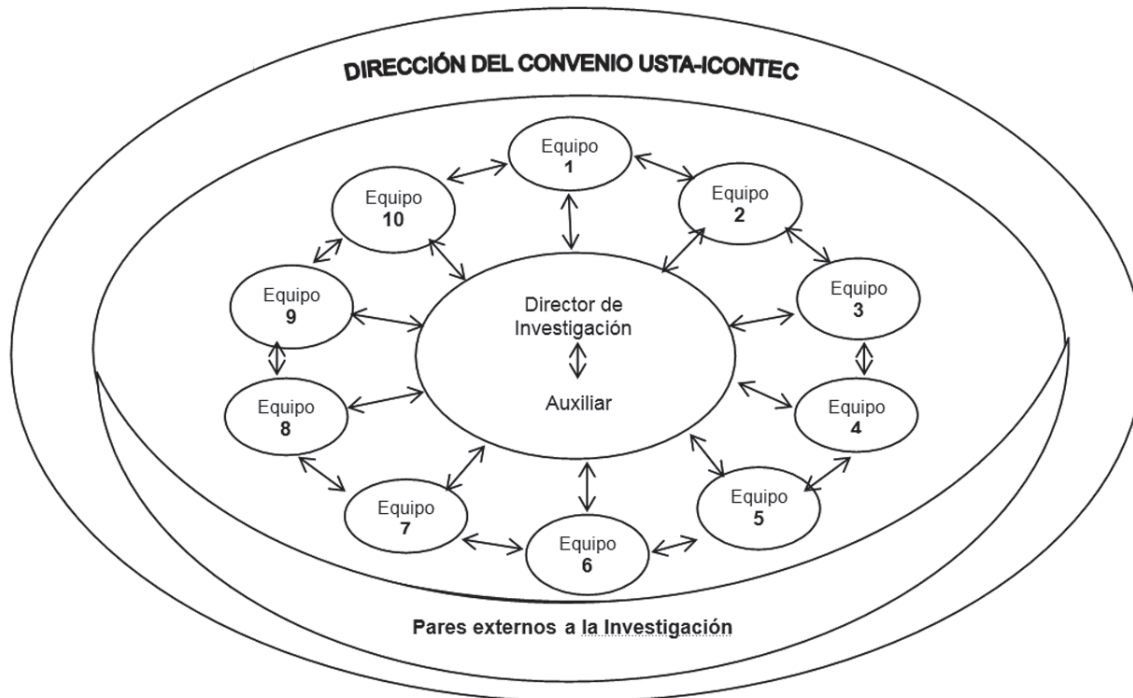


Figura 1. Organigrama de la investigación

## II. PROCESO INVESTIGATIVO

La investigación pasa de estudiar aspectos clave de las organizaciones contemporáneas, a tratarlos como factores y plantear hipótesis teóricas (no empíricas) en relación con la calidad como factor común de búsqueda.

En este proceso es clave la forma como se combina la formación de investigadores con la realización de un proceso investigativo institucional, lo cual permite superar un problema académico bastante frecuente, que es el de la improductividad de los esfuerzos investigativos que llegan a documentos de trabajo de grado a veces excelentes, pero quedan sin reconocimiento y aún peor, sin utilidad alguna, considerados como ejer-

cicios eruditos, pero sin ninguna repercusión, al ser realizados de manera aislada aunque se encuentran en las líneas de investigación del programa.

Un proceso como el que se describe, hace que la investigación cobre mayor pertinencia, significatividad y, aunque aumenta la exigencia en los investigadores, también aumenta su motivación. Cuando se trabaja así, se reaviva aquella idea siempre presente que señala cómo todos los seres humanos disfrutamos a la vez que nos sentimos perplejos del hecho de descubrir y acercarnos a lo desconocido. Sin embargo, hay unos obstáculos que es necesario superar en la práctica para que un proceso así logre resultados significativos. El primero de ellos es el que se relató anteriormente en relación con la convocatoria de estudiantes como investigadores.



Otro obstáculo a superar es el del manejo del tiempo. Las horas de investigación aplicadas al proyecto, exceden en gran medida a las programadas. Sin embargo, se ha presionado por los plazos de entrega sin tener en cuenta el ritmo propio de la investigación y las limitaciones desde las cuales se ha desarrollado. Incluso cuando se han solicitado mayores plazos, se mira este proceso con cierta desconfianza y esto ha tenido que ser sustentado en varias oportunidades frente a la dirección, que como se comprende tiene también unas presiones por cumplimiento y entrega de resultados.

El tercer obstáculo a superar es la disponibilidad de los investigadores debido a que ellos trabajan y deben elaborar sus tareas de los otros módulos del programa. En este sentido, no se logra una coordinación con los docentes de los otros módulos y dos de las personas que tenían a su cargo tareas concretas no logran continuar en la investigación. Ese trabajo se recarga, entonces, en el director del proyecto y la auxiliar de investigación.

El esfuerzo realizado bien vale la pena, pues el aprendizaje logrado en cuanto a gestión de la investigación en contextos académicos es clave así como la excelente posibilidad de saber que una red de equipos puede funcionar superando la motivación dada sólo por el logro de una calificación y con la posibilidad de que sus resultados sean publicados y utilizados por miembros de la comunidad académica, investigativa y técnica relacionada con la gestión de la calidad.

### III. ORGANIZACIÓN DE BÚSQUEDA EN BASES DE DATOS

Se toman doscientos artículos a los que se les realiza una primera exploración y se reparten a los equipos de investigación, cuando no han sido encontrados por el

equipo mismo. En principio sólo se aceptan artículos de bases de datos especializadas y de fuentes válidas con respecto a su idoneidad, profundidad y pertinencia. Se acude entonces a fuentes que reportan publicaciones seriadas indexadas, para garantizar la calidad de la información.

La investigación tiene una primera fase exploratoria en la cual se examina cada aspecto para transformarlo en una hipótesis de factor en relación con otros aspectos y especialmente con respecto a la calidad. Se plantea la necesidad de organizar tutorías a grupos por aspecto y, también, la necesidad de trabajar con base en una aplicación que permita sistematizar información cualitativa se selecciona la más idónea que es Atlas-ti.

El proceso investigativo ha sido riguroso no sólo en cuanto a las fuentes, sino también sobre la forma de tratar la información, que ha sido objeto de un proceso exhaustivo. Primero se realiza la selección de artículos de los cuales se realiza el resumen correspondiente y se determina el nivel de pertinencia para la investigación en cada aspecto. Luego se realiza el análisis de contenido en cuatro categorías, que se presentan más adelante, cruzadas con el aspecto clave. Luego se va integrando cada categoría en cada aspecto por capítulos correspondientes, a este trabajo se le hacen aportes escritos desde la dirección de la investigación y se recomiendan nuevas fuentes de información.

Como se mostró en el cuadro de las actividades generales realizadas por los investigadores, el proceso de producción de la información (para convertirla en conocimiento útil en relación con los objetivos) ha pasado por cuatro revisiones: tres internas y una con pares externos. Además de una producción paulatina de textos que van pasando del dominio de la información a su conversión en conocimiento válido.

