



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema

Administración

Subtema

Teoría de la administración y desarrollo en la gestión de calidad en las organizaciones

Autores

Bra. Merling Ellieth Orozco Altamirano

Br. Ali Alberto Norori Rodríguez

Br. María Jose Gutiérrez Florián

Tutor

Msc. Ana María Sánchez

Managua, Octubre 2020

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente (carta aval) .....	vii
Resumen .....	viii
Introducción del tema y subtema .....	1
Justificación .....	3
Objetivos de seminario de graduación .....	4
Desarrollo del Subtema .....	5
Capítulo uno: Generalidades de la administración .....	5
1.1. ¿Qué hacen los gerentes? .....	5
1.2. Funciones administrativas .....	6
1.3 Roles del gerente .....	7
1.4 Habilidades de los gerentes .....	9
1.4.1. Cómo está cambiando el trabajo de un gerente .....	10
1.4.2. Importancia de los clientes para el trabajo de los gerentes .....	11
1.4.3. Importancia de la innovación en el trabajo de los gerentes .....	12
1.5. Importancia de la administración.....	12
1.6. Características de la administración.....	12
1.7. El proceso de la administración.....	15
Capítulo dos: Gestión empresarial .....	31
2.1. Qué es la gestión empresarial y cuál es su importancia .....	32
2.2. Puntos básicos de la gestión empresarial .....	32
2.3. Importancia de una buena gestión empresarial.....	35
2.4. Los 4 puntos básicos de la gestión empresarial.....	36

2.4.1. ¿Qué es la gestión empresarial? .....	36
2.5. ¿Qué cualidades deben tener los miembros de la organización encargados de la gestión empresarial? .....	37
2.6. Cómo aplicar adecuadamente los sistemas para gestionar tu empresa .....	38
2.7. Beneficios por los que debes gestionar tu empresa .....	40
Capitulo tres: Las fuentes del conocimiento en la gestión de la calidad.....	41
3.1. La Organización en el ámbito de la gestión de la calidad .....	42
3.2. Organizaciones internacionales de normalización en calidad .....	45
3.3 Premios en el ámbito de la gestión de la calidad .....	47
3.4. Comunidad científica en el ámbito de la gestión de la calidad .....	48
3.5. Que es la gestión de la calidad .....	50
3.5.1 La Gestión de la Calidad como función especializada y profesionalizada .....	53
3.5.2. El cuerpo de conocimiento para la Gestión de la Calidad.....	54
3.6. Concepto de calidad.....	56
3.6.1 Consideraciones generales.....	57
3.6.2. Calidad objetiva y calidad subjetiva .....	60
3.6.3. Calidad estática y calidad dinámica .....	60
3.6.4. Calidad absoluta y calidad relativa.....	61
3.6.5. Calidad interna y calidad externa .....	61
3.7. Concepto de la gestión de la calidad total .....	62
3.8. Características de la gestión de la calidad total (GCT) .....	64
Capitulo cuatro: Teoría de la administración y desarrollo de la gestión de la calidad....	67
4.1. Las 10 generaciones de la gestión de la calidad.....	68
4.2. El desarrollo de la calidad orientada al producto: Calidad e ingeniería .....	71
4.3. El desarrollo de la calidad orientada al proceso: Calidad y estadística .....	72

4.4. El desarrollo de la calidad orientada a la prevención. ....	74
4.5. El desarrollo de la calidad orientada al sistema: calidad y teoría del sistema .....	76
4.6. El desarrollo de la calidad orientada al coste .....	79
Conclusiones .....	81
Bibliografía.....	82

## Dedicatoria

*Dedico este trabajo a Dios nuestro padre celestial, que me ha permitido cumplir con una meta más, porque en todo momento me ha llenado de fortaleza y sabiduría. A mi madre María Olivia Altamirano, el ser que me trajo al mundo, quien siempre con mucho esfuerzo me apoyo en mis estudios, a mi pequeña hija Thais Guadalupe López Orozco, la niña de mis ojos mi principal motivación, gracias a mi compañero de vida Johany López quien siempre me apoyo en todo momento durante el estudio de mi carrera, a mis docentes y compañeros de clases por el compañerismo brindado, a mis amigas de la cual cultivamos una amistad incondicional.*

---

*Bra. Merling Ellieth Orozco Altamirano*

## Dedicatoria

*Dedico este trabajo primeramente a Dios por ser quien me ha dado sabiduría, salud y las fuerzas para culminar mi carrera. A mi esposo Ismael Antonio Gutiérrez García y a mi hija Génesis Yanieska Gutiérrez por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de esta etapa, a mis perritos por sus noches de desvelos a mi lado. También a mis familiares y amigos que, con su apoyo incondicional, a mis maestros, por ser parte fundamental en nuestra formación integral y profesional, labor que realizan con verdadero tesón.*

