

Trabajo de Grado

Villaquirán Olave Jefferson
Muñoz Palma Steven Julián



***Análisis Comparativo entre los Obstáculos para la
Administración de la Calidad Total y el Modelo ISO
9001:2008 en un caso práctico***

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA
CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

**JEFFERSON VILLAQUIRAN OLAVE
STEVEN JULIAN MUÑOZ PALMA**

**DOCENTE
ALFONSO RODRIGUEZ
Director Trabajo de Grado**

**PRÁCTICA
Modalidad de Grado**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2011**

A Kelly Palma y a Lita Álava, mis dos madres.

Steven

A Dios, a mis padres Fercho e Idaly, a mis hermanos Juliana, Junior, Andrés y a mi novia Pao!

Jefferson

A los profesores;

Alfonso Rodríguez, por su colaboración como director del proyecto.

Luis Alberto Pérez Bonfante, por su amable orientación sobre la temática trabajada.

Y en general, por brindarnos un espacio de atención y escucha para despejar nuestras inquietudes, permitiendo la retroalimentación del conocimiento.

Jefferson Villaquirán – Steven Muñoz

A Jefferson, por su compromiso y valiosos aportes en la realización de este trabajo.

Steven

A Steven, por su creatividad, disposición y por sus aportes en la construcción del conocimiento.

Jefferson

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
2. JUSTIFICACIÓN	7
3. OBJETIVOS	8
3.1 Objetivo General	8
3.2 Objetivos Específicos	8
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	9
4.1 Tipo de Estudio	9
4.2 Método de Investigación	9
4.3 Fuentes de Información	10
4.4 Técnicas para la Recolección de Información	10
4.4.1 Fuentes Primarias	10
4.4.2 Fuentes Secundarias	10
4.5 Esquema de Investigación	11
5. MARCO CONCEPTUAL	12
5.1 Términos y Definiciones	12
6. MARCO TEÓRICO	16
6.1 La Administración de la Calidad Total: De la Evolución de dos Conceptos a un Moderno Enfoque Gerencial	16
6.1.1 Administración y Calidad: El Estudio de dos Conceptos	16
6.1.2 Administración de la Calidad Total: Un Moderno Enfoque Gerencial	23
6.2 El Modelo ISO 9001: Desarrollo Histórico, Enfoque y Consideraciones Generales	27
7. MARCO EXPERIMENTAL	34
7.1 Obstáculos para la Administración de la Calidad Total	34
7.1.1 Obstáculos en la Dirección	35
7.1.2 Obstáculos en la Estrategia	38
7.1.3 Obstáculos en la Organización	40
7.1.4 Obstáculos en el Personal	43
7.2 Obstáculos para el Modelo ISO 9001: Consideraciones Prácticas	45
7.2.1 Obstáculos en la Dirección	46
7.2.2 Obstáculos en la Estrategia	48
7.2.3 Obstáculos en la Organización	50
7.2.4 Obstáculos en el Personal	52
8. CASO PRÁCTICO: HOTEL	54
8.1 Identidad Empresarial	54
8.1.1 Reseña Histórica	54
8.1.2 Misión	55
8.1.3 Visión	55
8.1.4 Valores Corporativos	55

8.2 Obstáculos y Niveles de Profundidad en la Organización	56
8.2.1 Para la Administración de la Calidad Total	57
8.2.2 Para el modelo ISO 9001:2008	61
9. ANÁLISIS COMPARATIVO	65
9.1 Puntos de Cohesión	72
9.2 Puntos de Dispersión	73
10. CONCLUSIONES	75
11. RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	80

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

INTRODUCCIÓN

Los planteamientos teóricos adquieren solidez cuando desde la práctica se evidencia su aplicación o dado el caso cuando se utilizan como un instrumento base para dar explicaciones a los diferentes fenómenos o situaciones que se presentan en la cotidianidad. La administración sin ser una ciencia exacta, es un campo de estudio que no está exento de dicha situación, y es de vital importancia para quienes estudian sus diferentes ramas o campos de aplicación, evidenciar que los planteamientos propuestos por los teóricos pioneros o más representativos de cada campo conservan su solidez, o si por el contrario la dinámica con que se despliega el mundo en la actualidad ha conllevado a que dichas teorías adopten el carácter de insuficientes y su aplicación cada vez sea menor. El presente trabajo consigna un ejercicio teórico-práctico que da cuenta de la aproximación a la respuesta de la situación descrita anteriormente desde un campo y un caso de estudio en particular.

Caracterizar los obstáculos para la administración de la calidad total a partir de los principios y fundamentos impartidos por los grandes representantes históricos de las teorías de calidad, algunos autores modernos y un experto en el tema. Y por otro lado, caracterizar los obstáculos presentados para la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo el modelo ISO 9001 precisados por algunos expertos. Con el objeto de evidenciar la existencia de estos dos tipos de obstáculos por medio de diferentes instrumentos de recolección de información aplicados en una organización de servicios hoteleros de la ciudad de Cali*. Proporciona los insumos necesarios para realizar un análisis comparativo que permita relacionar entre sí los obstáculos presentados en la organización.

De esta manera, este ejercicio contribuye a concebir una idea del nivel de solidez o vigencia de las bases con que se fundaron las grandes premisas administrativas de la calidad.

*Por solicitud de la empresa objeto de estudio, se guarda el principio de confidencialidad de su nombre para evitar manipulación o interpretación errada de la información.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En un esfuerzo por buscar nuevas estrategias empresariales para la adopción de prácticas que permitieran hacer mucho más productivos los procesos de fabricación de bienes y servicios, generar mayores volúmenes de ventas y reducir los costos de producción, el movimiento de la calidad generado por sus grandes exponentes, daba respuesta a las inquietudes de las organizaciones. Dicho movimiento, concentraba sus acciones en establecer metodologías, supuestos y conceptos básicos de los cuales partían para enfocar los esfuerzos por la calidad. Es así, que a lo largo de la historia el movimiento de la calidad ha atravesado diferentes etapas que evidencian su desarrollo gracias a la búsqueda de mejores métodos, prácticas e ideas. Dicho desarrollo se caracteriza porque la calidad no ha sido excluyente en su paso de una etapa a otra, es decir, que cada etapa se ha construido sobre la anterior, se han tomado los mejores métodos de la etapa antecesora para mezclarse con los nuevos métodos generados por los estudiosos de la calidad. Tal es el caso, que la administración de la calidad total incluye nuevos supuestos y prácticas sobre la calidad, pero se queda con algunos de los métodos de las etapas previas: inspección, control estadístico y aseguramiento. Por consiguiente, es necesario aclarar que una etapa o un método no son obsoletos, sino más bien, adquieren un carácter de insuficiencia como estrategia de calidad.

Las fases, eras o etapas por las cuales ha atravesado la calidad, y por las cuales se define su orientación, son las siguientes:

Calidad del Producto: Basado en las inspecciones de los productos terminados para verificar si estos cumplen con las características deseadas, su orientación hace que se cuente y detecte la mala calidad, por consiguiente, lo que se hace es fabricar, inspeccionar y rechazar a la mala calidad, lo que al final genera aumento de los costos.

Calidad del Proceso: Cuando se empezaron a manejar y generar datos cuantitativos en la industria por medio del control estadístico, se pudo establecer los niveles que indicaban cuando una actividad estaba fuera o bajo control, lo que provocaba que la calidad se enfocara en las actividades previas que fabricaban los productos, es decir, los procesos. El control estadístico se convierte entonces, en la base de todo sistema de calidad.

Aseguramiento de la Calidad: Su orientación se basa en considerar a la calidad como algo de lo que todos los departamentos de una organización son responsables, lo que provoca en la calidad un enfoque más proactivo, mucho más cuando la administración se concientiza de que la mala calidad genera costos, y que es su responsabilidad que toda la organización en conjunto deba velar porque se logre la suficiente calidad para entregar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

Gestión de la Calidad Total: Hoy por hoy, es una tendencia que considera a la calidad como parte integrante de la estrategia global de la organización, se convierte en la forma como se administra una empresa centrada en la calidad, orientada a la participación de todos los miembros de la empresa, tanto internos como externos, la gestión de la calidad total está dirigida al éxito a largo plazo para la satisfacción del cliente y de las ventajas para todos los grupos de interés, teniendo presente que todo puede lograrse al menor costo posible para lograr la excelencia y generación de competitividad.

En este orden de ideas, la adopción de prácticas de calidad en las organizaciones, debe partir de un modelo de dirección que permita dar estructura al sistema para diseñar un ciclo de producción que genere valor y su control esté ajustado a la mejora continua de los actuales procesos. Sin embargo, los teóricos plantearon, que para la creación de calidad en las organizaciones se presentan determinados obstáculos que condicionan el desarrollo ideal de los modelos y su objeto de aplicación, lo cual, tiene diversas consecuencias concretas en la organización, es decir, dependiendo el nivel de profundidad de los obstáculos no se logran adoptar prácticas de calidad de forma consistente, o en su caso, las prácticas de calidad tengan falencias en partes específicas. Por consiguiente, los obstáculos no permiten la creación de la calidad total en la organización, así como lo expresaron los autores en sus planteamientos.

Por otro lado, la Organización Internacional de Normalización (ISO), la cual es una red de instituciones nacionales de normalización de alrededor de 163 países del mundo, que a través de diferentes investigaciones y estudios realizados sobre los diferentes enfoques que pueden tener las teorías sobre calidad, dio origen a la unificación de estos, y le permitió a la ISO establecer una serie de normas que tienen como enfoque el aseguramiento de la calidad (Tercera etapa de la calidad) en las organizaciones dónde estas sean aplicadas. Las normas, terminan siendo modelos de dirección que tienen objetos diferentes pero que su enfoque es el mismo. En este orden, la norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad que se aplican a las organizaciones que quieran demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con las especificaciones de los clientes y su objetivo es aumentar la satisfacción del mismo, esta norma aplica para cuando las organizaciones pretenden certificar su sistema de gestión de calidad frente al cumplimiento de los requisitos expuestos en ella, actualmente, la versión más reciente de la norma es la del año 2008. Este modelo, consta de un proceso de creación que está constituido por diferentes etapas para su adopción en la organización, de manera que, el proceso lleva consigo ciertas dificultades para su aplicación, las cuales tienen sus raíces en diferentes obstáculos que no permiten la debida consecución de las etapas de la creación del sistema de gestión de calidad, presentándose en mayor medida esta situación en los países latinoamericanos que se han quedado rezagados frente a los países Europeos y Medio orientales. De esta forma, según la FUNDES* actualmente:

*FUNDES es una organización internacional que promueve el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en América Latina desde hace 26 años.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

“Las certificaciones en ISO 9001 a nivel mundial han tenido un notable crecimiento, pasando de 44.388 certificaciones registradas a diciembre de 2001, a 982.832 certificaciones a diciembre de 2008, sin embargo, los 10 países con mayor número de certificaciones ISO 9001 representan únicamente el 6% del total de países que poseen certificaciones a nivel mundial, pero concentran el 69,30% del total de las mismas; siendo China el país líder, quien cuenta con 224.616 certificaciones, a diciembre 2008 (22,85% del total mundial)”¹.

El modelo ISO 9001, recoge muchos elementos de la calidad total expuesta por los autores, pero no abarca en conjunto todos los planteamientos de esta, debido que la calidad total abarca de forma global todas las partes de la organización, mientras que el modelo ISO 9001 toma como objeto los procesos de producción, de manera que existen puntos donde se encuentran y otros donde se dispersan.

Es así, como se llega a un caso práctico para relacionar las premisas anteriores sobre la gestión de la calidad total, el modelo ISO 9001 y la realidad actual de una organización:

Desde Octubre del año 2009 la directiva del hotel en el cual se realiza el estudio tomó la decisión de implementar un sistema de gestión de calidad que le permita ser certificado con la norma ISO 9001:2008, y así, llegar con mayor firmeza a la obtención de la categorización cuatro estrellas del hotel bajo la norma NTSH 006. A la fecha actual en el hotel no se ha terminado de documentar los procesos operativos, y los que se han construido están rezagados en el papel, ejecutándose de manera discrepante en la práctica, provocando que la etapa de la implementación no se haya culminado completamente, causando demoras en el avance hacia las otras etapas en la creación del sistema de gestión de calidad. En el tiempo transcurrido se ha evidenciado situaciones como el cambio en tres oportunidades de coordinador de calidad, y en dos, el cambio de firmas asesoras para llevar a cabo la creación del sistema. Además, no hay precisión en el costo real que se ha invertido en referencia al sistema de gestión de calidad. Por otro lado, se ha presentado un incremento en la rotación del personal, sobre todo en las áreas administrativas, específicamente en los responsables de los procesos del nivel operativo del hotel. Dicha situación ha generado en el personal del hotel incertidumbre y desconocimiento común, sobre el direccionamiento de la empresa hacia el camino a la certificación.

Por consecuencia, surge la necesidad de determinar ¿Cuáles obstáculos para el modelo ISO 9001:2008 se presentan en el hotel?, y para obtener una percepción más amplia y sólida sobre las causas que originan el conjunto de situaciones descritas anteriormente en la organización, precisar ¿Cuáles obstáculos para la administración de la calidad total se presentan en el hotel?, ¿Cuáles son los niveles de profundidad de los dos tipos de obstáculos? Y ¿Cuál es la relación entre ellos? Mediante un análisis comparativo que permita definir el fondo y las raíces de los problemas presentados en hotel.

¹ The ISO Survey of Certifications 2008. Disponible en: <http://www.iso.org/iso/survey2008.pdf> Citado por: FUNDES. *Libro Blanco de la Certificación de Calidad de las PYMES en Centroamérica*. Marzo 2010, p. 9-10.

***ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO***

2. JUSTIFICACIÓN

Evidenciar la vigencia o el estado rezagado de los planteamientos teóricos acerca de la adopción de prácticas de calidad, frente al posible surgimiento de nuevas corrientes y tendencias epistemológicas, es de vital importancia para retroalimentar el enfoque en la construcción del conocimiento y pulir el discurso mediante el cual es expresado éste por parte de la academia.

Paralelo a esta situación para la empresa es fundamental conocer el estado y su condición para la adopción de prácticas de calidad en la ejecución de sus procesos, así como también, comprender cuales son los elementos que limitan el libre desarrollo de calidad en la organización, no solo para implementar un sistema de gestión de calidad, sino para lograr sostenerlo a través del tiempo y hacerlo realmente fructífero.

Por otro lado, el conjunto de organizaciones interesadas en adoptar prácticas de calidad y construir modelos de gestión para direccionar estas, se ven beneficiadas al conocer los instrumentos y los estudios teórico - prácticos acerca de las barreras y/o obstáculos presentes como condiciones naturales de las organizaciones pero que dificultan la implementación de estos modelos. De manera que puedan tener una visión más clara sobre lo que se debe trabajar como primera medida para lograr obtener un plano organizacional en donde la calidad sea viable.

***ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO***

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Realizar un análisis comparativo entre los obstáculos para la administración de la calidad total y el modelo ISO 9001:2008 en una organización de servicios hoteleros de la ciudad de Cali.

3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar los obstáculos que se presentan para la administración de la calidad total.
- Caracterizar los obstáculos que se presentan en la creación de un sistema de gestión de calidad bajo el modelo ISO 9001:2008.
- Determinar la existencia y los niveles de profundidad de los obstáculos para el modelo ISO 9001:2008 y los obstáculos para la administración de la calidad total presentados en el hotel.
- Comparar los obstáculos caracterizados e identificados en el hotel con el propósito de descubrir puntos donde se relacionan y diferencian.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo de Estudio

Para caracterizar los obstáculos para la administración de la calidad total, el modelo ISO 9001:2008 e identificarlos en el caso práctico, se opta por abarcar un tipo de estudio descriptivo, que permita a partir de la construcción de un concepto sobre la administración de la calidad total, conocer los lineamientos teóricos bajo los cuales se presentan los obstáculos en relación a este tema. De la misma forma, establecer cuáles son los obstáculos para el modelo de sistema de gestión ISO 9001. Por otro lado, el caso práctico es un objeto de estudio, que a partir de su naturaleza permite que la investigación se enfatique en este nivel de conocimiento debido a que el objetivo propone la identificación de los obstáculos en un lugar determinado, como lo es un sistema de gestión de calidad, y por ende, este lugar está comprendido por comportamientos sociales, y de manera directa, abarca la forma de organización de la empresa, además, es de interés presentar los rasgos que caracterizan la situación actual del hotel y el problema de investigación.

4.2 Método de Investigación

Para llevar a cabo el despliegue de las actividades que permitan la obtención de los resultados esperados y presentados en este documento a manera de objetivos específicos, y por los cuales se genere el trayecto hacia la identificación de los obstáculos planteados, se parte de un proceso de conocimiento que inicie tomando como punto de partida fenómenos particulares y generales presentados en dos contextos teóricos y uno práctico, para después ponerlos en proceso de interacción, de manera que la retroalimentación que genere dicha interacción de estos, apruebe la determinación de conclusiones generales de una situación concreta.

Por consiguiente, el método deductivo – inductivo es pertinente, porque se requiere que a partir de la comprensión de fenómenos generales se puedan tomar afirmaciones de orden particular de una situación específica, por ejemplo, que la comprensión del concepto de administración de la calidad total esté asociada a los problemas de calidad de una organización. Y que la observación e identificación de los fenómenos particulares del objeto de estudio, como lo es el caso práctico, genere la construcción de una conclusión general que puede ser percibida en otras situaciones, por ejemplo, que los obstáculos para la creación del sistema de gestión de calidad que se presentan en el caso práctico, puedan llegar a ser los mismos que se presentan en organizaciones del mismo tamaño o el mismo sector económico.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

4.3 Fuentes de Información

Para la recolección de los datos e información es necesario utilizar fuentes de información primaria y secundaria, en primera instancia porque el contexto en el que se llevan a cabo algunas de las actividades del proyecto así como su lugar de investigación, hace inherente la información de primera mano y de forma directa que permita reunir el conjunto de apreciaciones que se presentan sobre el objeto de investigación.

En segunda, porque las organizaciones empresariales no son objetos nuevos de investigación, por ende, existen explicaciones generales sobre la calidad y la forma de organización de las empresas, es decir, que la información de segunda mano también ofrece referencias que pueden ser relevantes al relacionarlas con las apreciaciones encontradas en la recolección de la información de las fuentes primarias.

4.4 Técnicas para la Recolección de Información

Para la recolección de información a través de las fuentes, es necesario anticipar que la investigación tiene comprendido dos enfoques para su metodología; cuantitativo y cualitativo, esto es, porque la investigación procura el interés de identificar aspectos generales y particulares que permitan establecer la descripción acertada de las situaciones concretas, lo cual sugiere el uso de estudios numéricos y personales. Las técnicas de recolección de información y el esquema de la metodología para ello se establecen de la siguiente forma:

4.4.1 Fuentes Primarias

Observación: Participante directa

Entrevistas: Con la dirección, los coordinadores de área y grupos de trabajo.

Encuestas: A toda la organización

4.4.2 Fuentes Secundarias

Textos: Relacionados con la calidad y la sinergia en las organizaciones

Documentos: Estudios sobre los sistemas de gestión de calidad

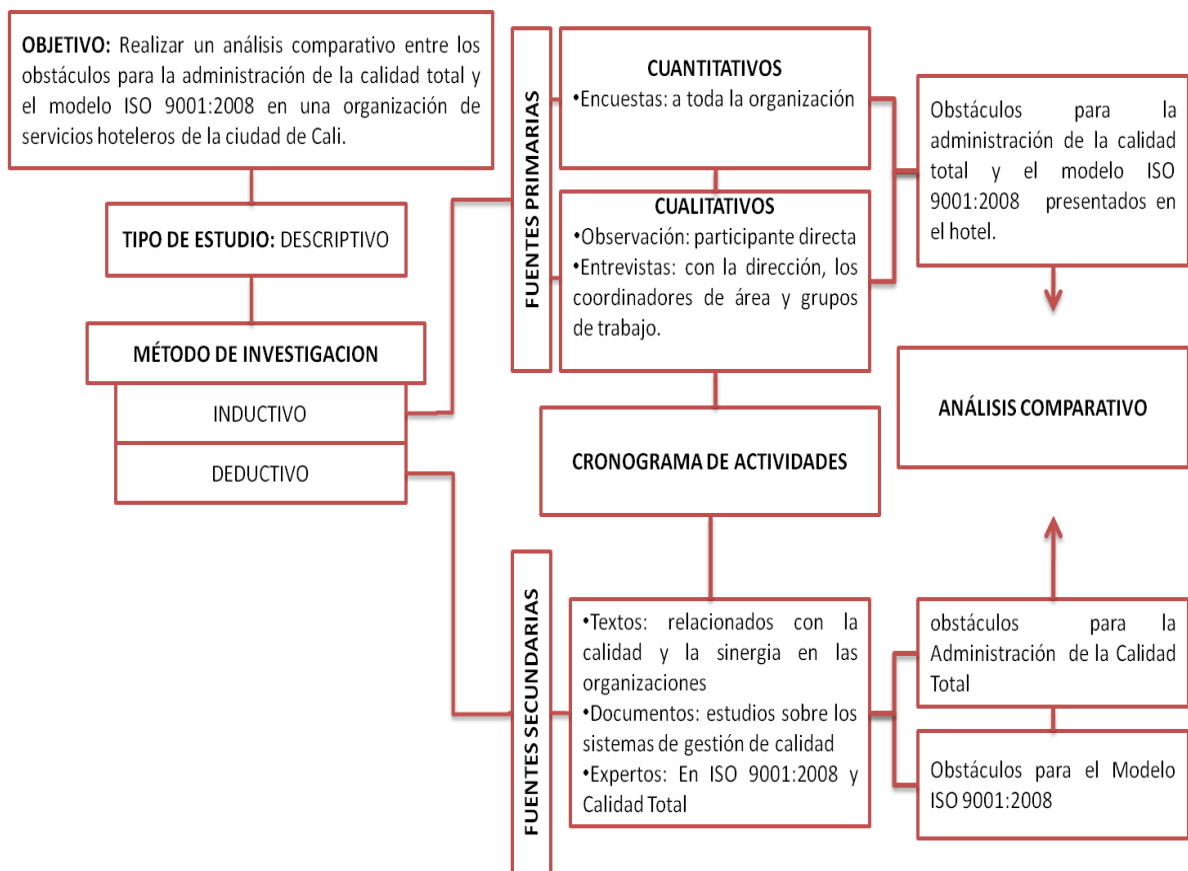
Expertos: En ISO 9001:2008 y Calidad Total

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

4.5 Esquema de la Investigación

Establecido con el fin de ofrecer una representación gráfica que ilustre el estudio y permita al lector tener una visión más amplia de cómo la metodología se alinea con las actividades de investigación para la el logro de los objetivos. (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Esquema Metodológico
Fuente: Autores del Proyecto



5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 Términos y Definiciones

Con el propósito de ubicar al lector en el contexto que es objeto de estudio y familiarizarlo con el amplio campo de la calidad, se han seleccionado un grupo de términos y expresiones que son usados frecuentemente en la descripción de los capítulos que componen este documento.