Esto implica en la práctica, un proceso de aprendizaje en la sistematización de la información, la consulta de



fuentes, la organización de palabras clave, la descarga de textos, la interpretación de la información clave en los textos, la reorganización de información en función de los objetivos y la organización de la información según los cuatro capítulos que son: 1. Teorías, enfoques y conceptos; 2. Métodos y estrategias de gestión e investigación; 3. Resultados y estado actual; 4. Relación y referencia a la calidad - modelo de causas consecuencias.

A continuación se presentan puntos clave en relación con la información trabajada y que muestran de varias maneras, la forma como se puede estar manifestando la comunidad investigativa sobre temas de la gestión de la calidad.

#### IV. PUNTOS CLAVE DE LA INFORMACIÓN ANALIZADA

Ninguno de los aspectos analizados, desde los puntos de vista conceptual y procedimental, comporta unanimidad. Al contrario, existe una diversidad conceptual que en muchos casos implica diferentes paradigmas de comprensión de la realidad organizacional, social y económica. Esto dificulta en gran medida la tarea de comprender la gestión de la calidad en relación con los aspectos convertidos en factores de análisis.

En este mismo sentido, los autores que tratan, por ejemplo, con la cultura organizacional conceptualizan de una manera diferente la organización a la que se refieren. Si la comparamos, el tipo de organización a la cual hacen referencia quienes estudian la competitividad es muy diferente de la concepción organizacional de quienes estudian la innovación en las organizaciones. Es como si asistiéramos a paradigmas organizacionales diferentes que pueden implicar diferentes concepciones de la economía y la sociedad.

Ejemplo del primer problema es la distinción necesaria entre competitividad y ventaja competitiva que se puede derivar del artículo respectivo<sup>11</sup>. Sea una u otra la orientación, el análisis será totalmente diferente, tanto en la idea de resultados como en las variables de estudio y por lo tanto, en la concepción de organización. Ahora bien, es necesario destacar por el objeto de la investigación de la ventaja competitiva, que es un concepto ligado de manera profunda con la calidad o, al menos, con las teorías que sobre la calidad plantea Michael Porter (1991).

Porter plantea el concepto de ventaja competitiva con referencia a las naciones y como un nuevo paradigma. Si este es su punto de partida, se refiere a una concepción organizacional de ventaja competitiva, debido a que su concepción de desarrollo nacional parte, aunque no exclusivamente, de la competitividad de la empresa. El modelo de diamante se centra esencialmente en la empresa y en redes empresariales de diversas formas. Esto implica una concepción de organización que se une a un concepto de empresariedad que, a su vez, propone una vía de competitividad nacional.

El segundo punto clave se centra en que todos los aspectos manifiestan una interdependencia del nivel micro y el nivel macro. Si seguimos con el ejemplo basado en ventajas competitivas y competitividad, se puede decir que un país genera ventajas competitivas en sus organizaciones porque él mismo, como nación, es competitivo. Y las organizaciones competitivas generan un país competitivo.

Estas interdependencias tienen muchas implicaciones sobre aspectos clave como el de políticas para el desarrollo de las Pyme o, en general del desarrollo empresarial. Pero también, y de manera enfática, sobre la necesidad de pasar de un círculo vicioso a un ciclo virtuoso, en el sentido de que, como es realimentativo,

1 El artículo titulado: Ventajas competitivas.

se debe generar acciones en los niveles micro y macro de manera paralela, simultánea y no lineal.

La definición de políticas se realiza con una concepción permanente del centro a la periferia, y los diseñadores de política no modifican sus prácticas, lo que convierte a las políticas en meros planteamientos que no desembocan en la generación de desarrollo empresarial. La participación sólo puede ir en vía contraria e interpretar la necesidad de los sectores. Para que una política sea asimilada y sus beneficiarios la apropien se requiere que ellos participen desde su diseño y la comprensión de su racionalidad. Igual sucede con la calidad cuando es un proceso que viene dado externamente, como es el caso de los modelos.

Esto lleva a comprender la calidad como un todo. Es decir, la calidad empresarial depende de la calidad del Estado, y la calidad del desempeño de los trabajadores depende de la calidad de vida a la cual ellos acceden. Como se puede ver, el tema de calidad implica la interdependencia de los factores y la relación macro - micro.

Lo anterior lleva al tercer punto de análisis: la relación multifactorial y de complejidad entre los factores y la calidad. La implicación de los factores entre sí, se evidencia en la forma como se citan los conceptos unos a otros y suelen convertirse casi en puntos de vista para tocar unos a otros. Este punto de análisis es el eje central del objetivo y el problema de investigación. Al analizar los modelos resultantes de la exploración de cada factor se puede evidenciar este punto de análisis.

Se puede deducir que el modelo resultante en esta investigación como hipótesis de trabajo no es, entonces, una forma concluyente de determinar las relaciones de causalidad entre los factores clave y la calidad. Resulta más bien, como se esperaba, en el planteamiento inicial, una hipótesis para comprender dichas relaciones factoriales en el marco de los aspectos seleccionados. El modelo sintetiza las exploraciones en cada aspecto y se basa en una correlación entre las mismas.

Por ejemplo, la competitividad como concepto se aplica a diversos referentes. Así es como se puede hablar de la competitividad de una región, de un país, de una organización o de determinada persona. La competitividad organizacional tiene una mirada interna y otra externa. Desde la mirada interna se trata de hacer que la organización como un todo sea competente y, desde la mirada externa, se trata de que sea competitiva. En la mirada interna la observación se centra en las competencias laborales y su relación con el desempeño general de la organización, mientras que en la mirada externa la valoración se centra en estudiar el estado de la organización con respecto a otras organizaciones de su sector u organizaciones pares o con parámetros de comparabilidad.

Así, la relación entre competitividad y calidad está dada por varios puntos de vista frente a la calidad y frente a la competitividad organizacional. En la medida en que la competitividad es externa, los requisitos formales de cumplimiento o los estándares de evaluación son más formales, genéricos y procesuales. Se habla entonces de la necesidad de generar una medición de la calidad. En la medida en que es interna se produce una combinación de factores formales con observaciones informales “incluso ligadas, con cierta fuerza” con la cultura organizacional heterónoma.

Muchas veces, en medio de la cantidad de información se pierden o se tornan implícitas dos cuestiones fundamentales: la primera, guardar coherencia, y la segunda, articular todo en función del problema de investigación que se pretende resolver. El procesamiento de la información muestra que no hay una relación entre los autores de diferentes artículos aunque se encuentren trabajando sobre un mismo aspecto. Esto lleva a la conclusión de una alta dispersión de información, lo que genera un conjunto de planteamientos, enfoques y conceptualizaciones sobre un mismo aspecto.

Esto no es de extrañar, pues ciertas diferencias conceptuales caracterizan a las ciencias sociales como discursos, en el sentido de Foucault, en general. Pero son fruto, en particular, de discusiones entre los investigadores, que plantean puntos de vista diferentes sobre sus mismas teorías o aumento de la capacidad heurística de los conceptos, como la diferencia discutida entre gestión y administración, en el terreno de la producción intelectual en las ciencias de la administración, o entre los conceptos de asociación y red, desde el punto de vista organizacional. O, por último, la diferencia entre adaptación al cambio y resiliencia, conceptos que algunos autores y consultores han entrecruzado convenientemente, pero que guardan ciertas incompatibilidades.