---

*Bra. María José Gutiérrez Florián*

## Dedicatoria

*A Dios, por haberme permitido llegar hasta aquí, quien me proveyó de los recursos y sabiduría para hacerlo, quien ha dirigido mi camino y mi vida hasta hoy, a mí siempre amada madre, María Lourdes Rodríguez, porque me enseñó los frutos de la perseverancia y a luchar por mis sueños, la que me enseñó a esperar y confiar siempre en Dios, a mi padre, José Norori, por enseñarme que el fruto dulce se siembra con esfuerzo y a veces con dolor, a mis maestros, quienes me enseñaron a leer, a contar y llegar hasta donde estoy, hoy soy quien soy, por Dios y por ellos, yo soy el fruto de su trabajo, ¡nunca se rindan!.*

---

*Br. Alí Norori Rodríguez*

## Agradecimiento

*A Dios:*

*Por darme la vida, fortaleza y sabiduría para culminar mi licenciatura en Administración de Empresas. Gracias Dios siempre porque nos acompañaste en el camino, fue largo, pero nunca nos abandonaste.*

*A mis docentes: Por haberme brindado sus conocimientos, sus consejos y porque siempre estuvieron en esta etapa que ahora culmina en la universidad. A todas las personas que me han apoyado en mi formación:*

*A todas y todos los que siempre me han brindado sus consejos y su ayuda sin esperar nada a cambio, en especial a la mejor madre que Dios me mando, porque ella siempre estuvo ahí motivándome a culminar mi meta, a mi compañero de vida, metas y propósitos, a la niña de mis ojos, mi hija a quien le robe tiempo para poder culminar mi carrera.*

---

*Br. Merling Ellieth Orozco Altamirano*



## Agradecimiento

*Me gustaría aprovechar estas líneas para agradecer primeramente a Dios por darme la salud, sabiduría, y el conocimiento para poder culminar este gran logro en mi vida académica gracias porque tu diestra me sostuvo.*

*Agradezco a mi hija Génesis yanieska Gutiérrez que ha sido el motor que me ha impulsado a salir a delante , a mi esposo Ismael Gutiérrez el cual me ha brindado todo su apoyo y comprensión a lo largo de este proceso.*

*Agradezco a mis padres por darme la vida, a mis amigas que siempre estuvieron ahí dándome su apoyo e impulsándome a seguir adelante, a mis familiares que me han dado consejos motivacionales para culminar mi carrera.*

*A nuestros docentes: Por habernos brindado sus conocimientos, sus consejos y porque siempre estuvieron en esta etapa que ahora culmina en nuestra universidad. A todas las personas que nos han apoyado durante nuestra formación.*

*Doy gracias a la universidad unan Managua por ser la sede de todo el conocimiento que he adquirido en estos años.*

---

*Br. María Jose Gutiérrez Florián*

## Agradecimiento

*Agradezco a Dios, por su abundante provisión en estos años de estudio, no solo provisión material, sino espiritual, emocional e intelectual.*

*Agradezco a mis padres que me dieron lo que tenían para formarme, como personas, como ciudadano y como profesional, con principios y valores que nadie puede quitar.*

*A mis docentes, que se despojaron de su tiempo y su descanso para hacer de mi un excelente profesional.*

*A mis amigos que me apoyaron con sus oraciones, en este largo recorrido y aun lo hacen en esta nueva etapa de mi vida*

---

*Br. Ali Alberto Norori Rodríguez*

## Valoración del docente



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

### Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del Reglamento para Modalidades de Graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, el cual plantea:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación” (P.5).

Por lo anterior, la suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Administración**, hace constar que las bachilleres: Merling Ellieth Orozco Altamirano, Carné No. 07010662. Maria Jose Gutierrez Florian, Carné No. 14202390. Ali Alberto Norori Rodriguez, Carné No. 14209209 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el **Subtema: Teoría de la administración y desarrollo en la gestión de calidad en las organizaciones**. Obteniendo la calificación de 50 puntos a cada uno de los estudiantes.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los quince días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Atentamente,

---

Msc. Ana María Sánchez Morraz  
Tutora  
Seminario de Graduación

## Resumen

La presente investigación de tipo documental tiene como tema la administración y como subtema teoría de la administración y desarrollo en la gestión de calidad en las organizaciones.

El objetivo general de esta investigación es describir las teorías de la administración y desarrollo en la gestión de calidad en las organizaciones como fuentes del conocimiento en las tomas de decisiones para la implementación de las posibles estrategias competitivas.

La base teórica sustentada en este informe se presenta a través de cuatro capítulos, los cuales son: capítulo uno las generalidades de la administración, capítulo dos la gestión empresarial, capítulo tres las fuentes del conocimiento en la gestión de la calidad y capítulo cuatro la teoría de la administración y desarrollo de la gestión de la calidad.

Las técnicas empleadas para la realización de este seminario de graduación fueron la lectura, recopilación y selección de información bibliográfica digital en la web y física, aplicando las normas APA 6ta. edición autor Javeriano, cumplimiento de la aplicación de la rúbrica de evaluación del departamento de administración de empresas y el cumplimiento de la estructura para presentación de informe de seminario según normativa de seminario de la UNAN Managua.