Administración de la Calidad Total (ACT) o Total Quality Management (TQM): Es un modelo administrativo dentro del cual se desarrollan acciones consecuentes de los elementos fundamentales de la administración; (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que orientados a la gestión por calidad involucran a toda la organización, en la búsqueda de asegurar la satisfacción del cliente y generar impacto en los demás grupos de interés.

Aseguramiento de la Calidad: Se le denomina así, al conjunto de actividades planificadas que buscan garantizar el cumplimiento de los requisitos y satisfacer las necesidades del cliente a través de la prevención de los errores, más allá de la detección y corrección de los mismos.

Calidad: El concepto de calidad ha tenido un carácter subjetivo, puesto que lo que resulta ser bueno para una persona, puede que no lo sea para otra. Con el fin de unificar el concepto y la percepción que se tiene de éste se han establecido estándares; conllevando a definirla concretamente como el conjunto de características o requisitos con el que cumple un proceso para satisfacer las expectativas de los clientes.

Cero Defectos: “Trabajar siempre dentro de los límites establecidos en los procesos, dentro de los parámetros de calidad”²

Círculos de Calidad: “Se Integran por pequeños grupos de trabajadores, de la misma área de trabajo, que de una manera voluntaria se reúnen fuera de su jornada de trabajo para detectar áreas de mejoramiento (problemas o proyectos de mejora), analizarlas y proponer soluciones”³.

Cliente: “Son las personas que compran, adquieren o usan los productos o servicios que la empresa ofrece. También se da este nombre a los compañeros que reciben el producto de nuestro trabajo (cliente interno)”⁴.

²SOSA PULIDO, Demetrio. Administración por Calidad: Un modelo de Calidad total para las empresas. México: Limusa, 2006. P. 17.

³Ibíd., p. 223.

⁴Ibíd., p. 223.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

Control de Calidad: Es el conjunto de técnicas y métodos que se utilizan para regular el cumplimiento de los requisitos y especificaciones de los clientes. Es la forma mediante la cual se logran estabilizar los procesos y el sistema de gestión calidad.

Diagnóstico: “Análisis detallado que se hace de un organización para determinar el nivel de “salud” que presenta frente a criterios propios del diagnosticador y de acuerdo con el objetivo que se busca”⁵.

Eficacia: Es la capacidad de cumplir con los objetivos y metas propuestas en los plazos determinados.

Eficiencia: Es la maximización de los recursos empleados en alguna operación, el enfoque está orientado a producir más con los mismos recursos o a producir lo mismo con menos recursos empleados.

Entorno: “Es el medio ambiente en que está inmerso lo que se está estudiando, puede ser nuestro entorno familiar o el entorno de la empresa donde trabajamos; normalmente lo forman todas aquellas entidades, mercado, competencia, que influyen en nosotros”⁶.

Especificaciones: “Normalmente, son las tolerancias que se permiten en la fabricación de un producto o en la entrega de un servicio; siempre deberían ser más amplias que la capacidad que tiene el proceso para producirlas”⁷.

Filosofía de Calidad: “Es un pensamiento creado sobre la calidad y la productividad; debemos hacerlo nuestro para que guíe el trabajo de todo el personal”⁸.

Gestión de Calidad: Serie de actividades de carácter administrativo mediante la cual se planifican y se fijan las políticas y los objetivos de calidad; por medio de las cuales se establecen las condiciones necesarias para implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad.

ISO: International Standardization Organization u Organización Internacional de Estandarización, es una red de instituciones de normalización de alrededor de 163 países del mundo.

⁵Ibíd., p. 233.

⁶Ibíd., p. 233.

⁷Ibíd., p. 234.

⁸Ibíd., p. 235.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

ISO 9001:2008: La ISO 9001 es la norma con la cual, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) establece los requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión de calidad de las organizaciones que pretendan trabajar bajo el enfoque de aseguramiento de la calidad. El 2008, hace referencia a la última versión que se diseñó. Esta norma es certificable, cuando los sistemas de gestión de calidad de las empresas cumplen con los requisitos estipulados en ella.

Liderazgo: “Capacidad que debieran tener los directores de lograr objetivos comunes con la voluntad y compromiso de sus colaboradores”⁹.

Modelo de administración: “Conjunto de estándares y lineamientos que rigen la conducta de una organización, y que han de seguir permitiendo la creatividad y capacidad de todos los empleados”¹⁰.

Nivel de Profundidad: Grado de instalación y arraigo en el que se presenta un obstáculo.

Obstáculo: Impedimento, barrera, dificultad, inconveniente.

Organización: “Forma en que se interrelacionan el factor humano de una institución, definiendo las líneas de autoridad y de responsabilidad”¹¹.

Planeación: “El arte de predecir lo que va a ocurrir y cómo le haremos para que suceda”¹².

Políticas de Calidad: “(ISO) Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección”¹³.

Proceso: “Describe de forma general los pasos por realizar para lograr una tarea determinada de un departamento, y al escribirlos formamos un procedimiento”¹⁴.

Productividad: “Es el incremento sostenido de los resultados, aprovechando cada vez de mejor manera los recursos, más responsablemente y con más inteligencia.

La productividad (P) se mide mediante una fórmula que tiene como numerador los resultados y como denominador los recursos que usamos para obtener esos resultados”¹⁵:

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

⁹Ibíd., p. 235.

¹⁰Ibíd., p. 236.

¹¹Ibíd., p. 237.

¹²Ibíd., p. 237.

¹³Ibíd., p. 237.

¹⁴Ibíd., p. 238.

¹⁵Ibíd., p. 229.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

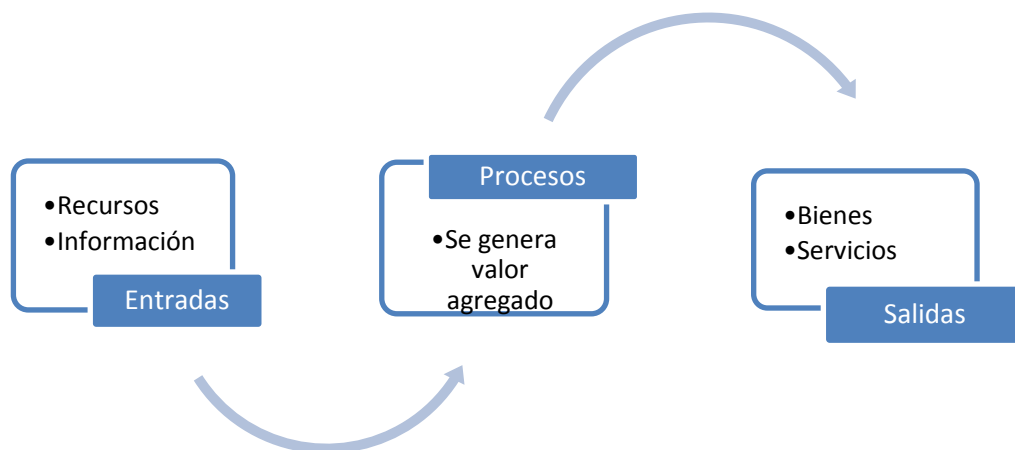
Productos: “Bienes o servicios que se ofrecen por parte de una organización. Resultado de un proceso que se entrega al siguiente para continuar su avance”¹⁶”

Recursos: “Elementos con que se cuenta para llevar a cabo un proyecto, tales como equipo, maquinaria, materiales, dinero, tiempo, etc. (el personal no se considera como recurso)”¹⁷.

Requisitos: “Conjunto de características que debe cubrir un producto o un servicio para que se logre la satisfacción completa del cliente”¹⁸.

Sistema: Es el conjunto de elementos que cíclicamente se interrelacionan en la búsqueda de un objetivo común. Dichos elementos se asocian en tres grandes categorías denominadas entradas, procesos y salidas.

*Grafico 2. Figura Ilustrativa de Sistema
Fuente: Autores del proyecto*



Sistema de Gestión de Calidad (SGC): Es el conjunto de procesos y procedimientos, en los cuales se utilizan los recursos necesarios para cumplir con los requerimientos, especificaciones y expectativas de los clientes. La supervivencia y el funcionamiento de un SGC dependen del mejoramiento continuo, que en últimas es la brújula que indica el camino hacia el éxito.

¹⁶ Ibid., p. 239.

¹⁷ Ibid., p. 239.

¹⁸ Ibid., p. 239.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Administración de la Calidad Total: De la evolución de dos conceptos, a un moderno enfoque gerencial

6.1.1 Administración y Calidad: El estudio de dos conceptos

Los diferentes campos de estudio están obligados a adquirir características de transformación, cuando las necesidades propias de cada época y las exigencias del entorno así lo determinan. Dicho de otro modo, la evolución depende del cambio, y este a su vez obedece al estado del entorno, que por ley natural es dinámico y se encuentra en movimiento.

La administración por ser un campo de estudio influido por diferentes disciplinas; como la matemática, economía, sociología, antropología; ha ligado su propia evolución a la apropiación de herramientas provenientes de los desarrollos, cambios e innovaciones, que se han generado dentro de cada una de dichas áreas. Sin embargo, es pertinente precisar que la administración como disciplina de estudio, en su concepto esencial de gestionar y optimizar los recursos mediante la interacción armoniosa con su entorno, ha estado marcada por numerosos cambios en los enfoques gerenciales, con los cuales se ha pretendido conseguir la sostenibilidad y perduración en el medio, trayendo consigo la búsqueda infinita de mayor eficacia, eficiencia y productividad; que no son otra cosa que elementos propios del estudio de la calidad. En este orden de ideas, se hace inminente la necesidad de realizar un barrido general por la evolución del pensamiento administrativo y del estudio de la calidad a través de los años, con el fin de comprender cabalmente el concepto de administración de la calidad total y la relevancia e implicación que ha adquirido esta, en las organizaciones en los últimos tiempos.

Para entender de forma consolidada y precisa las ideas claves por las cuales han sido teñidas las diferentes fases del pensamiento administrativo, se toma en consideración la esquematización que realizan al respecto Bernal y Sierra¹⁹

Los primeros estudios de administración se remontan a los comienzos del siglo XX, cuando el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, enfocó sus estudios a la medición de los tiempos y movimientos para estructurar las tareas, de manera que se optimizaran de mayor forma los espacios y movimientos para incrementar la producción de bienes.

Paralelamente surgió “el padre de la gerencia” de origen Turco y formado en Francia, llamado Henry Fayol, quien fue el primero en dar un toque gerencial y fundar conceptos propios de la

¹⁹ BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall, 2008. P. 37.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

administración, como lo son las funciones básicas administrativas o conocido también como el proceso administrativo, que consigna Planear, Organizar, Coordinar, Dirigir y Controlar, como elementos fundamentales que debe ejercer un gerente que propende guiar con éxito una organización.

Además de lo anterior, Fayol enfocando sus estudios en la estructura organizacional, estampa el concepto de la división del trabajo por áreas funcionales, de forma que, cada una se especializara en la administración de un tema en particular; la producción, las finanzas, la seguridad y la parte comercial, para lograr más eficacia administrativa.

Posteriormente de estudiar las organizaciones desde el punto de vista inclinado hacia las tareas y la estructura, una nueva corriente realizaba su aparición bajo la batuta de otro norteamericano llamado Elton Mayo, quien promovió la escuela de las relaciones humanas que buscaba mejorar la manera de administrar las empresas, partiendo de mejorar el bienestar de los trabajadores. Con el pasar de los años el humanismo fue tomando fuerza y se ha ido puliendo hasta dar origen a la nombrada “teoría del comportamiento”.

Mientras se desarrollaban los preceptos generales de la corriente humanista, en Europa el alemán Max Weber, desplegaba un modelo racional del uso de las jerarquías organizacionales, donde el fundamento para llevar un orden administrativo y un debido proceso, se encuentra directamente asociado con la formalización y la documentación de las actividades desarrolladas en la organización. A Weber se le atribuye involucrar las ideas de la burocracia (gobierno desde el escritorio) en la administración, como apoyo al modelo gerencial basado en los formalismos y el extenso papeleo. Se podría decir que hasta los aportes de Weber, se consideraron las teorías clásicas de la administración; de ahí en adelante se adoptan las principales ideas de los teóricos clásicos, para darle una nueva concepción a la administración, surgen las llamadas teorías neoclásicas cuyo precepto fundamental es la administración por objetivos, cuyo énfasis estaba orientado a obtener mayor eficacia administrativa.

Basados en los planteamientos del biólogo alemán Von Bertalanffy sobre la teoría general de los sistemas, Katz Y Khan²⁰ en el año 1966, adaptaron los preceptos básicos de esta teoría a las organizaciones, al determinar estas como sistemas abiertos que interactúan e intercambian recursos con el medio en que se desenvuelven. Más adelante la teoría general de los sistemas en la administración, sufriría una leve transformación, con el nacimiento de la teoría situacional o de contingencia, cuyo enfoque esta guiado a hacer buen uso de la tecnología como un factor clave en la administración.

A partir de los años 70's realizan su aparición los enfoques de la administración moderna, que sin ser tan elaboradas como las teorías antecesoras, se presentan como herramientas e instrumentos de mejora al quehacer administrativo. Dentro de estas herramientas se encuentran: la reingeniería, el benchmarking, el outsourcing y la calidad total, que desde el punto de vista administrativo es precisamente el objeto de estudio de este trabajo.

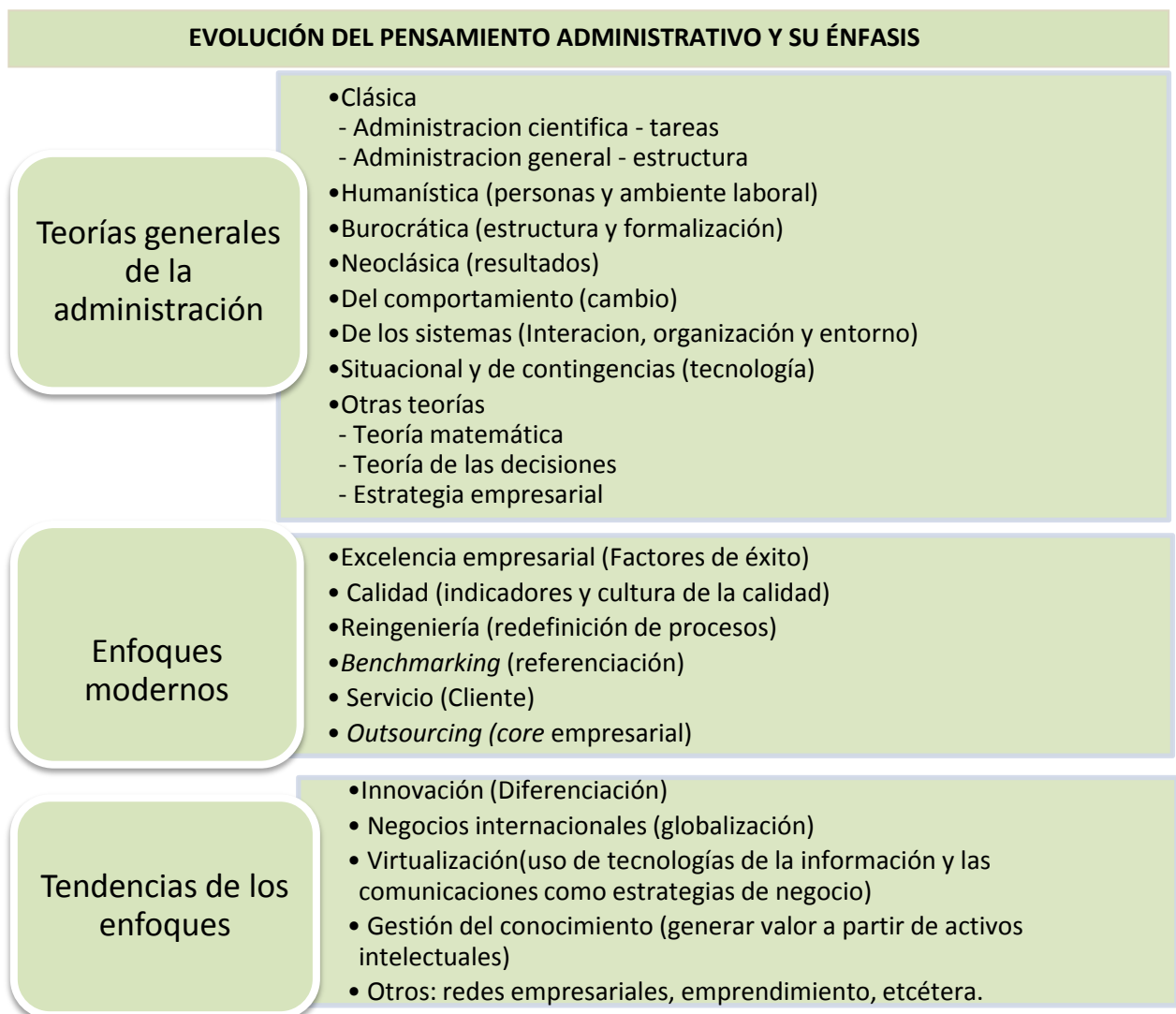
²⁰ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Análisis y diseño organizacional. Cali, Colombia. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores Ltda. 2008. P 33.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

En los últimos 20 años, no han surgido teorías tan sólidas como las clásicas, sin embargo se han desarrollado diferentes tendencias que le han ido dando un matiz diferente a las organizaciones, y que posiblemente en algunos años le darán un fuerte giro a la administración, transformándola como ha sido concebida hasta nuestros días. La gestión del conocimiento, la gestión de la virtualidad y la gestión de la innovación; son los ejemplos más sobresalientes de dichas tendencias.

Para sintetizar y resaltar los aspectos generales del pensamiento administrativo se presenta la siguiente esquematización realizada por Bernal y Sierra²¹.

Gráfico 3. Evolución del Pensamiento Administrativo y su Énfasis



²¹BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall, 2008. P. 38.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

Como se pudo observar en líneas anteriores la administración a través de los años ha sido materia de estudio bajo diferentes énfasis; de la misma manera, la calidad sin dejar de ser una rama adscrita al pensamiento administrativo en los enfoques modernos, ha sufrido el surgimiento de diversas perspectivas en su estudio, generándose una sucesión de modelos cuyo fin es el mismo; descubrir nuevos caminos en la búsqueda consistente de mayor eficacia, eficiencia y productividad en todos los ámbitos organizacionales.

Los estudiosos o llamados “gurús” de la calidad han enarbolado tanto el concepto y los resultados que se pueden obtener a través de las prácticas de esta; que incluso, como se dijo en un especial de calidad en la revista la barra en el año 2006:

“Así como los alquimistas buscaron por siglos la piedra filosofal, tratando de transmutar los metales vulgares en oro, los gurús de la administración llevan décadas tratando de encontrar la fórmula para convertir simples empresas en organizaciones exitosas. Hasta ahora la calidad total se perfila como la piedra filosofal de la administración”²².

De esta manera se vigoriza su estado de importancia y atrae la atención de los gerentes de grandes compañías alrededor del mundo.

En el camino hacia la estructuración del concepto de administración de la calidad total, es pertinente realizar una pequeña parada, y plasmar las ideas generales de los modelos más representativos para la adopción de prácticas de calidad en el mundo. Por ello se aprecian las ideas recopiladas por Sosa Pulido²³ al respecto:

Uno de los primeros invitados a exponer su modelo es **W. Edwards Deming**, cuyo énfasis y estudios están orientados al control estadístico de los procesos, como mecanismo para buscar continuamente el mejoramiento. La importancia de determinar estadísticamente el comportamiento de los procesos radica en identificar y tomar medidas sobre las causas comunes y especiales de variación, que impiden cumplir los requisitos y especificaciones del cliente. Con el paso del tiempo y a través de sus estudios el Dr. Deming se dio cuenta de que el éxito de utilizar las herramientas estadísticas y la adopción de prácticas de calidad, solo dependía del interés y del compromiso gerencial, para tomar un rumbo serio y fructífero. Razón por la cual, enfatizó también sus estudios al nivel jerárquico cúspide de la organización, al proponer una serie de prácticas conocidas como los 14 principios²⁴, de los cuales se realiza una breve descripción a continuación:

²²Especial Calidad. En: REVISTA LA BARRA. Bogotá D.C. Noviembre de 2006. No 20. P. 50-68

²³SOSA PULIDO, Demetrio. Administración por Calidad: Un modelo de Calidad total para las empresas. México: Limusa, 2006. P. 17.

²⁴WALTON, Mary. Cómo administrar con el método Deming. Bogotá: Norma, 1988. P. 38.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

1. *Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.* Genera el mensaje de que solamente por medio de la investigación y del desarrollo, se logra mantener en un estado competitivo el bien o servicio ofrecido, y por ende la supervivencia de la organización en el mercado y la generación de empleo.

2. *Adoptar la nueva filosofía.* Es el principio de un camino largo y arduo hacia la consecución del éxito organizacional, la calidad debe comenzar a ser vista como una doctrina de trabajo.

3. *No depender más de la inspección masiva.* Inspeccionar es sinónimo de duda, y esta conlleva a vislumbrar la incertidumbre de que el producto puede estar realizando bien, o no conforme a lo especificado. Lo que implica mayores costos, pues la calidad solo se logra mejorando cada vez más el sistema de producción.

4. *Acabar con la práctica de adjudicar contratos basándose exclusivamente en el precio.* Al realizar compras de materiales bajo parámetros de precios, se corre con el riesgo de adquirir materiales de baja calidad, lo que no garantiza la calidad en el nuevo producto a fabricar.

5. *Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.* Implica realizar una inversión económica en la mejora del proceso, ya sea en investigación, en nueva maquinaria, en entrenamiento del personal. Lo ideal es mejorar el método de producción.

6. *Instituir la capacitación en el trabajo.* Para que un trabajador realice cada vez mejor su trabajo es necesario que reciba capacitación, pero de la pertinencia de esta y de la manera cómo se dicte, depende que se tengan resultados visibles.

7. *Instituir el liderazgo.* El verdadero liderazgo es el que orienta a los empleados a realizar mejor su trabajo, no el que castiga y señala por los errores cometidos.

8. *Desterrar el temor.* Generar confianza en los empleados para que puedan expresarse y preguntar, es vital para corregir errores y crear un ambiente organizacional agradable.

9. *Derribar las barreras que hay entre las áreas de Staff.* Los objetivos propios de cada área deben estar alineados con los de la organización, para ello no pueden existir rivalidades entre las áreas y los flujos de comunicación deben ser claros y precisos.

10. *Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.* Los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas son representaciones mentales que limitan el trabajo y el mejoramiento.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

11. Eliminar las Cuotas numéricas. Producir por cumplir con una cantidad determinada, no contribuye en nada a la calidad, por el contrario la atrofia. Los trabajadores deben preocuparse por realizar los productos bien, no por exponer resultados numéricos.

12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo. Hay que instituir el orgullo en los empleados, mediante la exposición de que su trabajo es vital para el funcionamiento de la empresa. De la manera como se oriente la realización del trabajo, depende en gran medida que se erradiquen las inseguridades y la desmotivación de las personas.

13. Instituir un programa vigoroso de educación y de entrenamiento. El camino de la mejora continua incluye alimentar como factor fundamental la educación y el entrenamiento de los empleados, solo así, se garantiza el funcionamiento de nuevos métodos y el progreso del sistema.