Lo que se diferencia de manera particular en este caso, de la información sobre cada aspecto tratado, es que no hay actividad dialógica entre los autores. Simplemente cada uno produce su concepto teoría o enfoque, y no revisa lo que hay de otros en cuanto a su objeto de estudio. No es total, pero es muy frecuente que uno no encuentre citados los otros autores y pueda deducir si hay allí una especie de comunidad de investigadores. Otra singularidad de la presentación de la información es que en muchos casos no se muestra el origen ni el tratamiento que ha recibido, a pesar de señalar las técnicas desde la cuales se obtiene.

Otra característica de la información es que, contadas excepciones, lo generalizado en las investigaciones es no mostrar los instrumentos utilizados y esto, hablando de artículos de investigación, es clave. Aun cuando la tendencia es a la realización de investigaciones de orden distributivo, siguiendo las perspectivas del diseño de Ibáñez (2000), lo cual quiere decir que la técnica más utilizada es la encuesta, estos instrumentos no se presentan en los reportes investigativos, como tampoco la forma como fueron aplicados.

Este punto es muy importante, si pensamos en los trayectos y en la validez de aplicación y de la sistematización de la información. Lo anterior es reiterado por la forma como algunos investigadores respondieron cuando fueron abordados para colaborar con información para este proceso. Definitivamente la resguardaron. Hay una protección de la información por derecho de autor y propiedad intelectual y justamente esta es la clave para poder compartirla. Sin embargo, en este campo no ha sido posible.

Así es como no tenemos mayores referencias para la instrumentación de la fase siguiente razón por la cual nos hemos dado a la tarea de producir desde el punto de partida inicial, los instrumentos para los estudios de caso.

Un último punto clave frente a las características de la información encontrada, es que gran parte de los aspectos se chocan, por así decirlo, con elementos esenciales de las ciencias sociales: con la Antropología, en el aspecto de cultura organizacional; con la Psicología, la educación y la Lingüística en el aspecto de talento humano y competencias; y con la Economía, en aspectos tales como beneficios, capacidad exportadora y productividad.

Sin embargo, no se plantea un análisis de dichos objetos en las ciencias sociales de las cuales provienen. Parece ser que existe una necesidad, aunque no sentida, de generar procesos más interdisciplinarios para abordar problemáticas más significativas y pertinentes, y para actualizar muchos de los contenidos expresados por los autores con respecto a los avances de las otras disciplinas.

Por esta razón, los artículos van al examen de aquellos puntos básicos que originan ciertos conceptos. Por ejemplo, el de competencia y su origen en Chomsky y la discusión en educación; el de cultura y su discusión elemental en la Antropología. Esto no se pudo lograr

en todos los artículos y no era necesario, pero en aquellos en los cuales la discusión quedaría cortada se hizo, aunque, se reitera, de manera elemental.

## V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La información muestra que el eje de la causalidad de una hipótesis de modelo puede estar situado en que el SGC afecte de manera directa a la cultura organizacional. Para ello es necesario tener en cuenta tres aspectos clave de los estudios actuales de la cultura organizacional.

El primero, que la cultura de las organizaciones está influenciada por multiculturalidad de su entorno regional y nacional. El segundo, que dada esta situación, la cultura organizacional no es una sola, sino que es una expresión de la diversidad cultural y esas culturas pueden distribuirse de diferente manera según la trayectoria particular de cada organización y el manejo dado desde los niveles directivos a este aspecto. El tercero consiste en tener en cuenta que los estudios muestran que la cultura va más allá de los hábitos, costumbres o formas del comportamiento de los sujetos. Es más, la interpretación que los sujetos mismos hacen de las expresiones que observan del mundo que les rodea, incluyendo la organización en la o para la cual trabajan.

Como se puede concluir, la relación de este aspecto de la cultura organizacional con los sistemas de gestión de calidad puede abarcar varias investigaciones. Una de ellas centrada en la relación entre la cultura de la calidad y la cultura organizacional, más viable si existe una entidad diferenciable conceptualmente en relación con una cultura de la calidad y unos enfoques que permitan establecer su relación con la cultura organizacional.

En principio, lo que se puede plantear como hipótesis de trabajo, dando la vuelta al planteamiento inicial en lógica negativa, es como sigue: si un SGC no afecta la cultura organizacional, se quedará en simple papel o tendrá la certificación como meta y no la calidad. Dado que los sujetos aprenden y cambian, existe una relación clave entre cultura organizacional, competencias y gestión del conocimiento, al menos en el modelo de Peter Senge (1996).

En principio, el papel de las competencias es amplio, complejo y no lineal. Las competencias tienen su origen en la competencia de observación estructural de los sujetos. Una competencia nunca está aislada. Afecta al sujeto y a la organización como un todo. Las competencias se fundamentan en los avances de la cognición, la educación y el análisis laboral. Pero no son sólo cognoscitivas, son también afectivas, interpersonales y psicomotrices. Se incorporan en los individuos, pero son en esencia enseñables (Flórez, 2003).

Desde esta perspectiva, el punto clave en relación con las competencias puede estar dado en la forma como se enseña la gestión de la calidad en los contextos organizacionales y las actitudes previas de disposición de las personas que hacen más favorable una actitud hacia la calidad. El conocimiento implícito de la calidad (como cierto sentido ético de la calidad, formas específicas inconscientes de ejercer la calidad y demás); un *Know How* de la calidad, que se pueda hacer enseñable; las acciones de los sujetos sobre elementos clave de la calidad, unido a la generación de una cultura en tal sentido, pueden hacer que la implementación se convierta en el elemento vital de la organización.

Es decir, la comprensión de la cultura, al ser la forma como se interpreta y se hace la lectura de la organización con un conjunto de competencias enseñables y colectivamente dispuestas en la administración y la gestión, puede tener como efecto la actuación organizacional por la calidad. Esta segunda

hipótesis recoge e integra lo planteado al inicio cuando se hace el análisis desde el punto de vista de la cultura organizacional.

Si agregamos lo que respecta a la gestión del conocimiento en la organización, se puede ver que la clave va a estar centrada en las competencias enseñables en los sujetos y su internalización en la cultura organizacional atendiendo la diversidad y la trayectoria organizacional. Para este fin, es imprescindible que la organización haga conciencia de que los sujetos tienen un conocimiento tácito de su trabajo, agregado al conocimiento formal, y que se guían por este conocimiento tácito, lo que incluye no sólo las áreas técnicas o procesos clave en la organización, sino también la calidad misma (Nonaka, 2000, p. 4).

Lo anterior implica una mirada a la clasificación de beneficios en la organización. Si examinamos lo que res-

pecta a los beneficios, la literatura muestra unos beneficios internos y otros externos. Unos directos y otros indirectos. Los beneficios externos no son independientes de los beneficios internos y éstos se relacionan de manera directa con la gestión del talento humano, la gestión por procesos y, sobre todo, con las posibilidades y la motivación de las personas para ejercer sus competencias. Lo anterior incide de manera directa en los beneficios externos significativamente importantes en relación con la gestión financiera - comercial de la organización y el aumento de la productividad.