Los términos que describen el informe son la introducción, justificación, objetivos del seminario, desarrollo del tema y subtema a través de los capítulos, conclusiones y bibliografía.

## Introducción del tema y subtema

En el presente seminario de graduación, se tiene como tema la administración y con subtema teoría de la administración y desarrollo en la gestión de calidad en las organizaciones.

La teoría de la administración y desarrollo en la gestión de calidad en las organizaciones es importante porque es la base para que una empresa tenga un buen funcionamiento debido a que se presentan modelos de gestión que reúnen una serie de pautas genéricas que se deben cumplir en cualquier organización.

El objetivo que guía el presente informe documental es describir las teorías de la administración y desarrollo en la gestión de calidad en las organizaciones como fuentes del conocimiento en las tomas de decisiones para la implementación de las posibles estrategias competitivas.

La estructura del informe teórico está presentada de la siguiente manera:

Capítulo uno generalidades de la administración, el cual tiene como temas principales ¿Qué hacen los gerentes?, funciones administrativas, roles del gerente, habilidades de los gerentes, cómo está cambiando el trabajo de un gerente, importancia de los clientes para el trabajo de los gerentes, importancia de la innovación en el trabajo de los gerentes, importancia de la administración, características de la administración, el proceso de la administración.

Capítulo dos la gestión empresarial con sus temas principales que es la gestión empresarial y cuál es su importancia, puntos básicos de la gestión empresarial, importancia de una buena gestión empresarial, los 4 puntos básicos de la gestión empresarial, ¿Qué cualidades deben tener los miembros de la organización encargados de la gestión empresarial?, Cómo aplicar adecuadamente los sistemas para gestionar tu empresa, beneficios por los que debes gestionar tu empresa.

Capítulo tres las fuentes del conocimiento en la gestión de la calidad, que tiene como temas la organización en el ámbito de la gestión de la calidad, organizaciones internacionales de normalización en calidad, premios en el ámbito de la gestión de la calidad, comunidad científica en el ámbito de la gestión de la calidad, que es la gestión de la calidad, concepto de calidad, concepto de la gestión de la calidad total, características de la gestión de la calidad total.

Capítulo cuatro: teoría de la administración y desarrollo de la gestión de la calidad, que tiene como temas las 10 generalidades de la gestión de la calidad, el desarrollo de la calidad orientada al producto: calidad e ingeniería, el desarrollo de la calidad orientada al proceso: calidad y estadística, el desarrollo de la calidad orientada a la prevención, El desarrollo de la calidad orientada al sistema: calidad y teoría del sistema, el desarrollo de la calidad orientada al costo, el desarrollo de la calidad orientado a las personas: Calidad y recurso humanos, el desarrollo de la calidad orientada culturalmente: Calidad y organización

## Justificación

En el aspecto teórico; el tema la administración se sustenta en las teorías de diferentes autores, para lo cual se hace énfasis en la teoría de la administración y desarrollo en la gestión de calidad en las organizaciones que según la recopilación de información que apoya la importancia de este proceso en las empresas, permite cumplir con los objetivos que se proponen en esta investigación documental.

El aspecto práctico es meramente documental y será provechoso para cualquier negocio, ya que le permitirá conocer información relevante sobre la adecuada gestión de la calidad para que los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas y cada una de las partes interesadas, ya sean clientes, accionistas, personal, proveedores, así como la sociedad en general.

El aspecto metodológico que se llevó a cabo en esta investigación, es según la normativa de seminario de graduación que establece la UNAN – Managua, como forma de culminación de estudios de pregrado en el plan académico 13, así como la aplicación de las normas APA 6ta. edición autor Javeriano; reglamentadas por el departamento de administración de empresas de la facultad de ciencias económicas para la utilidad como fuente bibliográfica a investigaciones de futuros profesionales, y lectores académicos y profesionales en general.

## **Objetivos de seminario de graduación**

### Objetivo general

Describir las teorías de la administración y desarrollo en la gestión de calidad en las organizaciones como fuentes del conocimiento en las tomas de decisiones para la implementación de las posibles estrategias competitivas.

### Objetivos específicos

Conceptualizar las generalidades de la administración.

Comprender la gestión empresarial como parte elemental de los procesos de administración.

Identificar las fuentes del conocimiento en la gestión de la calidad para el adecuado funcionamiento de una empresa.

Explicar la teoría de la administración y desarrollo de la gestión de la calidad.



## **Desarrollo del Subtema**

### **Capítulo uno: Generalidades de la administración**

Una explicación más completa es que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes. La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente. (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, 2005, pág. 7)

La administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas administrativas se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia. (Munch, 2007, pág. 6)

#### **1.1. ¿Qué hacen los gerentes?**

No es fácil ni sencillo explicar lo que hacen los gerentes. Así como no hay dos organizaciones iguales, tampoco hay dos puestos de administración iguales. A pesar de este hecho, los investigadores de la administración, después de muchos años de estudio, crearon tres esquemas de clasificación para describir lo que hacen los gerentes: por funciones, papeles y habilidades. En esta sección vamos a examinar estos esquemas y veremos cómo ha cambiado el trabajo del gerente. (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, 2005, pág. 9).