14. Tomar medidas para lograr la transformación. Las ideas plasmadas sobre calidad, deben materializarse, para ello es importante que se organice un equipo de altos directivos precedidos por la gerencia, quienes deben ser los encargados de diseñar los planes para llevar a cabo.

Como segundo invitado realiza su aparición **Joseph Juran**, quien resaltó la conformación de los equipos de trabajo, como uno de los elementos claves para alcanzar la mejora continua. Juran enfatizó sus estudios en la construcción de calidad, a través de la alineación de tres puntos; la planificación, el control y la mejora.

En la planificación se toma como eje central el cliente, y los esfuerzos van dirigidos a satisfacer sus necesidades; esto mediante una secuencia lógica, que implica identificar las mismas, desarrollar los procesos necesarios para atenderlas y alinear a las personas para que ejecuten dichos procesos bajos los protocolos establecidos. En el control de calidad, lo que se pretende es determinar el nivel de cumplimiento de los requisitos fijados por el cliente, y comprobar que tan ajustado está siendo este cumplimiento con los objetivos de calidad definidos previamente. La mejora de la calidad comprende una serie puntos básicos que deben tenerse en cuenta al momento de fijar un estado de progreso; al nombrar de forma general algunos de ellos se plasman: adecuar la infraestructura conveniente para el cambio, definir claramente en que aspecto específico se pretende realizar la mejora, designar equipos de trabajo responsables de adelantar las acciones correspondientes al proceso de mejora; y asignar los recursos y la motivación necesarios para que los equipos de trabajo desempeñen sus tareas eficazmente.

El peso del éxito de este modelo, reside en su primer punto; la planeación, como proceso fundamental de gestión. Dependiendo de la coherencia de los planes y los objetivos

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

organizacionales trazados, frente a las acciones ejecutadas en busca de la satisfacción del cliente, a través del cumplimiento de los requisitos fijados por este, se puede determinar si realmente en una organización existen prácticas relacionadas con el estudio y la puesta en marcha de la calidad.

Aunque alguna vez precisó: “me molesta que me califiquen de gurú”²⁵, **Philip Crosby** es uno de los grandes exponentes y mentores del estudio de la calidad, pues a través de su radical énfasis en los cero defectos y en los costos de no calidad, ha logrado guiar numerosas organizaciones al éxito empresarial.

Crosby determinó cuatro principios en su búsqueda inherente por aportar al aseguramiento de la calidad. En primera instancia define la calidad como cumplir con los requisitos, y no como la excelencia; en segundo lugar precisa que el origen de la calidad se da por medio de la prevención de los errores, mas no por la identificación y la corrección de ellos. Tercero, fija un estado de desempeño, como una meta y una realidad los cero defectos, denotando que el espacio para los errores en el diseño y la fabricación de un producto, queda totalmente abolido. Y por último, manifiesta que el costo de la no calidad se determina por el precio del no cumplimiento de los requisitos.

De igual forma que los demás gurús de la calidad, Crosby diseña una secuencia de puntos que contribuyen al mejoramiento de la calidad, casualmente como Deming fija 14 principios²⁶:

1. Compromiso de la dirección
2. Formar un equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición
4. El costo de la no calidad
5. Crear conciencia sobre la calidad
6. Acción correctiva
7. Planear el día cero defectos
8. Educación al personal
9. Día cero defectos
10. Fijar metas
11. Eliminar las causas de error
12. Reconocimiento
13. Consejos de calidad
14. Repetir todo el proceso

²⁵CROSBY, Philip B. Hablemos de Calidad. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: McGraw-Hill, 1990. P. 89.

²⁶SOSA PULIDO, Demetrio. Administración por Calidad: Un modelo de Calidad total para las empresas. México: Limusa, 2006. P. 17.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

Como digno representante y exponente de la filosofía de calidad de oriente, sobresale **Kaoru Ishikawa**, quién exhibe el Control Total de Calidad²⁷(CTC) como un concepto gerencial que conlleva a que un producto se diseñe, se fabrique y se mantenga en el mercado, con un precio económico y satisfaciendo las necesidades de los clientes. Lo cual significa, que se debe prestar atención minuciosa a los detalles del producto en cada una de sus etapas, para evitar el nivel mínimo de defectos. El Control Total de la Calidad bajo el modelo de este japonés comprende seis características fundamentales, que desarrolladas por Ishikawa²⁸, se pueden entender de forma somera así:

1. El Control Total de Calidad en toda la empresa, requiere de la participación de todos los miembros; es decir que no es responsabilidad de un área específica como producción o ventas.
2. La educación y la capacitación en el control de calidad, siempre deben estar presentes como eje fundamental del mejoramiento.
3. Los círculos de calidad desempeñan actividades que son muy importantes, pues de estas pueden surgir correctivos o acciones de mejora sobre los procesos.
4. Constantemente se realizan auditorias de control de calidad, de forma interna o externa, como un mecanismo para detectar aspectos inusuales en el sistema.
5. La utilización de los métodos estadísticos, es quizás la herramienta científica más valiosa que poseen para estabilizar los procesos y tenerlos bajo control.
6. El control de calidad es llevado al plano nacional, donde no se promueve el control de calidad en un gremio determinado de empresas, sino en toda la nación.

6.1.2 Administración de la Calidad Total: Un Moderno Enfoque Gerencial

Como *“un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico”*²⁹ define Armand Feigenbaum como creador del concepto, el control total de la calidad (CTC); que como puede observarse es una percepción que abarca gran cantidad de elementos, que requieren un alto nivel de disciplina y estudio para poderlos desarrollar como un todo en la organización.

²⁷ISHIKAWA, Kaoru. *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma, 1985. P. 40.

²⁸ *Ibíd.*, p. 33.

²⁹FEIGENBAUM, Armand. *Control Total de la Calidad, Ingeniería y Administración*. México: Compañía Editorial Continental. 1977. P. 13.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

Para construir el concepto de administración de calidad total, es necesario fijar cimientos sólidos a partir de la comprensión de las ideas de Feigenbaum sobre el Control Total de la Calidad. El desarrollo, el mantenimiento y la superación de calidad de un producto, desde un punto de vista técnico industrial depende del control en los siguientes pasos³⁰:

1. De *Establecimiento de estándares*; que fijan un nivel de costos de la calidad, para enfocar el funcionamiento del producto.
2. De la *Estimación de conformidad*; que determina paralelamente los estándares fijados y el producto fabricado, para observar la coherencia entre ambos.
3. De *Ejercer una acción cuando sea necesario*; al no cumplirse los estándares, se deben poner en marcha las acciones correctivas pertinentes.
4. De *Hacer planes para mejoramiento*. Los esfuerzos deben orientarse a que los estándares en los costos, el comportamiento y la confiabilidad en el producto mejoren notablemente.

Desde el punto de vista gerencial (que es el enfoque de este capítulo para comprender la relación administración-calidad) se debe iniciar por entender, que el conjunto de esfuerzos efectivos nombrados por Feigenbaum, hacen referencia a que el estado de un producto, que cumpla o no con los requisitos del cliente, depende de toda la organización, y no de un área técnica llamada producción. Y que el desarrollo de las prácticas de calidad, así como su sostenimiento y sus mejoras, no son responsabilidad de los ingenieros, de los supervisores o de los altos directivos, debe ser un compromiso constante de todos los miembros del sistema llamado organización. Sin embargo es claro que la gerencia es el eje central, que debe impulsar la integración de los movimientos de los demás elementos en la organización. Razón por la cual surgen las siguientes preguntas de discusión; ¿Qué gana la gerencia con el Control Total de la Calidad?, ¿Qué gana la organización? ¿Cómo se puede involucrar a toda la organización en el Control Total de la Calidad?

Para dar respuesta a la primera pregunta, y parte de la segunda, Feigenbaum³¹determina la utilidad del Control Total de la Calidad, en cada uno de los preceptos básicos del éxito empresarial concebidos por la gerencia. En la *demanda del producto*, los niveles de calidad se ajustan con los costos, en referencia a los planes realizados, el consumidor se satisface con la calidad del producto y por el precio que paga, incrementando directamente las ventas. El incremento en *la producción* se ve afectado, porque se pueden generar nuevos diseños y métodos, que influyen en la capacidad de producción de la planta. El CTC garantiza la utilización de materias primas adecuadas, la prevención de errores y reprocesos, el

³⁰Ibíd., p. 27.

³¹Ibíd., p. 32.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

abastecimiento de productos bien fabricados, asegurando la calidad, aumentando la productividad en planta y el aumento de la rentabilidad en el negocio.

La aplicabilidad del Control Total de la Calidad, suena muy convincente en cuanto a los resultados que se pueden obtener, pero es un ejercicio que no se logra de la noche a la mañana, puesto que hay tantos elementos de la organización involucrados, que realizar un solo cambio en la figura tradicional de administrar, resultaría realmente traumático. Por dicha razón se origina de nuevo el interrogante ¿Cómo se puede involucrar a toda la organización en el Control Total de la Calidad?

En este punto es preciso indicar, que la respuesta al anterior cuestionamiento reside en el desarrollo del concepto, que a través de este capítulo se ha venido estructurando; que no es otro que “la administración de la calidad total”, como un moderno enfoque gerencial. Para no caer en un juego “lírico” de palabras, y edificar el concepto de la forma más clara y práctica, es importante empezar por plasmar que “la Administración de la Calidad Total”, la comprenden a su vez tres conceptos que se han desplegado a lo largo de estas líneas: La Administración, entendida como el conjunto de acciones orientadas a planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar³²; La Calidad, concebida como el cumplimiento de los requisitos y la satisfacción del cliente en el producto o servicio³³, y el Control Total de Calidad, que es “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizado por los diversos grupos en una organización. De modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”³⁴

En este orden de ideas lo que resta del capítulo es estudiar cómo se relacionan estos conceptos, para dar origen a un nuevo enfoque, que como se observa a continuación, asienta sus propias denotaciones.

Bajo el fundamento de construir el concepto de Administración de la Calidad Total con bases teóricas sólidas, se toman en consideración los aportes de dos expertos que han estudiado a profundidad el tema:

Para el ingeniero mexicano Demetrio Sosa Pulido, especialista en Calidad Total de la Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses (JUUSE); “*la Administración Por Calidad (APC) es una nueva cultura de trabajo que han desarrollado algunas empresas para todo su personal, y que se entiende como la actitud de buscar una mejor forma de trabajar y lograr mejores resultados*”³⁵; lo cual quiere decir que

³² FAYOL, Henry. Citado Por: ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Análisis y diseño organizacional. Cali, Colombia. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores Ltda. 2008. P 28.

³³ SOSA PULIDO. Op. Cit., p. 231.

³⁴ FEIGENBAUM, Armand. Citado Por: ISHIKAWA, Kaoru. *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma, 1985. P. 84.

³⁵ SOSA PULIDO. Op. Cit., p. 31.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

ante todo la administración de la calidad total, es una filosofía de trabajo, es una actitud, un cambio de cultura que conlleva al personal a buscar y obtener mejores resultados organizacionales. Este estudioso de la calidad, señala que el abrigo de la calidad total en toda la organización, depende de dos enfoques cuyo direccionamiento es responsable la alta gerencia. El primero es bautizado como enfoque directivo, “que consiste en realizar un diagnóstico de los problemas, necesidades y obstáculos que impiden a la organización llegar a la calidad total, y estructurar los proyectos necesarios para resolver dichas situaciones”³⁶. En la descripción de este enfoque se evidencia, la necesidad de que los directivos demuestren su condición de analistas, estrategias y tomadores de decisiones, para orientar los esfuerzos de toda la organización a la apropiación de la calidad total. El segundo enfoque es llamado enfoque operativo, “destaca que la calidad también se logra mediante la participación del personal en una continua búsqueda de solución de los problemas de trabajo, para lo cual deberán formar equipos de trabajo efectivos, y aplicar una metodología estadística de detección, análisis y solución de problemas”³⁷.

Aunque en este enfoque la participación directa del personal es fundamental para que la calidad total se ponga en marcha, la responsabilidad de la dirección está implícita, en el diseño de los métodos y procedimientos que deben ejecutarse. Para conformar equipos de trabajo exitosos, el ejemplo de la dirección es vital. De forma precisa, este autor considera la administración por calidad, como un modelo de administración, que alinea todas las actividades que se realizan dentro de la organización, bajo la aprehensión de prácticas de calidad, orientadas a la búsqueda incesante de mayor productividad.

Por otra parte el también Ingeniero industrial José Ruiz-Canela López, formador del Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total (E.F.Q.M.); precisa la distinción entre dos conceptos que generalmente se califican de iguales, pero que no lo son: gestión de calidad y gestión por calidad. El primero se refiere a gestionar la calidad de la empresa en un sentido técnico; el segundo tiene un concepto más amplio, y se refiere a gestionar la empresa con calidad. De este último, el autor antes mencionado, alimenta el concepto de gestión por calidad total o *Total Quality Management (TQM)*; el cual define como: “un paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible”³⁸.

Sosa Pulido y Ruiz-Canela, coinciden en que la administración de la calidad total, es un modelo que lleva consigo la búsqueda de eficiencia y productividad; y que debe enfocarse como una cultura de trabajo y una estrategia en toda la organización, para lograr satisfacer al cliente.

En este instante se va despejando aún más la duda de ¿Cómo se puede involucrar a toda la organización en el Control Total de la Calidad?

³⁶Ibíd., p. 33.

³⁷Ibíd., p. 33.

³⁸RUIZ-CANELA LOPEZ, José. *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna*. México: Alfaomega. 2004. p. 20.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

De acuerdo con Ruiz-Canela, La Calidad Total tiene inherente cambios en la orientación de la empresa hacia el cliente, el personal y el progreso continuo; y solo mediante una decisión de la alta dirección, el modelo de administración de la calidad total podrá desplegarse, obteniendo el compromiso de las personas, aprendiéndose mediante la educación y la capacitación; y construyéndose y gestionándose “a través de su planificación, implantación y desarrollo, seguimiento y mejora”³⁹; que no son otra cosa que elementos básicos del quehacer gerencial en el proceso administrativo, del cual se hacía referencia al comienzo de este capítulo, y cuyo precursor fue Fayol, Planear (planificación), Organizar (implantación), Dirigir (desarrollo) y Controlar (Seguimiento y mejora).

La relación de la administración y la calidad total, es mucho más estrecha de lo que se cree, pues en conjunto dan origen a un modelo moderno de gerenciar las organizaciones, con prácticas de calidad en todas las actividades que se ejecutan dentro de la organización. Dicho de forma más simple, se planea, organiza, dirige, coordina y controla con calidad. Donde esta es vista como una *“estrategia de gestión integral de la empresa que se basa en una serie de principios y requisitos y establece unas metas, venciendo una serie de obstáculos en el camino hacia la excelencia del negocio”*⁴⁰.

6.2 El modelo ISO 9001: Desarrollo histórico, enfoque y consideraciones generales

La Calidad no es ajena al desarrollo teórico-práctico de las organizaciones, es decir, que también ha sufrido continuos cambios que denotan las modificaciones en los supuestos y conceptos básicos a partir de los cuales se construye todo el contexto de la misma.

En la edad media, se entendía que la calidad era hacer las cosas bien independiente del coste o esfuerzo necesario, su principal fin era la conformidad del cliente, la buena reputación del artesano por el trabajo bien hecho y crear un producto único. La época artesanal, se caracterizó porque la calidad del producto se establecía a través de la relación directa entre el artesano y el usuario, en ese entonces, el cliente en el momento en que el artesano le entregaba el producto, revisaba si este tenía las características y especificaciones dadas, por esta razón, esta época comprendía las condiciones para enfocarse en actividades que generaban confianza y satisfacción al cliente. Más adelante, con la llegada de la revolución industrial y la bonanza de la producción masiva, se limitó la relación directa que antes tenía el productor con el cliente, lo que generaba al cliente el desconocimiento de las prácticas de producción de quien le proporcionaba sus productos, este solo recibía el producto final, de manera que su conformidad o su inconformidad era de la misma forma desconocida en gran parte por el productor. En este orden, el rendimiento y la utilidad del producto solo era percibido por el cliente, quien en realidad tenía el verdadero conocimiento de esta. En la época industrial, el concepto de la calidad cambió y lo importante era hacer muchas cosas para

³⁹Ibíd., p. 20.

⁴⁰Ibíd., p. 21.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

satisfacer la gran demanda de bienes y servicios de la época para obtener grandes beneficios económicos. El capitalismo industrial*, así como la administración antes y durante la aplicación de la administración científica, concebían este enfoque hacia la forma de organizar la fuerza de trabajo, representada en la mano de obra o maquinarias utilizadas, con el fin, de que la gran escala disminuyera los costos de producción y se lograra suplir la alta demanda en su mayor medida.

Sin embargo, la calidad no era absolutamente ignorada, sino que no era un aspecto relevante en los intereses de la administración en ese entonces. Pero la necesidad de introducir procedimientos para atender la calidad de los productos se hizo evidente, fue cuestión de tiempo para que la administración comenzara a delegar esta responsabilidad a la mano de obra, es decir, se crearon nuevos cargos para cumplir con esta función; llamados inspectores, eran personas capacitadas para realizar las respectivas revisiones al proceso productivo con el fin de detectar errores al final, a partir del uso de estándares para identificar las partes que no se ajustaban a estos, los inspectores realizaban una mejor inspección que la que se realizaba antes con la simple vista. La inspección realizada con la ayuda de los estándares que se realizaba al final de la producción, (entiéndase final de la producción cuando se obtiene el producto final) conducía a evidenciar los errores, a contar y detectar la mala calidad.

Más tarde, en 1931, Walter A. Shewart publicó el libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Por el cual dio a conocer las cartas de control y el estudio de la calidad a través de diversas variables, las cuales fueron objeto de estudio más adelante. Shewart fue el primero en reconocer que en todo proceso de producción masivo se presenta la variación del mismo, dicha variación que debía ser estudiada con los principios de la probabilidad y de la estadística. Desde este punto fue de donde partió lo que se conoce como el control estadístico de la calidad.

Investigadores como Shewart y Deming, observaron que no pueden producirse dos partes con las mismas especificaciones, lo cual se debe, entre otras cosas, a las diferencias que se presentan en la materia prima, a las diversas habilidades de los operarios, y sin lugar a dudas, a las condiciones técnicas en que se encuentren los equipos de producción.

En este orden de ideas, la administración toma parte en este punto por medio de la comprensión de estos principios, es decir, hay que entender que la variación no se puede suprimir, que esta tiene un carácter de frecuencia. Sin embargo, se posibilita y por tanto hay que establecer un rango de variación, de manera que aunque se presente la variación, esta sea aceptable porque está dentro de los rangos que se establecieron y no origina problemas.

* Régimen económico fundado en el predominio del capital (representado por la apropiación de los medios de producción industriales) como el elemento de producción y creador de riqueza. Fuente: Diccionario Enciclopédico Nuevo Espasa Ilustrado 2000. Espasa Calpe S.A.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

Para establecer los rangos de variación, el uso de la estadística es fundamental, y para que la variación presentada sea aceptable, es indispensable el control estadístico de los procesos que varían, que en realidad, son todos. Esta es la base para formular el enfoque que más tarde se conoció como la segunda etapa de la calidad.

El contexto histórico por el cual el control estadístico tuvo auge, tiene que ver con los tiempos de la segunda guerra mundial; asegurar la eficacia del armamento con la más rápida producción, sin importar su coste para garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso. Era lo que buscaba el gobierno de los Estados Unidos en la elaboración de un programa de inspección por muestreo para el servicio de municiones del ejército, programa que se convirtió en un plan educativo para el personal de la industria y de las universidades. El control estadístico en ese entonces, era el método más eficiente para obtener la uniformidad del producto, ya que el problema a resolver, entendido como la variación de los procesos de producción, necesitaba de herramientas y metodologías estadísticas para encontrar los diferentes problemas inmersos en el proceso, es decir, las causas por las cuales variaban los procesos. Los departamentos de ingeniería y manufactura, o bien el área de producción, fueron los responsables de aplicar el control estadístico de la calidad, con el fin de controlar a la misma.

Así, el movimiento por la calidad en su primera etapa, conocida como la inspección, se enfatiza en el resultado producido, en la detección de los errores y fallas del producto final, y, desde la visión administrativa, la mala calidad es un problema a resolver y su efectiva solución y mejora se origina en la buena detección que haga el departamento de inspección. Mientras tanto, la visión administrativa vuelve a cambiar, o más bien, se complementa mucho más cuando se comprende que la variación de los procesos es frecuente, y por ende, la calidad de ellos se debe controlar, en este caso, los departamentos de producción son quienes deben velar por el buen uso de las herramientas y metodologías estadísticas para el eficiente control.

Hasta este punto la calidad era un problema que radicaba en la producción, pero, más adelante, en la década de 1980 se tomó plena conciencia de la importancia estratégica de la calidad, de su mejora y de la satisfacción de los clientes, importantes teóricos fueron quienes posibilitaron esta situación, en primer lugar, W Edwards Deming dijo:

*“Si se mejora la calidad, disminuyen los costos. La reducción de costos juntamente con el mejoramiento de la calidad se traduce en mayor productividad. La empresa con mayor productividad es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo cual le va a permitir permanecer en el mundo de los negocios, conservando así las fuentes de trabajo para sus empleados. Hacer este cambio en el sistema es tarea de la alta gerencia”.*⁴¹

⁴¹ DEMING, W. Edwards. Citado por GUTIERREZ, Mario. Administrar para la Calidad. 1988, p 34.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

En la misma línea, un fundamento económico que generó mayor interés a la calidad, fueron los conceptos de costos de calidad de Juran:

“La mala calidad cuesta mucho, por lo que al mejorar se reducen los costos que esta genera”⁴²

Así mismo, en 1956, Armand Feigenbaum en su libro Total Quality Control, hace el siguiente planteamiento:

“No es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de manufactura trabaja aisladamente. Para que el control de calidad sea efectivo, este debe iniciarse con el diseño mismo del producto y terminar solo cuando el artículo esté en manos de un consumidor satisfecho, por consiguiente, el principio fundamental del que hay que partir es el siguiente: la calidad es trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso”.⁴³

Por último, el doctor Kaoru Ishikawa formalizó los círculos de calidad, de los cuales se partió para incentivar el cambio cultural y la suficiente capacitación y concientización sobre lo concerniente a la calidad.

De las premisas anteriores, y ante los cambios en el mundo de los mercados, se produjo la toma de conciencia por parte de altos directivos representantes de grandes compañías a nivel mundial, estas personas accedieron a la comprensión sobre la responsabilidad que estos tienen sobre la generación de calidad en sus organizaciones. Dichos cambios que se evidenciaron mucho más en el Japón, bajo el asesoramiento del doctor Edwards Deming.

La administración vuelve a tomar un rumbo diferente con respecto a la calidad, mucho más compuesto y complejo, pero mucho más amplio sobre lo que realmente puede lograr que una empresa satisfaga las necesidades de sus clientes para conseguir permanecer en el negocio. Pero, ¿qué significa esto? Las organizaciones se vieron en la necesidad de asegurar la creación de calidad en todos sus procesos para así mismo garantizar la calidad del producto final con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. ¿Y cómo se ejecuta esto?, utilizando las diversas herramientas y metodologías tanto técnicas como administrativas en todos los procesos y niveles de la organización, en otras palabras, la administración necesita crear un sistema de trabajo que le permita generar el aseguramiento de la calidad en toda la organización con el fin de producir un producto o servicio que satisfaga al consumidor o cliente. De manera que en este punto, se llegaría a la tercera etapa de la calidad.