De esta manera se muestra que los aspectos anteriores configuran el sistema de causas o el sistema multicausal, en relación con los otros aspectos (productividad, capacidad exportadora, ventajas competitivas). Si la comprensión fuera lineal, la representación se podría hacer de la siguiente manera:

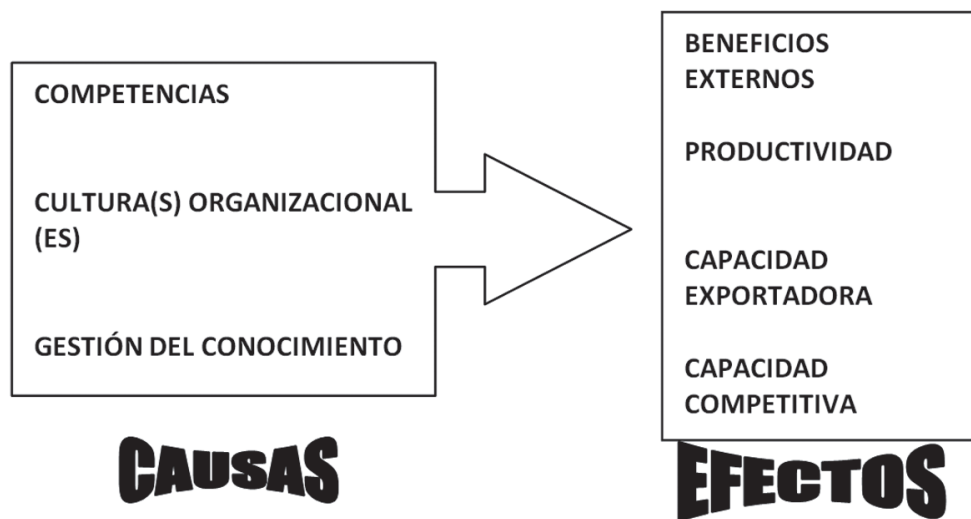


Figura 2. Representación del sistema de causas, desde una comprensión lineal

Sin embargo, nada nos ha mostrado que esta realidad sea lineal. Por esta razón el esquema anterior es simple y equivocado. Muy por el contrario, lo que muestra la literatura es un sistema de relaciones complejas. Es decir, un sistema de sistemas. Desde este punto de vista, es necesario comprender que el sistema de gestión de

calidad es un sistema dentro, con y sobre otro conjunto de sistemas, o sea que el SGC es interdependiente y no absoluto en el contexto organizacional.

Ahora bien, las distinciones son también importantes en este punto. Una cosa es el modelo ISO 9001: 2008



como enunciado normalizador y su gran capacidad de abstracción y de ser aplicable a cualquier tipo de organización, y otra cosa son los trayectos específicos de sistemas en las organizaciones. Ya decía Schvasrtein que los SGC no atienden ciertos aspectos clave de la organización como el político (las formas de micropoderes en las organizaciones) o el psicológico (la actitud y comprensión de los SGC por parte de los actores específicos).

De otra parte, es muy claro que todos los modelos de gestión del conocimiento se plantean como sistemas, y que las competencias son sistémicas no analíticas, ni lineales. Lo anterior significa que el SGC es un sistema en los sistemas. En este mismo sentido, los que hemos denominado aspectos, al confirmarse en la revisión de literatura como aspectos clave y, luego, enunciarse en sistema de causa efecto en la realidad, no son particularmente o excluyentemente causas o efectos. Son, también, de una parte, búsquedas.

La capacidad exportadora y el aumento de la productividad son búsquedas organizacionales o por lo menos gerenciales. Es así como el sistema de gestión de calidad puede quedar reducido a requisito, en algunos casos, y, en otros, responder a una exigencia de los clientes. En Colombia, más del 90% de los clientes para exportar exigen una o más certificaciones según el producto o servicio a exportar.

Sea esta la oportunidad para hacer un análisis en relación con los SGC como causa de la productividad. La búsqueda o la exigencia de nuevos mercados pueden llevar a una organización a certificarse. Dada esta situación, va a ocurrir que al estudiar estas organizaciones se ratifica el hecho de que la capacidad exportadora está correlacionada con la certificación. Por esto hay que tomar dos precauciones, antes de sacar conclusiones equivocadas. La primera, que lo clave es el proceso de gestión de la calidad y no sólo la certificación como

momento. Ahora, la discusión está sobre modelos de gestión de la calidad no certificables. Pero en ello no se puede profundizar por ahora. Excede las posibilidades de análisis de estos resultados. Lo segundo es que el sistema de causas y consecuencias debe tener en cuenta no sólo los beneficios finales, totalmente externos, sino también aquellos factores intermedios a veces muy internos, sin los cuales no se dan las condiciones exitosas. Un éxito con las personas de la organización puede llevar a los beneficios esperados en términos de productividad o aumento de las utilidades.

Así, la gestión de la calidad no puede ser analizada como un factor, sino como un complejo sistema que actúa de manera diferente según variables organizacionales. Hay que señalar que esto no es en teoría, sino en la práctica de los modelos. Es complejo porque se pueden observar los tres principios que interpreta la complejidad de los sistemas (Morin, 1990). Estos principios se pueden enunciar de manera breve así (Mantilla, 2005, p. 16 y ss.): El principio dialógico muestra la necesidad de colaboración entre el orden y el desorden para comprender la unidad en la diversidad “Orden y desorden son dos enemigos: uno suprime al otro pero, al mismo tiempo, en ciertos casos, colaboran y producen la organización y la complejidad. El principio dialógico, nos permite mantener la dualidad en el seno de la unidad” (Morin, 1990, p.106). Los ajustes permanentes de la organización son la evidencia de este principio.

El principio recursivo concibe los procesos como producidos y productores lo cual hace que se supere la relación causa-efecto como caso paradigmático y pase a ser un caso particular. He aquí un ejemplo: “La sociedad es producida por las interacciones entre individuos, pero la sociedad una vez producida, retro actúa sobre los individuos y los produce” (Morin, 1990, p. 107). Las organizaciones producen y a la vez son producidas por la sociedad. Esta es otra forma de plantear lo que ya se hizo con respecto a la cultura organizacional.

El principio hologramático según el cual “No solamente la parte está en el todo sino que el todo está en la parte” (Morin, 1990, p.107). La idea del holograma va más allá de la perspectiva analítica, de reducir todo a partes, así como de la perspectiva holística, de comprender sólo el todo. Como en el diálogo de Aquiles y el Cangrejo en Hofstadter (2001, p. 345). No es el todo solamente, o solamente las partes. En este sentido una persona no es una parte de la organización, sino que en ella se representa el todo organizacional. Es decir, es un holograma organizacional.