## 1.2. Funciones administrativas

De acuerdo con el esquema de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o deberes al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás. ¿Qué son estas actividades o funciones? En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. A mediados de la década de 1950, en un libro de texto aparecieron por primera vez, como marco teórico, las funciones de planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar.

En la actualidad, la mayor parte de los libros de texto (y éste no es la excepción) están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar. Vamos a definir brevemente lo que abarca cada una.

Si uno no piensa en ningún destino en particular, puede tomar cualquier vereda. En cambio, si hay un lugar al que uno quiera ir hay que planear la mejor manera de llegar ahí. Como la finalidad de las organizaciones es alcanzar un objetivo, alguien tiene que definirlo claramente, lo mismo que los medios para conseguirlo. La administración es ese alguien.

Los gerentes que desempeñan la función de planeación definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización.

Llamamos organización a esta función. Cuando los gerentes organizan, determinan qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

En todas las organizaciones hay personas y el gerente debe trabajar con ellas y a través de ellas para alcanzar las metas de la organización. Esta es la función de dirección. Los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquiera otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

La última función de la administración es la de control. Después de fijar las metas (planeación), formular los planes (planeación), decidir el esquema estructural (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Ver figura 1.1.

Si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control. (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, 2005, pág. 9).

Figura: Funciones del administrador

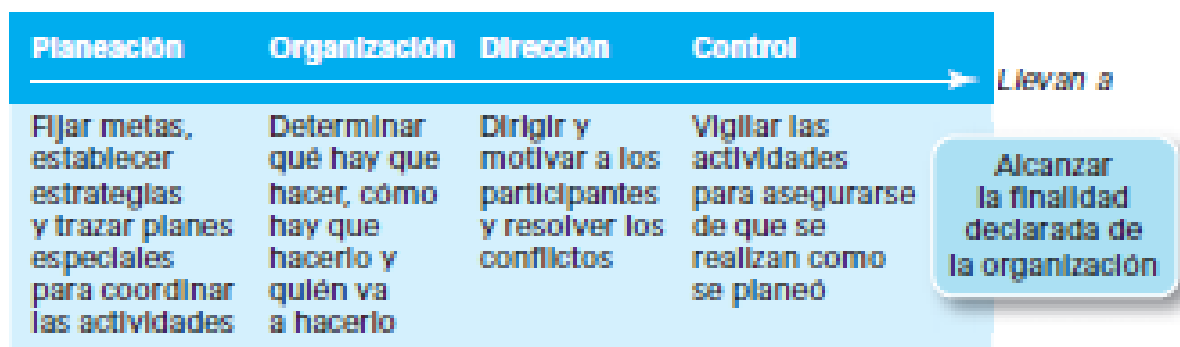


Figura 1.1. (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, 2005)

### 1.3 Roles del gerente

El destacado investigador de la administración, Henry Mintzberg, estudió a los gerentes en la práctica. Mintzberg dice que la mejor manera de describir lo que hacen los gerentes es observar los roles que representan en el trabajo. De sus estudios concluyó que los gerentes desempeñan 10 roles muy relacionados. La expresión roles del gerente se refiere a las categorías particulares del comportamiento administrativo. (Piense en los roles que representa y las conductas que se espera que tenga en sus roles de estudiante, hermano, empleado, voluntario, etc.

Los roles interpersonales son aquellos que tienen que ver con la gente (subordinados e individuos que no pertenecen a la organización) y otros deberes de índole protocolaria y simbólica. Los tres roles interpersonales son figura de autoridad, líder y enlace. Los roles informativos consisten en recibir, almacenar y difundir información. Los tres roles incluyen el del supervisor, el de difusor y el vocero. Por último, los roles de decisión giran en torno a la toma de decisiones. Los cuatro roles de decisión son: empresario, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador.

Como los gerentes representan estos roles, Mintzberg concluyó que sus actividades consisten en relacionarse con los demás, con la organización en sí misma y con el exterior de la organización. Mintzberg postuló también que las actividades del gerente en estos roles se encuentran entre la reflexión (pensar) y la acción (actuar). Cuando los gerentes están reflexionando, piensan, ponderan y consideran. Cuando actúan, hacen algo, se desempeñan, participan. En la introducción del capítulo vimos ejemplos de reflexión y de acción. La reflexión se aprecia en que Tom enfrenta tres crisis casi simultáneas, con lo que concibe una nueva filosofía administrativa. La acción está en los cambios que implanta como resultado de esta nueva filosofía.

La validez de las categorías de roles de Mintzberg se ha probado en varios estudios complementarios en diversas organizaciones y en distintos niveles de éstas. En general, las pruebas respaldan la idea de que los gerentes representan roles semejantes, cualquiera que sea la organización o el nivel. Sin embargo, el acento que ponen los gerentes en los roles cambia con su nivel en la organización. En concreto, los roles de difusor, figura de autoridad, negociador, enlace y vocero son más importantes en los niveles superiores de la organización, en tanto que el rol de líder (según la definición de Mintzberg) es más importante en los niveles inferiores que en los medios o superiores.