En el aseguramiento de la calidad, la perspectiva de la misma pasa de una visión estrecha a una mucho más amplia, tanto en dimensiones de quienes son los responsables de las prácticas de calidad, así como los logros que se pueden obtener a través de estas. Para ello fueron esenciales los conocimientos impartidos por los grandes ponentes de los conceptos y

⁴² JURAN, J.M. Citado por GUTIERREZ, Humberto. Calidad y Productividad, p 14.

⁴³ GUTIERREZ. Op. Cit., p 36.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

aplicaciones de la calidad, resultando principios, métodos y técnicas que a partir del cambio conceptual de la administración y el involucramiento de la alta dirección se puedan obtener empresas competitivas.

La evolución de la calidad en el Japón, y de forma consecuente, en Europa y Estados Unidos, diversificó los enfoques de los sistemas de aseguramiento de la calidad en las organizaciones, de manera que en 1946, se reunieron los delegados de 25 países en Londres, Inglaterra, con el fin de crear una organización que facilitara la coordinación internacional y la unificación de los estándares industriales, organización que tuvo el nombre de ISO (Organización Internacional de Normalización, en inglés, International Organization for Standardization), siglas que son un prefijo griego que significa "igual". La ISO inició operaciones el 23 de febrero de 1947 y actualmente es una red de instituciones nacionales de normalización de 163 países, que tiene un miembro por país y un secretario central que coordina el sistema y que tiene su sede en Ginebra, Suiza. La ISO es una organización no gubernamental, compuesta por miembros de las estructuras gubernamentales pero también por miembros propuestos por asociaciones de industriales.

"El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de la ISO, cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica. Las normas internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la parte 2 de las directivas ISO/IEC. La tarea principal de los comités técnicos es preparar normas internacionales, los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se circulan a los organismos miembros para su votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto".⁴⁴

La ISO ha publicado más de 18.000 estándares internacionales, comprendidos en múltiples áreas del conocimiento y de la producción.

Retomando la década de 1980, se evidenció la necesidad de que las organizaciones crearan sistemas de aseguramiento de calidad para cumplir con requisitos técnicos sobre los productos y servicios, y así garantizar al cliente que lo que se le entregaba estaba ligado a un proceso de generación de calidad. Sin embargo, existían muchos enfoques sobre cómo debería ser un sistema de aseguramiento de la calidad, fue entonces, que atendiendo a lo anterior, la ISO conformó un comité técnico que a partir de largos estudios e investigaciones redactó y puso a votación las Normas serie ISO-9000, las cuales fueron aprobadas en 1987. La serie de normas ISO 9000, es una categoría de normas sobre la gestión de calidad en las organizaciones, y permitieron la racionalización de los diferentes enfoques de los sistemas de calidad.

⁴⁴INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos. NTC-ISO 9001:2008, p. 4

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

En 1987 esta serie se convirtió en la prescripción general de qué debe reunir un sistema de aseguramiento de calidad en una organización, compuesta de cinco normas, 2 para propósitos de la gestión interna de la calidad: ISO 9000 e ISO 9004, y 3 para fines externos de aseguramiento de calidad en situaciones contractuales: ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, es decir, que con una de estas tres normas las empresas puede certificar su sistema de calidad.

En 1994 la serie de normas fueron revisadas y se publicó una nueva edición de estas, sin embargo, se mantenían las características de la versión de 1987, enfatizadas en la documentación y estandarización, y a la cual la mejora no se presentaba en la práctica como la norma la planteaba, es así, que se preparó una nueva versión, y en el año 2000 se publicó esta nueva edición que resultó contener reformas radicales con respecto a las versiones anteriores, norma que fue ajustada a las nuevas prácticas administrativas y a los nuevos supuestos y conocimientos en materia de calidad. De manera que en la actualidad, la versión más reciente de estas normas se publicó en el 2008, la cual también tiene ajustes con respecto a la del 2000.⁴⁵

La serie de normas establecen modelos de dirección para el aseguramiento de la calidad y pretenden fomentar la creación de sistemas de gestión de calidad, sin embargo, las normas se diferencian en lo que ellas mismas normalizan, es decir, por ejemplo, que la norma ISO 9001 establece los requisitos para los sistemas de gestión de calidad, mientras que la norma ISO 9000 establece los fundamentos y vocabulario aplicados en los sistemas de gestión de calidad. En la actualidad, la decisión de cual norma aplicar consta de diversos factores, pero para mayor precisión, la norma ISO 9001 ha sido la que ha logrado mayor auge en el mundo, debido a su condición de ser certificable, de manera que en el contexto comercial, es bien visto que una empresa este certificada bajo la norma ISO 9001.

*“La Norma Internacional ISO 9001 fue preparada por el comité técnico ISO/TC 179, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, subcomité SC2, Sistemas de Calidad. La Norma Internacional ISO 9001:2008, anula y sustituye la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004”.*⁴⁶

*“La ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluido los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables”.*⁴⁷

⁴⁵ GUTIERREZ PULIDO, Mario. Calidad y Productividad. McGraw-Hill. 2 ed., p 67-72.

⁴⁶ INCONTEC. NTC-ISO 9001:2008, p. 5.

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 10.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

De manera que la ISO 9001:2008, sugiere un modelo de dirección para la creación de un sistema de gestión de calidad para generar aseguramiento de la calidad y así se demuestre la capacidad de cumplimiento de los requisitos del cliente para aumentar la satisfacción del mismo. Es decir, que la implementación de este modelo implica una decisión estratégica de la organización.

El cumplimiento de la norma, produce un certificado que avala que el sistema de gestión de calidad cumple con lo anterior. Los análisis para constatar de que una empresa cumple con el sistema ISO 9001:2008, los hacen los organismos autorizados por los entes gubernamentales avalados para ello, En el caso colombiano, el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC) avala al Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), a Bureau Veritas y a SGC como organismos autorizados para certificar la norma, sin embargo, solo ICONTEC es miembro de la ISO.

El modelo ISO 9001:2008, es aplicable a cualquier organización ya que sus requisitos son genéricos, y en ocasiones algunos requisitos quedan anulados porque no aplican, esto depende de la razón de ser de la organización, pero, por otro lado, la naturaleza de la norma exige el cumplimiento de otras normas que sean aplicables y se ajusten al enfoque que esta norma tiene. En otras palabras, si en la organización aplican normas jurídicas o requisitos técnicos en el aseguramiento de la calidad para la satisfacción del cliente, entonces la norma ISO 9001 exigirá también el cumplimiento de estas. De manera que la norma ISO 9001 genera un modelo sólido de aseguramiento de calidad. En este orden, el modelo busca implementar la conciencia de calidad en cada proceso de la organización, en todos los trabajadores, en la elaboración de cada producto y en la prestación de cada servicio con el fin de obtener la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes externos. El modelo ISO 9001, es una normativa para el aseguramiento de la calidad, es también una herramienta para las organizaciones que busquen optimizar sus recursos a través de la mejora continua de sus procesos.

7. MARCO EXPERIMENTAL

7.1 Obstáculos para la Administración de la Calidad Total

Todo gran logro comprende cuotas de sacrificio, disciplina y preparación, para avanzar sobre los impedimentos que se presentan en el camino. Así mismo, en la ruta hacia la excelencia organizacional mediante la puesta en marcha de la gestión por calidad, se presentan una serie de obstáculos o barreras que impiden que la calidad total se despliegue por toda la organización y se instale como un hábito o mejor aún como una cultura. Los teóricos más representativos del estudio de la calidad, Deming, Juran, Crosby e Ishikawa; han coincidido en muchas de sus ideas y planteamientos acerca de aquellas barreras que limitan la creación de calidad total, dichas ideas han tendido a resaltar y atacar los elementos claves donde se alojan dentro de la organización. Ruiz-Canela traduce en palabras más sencillas, y llama esos elementos claves; Dirección, Estrategia, Organización y Personal⁴⁸.

En este punto experimental se han alineado las ideas de los autores ya mencionados, dentro de cada uno de los elementos o categorías claves donde se instalan los obstáculos, para generar una idea común y bautizar los obstáculos de acuerdo a su categoría y lograr una descripción más clara en su caracterización. Es así, que la definición de los obstáculos parte de enlazar con un color específico las ideas expuestas por los autores (ideas acompañadas del número de página de su respectiva bibliografía) que coinciden en su argumentación y en su fin.

Por ejemplo, cada autor resalta a través de una idea, la importancia de la participación activa de la Dirección (Categoría), como principal agente precursor de la calidad total, para crear una idea general que hace referencia a un Obstáculo de la categoría llamado Falta de dirección. Posteriormente se listan y caracterizan cada uno de estos obstáculos, según las ideas de los autores que se compararon. Es pertinente precisar también, que en este ejercicio se cuenta con la participación del profesor Leonel Leal⁴⁹; quien es un experto en el tema de discusión y plasma en las cuatro categorías (Dirección, Estrategia, Organización y Personal) sus enriquecedoras ideas provenientes del vasto estudio y su enorme experiencia en diferentes empresas nacionales y extranjeras.

⁴⁸RUIZ-CANELA LOPEZ, José. *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna*. México: Alfaomega. 2004. p. 96.

⁴⁹Magister en Ingeniería Industrial, profesor universitario, ex miembro del comité directivo del Centro Nacional de Productividad, asesor en Calidad Total.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

7.1.1 Obstáculos en la Dirección

CARACTERIZACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL							
	DEMING*	JURAN*	ISHIKAWA*	CROSBY*	RUIZ-CANELA*	LEAL	OBSTÁCULO GENERAL
DIRECCIÓN	Depender de los controles del departamento de calidad (104)	Poca asignación de recursos (229)	El control de calidad no puede progresar si la política no es clara (115)	El ejemplo que dan los directivos es más importante que cualquier otra cosa (5)	Falta de claridad en los beneficios que se pueden lograr (403)	Falta de conocimiento de la calidad	FALTA DE LIDERAZGO
	La gerencia está obligada a mejorar continuamente (74)	Establecer nuevas direcciones y objetivos para toda la empresa (221)	Si no hay liderazgo desde arriba no se insista con el control total de la calidad (115)	El único capaz de cambiar la mentalidad en una empresa es el director general (4)	Ausencia de formación (403)	Poder autocrático	POCO CONOCIMIENTO DE LA CALIDAD TOTAL
	Instituir la capacitación en el trabajo (76)	Dirigir personalmente al equipo de gestión hacia los objetivos (221)	Incapacidad en el manejo de los subalternos (115)	Cambio de la cultura a través del cambio de las actitudes (4)	Resistencia al cambio (403)	Facilitar el cambio de cultura	CARENCIA DE RECURSOS
	Instituir el liderazgo (78)	Someterse a la formación sobre la naturaleza de la calidad (220)	Verificar si la calidad se está realizando de acuerdo con lo proyectado (120)		Falta de recursos (403)	Ser consecuente de lo que se dice con lo que se hace	RESISTENCIA AL CAMBIO EN EL ESTILO DE DIRECCION
	Desterrar el temor (80)		Calidad inicia con educación y termina con educación (11)		Presentarse sordos a los mensajes de los empleados (97)		ESCEPTICISMO SOBRE LA IMPORTANCIA DEL PERSONAL
	Deseo de transformar el estilo de gerencia (66)		Elitismo (23)		Reconocer los logros (98)		DESPLIEGUE INADECUADO ENTRE LA FORMULACION Y LA IMPLEMENTACION DE LOS OBJETIVOS
				La dirección es la primera que tiene que estar totalmente implicada (97)			

*WALTON, Mary. Cómo administrar con el método Deming. Bogotá: Norma, 1988.
 *JURAN, Joseph M. Juran y la Planificación para la Calidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1990.
 *ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Bogotá: Norma. 1985.
 *CROSBY, Philip B. Hablemos de Calidad. México, D.F. McGraw-Hill. 1990.
 *RUIZ-CANELA LOPEZ, José. La gestión por Calidad Total en la empresa moderna. México, D.F. Alfaomega. 2004.

*Cuadro 1. Obstáculos en la Dirección
Fuente: Autores del Proyecto*

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

Falta Liderazgo. El gerente general es el primer responsable de las acciones que se desarrollen dentro de la organización, si él no toma la iniciativa de establecer proyectos que generen cambios en la organización, nadie la tomará. Es la dirección, la que tiene que diseñar y establecer los mecanismos de trabajo, es la que debe promover el mejor ambiente laboral para el personal, de lo contrario la organización, será como un barco sin timonel, sin rumbo fijo. Si el gerente no considera crear una cultura de gestión por calidad, entonces ninguna actividad que se realice dentro la organización tendrá un gran impacto positivo. El gerente es el primero que debe dar ejemplo, y sus palabras deben ser consecuentes con sus acciones.

Poco Conocimiento de la Calidad Total. Para adoptar prácticas de calidad en una organización, y más aún para crear calidad total, se requiere que el personal genere el conocimiento apropiado a través de capacitaciones y estudios rigurosos; y así poder comprender el significado, la magnitud y la importancia de implementar un sistema gestión de calidad total en la organización. El responsable de promover esa formación en calidad y en los temas relacionados con ella, tales como la aplicación y el manejo de herramientas estadísticas; es el gerente, quien debería ser la persona con mayor conocimiento y formación en lo relacionado con la calidad.

Carencia de Recursos. La creación y la puesta en marcha de un modelo de Calidad Total requiere que se involucren diferentes tipos de recursos; económicos, en la inversión en diferentes aspectos como investigaciones, adquisición de nuevas tecnologías y propiedad intelectual; materiales, como nuevos insumos o materia prima; y de tiempo como un elemento irrecuperable. Si la dirección no se asegura de brindar y suministrar los recursos mínimos necesarios, entonces la creación de calidad total no podrá desarrollarse constantemente.

Resistencia al Cambio en el Estilo de Dirección. Las actitudes de la dirección que reflejan el conformismo y la conservación de prácticas tradicionales de gerenciar, representan un gran obstáculo para la creación de Calidad Total, puesto que esta involucra grandes cambios en la forma de gestionar la organización. Si la dirección se resiste a concebir una nueva forma gerencial, entonces la calidad total no podrá desarrollarse en la organización bajo la batuta de ese personaje. Si no cambia la dirección que es el cerebro de la organización, no se puede pretender que aquellos elementos que dependen de las decisiones del cerebro cambien.

Escepticismo sobre la importancia del Personal. La dirección tiene que reconocer a sus colaboradores como lo que son, como personas, debe indagar y entender los distintos tipos de comportamiento que existen dentro de la organización. La carencia de motivación, la exclusión de un individuo de una actividad por su estatus social, la insuficiencia en el reconocimiento de los logros y la falta de espacios para atender las ideas del personal; crean un ambiente de desinterés, rencor y de odio, por parte de las personas hacia su trabajo, sus compañeros y la

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

organización. Lo cual genera un obstáculo enorme para la creación de la Calidad Total, ya que se requiere que todos los individuos se interrelacionen en el mejor ambiente laboral.

Despliegue Inadecuado en la Formulación y la Implementación de los objetivos. El establecimiento de objetivos y de políticas, es tarea y responsabilidad de la alta gerencia; esta debe procurar que dichas políticas y objetivos sean los más entendibles posible, para que todos los integrantes de la organización se direccionen de la manera más adecuada al ejecutar sus actividades. Si no hay claridad en los objetivos, mucho menos en los medios para alcanzarlos. La creación de Calidad Total como un modelo de gestión requiere un rumbo hacia donde desarrollarse.

7.1.2 Obstáculos en la Estrategia

CARACTERIZACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL							
ESTRATEGIA	DEMING*	JURAN*	ISHIKAWA*	CROSBY*	RUIZ-CANELA*	LEAL	OBSTÁCULO GENERAL
	Crear Constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio (61)	Los objetivos estratégicos de calidad son una prolongación de los objetivos corporativos (126)	Fije la vista en las prioridades a largo plazo y piense ante todo en calidad (97)	Los cambios en las políticas deben de ser mínimos (45)	Poca claridad en los objetivos que se persiguen (43)	Poco énfasis en la calidad humana	NO EXISTE EL CONCEPTO CLARO DE ESTRATEGIA
	Énfasis en las utilidades a corto plazo (99)	La Calidad debe ser una parte de la planificación estratégica de la Empresa (220)	Si no se fijan políticas, no se fijan metas (55)	Muchos siguen pensando que la calidad es un problema técnico, y no un problema de personas (34)	Diseño inadecuado de la estrategia (99)	Concepto errado de estrategia (Confusión entre táctica y estrategia)	LA CALIDAD NO ES PARTE DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA
	Descuido de la Planificación y Transformación a largo plazo (103)		El Control Calidad es uno de los objetivos principales de la empresa. En su nueva, filosofía administrativa (97)	El cambio debe ser un aliado, debe darse de forma planeada y no por accidente (7)	La calidad total debe ser propia de la estrategia de la empresa (99)	Falta de proyección amplia	LOS ESFUERZOS ESTÁN DIRIGIDOS AL CORTO PLAZO
					Rentabilidad a corto plazo	NO EXISTE UNA ESTRATEGIA DIRIGIDA A PROMOVER LA CALIDAD EN LAS PERSONAS	

*WALTON, Mary. Cómo administrar con el método Deming. Bogotá: Norma, 1988.
 *JURAN, Joseph M. Juran y la Planificación para la Calidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1990.
 *ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Bogotá: Norma. 1985.
 *CROSBY, Philip B. Hablemos de Calidad. México, D.F. McGraw-Hill. 1990.
 *RUIZ-CANELA LOPEZ, José. La gestión por Calidad Total en la empresa moderna. México, D.F. Alfaomega. 2004.

Cuadro 2. Obstáculos en la Estrategia
 Fuente: Autores del Proyecto

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

No Existe el Concepto Claro de Estrategia. Los gerentes tienden a confundir el diseño de estrategias, con el diseño de tácticas y planes. La estrategia representa un conjunto de acciones a seguir, el camino mediante el cual se llega a la ejecución plena de los planes establecidos; la táctica hace referencia a los caminos alternos que se pueden tomar de presentarse situaciones no esperadas y no tenidas en cuenta, las tácticas aunque son estrategias en una “dimensión más pequeña”, también requieren ser diseñadas previamente. La dirección debe buscar en términos de eficacia y eficiencia el camino más adecuado, para alcanzar los planes propuestos, de lo contrario los esfuerzos que se hagan serán empleados en vano.

La Calidad no es parte de la Estrategia Corporativa. La Calidad no debe ser vista como un área funcional más, o como propia de las condiciones técnicas de un producto; en la gestión por calidad, esta debe estar implícita en todos los procesos de la organización, en cada una de sus actividades y en la relación con los diferentes grupos de interés (Clientes, Colaboradores, Medio ambiente, Sociedad, Proveedores, Gobierno). La Calidad debe ser parte de la estrategia corporativa, puesto que es el camino hacia la excelencia organizacional, debe ser un elemento tan importante, como la incursión en nuevo mercado, el desarrollo de un nuevo producto o la adquisición de una nueva tecnología. De no entenderse así, cualquier práctica de Calidad empleada, no alcanza la trascendencia y el impacto requerido.

Los Esfuerzos están dirigidos al Corto Plazo. La búsqueda de utilidades a corto plazo por parte de los gerentes y los socios, sesga las proyecciones y los planes a largo plazo, donde la Calidad Total es protagonista y genera los mejores frutos. La búsqueda de resultados inmediatos en menos de un año, no permite que la Calidad Total se despliegue de forma adecuada, debido a que la concentración de los recursos y la atención del personal, estarían centrados en la consecución de los objetivos inmediatos. La creación Calidad Total debe ser lo primero, no puede ser asunto de segundo plano.

No existe una estrategia dirigida a promover la Calidad en las Personas. El paradigma de que la Calidad solo es aplicable a los productos o a los procesos, no contribuye a que las personas sientan el compromiso de actuar con prácticas de Calidad en su condición natural de interactuar como ser humano en la organización. No enfatizar la Calidad en las personas, limita el desarrollo de la Calidad en su orientación al producto o al proceso, pero no en las relaciones bilaterales con los grupos de interés. El verdadero desarrollo de la calidad, emprende su camino en el cambio de actitud y de cultura; y estas solo son posibles si las personas así lo designan.

7.1.3 Obstáculos en la Organización

CARACTERIZACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL							
	DEMING*	JURAN*	ISHIKAWA*	CROSBY*	RUIZ-CANELA*	LEAL	OBSTÁCULO GENERAL
ORGANIZACIÓN	Derribar las barreras que hay entre las áreas de Staff (82)	Cada departamento es responsable de cumplir con los objetivos departamentales (219)	Estructuras poco Horizontales. La empresa debe crear comités interfuncionales (109)	Formar un Equipo para el mejoramiento de la calidad (121)	Existencia de Barreras Verticales (96)	Existencia de Estructuras Funcionales	RIGIDEZ EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
		Debe existir un comité de calidad (222)	El control de calidad no tiene nada que ver con las divisiones administrativas (117)	Todos dependen unos de otros (118)	Estructura Centralizada (96)	Carencia de Gerencia por Procesos	BARRERAS ENTRE ÁREAS ORGANIZACIONALES
		El despliegue de los objetivos implica la comunicación hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía (225)	Protección de los propios intereses a costa de la privación de la información (128)	Es Difícil emprender algo dentro de una organización sin que al final el resto no resulte implicado (126)	Cada Departamento se encarga de unas funciones determinadas (96)		PRIORIZACION DE OBJETIVOS LOCALES SOBRE GLOBALES
			El control de calidad en toda la empresa, requiere de la participación de todos los miembros (33)	Falta de entendimiento mutuo (entre los departamentos) acerca de la Calidad (169)	Monopolios Internos de información (97)		LA CALIDAD NO ES VISTA COMO UN SISTEMA TRANSVERSAL

*WALTON, Mary. Cómo administrar con el método Deming. Bogotá: Norma, 1988.
 *JURAN, Joseph M. Juran y la Planificación para la Calidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1990.
 *ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Bogotá: Norma. 1985.
 *CROSBY, Philip B. Hablemos de Calidad. México, D.F. McGraw-Hill. 1990.
 *RUIZ-CANELA LOPEZ, José. La gestión por Calidad Total en la empresa moderna. México, D.F. Alfaomega. 2004.