El planteamiento anterior no se deriva propiamente de esta investigación, menos aún en esta fase teórica. Pero es lógico llegar a este punto dado el avance de la Teoría general de Sistemas hacia la complejidad (Velilla, 2002) y el hecho de que una de las mayores aplicaciones del pensamiento complejo y de sus principios se sitúa en el terreno organizacional, junto con las aplicaciones a ciencia, tecnología, educación y ur-

banismo. No es necesario hacer un análisis de los SGC en relación con cada principio.

Para nuestro objetivo sí es clave analizar el principio de la recursividad, pues con base en este principio se puede explicar que los sistemas de gestión de la calidad (SGC) son, en el modelo, módulos de tres formas: los SGC como causa, los SGC como efecto y los SGC como contexto. Esto nos lleva a presentar tres flujos alternativos de causa efecto que tienen una estructura común, pero a la vez diferenciada, probablemente por el momento o estado de la cultura organizacional que se encuentre en determinada organización.

Los esquemas causa efecto que se presentan se basan en la metodología utilizada por Molina y Tarí (2003) según la cual se realiza una ponderación del sistema de causa efecto. Así se pueden producir tres esquemas causa efecto, según las tres formas señaladas anteriormente. El primero de ellos se denomina, la calidad como causa y se representa en el siguiente esquema:

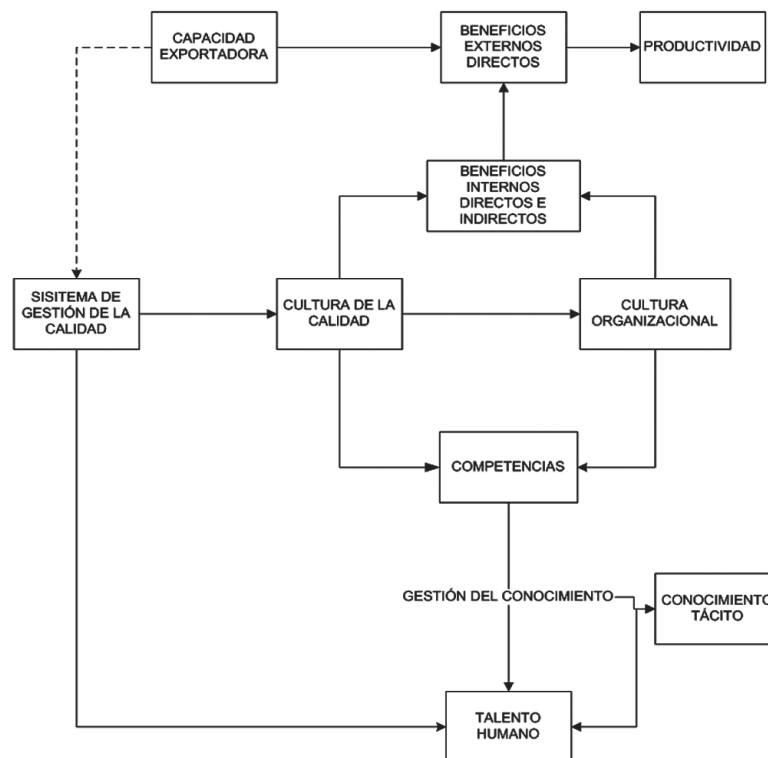


Figura 3. La calidad como causa - Fuente los autores



El SGC como causa, debe entonces, incorporar de manera inmediata los elementos de la cultura de la calidad y observar cómo éstos afectan la cultura organizacional. Si se presenta una dispersión cultural como se muestra en el artículo correspondiente, entonces debe trabajar por convertir la dispersión en diversidad estructurada alrededor de la cultura de la calidad como referente inicial.

Luego, si es del caso, la misma dinámica organizacional trabajará en el logro de otros referentes. Si se presenta una cultura que es hegemónica con respecto a las otras interpretaciones culturales, deberá trabajar en la disposición de la hegemonía a aceptar con actitud positiva la cultura de la calidad y trasladar desde allí a toda la organización el espíritu que puede promover la cultura de la calidad en la cultura organizacional.

También es posible encontrar una cultura de liderazgo unificada en torno a propósitos, personas inspiradoras o nuevos proyectos y posibilidades. No necesariamente esto coincide con un liderazgo de la dirección, pero en ese caso se muestra la importancia del compromiso de la dirección por la calidad.

Además de ser un requisito (ver requisito 5:1 de la norma ISO 9001:2008 sobre la evidencia que debe mostrar la alta dirección de su compromiso con la calidad y lo que ello implica para la política de la calidad, la revisión por la dirección y la orientación hacia el cliente, entre otras, de gran importancia) cuando la implementación de un SGC normalizado cuenta con el apoyo, la presencia o, en general, el compromiso de la dirección, todo el proceso se facilita. Así mismo, cuando no se puede evidenciar un compromiso de la dirección, el proceso y sus resultados se dificultan. Este comentario generalizado expresa nuestra idea:

[...] en mis años de profesión no he visto ninguna empresa cuyo gerente esté sensibilizado por la calidad, y los trabaja-

dores no. Sin embargo, la situación opuesta sí es bastante habitual. Esto quiere decir algo... (Jorge, 2009).

Retornando a nuestra hipótesis de modelo propuesto, si se encuentra un estado de diversidad cultural, lo que debe hacer el SGC como causa es captar los elementos esenciales de la cultura organizacional e integrarse a ellos de manera sistemática y no impuesta. Lo último (o sea, la imposición) no funcionaría en ninguno de los tres casos.

La diversidad más que la dispersión puede ser el motor de fuerza organizacional más idóneo para la calidad. Lo anterior activa la red de competencias y su relación con la gestión de la calidad. Este proceso genera beneficios internos que motivan la realización de acciones sobre tal gestión y permite que se activen otros procesos relacionados.

Por último, es importante anotar que, según el esquema presentado, una organización puede pasar directamente a los beneficios, obviando los factores sobre la cultura tanto de la calidad como organizacional en general. Pero esto llevará a un efecto inmediatista que tal vez no sea sostenible, aunque tampoco descartable.

Como colorario se puede decir que la capacidad exportadora se encuentra en el esquema en raya punteada en relación con la calidad, más específicamente cuando es el modelo certificable, como el SGC normalizado en ISO 9001. Esto debido a la forma como coincide la exigencia con la implementación del SGC, que es más del tipo correlación, como se explicó anteriormente, que un encadenamiento del tipo causa - efecto.

La calidad como efecto se basa en la generación de aspectos anteriores en la organización. La calidad siempre encuentra una organización con un trayecto previo, una historia, un origen en una idea creativa o en un negocio, con un valor agregado frente a lo conocido. El estudio de la génesis de una organización pasa ne-

cesariamente por la creación y por el conjunto de conversaciones que la fueron originando, el conjunto de expectativas que se implantaron y el nuevo conjunto de redes comerciales sociales y políticas que ha ido generando.

Discutido el punto de partida, a continuación se presenta el esquema correspondiente a la hipótesis de modelo de SGC como efecto.