Así, ¿qué enfoque es el correcto para definir a los gerentes, por funciones o por roles? Cada uno tiene sus méritos; sin embargo, el enfoque de las funciones es todavía la manera más útil de conceptualizar el trabajo del gerente. “Las funciones tradicionales proporcionan métodos claros y acabados para clasificar los centenares de actividades que desempeñan los gerentes y las técnicas que aplican de acuerdo con las funciones que desempeñan para alcanzar las metas”. Muchos de los roles de Mintzberg concuerdan bien con una o más funciones.

Por ejemplo, la asignación de recursos es parte de la planeación, lo mismo que el rol de emprendedor, y los tres roles personales son parte de la función de dirección. La mayor parte de los demás papeles caben en una o más de las cuatro funciones, pero no todos. La diferencia se explica por el hecho de que todos los gerentes hacen trabajo que no es puramente administrativo. Nuestra decisión de tomar las funciones administrativas para describir lo que hacen los gerentes no significa que las categorías de papeles de Mintzberg no sean válidas, puesto que es evidente que arroja luces sobre el trabajo de los gerentes. (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, 2005, pág. 10)

#### **1.4 Habilidades de los gerentes**

Dell Inc. es una empresa que comprende la importancia de las habilidades de los gerentes. Dicha compañía inició un programa intensivo de cinco días de entrenamiento externo para los gerentes de primera línea como una forma de mejorar sus operaciones. Uno de los directores de capacitación y desarrollo de Dell pensó que éste era el mejor camino para formar "líderes que pudieran desarrollar una sólida relación con sus empleados de primera línea. ¿Qué aprendieron los supervisores de la capacitación de habilidades? Entre las cosas que mencionaron destacan que aprendieron a comunicarse de forma más efectiva y a abstenerse de sacar conclusiones precipitadas al tratar un problema con un empleado.

¿Qué tipo de habilidades necesitan los gerentes? Roben L. Katz desarrolló un enfoque para describir las habilidades gerenciales; concluyó que los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales.

Las habilidades técnicas son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales. Estas habilidades suelen ser más importante en el caso de los gerentes de primera línea, ya que por lo general manejan empleados que utilizan herramientas y técnicas para manufacturar los productos de la empresa o para dar servicio a los clientes. Con frecuencia, los empleados con excelentes habilidades técnicas son promovidos a posiciones de gerentes de primera línea. Por ejemplo, Mark Ryan de Verizon Communications maneja aproximadamente 100 técnicos que dan servicio a medio millón de clientes de la empresa.

Sin embargo, antes de convertirse en gerente, Ryan era un técnico de telefonía. Ryan dice que "el lado técnico del negocio es importante, pero el manejo de las personas y el reconocimiento de la gente que hace un trabajo excepcional es lo que nos Verizon va a llevar al Ryan es un gerente que tiene habilidades técnicas y que también reconoce la importancia de las habilidades humanas, las cuales involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Debido a que todos los gerentes tienen que ver con personas, estas habilidades son igualmente importantes en todos los niveles de la administración. Los gerentes con buenas habilidades humanas obtienen lo mejor de su gente.

Ellos saben cómo comunicarse, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza, Por último, las habilidades conceptuales son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades, los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan cómo encaja la organización en su entorno general. Estas habilidades son las más importantes para gerentes de alto nivel. (Robbins, Stephen y Mary Coulter, 2010, pág. 8)

#### **1.4.1. Cómo está cambiando el trabajo de un gerente**

"En las oficinas centrales de Best Buy, más del 60 por ciento de los 4,000 empleados ahora son evaluados únicamente de acuerdo con tareas o resultados, Las personas asalariadas invierten el tiempo necesario para realizar su trabajo, Dichos empleados presentan mejores relaciones con sus familiares y amigos, más lealtad con la empresa y más concentración y energía. La productividad ha aumentado un 35 por ciento, Los empleados dicen que no saben si trabajan menos horas; han dejado de contar. Tal vez lo más importante sea que han encontrado nuevas formas para ser eficientes".

En el mundo actual, los gerentes lidian con centros de trabajo dinámicos, amenazas de seguridad, cuestiones éticas, incertidumbres económicas y políticas globales, y avances tecnológicos. Por ejemplo, el gerente de A&R Welding en Atlanta tuvo que encontrar la forma de mantener empleados a sus soldadores mientras la demanda de los clientes locales fluctuaba.

Su solución: formar equipos especiales de soldadores y enviarlos fuera del estado a trabajar en proyectos contratados. O considere los retos gerenciales que enfrentó Paul Raines, gerente de la división sur de Home Depot, después de que el huracán Katrina golpeó Nueva Orleans, Biloxi, Gulfport y otras comunidades de la Costa del Golfo. Expresó que "ubicada la compañía en Atlanta, en el centro del huracán, el personal de diferentes divisiones (mantenimiento, HR [recursos humanos], logística) trabajó 18 horas diarias para superar obstáculos y llevar las cosas donde debían. Las acciones de la empresa antes, durante y después de la tormenta dieron como resultado que sólo 10 de las 33 tiendas de la compañía que estuvieron en la trayectoria de Katrina no reabrieran al siguiente día.