Cuadro 3. Obstáculos en la Organización
 Fuente: Autores del Proyecto

Rigidez en la estructura organizacional. El control total de calidad requiere de nuevas estructuras organizacionales, como lo dice Gutiérrez⁵⁰, los organigramas de las organizaciones por lo general se construyen tomando como punto de referencia las funciones que se presentan en la actividad como tal de la empresa, bien sea actividades de producción, mercadeo, contabilidad, compras, diseño, entre otras. Esto radica en la tradicional forma de concebir los procesos organizacionales, donde las estructuras funcionales unifican los procesos relacionados estrechamente y establecen una condición razonable para alinear las diferentes actividades de los diferentes puntos de la empresa. Si bien las estructuras funcionales tienen como base la unificación coherente de las diferentes tareas, procesos y actividades en un área específica y en diferentes niveles jerárquicos según su condición, estas estructuras deben ser lo más flexibles posibles para poder darle cabida a un nuevo modelo estructural en la organización, en donde las actividades administrativas como tal no sean el eje central sino más bien sean actividades de apoyo para las actividades fundamentales de la empresa, es decir, que los procesos que concentran la razón de ser de la organización sean el eje principal para la gestión. Cuando esto no sucede, cuando no se concibe ni se admite otro esquema o modelo estructural, cuando la concepción de la funcionalidad de las áreas y las personas esta tan arraigada, genera una barrera que no permite la flexibilización organizacional, en donde el sistema administrativo que propone la idea de “cada quien con lo que le corresponde”, produce una solidez estructural tal, que no permite que las estrategias corporativas permeen en todo el sistema, este obstáculo no permite que la calidad total atraviese en línea horizontal el esquema organizativo de la empresa. Esto es, lo que no permite tampoco que los comités interfuncionales de los que habla Ishikawa (Ver cuadro 3), funcionen de manera eficiente en su propósito de canalizar la calidad en la organización.

Barreras entre las áreas organizacionales. Se presentan debido a la falta de información entre ellas, a la no comprensión de que todos dependen de todos, tal es el caso del departamento de compras de una empresa que necesita conocer el estado de inventario que le proporcione el área de almacenaje para saber cuánta materia prima debe de solicitar a los proveedores, y este último niegue o informe cifras falsas, bien sea por intereses de controlar a su libre albedrío el inventario o porque en realidad no conozca las cifras reales, en los dos casos, estaría perjudicando a su proveedor interno. Como lo dice el doctor Deming: “Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, si sus metas están en conflicto, pueden arruinar la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía”⁵¹.

Priorización de objetivos locales sobre los globales. Si bien cada departamento de una empresa debe cumplir con unos objetivos específicos, se debe tener presente que estos están relacionados con los objetivos de otros departamentos, y la unificación de estos de la misma forma se liga a un propósito global de la organización, cuando el departamento de ventas realiza la venta de una cantidad determinada de productos sin conocer el estado actual del nivel de producción para obtener dicha cantidad, está generando este obstáculo, de manera

⁵⁰ GUTIERREZ, Mario. Administrar para la Calidad. Editorial Limusa. 1998. p 192.

⁵¹ WALTON, Mary. Op. Cit., p. 83.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

que aunque está cumpliendo con sus objetivos, está perjudicando de forma general la organización; porque está afectando de manera directa la imagen y la percepción del cliente hacia la empresa para cumplir con sus requerimientos y en la demostración de tener la capacidad suficiente para suplir las cantidades demandadas.

La calidad no es vista como un sistema transversal. Para que la calidad sea un sistema transversal es necesaria la gestión por procesos, la cual consiste, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Las personas deben pensar en el por qué y para quien hacen sus funciones, más que concentrarse en hacer mejor lo que hacen, debido a que la gestión de procesos concentra la atención en el resultado de los procesos, al coherente desarrollo de estos y no en los correctos desempeños de cada función individual⁵². En este orden, en las organizaciones se necesita de profesionales y trabajadores que conozcan de calidad, que aparte de sus conocimientos sobre sus funciones determinadas, integren la calidad a su forma de trabajar para que la calidad deje ser tarea de un departamento específico o de un experto en el tema, la calidad debe estar presente en todas las áreas y niveles de la organización, tanto técnica como humana, de manera que se convierta en una propiedad intrínseca de la organización, cuando los comités de calidad no logran transmitir la calidad en los diversos puntos organizacionales por falta de comprensión de este concepto, o porque la gestión por procesos no tiene la suficiencia para la aplicación de la calidad, se pierde de vista la condición sistémica de esta, perdiendo su naturaleza.

⁵² RUIZ-CANELA, José. Op. Cit., p 321.

7.1.4 Obstáculos en el Personal

CARACTERIZACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL							
	DEMING*	JURAN*	ISHIKAWA*	CROSBY*	RUIZ-CANELA*	LEAL	OBSTÁCULO GENERAL
PERSONAL	Nuestros problemas son diferentes (103)	Estar a la ofensiva frente a ofensas reales e imaginarias (83)	Personas que no tienen oídos para las opiniones de los otros (66)	Los individuos deben presentarse a la calidad como voluntarios (197)	Individualismo (99)	Falta de trabajo en equipo	INDIVIDUALISMO
	Los trabajadores se quejan de que no saben de un día para otro lo que de ellos se espera (89)	Temor por ser castigado al llevar malas noticias (83)	Personas que anhelan destacarse, pensando siempre en sí mismas (66)	La integridad de los individuos determina por adelantado el éxito que han de lograr (198)	Inseguridad en el trabajo (99)	Desconocimiento común de sí mismo	RESISTENCIA AL CAMBIO
		Evitar tareas desagradables (83)	El Desánimo, los celos y la envidia (66)	Las personas creativas se desmotivan cuando sus ideas no se ven aplicadas (175)	Ausencia de participación (99)	Actitudes egoístas	ACTITUD DESINTERESADA
		Sentirse en condiciones de inferioridad (81)	Personas que no ven más allá de su entorno inmediato (66)	Se debe dedicar tiempo a mejorar la calidad, y no hacer las cosas según el estado de ánimo del día (6)	Resistencia al cambio (99)		INSEGURIDAD EN EL TRABAJO
			Personas que siguen viviendo en el pasado feudal; es decir que facilitan poco la innovación (66)				
			Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen (65)				

*WALTON, Mary. Cómo administrar con el método Deming. Bogotá: Norma, 1988.
 *JURAN, Joseph M. Juran y la Planificación para la Calidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1990.
 *ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Bogotá: Norma. 1985.
 *CROSBY, Philip B. Hablemos de Calidad. México, D.F. McGraw-Hill. 1990.
 *RUIZ-CANELA LOPEZ, José. La gestión por Calidad Total en la empresa moderna. México, D.F. Alfaomega. 2004.

Cuadro 4. Obstáculos en El Personal
 Fuente: Autores del Proyecto

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

Individualismo. El que se presente este en una organización, sin lugar a dudas representa un obstáculo de gran importancia para la administración de la calidad total, y no solo para esta, hoy por hoy las organizaciones dependen en gran medida del trabajo en equipo que se presente en sus diversas actividades, es imposible generar logros organizacionales relevantes en donde exista esta situación, es decir, una organización tiene implícita la condición de trabajo en equipo y el individualismo no es más que su contrario.

Resistencia al cambio. La innovación es en la actualidad, una de las fuentes de supervivencia de las empresas, la presentación de este acto genera cambios, y estos producen determinadas resistencias, sin embargo, *la resistencia al cambio* como respuesta a toda manifestación de este, representa un obstáculo muy fuerte para la administración de la calidad total, debido a que la resistencia presente de forma constante dificulta el surgimiento del cambio, generando también que la innovación se vea tachada; y en el largo plazo se produzcan consecuencias de gravedad para la actividad comercial de la empresa.

Actitud desinteresada. Para asumir la calidad, las personas deben presentarse a esta como voluntarios, y para esto deben partir de un cambio de actitud, bien sea por el interés personal del individuo o fomentado por la organización. Por otro lado, La retroalimentación de las diversas opiniones genera el espacio apropiado para la aplicación de las ideas creativas de las personas, siempre y cuando se presente el interés por parte del personal para la participación en las actividades, teniendo en cuenta que éstas se ven ajustadas por el liderazgo de la alta dirección. Existe un conjunto de valores, actitudes y aptitudes que permiten que los individuos se familiaricen e integren de forma personal y voluntaria con la calidad, siendo éste el estado ideal para los fines de la administración de la calidad total, pero además, el sistema debe tener la capacidad de fomentar estos comportamientos, teniendo como herramientas estructuras formales e informales que logran que la empresa tenga determinada identidad reflejada en la interacción y manifestación de sus miembros.

Inseguridad en el trabajo. Tiene dos raíces, una tiene que ver con los aspectos organizacionales y otra se desprende de la persona propiamente, la primera provoca una serie de circunstancias que degradan hasta las condiciones mínimas para el cumplimiento satisfactorio de las funciones por parte del personal; los altos índices de despidos, el trato injusto, las pocas posibilidades de participación, entre otros aspectos no mencionados pero que pueden contener igual o superior relevancia, causan traumatismos organizacionales que en muchas oportunidades se ven representados por la inseguridad que tienen los empleados en sus empresas, Juran por ejemplo (ver cuadro 4), relata la historia de un operario que no es capaz de informar que una maquina está descompuesta por miedo a ser castigado por sus superiores, de manera que su silencio hace que la maquina descompuesta paralice, disminuya o dificulte la producción.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

En lo referente a los aspectos personales de los empleados, el profesor Leonel Leal (ver cuadro 4) sintetiza muchas de las ideas de los principales teóricos de la calidad. Las personas cuando se desconocen a sí mismas, ignoran o no tienen la claridad suficiente acerca de sus habilidades, fortalezas y conocimientos, de igual forma pasa con sus debilidades y defectos, esta condición no les permite hacer un análisis propio sobre lo que deben hacer, lo que no pueden hacer, lo que deben aprender y por lo que deben trabajar.

La inseguridad por este aspecto los puede hacer sentirse en condiciones de inferioridad, a no participar cuando se les brinda el espacio para ello. Por tal motivo, la inseguridad en el trabajo es un obstáculo relevante para la administración de la calidad independientemente de las raíces de donde provenga ésta, la sola existencia produce la incongruencia entre lo que busca obtener la calidad total en las personas y lo que se puede obtener como resultado final.

7.2 Obstáculos para el Modelo ISO 9001: Consideraciones Prácticas

Para la definición de los obstáculos que impiden el libre desarrollo e implementación del modelo ISO 9001, se optó por estudiar los textos que aproximan todo el conjunto de conceptos inmersos en los sistemas de gestión de calidad, así como la propia Norma ISO 9001:2008 vista desde un punto de vista académico para relacionarla con las diversas concepciones encontradas de forma teórica. Pero, debido al contexto práctico en el que se aplica y desenvuelve la norma, no solo por la observación en el lugar de la investigación, sino por toda la coyuntura en la que la norma se ha convertido en un objeto de interés por parte de los gerentes, para lograr los diferentes fines que han impulsado dicha atención. Se hizo pertinente, obtener desde diversos puntos de vista pragmáticos, la opinión de varios expertos en el tema y en esta norma, de manera que a través de sus consideraciones prácticas se pudieran construir las ideas que dieran las bases necesarias para establecer los conceptos que una vez relacionados entre sí, permitieran la definición de los obstáculos para el modelo ISO 9001.

Fue así, como se contó con la participación de tres expertos con más de diez años de experiencia en procesos de creación de sistemas de gestión de calidad bajo el modelo ISO 9001: En primera instancia, un profesor universitario, experto en ISO 9001 y temas de calidad, quien además se ha desempeñado como asesor empresarial en temas de gestión de calidad y productividad. En segunda, una asesora adscrita a una empresa especializada en temas de asesoramiento y consultoría en sistemas de gestión de calidad. Y en tercera, una asesora independiente experta en sistemas de gestión de calidad.

En este orden, y siguiendo con la misma metodología empleada para la caracterización de los obstáculos expresada en el punto 7.1 con el fin de crear un plano compatible y apropiado que más adelante permita realizar el análisis comparativo de los distintos obstáculos. Se citan las ideas de los expertos con referencia a las categorías donde se presentan los obstáculos (Dirección, Estrategia, Organización y Personal), de manera que la definición de estos parte de

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

enlazar con un color específico los planteamientos de los expertos que coincidan en su argumentación y en su fin.

Cabe anotar que los obstáculos caracterizados a continuación, en gran mayoría coinciden en sus rasgos, con los obstáculos descritos en el estudio “*Libro Blanco de la Certificación de Calidad de las PYMES*” realizado por la FUNDES; donde se determina cuales son los principales impedimentos que tienen los países centroamericanos para certificarse bajo el modelo ISO 9001.

7.2.1 Obstáculos en la Dirección

CARACTERIZACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS PARA EL MODELO ISO 9001:2008				
	Experto 1	Experto 2	Experto 3	OBSTÁCULO GENERAL
DIRECCIÓN	No existe un concepto claro acerca de la norma	Ausencia de participación activa	Falta de compromiso de la gerencia	DESCONOCIMIENTO DEL FIN Y EL ENFOQUE DE LA NORMA
	Falta de compromiso	Ver la norma solo como un sello de lujo	Desalineación entre la gerencia y la calidad	FALTA DE COMPROMISO
	Se desconoce el valor económico de la creación de un sistema de gestión de calidad	Delegación inapropiada del facilitador interno del proyecto	No hay conocimiento de la calidad	DELEGACIÓN INAPROPIADA DEL REPRESENTANTE DE LA CALIDAD
	No se designa un representante responsable de la coordinación interna del proyecto	Escepticismo a la Calidad	Temor a delegar poder y autoridad	AUSENCIA DE PRESUPUESTO PARA LA CALIDAD
			Temor a delegar los suficientes recursos	

*Cuadro 5. Obstáculos en la Dirección
Fuente: Autores del Proyecto*

Desconocimiento del fin y el enfoque de la norma. En primera instancia, cuando la alta dirección no tiene conocimientos o una aproximación real de los conceptos bajo los cuales se sustenta la calidad, se le dificulta la comprensión de una norma como la ISO 9001, mucho más, cuando se es consciente de la carencia de este conocimiento y aun así se es escéptico con ella y con la calidad en sí misma. En segunda instancia, las influencias desenfocadas de los agentes externos a la organización generan el distorsionamiento del concepto de la norma cuando en el medio ésta es expuesta o comprendida como un producto o servicio ofrecido por

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

los entes certificadores que buscan con la certificación brindarle beneficios contractuales y netamente comerciales a aquellas empresas que han logrado adquirir los servicios de estos entes.

Este conjunto de situaciones internas y externas a la organización, producen una serie de confusiones sobre lo que realmente es y para qué es la norma ISO 9001, de esta manera, se toma como punto de partida la necesidad de una clara comprensión por parte de la alta dirección para no caer en ideas que le restan el verdadero significado a la norma, como por ejemplo creer que esta solo es para obtener un sello de lujo para la organización.

Falta de compromiso. Para la definición de este obstáculo se toma como referencia uno de los requisitos propios de la norma ISO 9001:2008 en lo concerniente al punto 5.1 Compromiso de la Dirección: “la alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia”. Lo que quiere decir, que el incumplimiento de este requisito genera que los intereses de calidad tengan un trayecto diferente a los de la gerencia, lo que desdibuja por completo la finalidad del modelo.

Delegación inapropiada del representante de la calidad. Los expertos coinciden en que en la organización debe haber un facilitador-coordinador interno de la creación del sistema de gestión de calidad. Sin embargo, la presencia del poder autocrático es nociva para el modelo ISO 9001, la creación de un sistema de gestión de calidad lleva implícita la delegación de poder, responsabilidades y autonomías, el designar un coordinador del proceso de creación del sistema de gestión de calidad sin brindarle estos elementos, limita significativamente la función coordinadora. Por otro lado, cuando la persona delegada para esta tarea no tiene las competencias necesarias produce otro limitante para la implementación del modelo, agravándose más esta situación cuando ni siquiera se designa un facilitador.

Ausencia de presupuesto para la calidad. La norma exige el aseguramiento de la disponibilidad de los recursos, es decir, que desde un punto de vista contable, es necesario el flujo de dinero destinado a las actividades relacionadas con la implementación de la norma, según los expertos, el elemento limitante es el temor que tienen los gerentes de asignar los recursos suficientes a este proyecto, temor que se origina precisamente en desconocer o no realizar un debido estudio de costos que le permita a la organización tener clara la relación beneficio-costos de la calidad y de la misma forma poder establecer un presupuesto destinado a estas actividades.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

7.2.2 Obstáculos en la Estrategia

CARACTERIZACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS PARA EL MODELO ISO 9001:2008				
ESTRATEGIA	Experto 1	Experto 2	Experto 3	OBSTÁCULO GENERAL
	No hay visualización de cómo opera el entorno	La ISO 9001 no es un elemento dentro de la estrategia de la empresa	Carencia de un diseño estratégico	NO EXISTE UN PLAN ESTRATÉGICO
	No hay adaptación deliberada al entorno	No hay planificación estratégica	Los planes de calidad no están ligados a las estrategias	LA ADAPTACIÓN DE LA NORMA NO HACE PARTE DE LA ESTRATEGIA
	La calidad y la estrategia de la empresa son divergentes	La ISO 9001 es la que hace adoptar la planificación y no al contrario		LA ISO 9001 ES VISTA COMO SOLUCION A LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS
	La ISO 9001 es vista como un modelo administrativo			

Cuadro 6. Obstáculos en la Estrategia

Fuente: Autores de Proyectos

No existe un plan estratégico. Las organizaciones son sistemas abiertos que a través de sus estructuras pueden establecer las condiciones para una apropiada adaptación al medio, para que las empresas den respuesta a las fluctuaciones del entorno con la seguridad de no desviar su propósito esencial, es necesario que su adaptación sea deliberada, y que esté sujeta a un proceso de proyección que busque que la organización pase de un estado de desarrollo a otro, esta actividad es propia de la planificación estratégica, la cual lleva consigo el diseño de planes específicos que como sistema buscan enlazar y encaminar las partes de la organización hacia el mismo propósito, teniendo en cuenta las variables y el comportamiento del medio en donde interactúa.

De manera que cuando esto no es concebido en la organización, en primer lugar se limita la comprensión de por qué la adaptación del modelo ISO 9001 está concebida como una decisión estratégica de la organización. En segundo, porque se puede perder de vista el contexto empresarial en donde se desenvuelve la norma, lo que conlleva a malas interpretaciones de la

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

aplicabilidad de esta. En tercer lugar, la ausencia de un plan estratégico no permite una suficiente asociación de lo que se tiene puesto en marcha en la organización y los requisitos de la norma en cuanto a la planificación del sistema de gestión de la calidad, es decir, que un plan estratégico puede darle las bases sólidas a la organización para planificar y alinear un sistema bajo el modelo ISO 9001.

La adaptación de la norma no hace parte de la estrategia. Cuando en una empresa, existe una estrategia definida, pero, esta no se encuentra ligada a la calidad, se ocasiona una incongruencia que hace que se presenten conflictos entre los fines del modelo ISO 9001 y los fines propios de la organización expuestos en la estrategia, por esta razón, los planes de calidad deben estar sujetos a las estrategias de la organización, y de manera concreta, la implementación de la norma sea un elemento clave en la estrategia organizacional, de modo que los fines estratégicos y los del modelo aplicables en la organización estén alineados de forma paralela.

La ISO 9001 es vista como la solución a los problemas administrativos. Algunos de los requisitos de norma hacen alusión a los procedimientos administrativos, y esta similitud los hace compatibles entre sí, por ejemplo, la norma señala en el punto 5.5.1 Responsabilidad y autoridad: “La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización”. En gran medida, las estructuras organizacionales son las que aseguran esto, ya que ellas son las que establecen la composición del sistema en términos de responsabilidad, autoridad y comunicación.

Sin embargo, la norma ISO 9001 propone un modelo de dirección que busca generar el aseguramiento de la calidad en la organización, y no un modelo de administración que busque operar la empresa de forma global. De modo que el aseguramiento de la calidad no tiene la suficiencia para resolver los problemas que se originan de la forma de administrar una organización. Por consiguiente, el modelo ISO 9001 es un medio y no un fin en sí mismo, considerarlo como fin hace que se pierda el enfoque de este y se presente este obstáculo. El hecho de que la ISO 9001 sea la que haga adoptar la planificación y no sea al contrario, significa una prueba de lo mencionado anteriormente.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

7.2.3 Obstáculos en la Organización

CARACTERIZACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS PARA EL MODELO ISO 9001:2008				
	Experto 1	Experto 2	Experto 3	OBSTÁCULO GENERAL
ORGANIZACIÓN	Ausencia de transversalidad de la calidad	No existe una estructura formal definida	No existe un comité de planeación interfuncional	NO EXISTEN RELACIONES TRANSVERSALES ENTRE ÁREAS
	La calidad es vista como una carga laboral adicional	No hay una base administrativa sólida	No existe un comité de calidad	NO EXISTE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA SUFICIENTEMENTE CONFORMADA
				LAS PRÁCTICAS DE CALIDAD SE COMPRENDEN COMO CARGA LABORAL

*Cuadro 7. Obstáculos en la Organización
Fuente: Autores del Proyecto*

No existen relaciones transversales entre áreas. Cuando se despliegan los esfuerzos por asegurar las prácticas calidad en los procesos, y por ende en los bienes y servicios ofertados; directamente se ocasiona la satisfacción del cliente. Lo cual en un sentido estricto, describe la relación ineludible de las áreas o departamentos que de una u otra forma contribuyen al cumplimiento de los requisitos de los clientes. Un sistema de gestión bajo el modelo ISO 9001 requiere que todos sus elementos tengan intrínsecos el aseguramiento de prácticas de calidad, de lo contrario con solo un elemento que no entre en el “circuito” bajo esa condición, afectará el pleno funcionamiento del sistema. Dicho de otro modo, la calidad vista desde el aseguramiento no puede ser estigmatizada como propia de un solo departamento, debe habitar en todos los procesos de la organización que intervengan en la satisfacción del cliente. Esto pues, implica que mediante la educación y con la alineación que realicen los comités de calidad, se rompa el paradigma “de que los temas de calidad son del departamento de calidad”.

Lo anterior significa que las organizaciones cuyas relaciones sean demasiado verticales entre las dependencias de un solo departamento y poco transversales entre varios, presentaran un obstáculo de gran magnitud para permitir que la calidad se instale y se desarrolle entre las áreas como un todo.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

No existe una estructura administrativa suficientemente conformada. La carencia de una estructura organizacional definida cualquiera que sea el tipo, trae consigo ambigüedad en los puestos de trabajo y confusión en las funciones desempeñadas por el personal. Si bien el ideal es que cualquier empleado sin importar su estado jerárquico, conozca el funcionamiento de la organización, no es prudente que dicho empleado este dedicado a innumerables tareas de diferente índole, porque no hay la total seguridad de que esa persona sea más la indicada para ejecutar algunas de esas tareas.

Para adoptar prácticas de calidad bajo el modelo ISO 9001, las organizaciones como su nombre lo indica deben organizarse, deben coordinar la forma de realizar sus actividades. La herramienta que permite ello es la definición coherente y pertinente de la estructura formal, de donde se parte para establecer un orden administrativo y darle paso a la calidad.