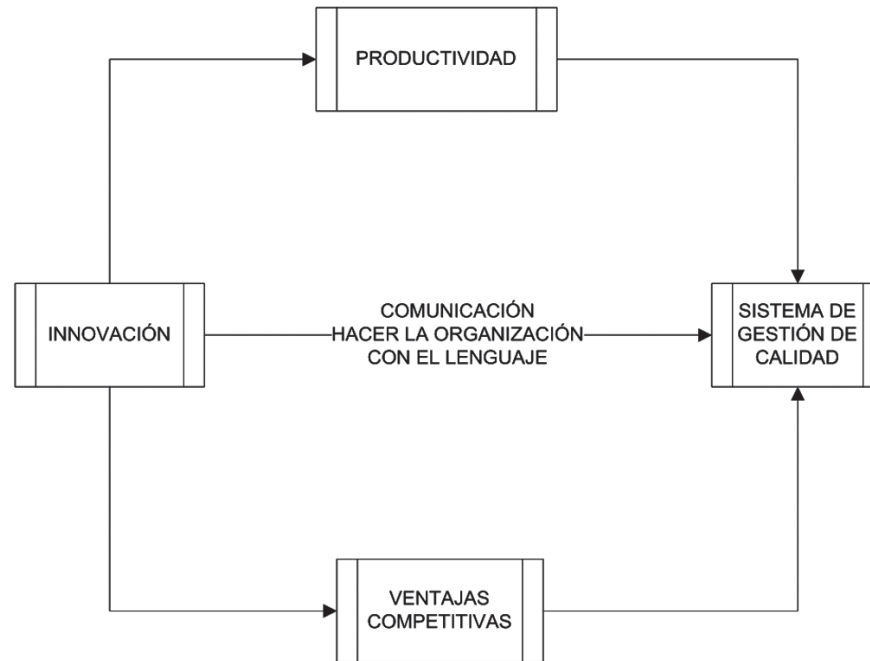


Figura 4. La calidad como efecto - Fuente los autores

Aunque parezca obvio, el elemento fundamental de la gestión de una nueva organización es su creación. Una organización necesariamente inicia y obtiene su principal factor clave en la creación. No importa qué tan pequeña sea o qué tan frecuente sea el producto o servicio que pretende ofrecer, la creación de una organización resulta ser una innovación de orden social, aunque no necesariamente sea una innovación en el campo social, aunque también puede serlo.

En esto de la innovación social como orden o como campo hay diferencias, pero también convergencias. Nos basamos en este punto de la CEPAL:

Sin embargo, no deja de ser paradójico que la mayor parte de las innovaciones, en el campo social, son el resultado de la réplica creativa de innovaciones que han tenido lugar en

otras esferas o en otros proyectos. La mayoría de los proyectos finalistas que se presentan en este libro no son portadores de ideas completamente originales, aunque su innovación sea endógena, sino que aplican y adaptan diversos conocimientos, de manera creativa, a un problema particular bien identificado.” (Rodríguez y Alvarado, CEPAL, 2008, p. 22).

Una organización creada no sólo ofrece lo referente a un servicio o a un producto, es también una oportunidad social y una realización de sus creadores. Genera unos contextos sociales y culturales, y también inyecta energía económica en mayor o en menor medida a su entorno y sector. Lo previo y la génesis de una organización es la innovación, así no sea desde el punto de vista tecnológico, aunque puede serlo. Con seguridad, mayor innovación combinada con un modelo de negocio que satisface una necesidad trae consigo mayor

posibilidad de éxito, como se puede ver en el artículo correspondiente.

Pero lo esencial es el camino de abrir de nuevo la capacidad para generar y mover lo desconocido, lo diferente o lo ventajoso. Es lo más cercano al espíritu del emprendimiento, cuando éste es por decisión, no por obligación y supervivencia. De esta manera nuestro esquema tiene como punto de partida la innovación y se puede deducir que la clave se centra en la generación de valor y el cálculo de la capacidad competitiva con la búsqueda de la diferenciación.

Queda el punto de la innovación sobre la calidad. Este punto incluye dos aspectos: de una parte, la capacidad que tienen las organizaciones, como un sentido natural de la calidad, de querer ser buenos, y de otra parte, la capacidad que tengan los agentes externos de las organizaciones para detectar elementos de la calidad presentes en las organizaciones. El punto es complejo debido a la existencia de los modelos de certificación o de acreditación o de concurso que existen y las diferentes formas de evaluar que ello supone.

Una organización contemporánea, cualquiera que sea su sector de producción o su tamaño, es un conjunto de relaciones entre las personas basado en el lenguaje. El lenguaje hace que la organización se comporte de un modo particular y, a la vez, que genere ciertos juegos de lenguaje que son propios de cada organización. El lenguaje es la forma de comprensión que tiene la organización para saber que todos se dirigen hacia el mismo sitio y los errores se manifiestan en el lenguaje. Dice Echeverría:

Si examinamos una empresa [...] nos daremos cuenta de que lo que la constituye no es su nombre, ni el edificio donde está ubicada, ni un producto específico o un conjunto de productos. Todos ellos pueden cambiar y la empresa puede seguir existiendo. Una empresa es una red estable de conversaciones. Como tal, genera una identidad en el mundo que trasciende a sus miembros individuales (2006, p.146).

Esto significa que la red comunicativa le da estructura a la empresa, que es cambiante. Puede cambiar de producto, de logo, incluso de forma jurídica, pero lo que le da continuidad e identidad es el conjunto de intercambios comunicativos que han hecho una historia organizacional que se ha construido reunión tras reunión y decisión tras decisión. Echeverría agrega que:

Hay muchas formas en que las empresas van más allá de los individuos que la integran. Las empresas son agentes de acción y en cuanto tales, se vuelven socialmente responsables de sus acciones. Independientemente de las responsabilidades individuales que puedan estar involucradas, hacemos responsable a Exxon por el derramamiento de petróleo en Alaska de Exxon Valdés, y damos crédito a Sony por el invento del «Walkman». Las empresas pueden existir cincuenta, cien o más años. Todos sus miembros individuales pueden cambiar, pero la empresa puede seguir siendo la misma entidad.

Por esto no es casual ni neutral que aquí se haya hablado del SGC en el contexto de las organizaciones y no solo de las empresas.

Si el lenguaje configura a la organización como hecho, la mejor práctica con el lenguaje desde el punto de vista gerencial y administrativo es la de escuchar:

Escuchar a los empleados no es tan fácil como suena y muchas veces los líderes corporativos son inconscientes de las preocupaciones de sus subalternos. Hace tres años que Procter&Gamble lanzó una gran iniciativa de investigación para saber por qué la moral de su gente de marketing estaba tan baja. Los resultados dieron pie a la mayor transformación que haya realizado la empresa en esa área en los últimos 60 años (Stengel, Dixon y Allen, 2003, 116 y ss.)

Cuando se hace referencia al lenguaje, hay un centramiento mayor en la práctica de la expresión, de hablar, que en la de la escucha. Esto es definitivamente al contrario. La clave de una comunicación profunda y enriquecedora está en la escucha.

Las organizaciones también se convierten, no sin cierto reconocimiento, en instituciones sociales y, de otra parte, lo que denominamos instituciones sociales o públicas en el sentido organizacional del término, aunque no sociológico, en estricto sentido,<sup>2</sup> son instituciones objeto de la aplicación de modelos de la calidad y son organizaciones como tales.