Aunque es probable que la mayoría de los gerentes no tengan que trabajar bajo tales circunstancias extremas, el hecho es que la forma que los gerentes dirigen está cambiando. (Robbins, Stephen y Mary Coulter, 2010, pág. 11)

#### **1.4.2. Importancia de los clientes para el trabajo de los gerentes**

John Chambers, presidente de Cisco Systems, gusta de escuchar los mensajes de voz que le envían clientes insatisfechos. Él dice, "los correos electrónicos resultarían más eficientes, pero quiero escuchar la emoción, oír la frustración, percibir el nivel de satisfacción de quien llama con respecto a la estrategia que estamos empleando. Eso no puedo obtenerlo a través de un correo electrónico este es un gerente que comprende la importancia de los clientes. Usted necesita clientes. Sin ellos, la mayoría de las empresas dejarían de existir. Sin embargo, durante mucho tiempo se ha pensado que enfocarse en el cliente es responsabilidad de las personas de marketing. (Robbins, Stephen y Mary Coulter, 2010, pág. 12)

### **1.4.3. Importancia de la innovación en el trabajo de los gerentes**

"Nada es más Riesgoso que no innovar". La innovación significa hacer las cosas de modo distinto, explorar nuevos territorios y tomar riesgos. Y la innovación no es sólo para organizaciones de alta o sofisticada tecnología.

Podemos encontrar ejemplos de innovación en todo tipo de organizaciones. (Robbins, Stephen y Mary Coulter, 2010, pág. 13)

### **1.5. Importancia de la administración**

La importancia de la administración es indiscutible; si analizamos su origen y evolución a lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración. Además, la importancia de esta disciplina se demuestra por lo siguiente:

1. Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
4. Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
5. Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad. (webyempresas.com, 2020).

### **1.6. Características de la administración**

La administración es la actividad que conduce los recursos físicos y humanos para poder lograr un objetivo. En tal sentido, existen características destacadas como las que se mencionarán a continuación:



## Universalidad

La administración puede existir en cualquier organismo social, ya que es un proceso global donde se puede determinar la orientación necesaria para lograr los objetivos organizativos de manera adecuada, a través de la planificación, integración, liderazgo y control.

La administración se da por sí sola en un país, empresa, milicia, instituciones o sociedades religiosas, entre otras. Por lo tanto, se puede decir que la administración es universal o global debido a que se puede aplicar en una gran variedad de organismo social y en cualquier sistema político.

## Unidad temporal

A pesar de las diferencias en las fases, etapas y elementos de la administración, es un proceso único donde se aplican siempre, casi todos los elementos en un alto o bajo nivel en las empresas. De ese modo, a la hora de hacer alguna planificación, de igual modo la empresa puede mandar, controlar y organizar.

## Valor instrumental

La administración es un medio que se enfoca en lograr un objetivo, lo que significa que se puede utilizar en los diferentes organismos sociales para alcanzar de manera favorable todos los objetivos que se hayan establecido.

## Interdisciplinariedad

La administración suele utilizar los procesos, principios, métodos y procedimientos de otros tipos de ciencias que se relacionan directamente con el trabajo eficiente, como es el caso de la estadística, contabilidad, psicología, antropología, matemáticas, derecho, filosofía, sociología, ciencias políticas y economía.

## Especificidad

A pesar de que la administración se acompaña de otros procesos diferentes, el proceso administrativo es único y específico. La administración cuenta con particularidades específicas que ayudan a no confundirla con otras técnicas o ciencias, en otras palabras, la administración no se involucra con otras disciplinas.

## Unidad jerárquica

Todos los que tienen carácter de liderazgo dentro de un organismo social, pueden ser parte de diferentes niveles y modalidades de la administración. En una empresa existe un solo cuerpo administrativo que va desde el gerente general, hasta el último eslabón que podrían ser los obreros.

## Amplitud de ejercicio

Esta extensión práctica es aplicable en todos los niveles que comprende un organismo formal, como es el caso de los presidentes, gerentes, supervisores, empleados, entre otros.

## Flexibilidad

Las técnicas y fundamentos administrativos se pueden adecuar a todas las necesidades que tengan una empresa o un grupo social (webyempresas.com, 2020)

## 1.7. El proceso de la administración

El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente de que ésta forme parte de la escuela del proceso administrativo, es una herramienta indispensable en torno a la cual se pueden aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones básicas de aritmética; sin éstas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración.

Existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo; aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos. En este libro se estudiarán las cinco etapas del proceso administrativo, porque este criterio es uno de los más difundidos y, además, es el más sencillo para fines didácticos (Munch, 2007, pág. 36)

### La planeación

La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Tipos de planeación De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

1. **Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.