Las prácticas de calidad se comprenden como carga laboral. Cuando en una organización las formas de ejecutar las diferentes tareas en los diferentes cargos, están muy marcadas y sólidamente respaldadas por el tiempo que se llevan realizándose de una determinada manera. A lo que se le suma la falta de innovación, los cambios inherentes que traen consigo las prácticas de calidad, son mal recibidos por las personas en la organización y son vistos como una carga laboral más, como algo poco importante e innecesario. Esta condición representa una barrera bastante considerable para implementar el modelo ISO 9001, debido a que las personas en la organización no le disponen la importancia y la atención que se requiere.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

7.2.4 Obstáculos en el Personal

CARACTERIZACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS PARA EL MODELO ISO 9001:2008				
PERSONAL	Experto 1	Experto 2	Experto 3	OBSTÁCULO GENERAL
	Poco conocimiento en calidad y estadística	Falta de competencias según los niveles	No hay líderes	CARENCIA DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DESIGNADO
	Poca experiencia	Desinterés	Resistencia al cambio	POCA SOLIDARIDAD
	Poca solidaridad y disposición			RESISTENCIA AL CAMBIO
			FALTA DE LÍDERES	

Cuadro 8. Obstáculos en el Personal

Fuente: Autores del Proyecto

Carencia de competencias para el cargo designado. La creación de un sistema de gestión de calidad bajo el modelo ISO 9001, implica que las personas involucradas en los procesos del sistema, tengan conocimientos generales de calidad y estadística como herramientas fundamentales para entender el enfoque y el objeto de la norma ISO 9001, así como también para realizar la medición y tener una visión matemática del estado del sistema.

La insuficiencia en las competencias propias de un determinado cargo, y en algunas ocasiones la falta de experiencia, que moldea la actitud frente a una situación en particular; conlleva a que las personas no se desenvuelvan de la manera más apropiada, generando un impedimento para que el modelo ISO 9001 se adopte, ya que no se comprende su razón de ser y mucho menos las implicaciones que trae consigo en su implementación.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

Poca solidaridad. Las actitudes de las personas que simbolizan la poca disposición y el desinterés por contribuir a implementar la norma ISO 9001, representan un obstáculo de enorme magnitud, puesto que dichas actitudes provienen de sentimientos y comportamientos humanos que son demasiado complejos de entender y más aún de cambiar. La poca solidaridad que pueden tener las personas al apoyarse unos a otros, crea una barrera que no permite que el modelo se implemente y se desarrolle como se quisiera.

Resistencia al cambio. El temor a ceder un “terreno” ya conseguido y ganado en la organización, a no querer modificar la forma de realizar una determinada actividad, a acatar las indicaciones de otras personas, a adquirir nuevos métodos, a innovar; constituye un obstáculo gigantesco para adoptar la norma ISO 9001 en una organización, debido a que la implementación de esta involucra un serie cambios en la forma particular de operar en las empresas. La resistencia al cambio por parte del personal, es pues uno de los grandes retos que se deben sobrepasar al momento de implementar el modelo en las empresas.

Falta de líderes. La implementación del modelo ISO 9001 por depender en la parte pragmática de las personas, requiere de guías y de otras personas que tengan la suficiente destreza y habilidad, para transmitir el mensaje y hacer del aseguramiento de la calidad un hábito en la organización. La ausencia de dichas personas limita el desarrollo del modelo, puesto que este es más eficaz si se despliega a través de aquellos individuos que en la organización representan ampliamente sentido de pertenencia, respaldo, confianza y compromiso.

8. CASO PRÁCTICO: HOTEL

8.1 Identidad Empresarial

Para el desarrollo del caso práctico es de suma importancia comprender la concepción y la orientación de la empresa; entender por qué y para que se funda, además de determinar cuál es la visualización sobre la cual recaen los planes desarrollados dentro de ella. La organización ha construido una serie de elementos como la recopilación de su historia, su misión, visión y valores corporativos que permiten percibir una idea de su conformación como empresa. Dichos elementos se describen a continuación:

8.1.1 Reseña Histórica

El Hotel nace como idea de sus propietarios al percibir las ventajas que tendrían con un establecimiento de este tipo, idea que fue buscada para darle la debida utilidad a la propiedad que se había adquirido en 1996; un edificio de seis pisos en el barrio San Fernando, cerca de la tradicional calle quinta de la ciudad de Cali.

De esta manera, se dio inicio a la remodelación de la propiedad, para que el 20 de mayo del año 2000, legalmente constituido y con todos los permisos para ser de cuatro estrellas, el hotel abriera sus puertas con 23 habitaciones en seis pisos, con el ánimo de entregar a la ciudadanía nacional e internacional un lugar donde descansar confortablemente.

Ha sido de gran interés por parte de los propietarios, mejorar la infraestructura del Hotel cada año, es así, que después de haber abierto sus puertas a la ciudad, en el 2006 se construyó la piscina (ubicada en el tercer piso del hotel), el salón real y el salón business (utilizados para eventos).

Gracias a la prosperidad del negocio, en distintos años se siguieron construyendo espacios como el gimnasio, salones, teatrino, entre otros. Pero la adquisición más relevante fue hecha en el 2007 con la compra de las instalaciones del colegio Atanasio Girardot, la cual dio inicio a las obras que permitieron incrementar el número de habitaciones en el hotel, contando con 70 en el 2008.

El hotel guarda algunas anécdotas que facilitan el recuento de su historia, de las cuales algunos de sus empleados más antiguos recuerdan más que las fechas de las distintas remodelaciones, por ejemplo, la estadía de casi cuatro meses de su primer huésped, el cantante de salsa Mariano Cívico. Ser uno de los primeros hoteles en recibir una delegación entera de los participantes del festival de música del pacífico "Petronio Álvarez", y en otra oportunidad, una delegación del festival de música jazz "Ajazzgo". Entre otros personajes públicos de la música y la televisión.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

En sus alrededores se encuentra el Estadio Pascual Guerrero, el Hospital Universitario del Valle, entre algunas clínicas, centros de estética, universidades y colegios de la ciudad.

El Hotel está afiliado a Cotelvalle (Sede Regional de Cotelco) y a Cotelco (Asociación Hotelera de Colombia), con 70 habitaciones, caracterizadas según las normas hoteleras dadas en los estándares hoteleros. En sus años iniciales, éste cumplía con todos los permisos y gracias a su infraestructura, se daba a conocer como un hotel de lujo, el cual, se auto categorizaba como un hotel de cuatro estrellas, pero, después de que el ICONTEC dio inicio al proceso de normalización hotelera nacional en el año 2008, el hotel perdió su categorización, de manera que desde entonces, éste inició un proceso de remodelación que le permita cumplir con los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial Hotelera NTSH – 006 del 2009, para obtener la categorización de hotel cuatro estrellas, de igual forma, dio inicio también al proceso de certificación ISO 9001:2008 para obtener una certificación de calidad, dichos procesos en los que está actualmente.

8.1.2 Misión

Prestamos servicios de alojamiento, eventos, alimentos y bebidas dirigidos a clientes empresariales y naturales apoyados por un equipo humano calificado con vocación de servicio para garantizar una estadía cómoda, segura y acogedora. Estamos comprometidos a generar rentabilidad y a llevar relaciones beneficiosas con clientes, colaboradores, proveedores y socios actuando con responsabilidad social.

8.1.3 Visión

El Hotel se propone a través de la certificación ISO 9001:2008, la categorización por 4 estrellas y contado con un recurso humano comprometido y dispuesto a prestar un servicio con estándares de calidad y con una infraestructura óptima que permita ser un hotel reconocido, competitivo, sólido y estable en la prestación del servicio.

Para el año 2013 seremos una organización reconocida por su liderazgo y competitividad en servicios hoteleros a nivel nacional con proyección internacional por logros obtenidos a través de la certificación en la norma internacional ISO 9001:2008 y categorización 4 estrellas.

8.1.4 Valores

Lealtad: Actuar con fidelidad y rectitud frente a nuestra organización, huéspedes y colaboradores.

Compromiso: Somos un equipo humano comprometido, que trabaja con amor y dedicación para servir a nuestros huéspedes y clientes, quienes son nuestra razón de ser.

Vocación de servicio: Propondemos porque todas las personas que conforman nuestra Organización, estén motivadas por su vocación de ser útiles a la sociedad y de contribuir

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

activamente con la solución de las necesidades y expectativas de nuestros huéspedes y clientes.

Honestidad: Con nuestros clientes darles un servicio justo

Responsabilidad: Expresada en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Trabajo en equipo: Implica nuestra capacidad y voluntad para fomentar la máxima colaboración, comunicación y confianza entre todos aquellos que forman parte de nuestra organización para alcanzar los objetivos propuestos.

8.2 Obstáculos y Niveles de Profundidad en la Organización.

Para la aplicación en el contexto práctico, y para evidenciar la existencia pragmática en la organización de los obstáculos caracterizados y definidos para la administración de la calidad total y los obstáculos para el modelo ISO 9001:2008, que se fijaron en el marco experimental de esta investigación, y para determinar sus respectivos niveles de profundidad. Se diseñaron dos instrumentos presentados a manera de encuesta (*Ver anexo A y B*) para recolectar la información necesaria.

En primer lugar, los instrumentos tienen como objetivo que los miembros de la organización, reconozcan y avalen la presencia de los obstáculos en su empresa, bien sea, de los que son para la administración de la calidad total o para el modelo ISO 9001:2008; en segundo lugar, que los obstáculos avalados y reconocidos por los miembros de la organización, tengan la definición de un nivel de profundidad que demuestre el carácter de su existencia.

Para avalar matemáticamente la presencia de los obstáculos, se toman en conjunto todas las consideraciones de la población encuestada, de manera que, cuando la mayoría (50 + 1) de la muestra estudiada considera la existencia de un determinado obstáculo, éste queda automáticamente aprobado. De forma secuente, siendo uno (1) el nivel mínimo, tres (3) el nivel medio y cinco (5) el nivel máximo de profundidad, la población encuestada define bajo su percepción el nivel que le corresponde a cada obstáculo avalado, de manera que el estudio matemático promedia los diferentes niveles establecidos por la muestra encuestada para determinar un nivel de profundidad final para cada obstáculo.

Para la aplicación de estos instrumentos, se tomó como muestra, el total de la población de planta de la organización, es decir, veinticinco (25) personas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en dos partes; la primera da cuenta de los obstáculos que existen en la organización para la administración de la calidad total, sus respectivos niveles de profundidad, y la clasificación de los obstáculos según su categoría y su profundidad con el fin de ilustrar aquellos que superan el nivel medio para convertirse en puntos críticos a tratar en la organización. La segunda, emplea la misma secuencia y metodología, pero enfocada a los obstáculos para el modelo ISO 9001:2008 y sus niveles de profundidad:

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

8.2.1 Para la Administración de la Calidad Total

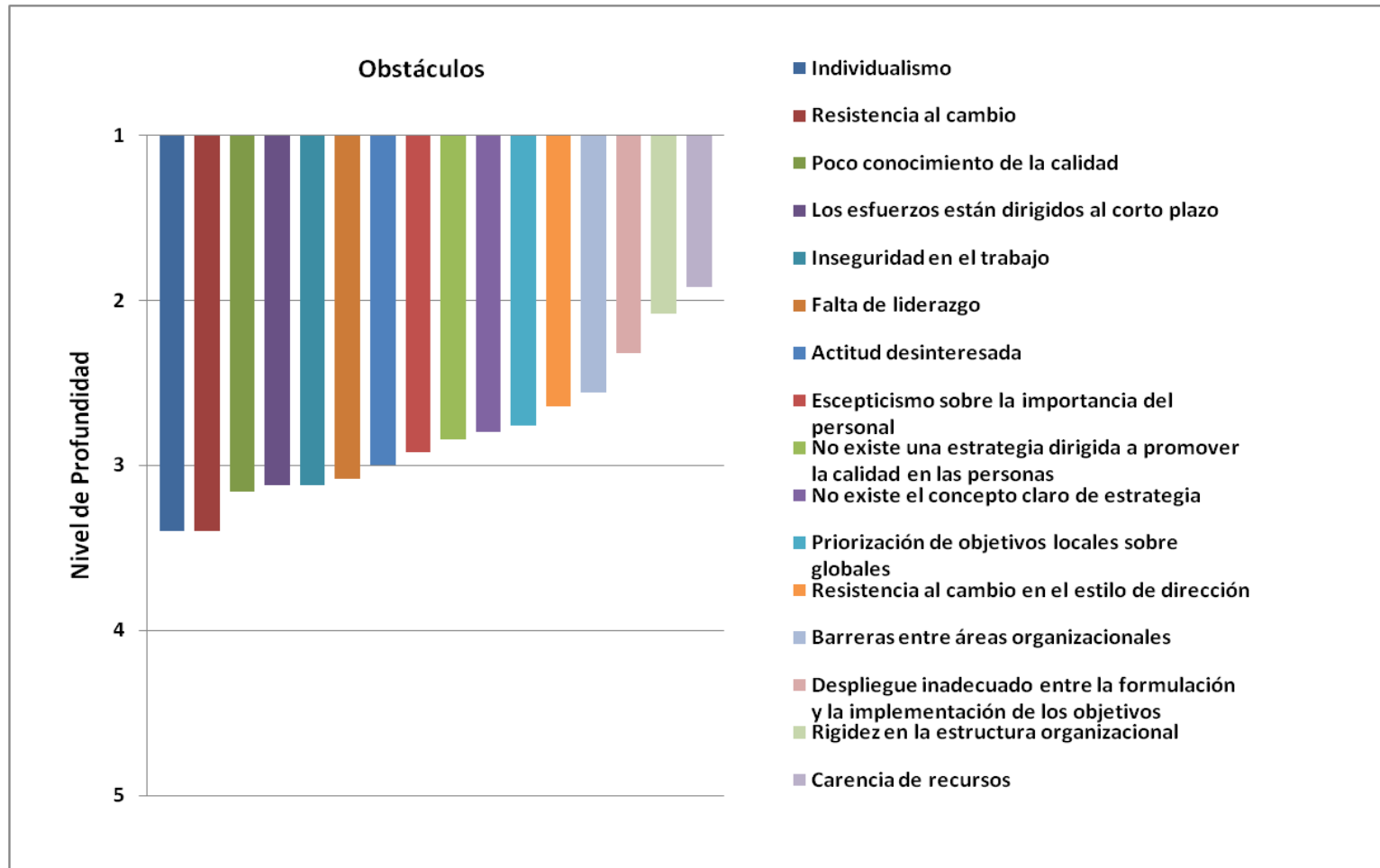
OBSTÁCULOS	PORCENTAJE DE VALIDACIÓN DE EXISTENCIA
Individualismo	96 %
Poco conocimiento de la calidad	92 %
Actitud desinteresada	92 %
Resistencia al cambio	88 %
Falta de liderazgo	88 %
Los esfuerzos están dirigidos al corto plazo	84 %
No existe una estrategia dirigida a promover la calidad en las personas	80 %
Inseguridad en el trabajo	80 %
Escepticismo sobre la importancia del personal	80 %
No existe el concepto claro de estrategia	80 %
Priorización de objetivos locales sobre globales	76 %
Resistencia al cambio en el estilo de dirección	76 %
Barreras entre áreas organizacionales	72 %
Despliegue inadecuado entre la formulación y la implementación de los objetivos	68 %
Carencia de recursos	60 %
Rigidez en la estructura organizacional	56 %
La calidad no es vista como un sistema transversal*	40 %
La calidad no es parte de la estrategia corporativa	32 %

Cuadro 9. Validación de la existencia de los obstáculos para la Administración de la Calidad Total en la organización.

*Nota: Los obstáculos sombreados no existen en el hotel, ya que matemáticamente fueron anulados por no superar el 50% de la validación que realizó la población encuestada.

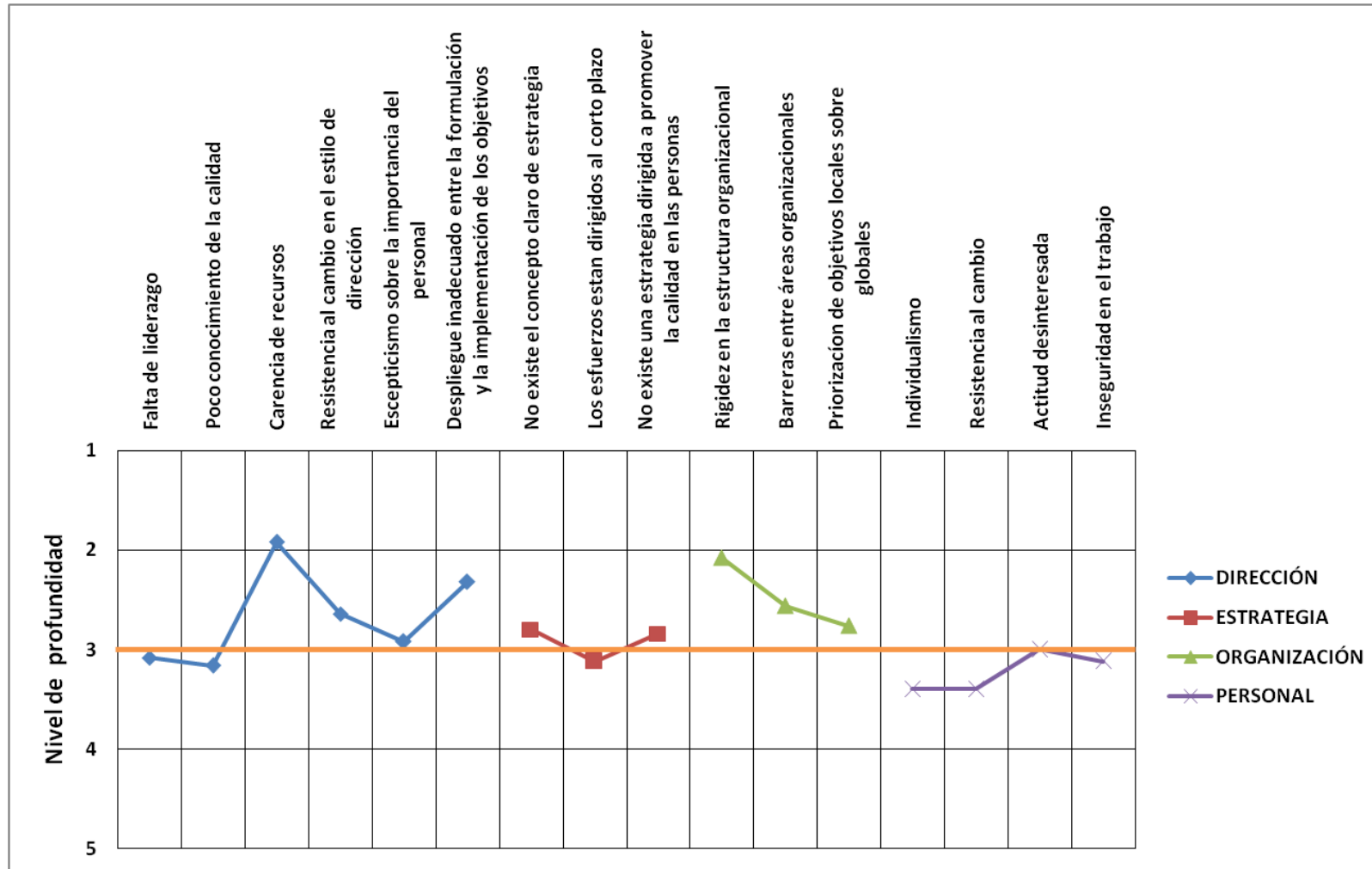
ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

Gráfico 4. Nivel de profundidad de los obstáculos para la Administración de la Calidad Total presentados en la organización.



ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

Gráfico 5. Nivel de profundidad de los obstáculos para la Administración de la Calidad Total por categoría.



ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

En el cuadro 9 se establecen los obstáculos que existen en la organización, a partir de la recolección de las diferentes percepciones y consideraciones que los empleados de la empresa suministraron. De manera que se pueden observar las proporciones en que se validaron cada uno de ellos, los resultados demuestran la gran cantidad de obstáculos que existen en la organización para la administración de la calidad total y diagnostican el estado actual de la empresa en función de la adaptación de este modelo. El grupo de encuestados coinciden que en la organización la calidad es parte de la estrategia corporativa y es vista como un sistema transversal, sin embargo, estas dos afirmaciones generan dos observaciones puntuales con respecto a lo que los encuestados manifiestan; como primera observación, en el cuadro 9 se observa que en la organización no existe el concepto claro de estrategia, pero más tarde, se dice que la calidad es parte de la estrategia corporativa (se comprende así porque el obstáculo no existe), esto genera una incoherencia que da cuenta de lo errada que está en el concepto la organización, ya que el establecimiento de una estrategia corporativa parte de comprender y tener claro el conjunto de conceptos que ella abarca. Por otro lado, cabe anotar que esta incongruencia se puede presentar porque en un sentido práctico, las personas se han apropiado de la idea de que la calidad está ligada a un fin organizacional, lo que hace que en cierta, pero no en toda medida, sea aceptable esta consideración. Como segunda observación, las personas son conscientes de que por su naturaleza la calidad es un sistema que debe estar presente atravesando de forma transversal toda la organización.

Existe una tendencia que relaciona la existencia de los obstáculos con sus niveles de profundidad, es decir, los obstáculos que según su proporción fueron avalados, resultan tener similar magnitud en su nivel de profundidad, por ejemplo, al comparar el cuadro 9 con el gráfico 4, se observan que obstáculos como el *individualismo* y el *poco conocimiento de la calidad* encabezan la lista tanto en validación de existencia como en niveles de profundidad. Lo que fortalece la coherencia de la concientización de los empleados con respecto a la situación actual de la organización, y de la misma forma, la metodología utilizada para obtener estos resultados.

A partir de la observación del gráfico 5, es evidente que la mayoría de los obstáculos más críticos están ubicados en la categoría del *Personal*, es decir, las barreras más significativas están arrojadas en los elementos propios del personal, aclarando, que no se habla de las personas como tal, sino de los elementos que desde un punto de vista organizacional y sistémico definen la interacción de los trabajadores.