El punto se centra entonces en la aplicabilidad de modelos de gestión de calidad en diversos contextos, como por ejemplo las organizaciones educativas. En este sentido se requiere una discusión sobre la gestión de la calidad en relación con la calidad de la educación, o de lo que es su misión principal, como es la de generar procesos de enseñanza y de aprendizaje en lo cognoscitivo, socioafectivo y psicomotriz.

No en vano, desde la perspectiva de los SGC normalizados se han producido en el nivel nacional guías (para organizaciones educativas), nuevas normas (para organizaciones de la salud) y se estudian nuevas propuestas, como por ejemplo lo referente a responsabilidad social.

Se puede observar que el esquema 1, la calidad como causa, se puede conectar con el esquema 2, la calidad como efecto, y así puede quedar hasta aquí, una sola propuesta que, sin embargo, debe interpretarse a la calidad como una entidad compleja y de ninguna manera lineal o monocausal. Como se ha mostrado, es compleja y multifactorial.

Por último, la calidad como contexto tiene dos formas de comprensión. Una equivocada y otra que surge de la capacidad que tienen los actores organizacionales de

comprender, diferenciar y aplicar las teorías, modelos, procesos y procedimientos de la calidad en sus contextos específicos.

La forma de comprensión equivocada surge por una especie de delegación de la calidad en el modelo del cual se origina el contexto del seguimiento mecánico. Dicho contexto cambia si es una cacería, o sea “a la caza” del modelo, o si es una selección, como si se tratara de un menú o de una decisión: “Vamos a ser de la calidad, según el modelo tal”. Se realiza una especie de transferencia o endoso de la calidad al modelo cazado, seleccionado o decidido. La siguiente consulta en / [www.portcalidad.com/foros](http://www.portcalidad.com/foros) muestra la equivocación contextual a la cual se hace referencia:

Mi organización obtuvo la certificación ISO 9001:2000 de Sistema Integral de Dirección por Calidad (SIDC), el 30 de noviembre de 2006 de 4 procesos de Gestión, 4 procesos de Operación y 3 procesos de Apoyo.

Todo el año de 2007 no se utilizó- no continuidad y a partir de abril la Dirección General me pide retomar-lo-reactivar-lo, volver a hecharlo (sic) a caminar; la pregunta es por donde (sic) empezar, tienen un programa de trabajo muestra que me pueden proporcionar; que (sic) riesgos se identifican. Cabe mencionar que yo no participé en la implantación de este proyecto en su momento. En espera de sus comentarios; gracias anticipadas (Hermilomen, 2008).

Y la respuesta de uno de los consultados en el mismo foro de [www.portcalidad.com](http://www.portcalidad.com) muestra la necesidad del cambio de comprensión del contexto en el que se desarrolla la duda. No pasar por alto que esta situación es frecuente:

En este foro se han planteado situaciones parecidas a la tuya, recibiendo respuestas de todo tipo (en mi opinión acertadas), aunque ninguna ha apuntado algo que se me antoja importante.

Un sistema de gestión no lo debemos tratar como algo que podamos quitar y poner a nuestro antojo. Es decir, tomar una actitud de: ahora trabajamos “dentro de él” y “ahora

<sup>2</sup> En sociología, en sentido estricto, una institución es por ejemplo la familia en las sociedades occidentales. Pero en sentido organizacional, se habla con referencia, por ejemplo, a las instituciones del estado. Los ministerios e incluso los órganos corporativos, son en esencia, organizaciones y claro que allí cabe una reflexión y acción por la calidad.

fuera”. Hay que trabajar siempre dentro, porque el propio sistema tiene sus propios (sic) mecanismos para reconducir la situación.

La adopción de un sistema de gestión como ISO 9001 es una decisión estratégica que debe partir del convencimiento y la determinación. Se puede trabajar mal, no cumplir con varios de sus requisitos, pero no se debe tomar el sistema como un accesorio de la organización. Algo que quitamos y ponemos según sopla el viento.

El punto central que es necesario resaltar es que la alternativa planteada es sobre la forma como se comprende el modelo y, también, si es o no clave la observación del modelo como “dentro” o “fuera”. Igual lo que podemos ver es una tendencia a transferir la vida de la calidad al modelo.

Ahora se finaliza con la hipótesis tres: la calidad como contexto. Esto se puede expresar de la siguiente manera: no existe el SGC por fuera de los contextos organizacionales, como tampoco por fuera de su formulación en un modelo. Los dos son contextos, uno, el organizacional, en el que se activa el modelo de gestión a la medida de la organización y el otro, que interpreta de manera general esos contextos organizacionales.

La situación a analizar es la relación entre los dos contextos. Siempre habrá una brecha entre el modelo y la calidad en la organización. Pero siempre se puede partir de que la organización tiene un sentido de la calidad, no sólo en sus servicios y productos, sino también en relación con la organización como sistema.

El primer contexto explica el trayecto específico seguido por la organización para su apropiación, específicamente hablando: implementación de los SGC normalizados, la aplicación de herramientas en la Calidad Total y el cumplimiento de estándares en EFQM, para mencionar solo algunos. Los datos sobre las variantes específicas y el aprendizaje del consultor y del auditor interno y sobre todo del externo pueden dar cuenta de aquellos pequeños puntos de los cuales podría “aprehenderse” mucho, dado el contexto de aplicación organizacional del modelo que sigue el SGC.

Con esta discusión inicial se presenta el esquema correspondiente a la calidad como contexto:

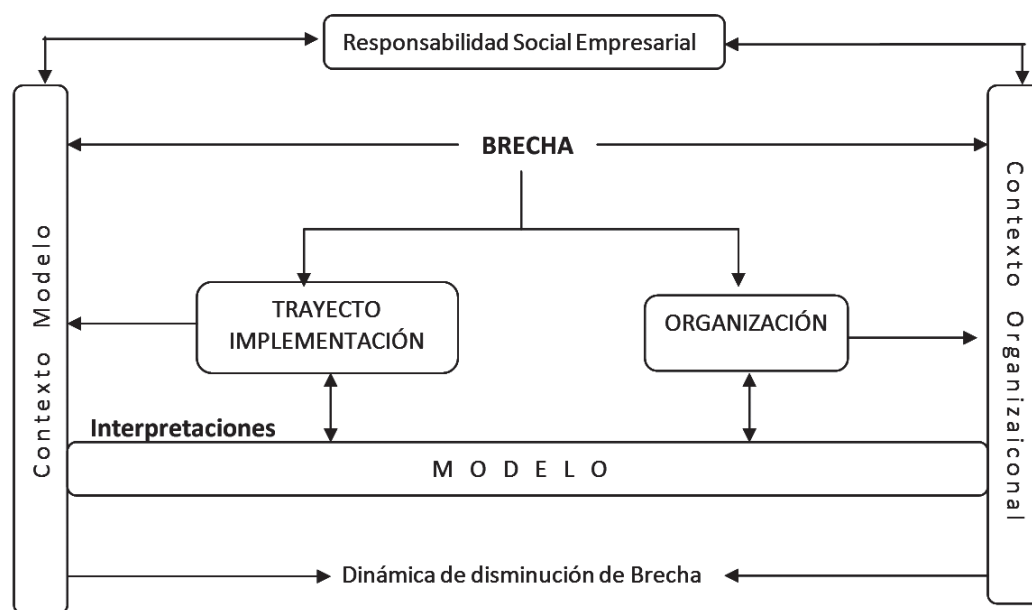


Figura 5. La calidad como contexto - Fuente los autores

La capacidad del modelo se encuentra en la proporción en que es susceptible de ser aplicado, implementado o integrado a cualquier organización. Esta puede ser denominada la capacidad heurística del modelo y es uno de sus contextos clave.