2. Táctica o funcional. Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.
3. Operativa. Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.
4. Importancia La planeación es muy importante para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se minimizan riesgos. Algunas de las ventajas de la planeación son:
5. Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
6. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
7. Permite hacer frente a las contingencias que se presenten.
8. Es un sistema racional para la toma de decisiones a futuro, evitan las corazonadas o empirismos. • Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
9. Al planear se define el rumbo y las bases a través de las cuales operará la empresa.
10. Es la base de los elementos para efectuar el control.
11. La motivación se eleva.
12. Optimiza los recursos. (Munch, 2007, pág. 40).

### Etapas de la planeación

El proceso de planeación estratégica es la serie de etapas a través de las cuales se define el rumbo y directrices generales que habrán de regir la organización (Munch, 2007, pág. 41)

## Planeación estratégica

La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico.

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

1. Filosofía. Conjunto de valores, prácticas, objetivos, creencias y políticas, que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad.
2. Credo. Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.
3. Valores. Pautas o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Todos los miembros de la empresa deben compartir y practicar estos valores.
4. Compromiso. Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.
5. Visión. Enunciado que describe el estado al que se aspira en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización.
6. Misión. Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la empresa.
7. Objetivos estratégicos. Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
8. Políticas estratégicas. Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
9. Programa. Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.
10. Presupuestos. Cuantificación monetaria y no monetaria de los recursos necesarios para lograr los objetivos. (Munch, 2007, pág. 42)

## Técnicas de planeación

Las técnicas de planeación son herramientas que se utilizan para llevar a cabo eficientemente la administración

Las técnicas de planeación pueden ser:

1. Cuantitativas. Las que se basan en métodos matemáticos.
2. Cualitativas. Son herramientas y conocimientos que surgen de la experiencia o el criterio u observación.

Existen múltiples técnicas de planeación; las más usuales son:

Análisis FODA. El análisis FODA consiste en detectar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

1. Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.
2. Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.
3. Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos.
4. Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

Gráfica de Gantt. Es la técnica más comúnmente utilizada para establecer de manera gráfica las etapas de un programa. Fue creada por Henry Lawrence Gantt. Para elaborarla se siguen los siguientes pasos:

1. Identificar y determinar todas las actividades para lograr las estrategias.
2. Ordenarlas cronológicamente.
3. Asignar a cada actividad su duración, la fecha de inicio y la fecha de terminación, así como el responsable de realizarla. (Munch, 2007, pág. 42)

## Organización

A través de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones; en otras palabras: lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal, y la rapidez en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación. (Munch, 2007, pág. 45)

### Importancia

La organización aporta múltiples ventajas que fundamentan su importancia:

1. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
2. Reduce los costos e incrementa la productividad.
3. Reduce o elimina la duplicidad (Munch, 2007, pág. 45)

Etapas La organización se lleva a cabo en dos etapas:

1. División del trabajo.
2. Coordinación.

División del trabajo La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia. La división del trabajo promueve la especialización y perfeccionamiento del trabajo e implica los siguientes pasos: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones.

1. Jerarquización. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. La jerarquización implica definir la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

2. Departamentalización. Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas. Para departamentalizar se efectúa la siguiente secuencia:

Listar todas las funciones y actividades de la empresa.

Clasificar las que sean similares.

Agruparlas según un orden jerárquico o de importancia.

Asignar actividades en cada una de las áreas agrupadas o departamentos.

Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones.

Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

3. Descripción de funciones. Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Ésta es la última etapa de la división del trabajo, y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades. (Munch, 2007, pág. 46)

## Coordinación

La coordinación es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización.



Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo con todas las ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que es el logro de la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen. Técnicas de organización Son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. A continuación se describen las principales técnicas de organización. (Munch, 2007, pág. 47)

### Organigramas

Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización Muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos.

Existen seis formas de representar los organigramas:

1. Vertical. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
2. Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
3. Circular. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.
4. Mixto. Combina, por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.
5. Estructural. Sólo aparecen los nombres de cada área o departamento.
6. Funcional. Se descubren las funciones de cada área.

### Manuales

Los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa.

### Diagramas de procedimiento o de flujo

También conocidos como flujogramas, son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. Carta de distribución del trabajo o de actividades.

A través de ésta se analizan los puestos que integran un departamento o una sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas. (Munch, 2007, pág. 47)

## Integración

La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes.

Comprende recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos; estos últimos son los más importantes. Aunque tradicionalmente se descuidaba esta función, la experiencia demuestra que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades. También se provee de los recursos materiales y tecnológicos idóneos para la organización. (Munch, 2007, pág. 49)

## Etapas

1. Definición de necesidades y requerimientos de los recursos, estándares de calidad y tiempos.
2. Determinación de fuentes de abastecimiento.
3. Elección del proveedor más confiable. 4. Selección de recursos de acuerdo con los estándares de calidad. (Munch, 2007, pág. 49)

## Técnicas

Existen diversas técnicas que apoyan el proceso de integración, éstas son básicamente de dos tipos:

1. Recursos humanos. Para la integración de personal se utilizan los exámenes psicométricos, la entrevista, el análisis de puesto, entre otros.