El poco conocimiento y la falta de liderazgo se convierten en los obstáculos más arraigados en la *Dirección*, y en la *Estrategia* los esfuerzos dirigidos al corto plazo son altamente críticos para la implementación del modelo que permita la administración de la calidad total.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

8.2.2 Para el modelo ISO 9001:2008

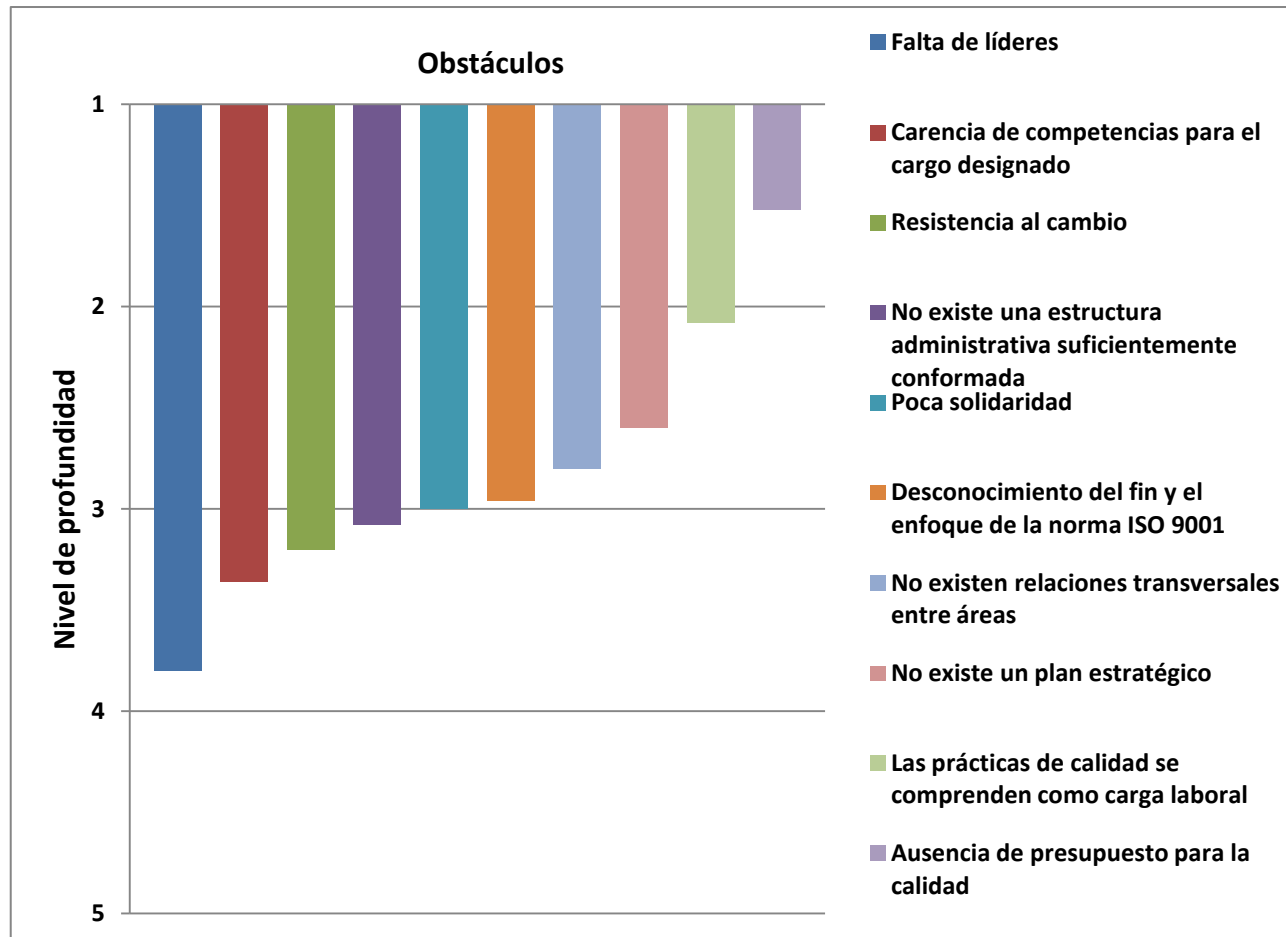
OBSTÁCULOS	PORCENTAJE DE VALIDACIÓN DE EXISTENCIA
Falta de líderes	92%
No existe una estructura administrativa suficientemente conformada	88%
Carencia de competencias para el cargo designado	88%
Poca solidaridad	80%
Resistencia al cambio	80%
Desconocimiento del fin y el enfoque de la norma ISO 9001	72%
No existen relaciones transversales entre áreas	72%
No existe un plan estratégico	64%
Ausencia de presupuesto para la calidad	52%
Las prácticas de calidad se comprenden como carga laboral	52%
Falta de compromiso*	48%
Delegación inapropiada del representante de la calidad	40%
La ISO 9001 es vista como solución a los problemas administrativos	40%
La adaptación de la norma no hace parte de la estrategia	20%

Cuadro 10. Validación de la existencia de los obstáculos para el modelo ISO 9001:2008 en la organización.

*Nota: Los obstáculos sombreados no existen en el hotel, ya que matemáticamente fueron anulados por no superar el 50% de la validación que realizó la población encuestada.

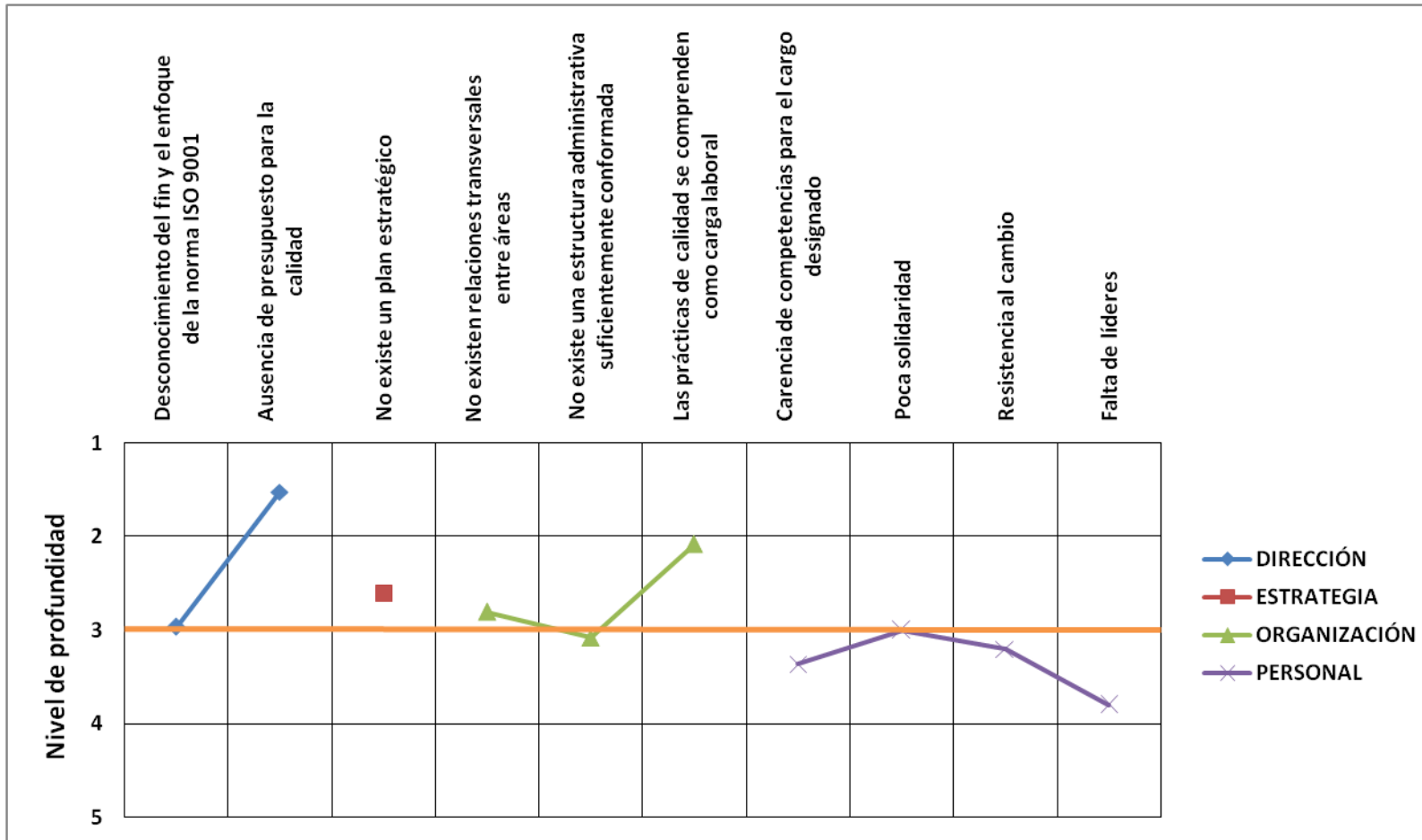
ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

Gráfico 6. Nivel de profundidad de los obstáculos para el modelo ISO 9001:2008 presentados en la organización



ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

Gráfico 7. Nivel de profundidad de los obstáculos para el modelo ISO 9001:2008 por categoría.



**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

En el cuadro 10 se evidencia la validación de existencia de los obstáculos para la implementación del modelo ISO 9001:2008, de los catorce (14) obstáculos caracterizados en el punto 7.2, solo 4 de los descritos no se presentan en la organización según la percepción de sus integrantes. La falta de compromiso con el 48%, la ISO 9001 es vista como solución a los problemas administrativos y la delegación inapropiada del representante de calidad con un 40%, y por último, la adaptación de la norma no hace parte de la estrategia con el 20%; son los obstáculos que según los resultados obtenidos, carecen de argumentación matemática para ser certificados como existentes en el hotel.

Luego de observar los resultados obtenidos en este cuadro, atrae particularmente la atención, la situación presentada con el obstáculo de menor votación; la adaptación de la norma no hace parte de la estrategia. Ya que evidencia de forma similar la situación presentada en líneas anteriores, en referencia al tema de la estrategia en los resultados de validación de los obstáculos para la administración de la calidad total. Las personas al no validar la existencia de que *“la adaptación de la norma no hace parte de la estrategia”*; están manifestando de manera directa que perciben que la dirección si ha apropiado la norma a una estrategia organizacional, lo cual hasta este punto refleja en cierta medida un margen de coherencia. El punto de incongruencia se genera cuando las personas validan la existencia del obstáculo *“no existe un plan estratégico”*, lo que refleja de manera general que las personas desconocen tal concepto de estrategia, y lo que es peor aún, que la dirección sin percatarse de ello, no ha tenido la noción de ejecutar planes que ataquen dicha situación, para alinear el trabajo de las personas y las estrategias que se desean desplegar.

Por otra parte, en los gráficos seis (6) y siete (7) se presentan los niveles de profundidad de los obstáculos validados como existentes para la implementación del modelo ISO 9001; al observar los tres obstáculos con mayor grado de profundidad se presentan: la falta líderes, carencia de competencias para el cargo designado y la resistencia al cambio; que son obstáculos propios de la categoría del personal. Lo cual indica los puntos claves y los aspectos críticos sobre los cuales la gerencia debe tomar medidas para disminuir su impacto en el camino de implementación del modelo ISO 9001.

9. ANÁLISIS COMPARATIVO

Caracterizados los obstáculos para la administración de la calidad total y para el modelo ISO 9001:2008, y evaluada la existencia de estos y sus respectivos niveles de profundidad en una organización, en la cual se refleja la parte práctica del estudio; solo resta realizar un análisis comparativo entre los obstáculos presentados en la empresa en los dos modelos, y así identificar los puntos donde se cohesionan y dispersan, de manera que se conciba una visión general de los aspectos en los cuales el hotel presenta dificultades y se radican los mayores impedimentos para el desarrollo de la calidad. Adicional a lo anterior, con la realización de este análisis comparativo se genera un insumo fundamental que nutre las respuestas a las preguntas formuladas en el problema de investigación y además permite dar cumplimiento pleno de los objetivos trazados en este proyecto.

La dinámica de este análisis radica en exponer los obstáculos para la administración de la calidad total y para el modelo ISO 9001 en un cuadro comparativo, donde clasificados en sus respectivas categorías; Dirección, Estrategia, Organización y Personal, se pueden relacionar por medio de ideas comunes que fundan puntos de cohesión, es decir puntos donde se encuentran. De igual manera las ideas que hagan parte de un modelo pero no del otro pasaran a resaltarse y formaran los puntos de dispersión, lo cuales hacen referencia a las ideas donde se distinguen.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

PUNTOS DE COHESIÓN Y DISPERSIÓN DE LOS OBSTÁCULOS EN LA EMPRESA				
CATEGORÍA/ OBSTÁCULOS	PARA EL MODELO ISO 9001:2008	PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	PUNTOS DE COHESIÓN	PUNTOS DE DISPERSIÓN
<u>DIRECCIÓN</u>	1. Desconocimiento del fin y el enfoque de la norma ISO 9001. 2. Ausencia de presupuesto para la calidad.	1. Poco conocimiento de la calidad. 2. Carencia de recursos.	Entendimiento y comprensión Estudio de costos	
		3. Escepticismo sobre la importancia del personal. 4. Resistencia al cambio en el estilo de dirección. 5. Despliegue inadecuado entre la formulación y la implementación de los objetivos. 6. Falta de liderazgo.		Atención al capital humano Adopción de nuevos modelos administrativos Comunicación y educación sobre el modelo administrativo Institución del liderazgo
<u>ESTRATEGIA</u>	1. No existe un plan estratégico.	1. No existe el concepto claro de estrategia.	Pensamiento y elaboración estratégica	
		2. Los esfuerzos están dirigidos al corto plazo. 3. No existe una estrategia dirigida a promover la calidad en las personas.		Búsqueda de resultados inmediatos Orientación a la calidad humana

Cuadro 11. Puntos de Cohesión y Dispersión de los obstáculos, en las categorías Dirección y Estrategia

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

PUNTOS DE COHESIÓN Y DISPERSIÓN DE LOS OBSTÁCULOS EN LA EMPRESA				
CATEGORÍA/ OBSTÁCULOS	PARA EL MODELO ISO 9001:2008	PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	PUNTOS DE COHESIÓN	PUNTOS DE DISPERSIÓN
<u>ORGANIZACIÓN</u>	1. No existe una estructura administrativa suficientemente conformada.	1. Rigidez en la estructura organizacional	Diseño de una estructura coherente con la estrategia	
	2. No existen relaciones transversales entre áreas.	2. Priorización de objetivos locales sobre globales. 3. Barreras entre áreas organizacionales.	Diseño y estructuración organizacional	
	3. Las prácticas de calidad se comprenden como carga laboral.			Asimilación de la calidad
<u>PERSONAL</u>	1. Poca solidaridad.	1. Individualismo.	Trabajo en equipo	
	2. Resistencia al cambio.	2. Resistencia al cambio.	Adaptación a los cambios	
	3. Carencia de competencias para el cargo designado.	3. Inseguridad en el trabajo.	Integralidad en el talento humano	
	4. Falta de líderes.	4. Actitud desinteresada.		Gestión del liderazgo en mandos medios Motivación y autoestima

Cuadro 12. Puntos de Cohesión y Dispersión de los obstáculos, en las categorías Organización y Personal

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

La calidad implica el continuo mejoramiento, y así es como ésta se ha manifestado a lo largo de los años de su desarrollo al atravesar por diferentes etapas, desde la inspección hasta lo que hoy se conoce como modelos de excelencia basados en la Administración de la Calidad Total (ACT).

De la misma forma, la administración ha evolucionado a través de los desarrollos de las herramientas y campos de estudio de los cuales ella se sustenta para su aplicabilidad en las organizaciones. Es decir, las nuevas tendencias hacen que la administración se apropie de estos adelantos en el conocimiento con el fin de que las organizaciones pasen de igual manera, de un estado de desarrollo a otro⁵³. En este orden, hoy por hoy en las organizaciones se administran las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) con el propósito de que las empresas estén a la vanguardia tecnológica, otro ejemplo de esto es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual es una tendencia que propone que en las organizaciones se adopte un modelo de dirección que implique realizar prácticas de responsabilidad social enfocadas a generar beneficios a los grupos de interés objetivo, con el fin de obtener resultados específicos en la empresa.

De esta manera, la administración puede integrar múltiples variables de desarrollo que constituyen las bases para la implementación de un modelo administrativo como tal. La calidad, que puede ser vista como una variable de desarrollo, tiene una connotación diferente cuando se habla de Administración de la Calidad Total, debido que esto implica que la calidad este presente de forma global en la organización, o en otras palabras, este presente absolutamente en todos los procesos que realice la empresa. Para que una empresa adopte un modelo de excelencia a partir de la Administración de la Calidad Total (ACT), debe integrar las bases que constituyen la ACT, es decir, en líneas anteriores se manifestó que cada etapa de la calidad se ha construido sobre la anterior utilizando las mejores prácticas, métodos e ideas. De modo que la ACT incluye nuevos supuestos y prácticas sobre la calidad, pero se queda con algunos de los métodos de las etapas previas: inspección, control estadístico y aseguramiento de la calidad.

Lo anterior conlleva a que en las organizaciones el aseguramiento de la calidad este presente para adoptar un modelo de ACT. En la actualidad las organizaciones pueden crear un sistema de gestión de calidad que esté enfocado al aseguramiento de la misma, y es la Norma ISO 9001:2008 que hasta el momento establece los requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión de calidad en las empresas. Por consiguiente, el modelo que propone la Norma ISO 9001:2008 hace parte de la Administración de la Calidad Total (ACT), no por su condición de norma como tal, sino porque cumpliendo con los requisitos de ella se puede avalar que en la organización se está asegurando la calidad con el fin de satisfacer a los clientes. Cabe resaltar que, aunque no son objeto de este estudio, existen otras normas que conservan el mismo enfoque (aseguramiento de la calidad) pero que su objeto es diferente.

⁵³ BERNAL, Cesar. SIERRA, Hernán. Op. Cit., p. 37

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

El presente capítulo hace la comparación de los obstáculos para la ACT y el modelo ISO 9001:2008 encontrados en una organización de servicios hoteleros de la ciudad de Cali, y pasa por establecer los ejes centrales que hacen armonizar la relación y la distinción de los obstáculos, con el fin de comprender las diferencias de fondo entre los dos modelos y visualizar en cierta medida la distancia que hay en el trayecto que debe recorrer una organización para pasar de un estado de progreso a otro.

Como principal elemento de la empresa, la *Dirección* debe tener la suficiente comprensión de lo que significan, tanto el modelo ISO 9001 como la ACT, tener la visión estrecha de estos corrompe una gestión que debe ser debidamente direccionada, ya que de manera lógica no se puede guiar de forma certera en un lugar el cual se desconoce. Por otro lado, los modelos tienen implícito un impacto económico en la organización representado en dos partes, uno en materia de inversión en calidad y el otro en el coste que genera la mala calidad⁵⁴. Esto requiere un análisis económico que genere la estimación de todos los costos relacionados con la calidad, el estudio de estos costos son los que en realidad podrán aportar la información necesaria a la empresa para evaluar su estado económico en materia de adopción de estos modelos.

En el modelo ISO 9001, no se resalta la gestión integral del personal de la organización, es decir, las malas relaciones interpersonales no se conciben como dañinas al modelo siempre y cuando no se afecte el aseguramiento de la calidad y el cumplimiento con los requisitos del cliente. En la ACT la dirección debe poner completa atención al capital humano, y demostrar que la gestión comprende a las personas como uno de sus principales activos, esto está ligado al beneficio que busca la ACT en sus distintos grupos de interés y promueve en la dirección la conciencia sobre la importancia del capital humano con el que cuenta.

La Norma ISO 9001:2008 propone un modelo de dirección que se enfoca al aseguramiento de la calidad para cumplir con los requisitos de los clientes y así lograr su satisfacción, lo anterior niega que este modelo sea un referente para ser concebido como un modelo administrativo, en otras palabras, el modelo ISO 9001 expone qué debe de hacerse para asegurar la calidad, mas no qué debe de hacerse para administrar como tal la organización. Por esta razón, en la ISO 9001 no es coherente hablar de la adaptación de un nuevo modelo administrativo, sin embargo, para la ACT es necesario cambiar el paradigma bajo el cual se sigue direccionando la empresa, esto implica en el mismo sentido, el cambio en el estilo de dirección, de manera que los niveles más altos jerárquicamente estén dispuestos a la aceptación y acoplamiento al nuevo modelo administrativo. En este orden de ideas, la comunicación y educación sobre el nuevo direccionamiento son inherentes para el despliegue adecuado entre la formulación y la implementación de los objetivos de la empresa, y, el elemento clave en el que se puede sustentar la dirección para esta tarea es el liderazgo, siendo la institución de éste la guía que le permite a la empresa buscar la integración de las directrices y el trabajo de las personas en forma armoniosa.

⁵⁴ RUIZ-CANELA, José. Op. Cit., p 62.

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

El pensamiento y la elaboración estratégica es la base fundamental con la cual la organización puede establecer de forma sistémica el paso de un estado a otro, la *Estrategia* debe ser la guía de la organización y el cómo obtener los objetivos establecidos en la visión de desarrollo empresarial que haya definido la dirección. En la ACT es indispensable tener el concepto claro de estrategia, solo así la dirección podrá definir claramente los objetivos de forma pertinente, en el modelo ISO 9001 no se presenta como requisito la gestión estratégica, sin embargo, la existencia de un plan estratégico contribuye a la adaptación del modelo y a la comprensión de porque ésta es una decisión estratégica. Por otro lado, es claro que para la Administración de la Calidad Total los esfuerzos organizacionales deben estar enfocados al largo plazo, ya que los resultados de un modelo como este (que puede ser la sostenibilidad de la empresa) se presentan de la misma manera, en el modelo ISO 9001 aunque se debe considerar el largo plazo, este no representa un modelo de sostenibilidad, lo que conlleva a establecer en un determinado momento, una visión mucho más amplia hacia el futuro de lo que se pretende obtener como organización.

En el modelo ISO 9001, se establecen una serie de requisitos con respecto al recurso humano, pero, no dejan de ser requerimientos que debe cumplir la empresa en función de las actividades que afecten a la conformidad con los requisitos del producto. Mientras tanto, la Administración de la Calidad Total (ACT) requiere de una atención especial al factor humano de las personas con el que cuenta la organización, ya que la Calidad Total (CT) implica que no solo haya calidad técnica en las organizaciones, sino que también exista calidad humana; hace parte de la dirección establecer los mecanismos necesarios para fomentar el desarrollo de lo humano en la empresa.

Cuando no existe una estructura organizacional suficientemente conformada, o si por el contrario la hay, pero es muy rígida. Cuando se priorizan los objetivos locales sobre los globales y existen barreras entre las áreas organizacionales, estas pueden impedir las relaciones transversales entre ellas (las cuales también pueden existir debido a la falta de una estructura elaborada). Lo anterior involucra inmediatamente el campo de la administración referente al diseño de la estructura organizacional⁵⁵, lo cual requiere establecer cuáles son, cómo son, donde están las diferentes partes de la *Organización* y delimitar la forma como éstas van a interactuar en pro del aseguramiento de los objetivos organizacionales. En el mismo sentido, la estructura diseñada debe ser coherente con la estrategia, de manera que los planes estratégicos puedan desplegarse de forma correcta a través de las delimitaciones que el diseño ha establecido anteriormente, permitiendo ser consecuente con el principio administrativo que indica que la estructura sigue a la estrategia.

⁵⁵ BERNAL, Cesar. SIERRA, Hernán. Op. Cit., p. 116

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

Para el modelo ISO 9001 se presenta como obstáculos que las prácticas de calidad se comprenden como carga laboral, esto tiene su origen en las diferentes brechas que ha tenido la empresa en el proceso de creación del sistema de gestión de calidad, debido al mal direccionamiento de esta en materia de calidad y al proceso como tal de asimilación de estas prácticas.