Los modelos tienen sus propios procesos de diseño. En los SGC el proceso de normalización es el proceso clave. Los modelos reproducen los contextos. Cada modelo trata de comprender necesidades y expectativas. En este sentido, los modelos también devienen de organizaciones que satisfacen necesidades de unos clientes. El contexto de la valoración de la calidad es un contexto organizacional en sí mismo y empresarial en cuanto presta un servicio.

La brecha puede ir del contexto organizacional a la interpretación del modelo o del modelo a la organización que lo rebasa. El modelo es una herramienta para el mejoramiento y una organización debe tener claro que el modelo no es la meta de la calidad. Pero existe una brecha más importante para nuestro estudio y es la brecha entre el modelo formulado y el modelo implementado en el que consultores, asesores, auditores internos y externos producen con la misma intención sus propios trayectos, sobre los cuales no hay mayor información.

Si toda organización tiene un sentido natural de la calidad, así como los seres humanos tenemos un sentido del bien, como lo formulara Charles Taylor (1996) siguiendo la tradición kantiana, y es fuente de identidad con todo y sus paradojas, es porque la calidad hunde sus raíces en la ética de la organización. En lo que debe ser bueno. Más allá de la calidad como satisfactor de los clientes, se ha venido formulando cada vez, con mayor intensidad, una tendencia conocida como Responsabilidad Social y que para la empresa significa la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Dado que este sentido de la responsabilidad se ha venido aplicando, aunque no de manera manifiesta, desde los tiempos de Aristóteles,<sup>34</sup> los historiadores del tema reconocen una Responsabilidad Social implícita, como una de las expresiones de la ética de las sociedades y del comercio, que se relaciona con la ética del bien común, ética que pretende superar el absoluto beneficio personal.

La búsqueda de la equidad y la superación de las formas de dominación y discriminación de los siglos XIX y XX, y más adelante en la historia contemporánea, la búsqueda de soluciones a problemas laborales, medioambientales y de sostenibilidad del planeta han dado como resultado que en el momento actual se propenda por una RSE que tenga elementos basados en cuatro unidades comunes<sup>4</sup>:

1. Un principio de RSE basado en la sostenibilidad del planeta, el desarrollo humano y el mejoramiento de la calidad de vida.
2. Una relación con sus grupos de interés como sujetos u otras organizaciones e instituciones afectadas por las prácticas de la empresa.
3. Una huella del impacto positivo o negativo de sus actividades.
4. Una expectativa en cuanto a los beneficios deseados de acuerdo con unas necesidades específicas.

Por esto, el esquema señala que lo más probable (no olvidemos que esto es una hipótesis, basada en una amplia revisión teórica) es que la mayor brecha en nuestras organizaciones se encuentre, ya no con respecto a la calidad, como una práctica de mercado, sino

3 Algunos autores sitúan sus inicios en la época del auge de la filosofía griega cerca de 400 años antes de Cristo. Ver cita de Montuschi en el documento correspondiente de Entorno y Responsabilidad Social.

4 Impacto sobre las expectativas de los grupos de interés y Responsabilidad Social



con la Responsabilidad Social Empresarial, como una práctica del desarrollo de las sociedades.

Las mejores organizaciones no sólo serán aquellas que sean productivas y competitivas o que generen mayor beneficio a sus accionistas, sino aquellas que sean competentes en la capacidad de generar sostenibilidad de su entorno, de su país y del planeta entero, pues hoy como nunca todos estamos conectados.

Así como el SGC está articulado a otros sistemas, la organización es un complejo social de sistemas altamente interconectados en la sociedad. De ahí que establecer los límites de los efectos de una actividad organizacional como la gestión de la calidad y sus factores asociados no sea una tarea fácil y requiera de esfuerzos investigativos como el que está en curso y hemos querido compartir en esta producción.

## REFERENCIAS

FLÓREZ, Rafael. La enseñabilidad de las ciencias: Un campo pedagógico inexplorado. En: *Investigación educativa y pedagógica*. Bogotá, McGraw-Hill, 2003.

HERMILOMEN. (2008, 15 de abril). Cómo reactivo el ISO 9001:2000 [Mensaje 1] Mensaje enviado a [http://www.portalcalidad.com/foros/475-como\\_reactivo\\_iso\\_9001:2000](http://www.portalcalidad.com/foros/475-como_reactivo_iso_9001:2000) [ 2009, 15 de septiembre]

IBÁÑEZ, Jesús. Perspectivas de la investigación social: el diseño en las tres perspectivas. En: *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social*. Madrid: Alianza. 2000/3ª, p. 57-98.

JORGE. (2009, 16 de abril). Compromiso con el SGC. [Mensaje 3] Mensaje enviado a <http://www>.

[portalcalidad.com/foros/1408-compromiso\\_sgc](http://portalcalidad.com/foros/1408-compromiso_sgc) [2009, agosto 15]

JORGE. (2004, 21 de mayo). Cómo reactivo el ISO 9001:2000 [Mensaje 2] Mensaje enviado a [http://www.portalcalidad.com/foros/475-como\\_reactivo\\_iso\\_9001:2000](http://www.portalcalidad.com/foros/475-como_reactivo_iso_9001:2000) [ 2009, 15 de septiembre]

MANTILLA C., William. Redes para el desarrollo de la investigación en contextos educativos. En: *Revista Hallazgos*, junio 2005, N° 3, p. 11-25

MOLINA, José F. y TARÍ, Juan J. Impacto de la gestión de la calidad en los resultados: un estudio empírico en empresas certificadas. Alicante: Universidad de Alicante. 2003.

MORIN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa, 1990.

NONAKA, Ikujiro. La Empresa Creadora de Conocimiento. En: HBR. Gestión del Conocimiento, 2000.

PORTER, Michael. La ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor. S. A. 1991.

RODRÍGUEZ, Adolfo y ALVARADO U., Hernán. Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), noviembre de 2008.

SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Ediciones Juan Granica. 1996.

STENGEL, James; DIXON, Andrea y ALLEN, Chris. Escuchar empieza por casa. En: *Harvard Business Review*, noviembre 2003, Vol 81 N° 11, p.136-144



TAYLOR, Charles. Fuentes del yo: la construcción de la identidad moderna. Barcelona: Paidós Ibérica, 1996.

VELILLA, Marco Antonio et al. Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo. Bogotá: UNESCO-ICFES. 2002.