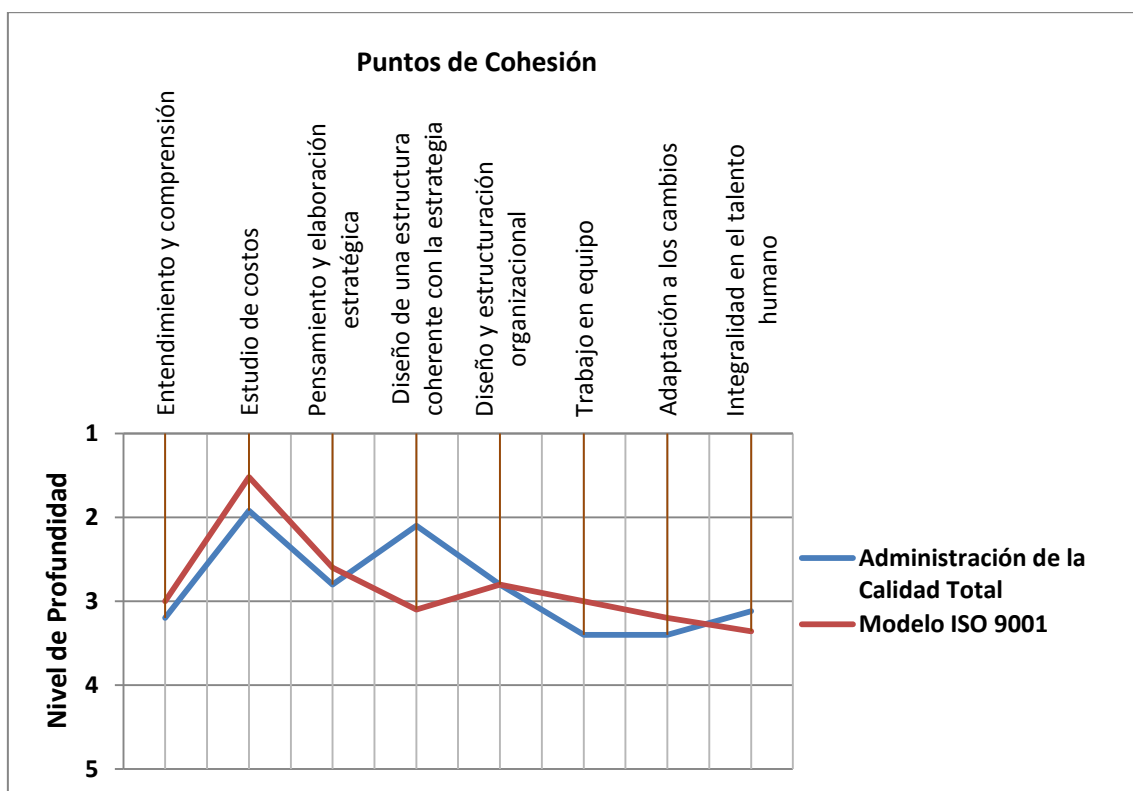
Para la adaptación del modelo ISO 9001 y la ACT, es indispensable una serie de elementos que deben estar presentes en la interacción del *Personal* dentro de la organización, el trabajo en equipo, la adaptación a los cambios y la integralidad en el talento humano son temas fundamentales para el desarrollo conforme de los procesos de implementación de estos modelos.

Por otro lado, para la Administración de la Calidad Total antes se mencionó la necesidad de instituir el liderazgo en la empresa, pero de forma específica en el modelo ISO 9001, y respondiendo al obstáculo presentado a causa de la falta de líderes, se hace pertinente una atención especial a cómo es el liderazgo en los mandos medios, porque si bien el modelo no exige como tal gestión del liderazgo, para la implementación de la norma si es necesario que los mandos medios representen una figura de líder para la realización de las actividades concernientes a la creación del sistema de gestión de calidad. Por último, y en relación a lo que anteriormente se describió sobre la orientación que debe tener la empresa a la calidad humana en la ACT, de la actitud desinteresada se pueden precisar dos aspectos; el primero consta de la falta de motivación hacia el personal, lo que involucra a la dirección, y el segundo, en las condiciones personales sobre la autoestima de las personas de la organización, lo cual tampoco hace ajena a la dirección, ya que es el ente encargado de fomentar el cambio de actitud a través de su liderazgo.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO

9.1 Puntos de Cohesión

Gráfico 8. Niveles de Profundidad de los Puntos de Cohesión entre los Obstáculos para la Administración de la Calidad Total y el Modelo ISO 9001 en la Empresa.



En el gráfico 8 se visualiza cómo los puntos de cohesión entre los obstáculos para la administración de la calidad total y el modelo ISO 9001, se presentan en la organización en sus respectivos niveles de profundidad. De forma general, se puede plasmar que en los puntos de cohesión los niveles son mucho más profundos en la administración de la calidad total, a excepción del punto diseño y estructuración organizacional cuyo nivel es más hondo en el modelo ISO 9001; lo que evidencia la inmediatez con la que necesita organizarse la empresa. Además, refleja que la empresa requiere planes que reduzcan los niveles de los puntos en los cuales tiene dificultad para adoptar el modelo ISO 9001, y más aún, si en algún momento considera la opción de adoptar un modelo de administración por calidad total.

De forma específica, se observa que en el punto entendimiento y comprensión, los niveles de profundidad superan el nivel medio, lo que evidencia la carencia de elaboración y ejecución de planes de educación que permiten adoptar conocimientos en temas relacionados con la calidad. Aunque los niveles de profundidad no superan el nivel medio en el estudio de costos, en el pensamiento y elaboración estratégica, y en diseño y estructuración organizacional; la empresa irradia la necesidad de organizarse administrativamente de mejor forma para adaptar

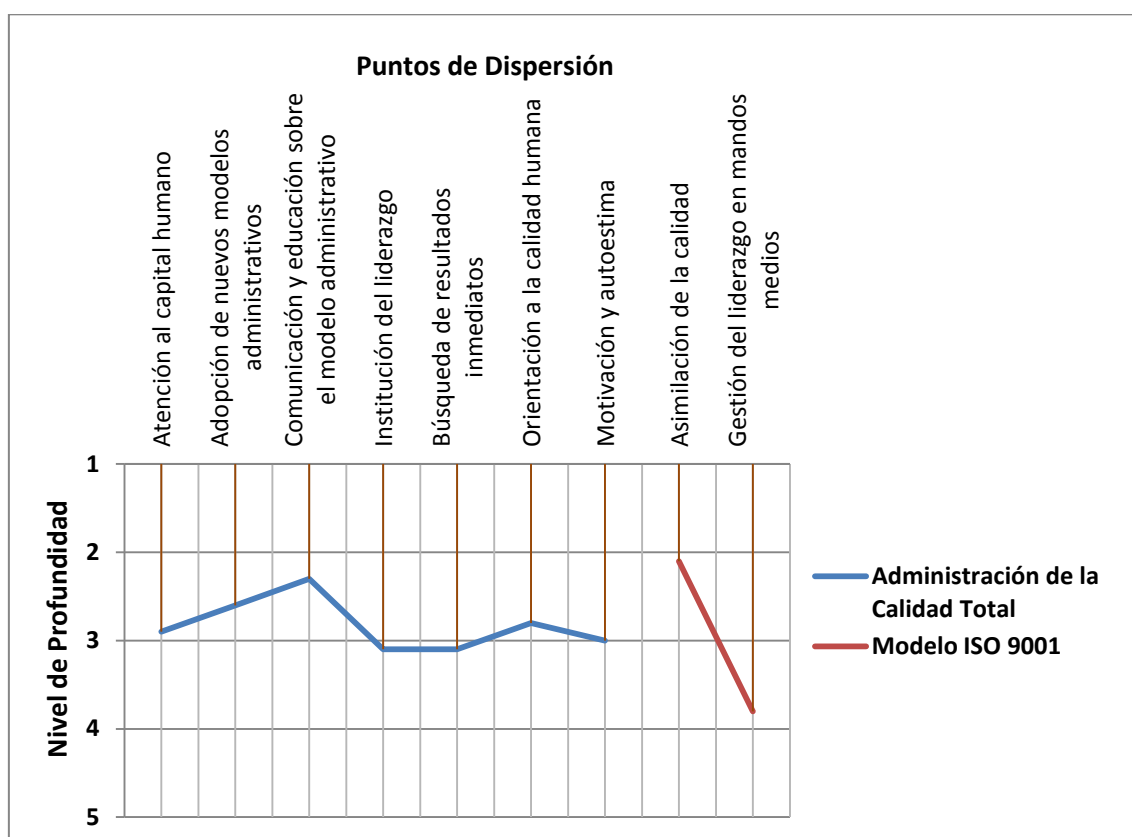
**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO**

el modelo ISO 9001 y con mayor razón por el alto grado de exigencia empresarial para un modelo de administración por calidad total.

Los puntos trabajo en equipo, adaptación a los cambios e integralidad del talento humano, son propios de la categoría del personal, y evidencian los aspectos cuyos niveles son los más profundos tanto en el modelo ISO 9001, como en la administración de la calidad total. Estos puntos requieren especial atención, primero porque en gran medida el desarrollo de la calidad bajo cualquier modelo depende de las personas, y segundo porque los tratamientos para reducir sus niveles de profundidad deben ser muy bien elaborados y rigurosos, puesto que están enfrentados a temas tan complejos como el comportamiento humano y la cultura.

9.2 Puntos de Dispersión

Gráfico 9. Niveles de Profundidad de los Puntos de Dispersión entre los Obstáculos para la Administración de la Calidad Total y el Modelo ISO 9001 en la Empresa.



En el gráfico 9 se observan los puntos de dispersión entre los obstáculos para la Administración de la Calidad Total y para el modelo ISO 9001. De los nueve (9) puntos donde se diferencian, seis (6) se encuentran en el primer modelo pero no en el segundo; y solo tres (3) hacen parte del modelo ISO 9001, pero no del modelo de Administración por Calidad Total.

***ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS OBSTÁCULOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Y EL MODELO ISO 9001:2008 EN UN CASO PRÁCTICO***

La explicación a la anterior situación reposa en comprender las distintas características que posee cada modelo, las cuales están directamente relacionadas con sus respectivos enfoques. Es decir, al implementar el modelo ISO 9001 cuyo enfoque es el aseguramiento de la Calidad para alcanzar la satisfacción del cliente, la organización tiene implícita la adopción de cambios en sus procesos y más aún en los que generan valor. Al enfrentarse a esta situación la organización se encuentra con obstáculos como dificultades en la asimilación de la calidad y la poca gestión del liderazgo por parte del personal, esto debido a que los temas de calidad son nuevos para las personas y les cuesta trabajo apropiarlos si no se les brinda la educación pertinente.

Dado el caso en que la directiva de la organización decida adoptar un modelo de Administración por Calidad Total, cuyo enfoque está determinado por ser un modelo de gestión integral y estratégico de calidad que debe estar inmerso en toda la organización, y que por supuesto es mucho más amplio que el modelo ISO 9001; el tipo de obstáculos que se presentan en este modelo es posible que no se presenten en la organización en la orientación hacia el modelo de Administración de Calidad Total; puesto que en el momento de implementar el modelo ISO 9001 y al diseñar programas que promuevan el vencimiento de sus obstáculos, la organización tendrá un avance en su estado de desarrollo en materia de calidad, lo que le permitirá seguir el camino hacia la Administración por Calidad Total con un poco más de alineación, pero también con el tropiezo frente a otros obstáculos que tienen un tinte de mayor complejidad y que no se observan en un modelo ISO 9001 puesto que tienen una connotación de calidad mucho más amplia.

CONCLUSIONES

- Los preceptos de los teóricos más representativos de los temas de Calidad, tienen un nivel de solidez bastante alto; puesto que sus ideas acerca de cómo la calidad influye en la productividad y hace de las empresas verdaderas organizaciones exitosas, aún siguen vigentes. Planteamientos de más de 30 años reflejan que aún en la actualidad existen organizaciones que presentan los mismos obstáculos que las han afectado en los mismos puntos y que no han permitido que el desarrollo de la Calidad se despliegue de la forma deseada.
- La Administración de la Calidad Total es un modelo de gestión integral aproximado al estado “cúspide” del desarrollo de la Calidad, que al ser desplegado en una organización en todas sus dimensiones puede llegar a convertir ésta en un modelo de excelencia empresarial. Sin embargo, al igual que el modelo ISO 9001 que en una dimensión más pequeña también es una guía para acoger la Calidad, su adopción está ligada al vencimiento de una serie de obstáculos que están alojados en elementos claves de las organizaciones como lo son: la Dirección, la Estrategia, la Organización y el Personal.
- Los obstáculos presentados para adoptar el modelo de Administración de la Calidad Total y el modelo ISO 9001 tienen varios puntos en común, la mayoría de los que se presentan en el segundo modelo también se presentan de forma semejante en el primero, debido a la condición integral del modelo de Administración por Calidad Total. De igual forma los aspectos donde se diferencian se encuentran principalmente en este último modelo, ya que la magnitud de los elementos que involucra y debe integrar son del tamaño de un “iceberg”.
- En la organización objeto de estudio se evidencia la presencia de varios obstáculos que limitan el desarrollo de la Calidad bajo el modelo ISO 9001. La existencia de aquellas barreras y sus respectivos niveles de profundidad, en las categorías Dirección, Estrategia, Organización y Personal, son avalados bajo la percepción de los integrantes de la empresa, lo cual refleja que las personas son “consientes” de los problemas que los aquejan y que los principales impedimentos para adoptar el modelo se encuentran en aspectos internos de la organización. Lo que implica una labor extenuante de la dirección para cambiar y transformar positivamente dicho estado.
- Aunque los obstáculos para uno u otro modelo se encuentran en diferentes categorías y dimensiones, la adopción de prácticas y el desarrollo de la Calidad dependen de dos aspectos fundamentales; primero de la cultura de las personas y el despliegue de éstas, y segundo, del conocimiento y del trabajo que desarrolle la dirección para crear y adoptar dicha cultura.

RECOMENDACIONES

Estudiados y comprendidos los aspectos generales de la temática desarrollada, desde un punto de vista teórico, uno experimental y otro práctico; se construye una visión general de los obstáculos a los que se enfrenta una organización para desarrollar su estado en materia de calidad. Debido a que el interés principal e inmediato de la organización es certificarse bajo el modelo ISO 9001, y no desarrollar y desplegar todo un modelo de Administración por Calidad Total, las recomendaciones que se construyen a continuación están enfocadas a brindarle a la organización una serie de elementos que de manera aproximada pueden ser de gran utilidad para sobrepasar aquellos obstáculos*.

De acuerdo con lo anterior, es pertinente resaltar que en el gráfico 7 se recrea claramente el estado de los obstáculos que se presentan en la organización para adoptar el modelo ISO 9001; en este gráfico se visualizan las categorías en las cuales están alojados los obstáculos, así como también sus niveles de profundidad. En la escala de uno (1) a cinco (5), donde uno es el menor, y cinco el mayor nivel de profundidad, se establece una priorización de mayor a menor nivel de profundidad de los obstáculos. Es decir, que los obstáculos cuyo nivel de profundidad sea mayor y supere el nivel medio de tres, inmediatamente se convierten en puntos críticos y en los aspectos sobre los cuales se orientan las recomendaciones.

En este orden de ideas, ordenados de mayor a menor estado crítico dentro de cada categoría se presentan los obstáculos:

En la categoría del personal se localizan *la falta de líderes, carencia de competencias para el cargo, resistencia al cambio y poca solidaridad*; en la categoría de la organización se encuentra, *no existe una estructura administrativa suficientemente conformada*; y en la dirección se ubica, *desconocimiento del fin y el enfoque de la norma ISO 9001*.

En el siguiente programa de recomendaciones dentro de la categoría correspondiente para cada obstáculo crítico se relaciona una recomendación, la cual hace referencia al diseño de un programa que debe ser llevado a cabo por un responsable específico.

*Las recomendaciones aquí establecidas hacen parte de un ejercicio académico que tuvo como uno de sus propósitos ofrecer un diagnóstico frente a una temática, son focos generales que pueden servir de guía y no constituyen un plan de acción o mejoramiento. Por otro lado, las recomendaciones solo están enfocadas a la organización estudiada, debido que los obstáculos presentados en ella pueden ser diferentes a los que en otra empresa se puedan presentar.

PROGRAMA DE RECOMENDACIONES				
CATEGORÍA	OBSTÁCULO	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLES
DIRECCIÓN	<i>Desconocimiento del fin y el enfoque de la norma ISO 9001</i>	Realizar una capacitación a todo el personal sobre la norma, donde se dé respuesta a: ¿Qué es? ¿Qué busca? ¿Por qué se pretende implementar? ¿Qué cambios implica? ¿Qué gana la organización?	Educar y contextualizar al personal sobre la importancia de su rol en el sistema de calidad, a través del conocimiento del enfoque de la norma y de la importancia de implementar ésta en el hotel.	Gerencia y Coordinación de Calidad
ORGANIZACIÓN	<i>No existe una estructura administrativa suficientemente conformada</i>	Revisar la coherencia práctica y documental de los puestos de trabajo, ajustar los manuales de funciones, definir las personas responsables de cada cargo y divulgar la información.	Definir los puestos de trabajo y las funciones de cada empleado para tener claridad sobre quiénes recaen las responsabilidades de las distintas actividades.	Gerencia en Coordinación con Recursos Humanos
PERSONAL	<i>Falta de líderes</i>	Realizar test o actividades que permitan identificar habilidades de liderazgo en algunas personas del hotel, para luego a través de capacitaciones pulir y desarrollar aquellas destrezas.	Instituir y motivar las prácticas de liderazgo en el personal identificado como líder potencial.	Gerencia, Coordinación de Calidad y Recursos Humanos
	<i>Carencia de competencias para el cargo</i>	Diseñar y realizar evaluaciones de desempeño y confrontarlas con los perfiles de los cargos.	Identificar las personas que requieren capacitación y apoyo en el desempeño de sus cargos.	Recursos Humanos
	<i>Resistencia al cambio</i>	Realizar jornadas de sensibilización, en las cuales progresivamente se entiendan los cambios que trae consigo la implementación de la norma.	Sensibilizar al personal sobre la importancia de la adaptación a los cambios.	Coordinación de Calidad y Recursos Humanos
	<i>Poca solidaridad</i>	Realizar actividades grupales de integración, de reconocimientos y de motivación, que permitan que el personal se conozca entre sí.	Incentivar y promover el trabajo en equipo.	Recursos Humanos

Cuadro 13. Programa de recomendaciones para la organización objeto de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDA GUTIERREZ, Cuauhtémoc. *Administración y Calidad*. Editorial Limusa. 1998.
- BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall, 2008.
- CORPORACIÓN CALIDAD. Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión: Guía para las organizaciones. Bogotá D.C. 2008.
- CROSBY, Philip B. *Hablemos de Calidad*. McGraw-Hill. 1990.
- DEMING, W. Edward. *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. 1986.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para el diseño de un sistema de evaluación y control de la gestión. Bogotá. 2002.
- FUNDES. Libro Blanco de la Certificación de Calidad de las PYMES en Centroamérica. Marzo 2010. http://segib.org/publicaciones/files/2010/07/Libro-Blanco-de-la-Certificacion-de-calidad-de-las-PYMES_4-Recuperado.pdf
- GUTIERREZ PULIDO, Humberto. *Calidad Total y Productividad*. 2 ed. McGraw-Hill. 2005.
- GUTIERREZ, Mario. *Administrar para la Calidad*. Editorial Limusa. 1998.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación, Presentación de Tesis, Trabajos de Grado y Otros Trabajos de Investigación. NTC-1486. Bogotá D.C.: El instituto, 2008.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad: Directrices para la mejora del desempeño. NTC-ISO 9004. Bogotá D.C.: El instituto, 2008.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá D.C.: El instituto, 2008.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos. NTC-ISO 9001. Bogotá D.C.: El instituto, 2008.
- ISHIKAWA, Kaoru. *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Editorial Norma. 1985.

JURAN, Joseph M. *Juran y la Planificación para la Calidad*. Ediciones Díaz de Santos. 1990.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. 2 ed. McGraw-Hill. Bogotá. 1995.

MURILLO, Guillermo. *Et al. Teorías Clásicas de la Organización y el Management*. Bogotá D.C, Colombia. Ecoe Ediciones. 2007.

REVISTA LA BARRA. *Especial Calidad*. Bogotá D.C. Noviembre. 2006, no 20. ISSN 1692-3669.

RUIZ-CANELA LOPEZ, José. *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna*. ALFAOMEGA. 2004.

SOSA PULIDO, Demetrio. *Administración por Calidad*. 2 ed. México. Editorial Limusa, 2006.

WALTON, Mary. *Cómo administrar con el método Deming*. Editorial Norma, 1988.

ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. *Análisis y diseño organizacional*. Cali, Colombia. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores Ltda. 2008.

ANEXOS

Anexo A. Instrumento de recolección de información número 1 (ACT).

ENCUESTA GENERAL 2011

OBJETIVO: Evidenciar los obstáculos que se presentan en el hotel para la Administración de la Calidad Total, a través del reconocimiento de la existencia y la determinación del nivel de profundidad por parte de todos los empleados de la organización.

FECHA:	ENCUESTA N°:
---------------	---------------------

Buenos días (tardes, noches), por favor lea detalladamente cada uno de los siguientes ítems. Indique si cada uno de los aspectos que usted leyó considera que existen en el hotel y califique de 1 a 5 el nivel de profundidad que usted cree que tienen, siendo 1 el puntaje mínimo, 3 el puntaje medio y 5 el puntaje máximo. Si no sabe o no responde marque NS|NR. (Marque con X).

ITEM	EXISTE		NIVEL					NS NR
	SI	NO	1	2	3	4	5	
Falta de liderazgo								
Poco conocimiento de la calidad								
Carencia de recursos								
Resistencia al cambio en el estilo de dirección								
Escepticismo sobre la importancia del personal								
Despliegue inadecuado entre la formulación y la implementación de los objetivos								
No existe el concepto claro de estrategia								
La calidad no es parte de la estrategia corporativa								
Los esfuerzos están dirigidos al corto plazo								
No existe una estrategia dirigida a promover la calidad en las personas								
Rigidez en la estructura organizacional								
Barreras entre áreas organizacionales								
Priorización de objetivos locales sobre globales								
La calidad no es vista como un sistema transversal								
Individualismo								
Resistencia al cambio								
Actitud desinteresada								
Inseguridad en el trabajo								

Anexo B. Instrumento de recolección de información número 2 (Modelo ISO 9001).

**ENCUESTA GENERAL
2011**

OBJETIVO: Evidenciar los obstáculos que se presentan en el hotel para adoptar el modelo ISO 9001:2008, a través del reconocimiento de la existencia y la determinación del nivel de profundidad por parte de todos los empleados de la organización.

FECHA:	ENCUESTA N°:
---------------	---------------------

Buenos días (tardes, noches), por favor lea detalladamente cada uno de los siguientes ítems. Indique si cada uno de los aspectos que usted leyó considera que existen en el hotel y califique de 1 a 5 el nivel de profundidad que usted cree que tienen, siendo 1 el puntaje mínimo, 3 el puntaje medio y 5 el puntaje máximo. Si no sabe o no responde marque NS|NR. (Marque con X).

ITEM	EXISTE		NIVEL					NS NR
	SI	NO	1	2	3	4	5	
Desconocimiento del fin y el enfoque de la norma ISO 9001								
Falta de compromiso								
Delegación inapropiada del representante de la calidad								
Ausencia de presupuesto para la calidad								
No existe un plan estratégico								
La adaptación de la norma no hace parte de la estrategia								
La ISO 9001 es vista como solución a los problemas administrativos								
No existen relaciones transversales entre áreas								
No existe una estructura administrativa suficientemente conformada								
Las prácticas de calidad se comprenden como carga laboral								
Carencia de competencias para el cargo designado								
Poca solidaridad								
Resistencia al cambio								
Falta de líderes								