2. Recursos materiales, financieros y tecnológicos. Se aplican técnicas de toma de decisiones, ya sea cualitativas o cuantitativas. (Munch, 2007, pág. 49)

## Importancia

La integración es trascendental ya que:

1. De la calidad de los insumos depende la calidad de los resultados.
2. Una adecuada integración implica reducción de costos y optimización.
3. De una correcta selección de personal depende el éxito o fracaso de la empresa.
4. Sin los recursos con las características, cantidades y calidad especificada, es imposible llevar a cabo el cumplimiento de las funciones de la organización. (Munch, 2007, pág. 49)

## Dirección

Todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; sin embargo, al ser la dirección la etapa donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo, en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir, sobre todo si se considera que en inglés se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección y a la administración. En la dirección se aplican todas las etapas del proceso administrativo, y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

La dirección es un proceso que comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización. A través de la comunicación se trasmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa. (Munch, 2007, pág. 50)

## Etapas de la dirección

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de la dirección, ya que a menudo se presentan al mismo tiempo.

## Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona, entre varias alternativas, el curso de acción óptimo.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, por lo que algunos autores la consideran en la etapa de planeación. (Munch, 2007, pág. 51)

## Motivación

En su acepción más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Tradicionalmente se ha considerado que la función del gerente es motivar al personal para que éste sea más productivo.

Sin embargo, la administración moderna postula que un adecuado estilo de dirección promueve las condiciones necesarias para que el personal se automotive y se autodirija. Precisamente, la distinción básica entre un líder y un gerente consiste en que al primero la gente lo sigue porque inspira un sentimiento de confianza y compromiso; mientras que el segundo (el gerente) tiene que empujar o motivar al personal para que trabaje. La cualidad esencial del líder es que establece las condiciones para que la gente se automotive, a diferencia del ejecutivo no líder, quien intenta constantemente motivar a su personal, ya que éste se ha acostumbrado a trabajar sólo mediante la relación estímulo-respuesta.

La motivación es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos.

Es importante que el directivo conozca las teorías de motivación más importantes, ya que para incrementar la productividad y la calidad del personal es necesario comprender los factores que influyen en la motivación durante el trabajo, de tal forma que sea posible establecer aquellas condiciones necesarias para lograr la motivación. Tres son las teorías más importantes acerca de la motivación: la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, la motivación e higiene de Herzberg y las necesidades secundarias de McLelland. (Munch, 2007, pág. 52)

## Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información.

La comunicación se clasifica en:

1. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
2. Horizontal. Cuando se presenta en niveles jerárquicos semejantes: correspondencia interna, memoranda, circulares, juntas, etcétera.
3. Verbal. Cuando se trasmite oralmente. d) Escrita. Cuando se difunde mediante material escrito o gráfico.
4. Formal. Cuando surge de la estructura y procesos de la empresa.
5. Informal. Cuando se origina en la relación personal de los miembros de la organización. (Munch, 2007, pág. 52)

## Requisitos de la comunicación efectiva

Una comunicación eficaz implica la existencia de los siguientes requisitos:

1. Claridad. La comunicación debe ser clara; el lenguaje en que se exprese debe ser accesible a los receptores.

2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa. • Aprovechamiento de la comunicación informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la comunicación informal.
3. Equilibrio. Toda acción administrativa debe acompañarse del plan de comunicación correspondiente.
4. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y concisa.
5. Difusión. La comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y darse a conocer.

## Liderazgo

Consiste en inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados.

La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

El liderazgo está constituido por tres elementos: autoridad, delegación y supervisión

Autoridad Es la facultad para dar órdenes y exigir que sean cumplidas. La autoridad es el ejercicio del poder.

Uno de los elementos más importantes de la autoridad es el ejercicio del mando o poder.

### Tipos de autoridad

Formal. Cuando emana de un puesto superior para ser ejercida sobre otras personas.

Personal o informal. Se origina en las características y capacidades del individuo

## Delegación

Aquí se manifiesta claramente la esencia de la dirección, ya que administrar es hacer a través de otros.

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar

### Ventajas

1. Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
2. A través de ésta la responsabilidad se comparte.
3. Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.

## Supervisión

La supervisión consiste en garantizar y asegurar que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función. Mediante la supervisión se apoya al personal, para verificar que logren los objetivos.

## Técnicas de dirección La dirección

Es la etapa más representativa de la administración ya que en ésta se efectúan las demás etapas del proceso administrativo. Durante ésta el directivo utiliza múltiples técnicas; algunas de las más usuales son:

Cualitativas:

1. Modelos matemáticos
2. Programación lineal
3. Técnicas estadísticas
4. Camino Critico

## Cuantitativas

1. Tormenta de ideas
2. Desarrollo de equipos
3. Técnicas motivacionales (Munch, 2007, pág. 54)

## El control

A través del control se garantiza el cumplimiento de los planes. Si el control se conceptualiza como la última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando; incluso para algunos autores el control forma parte de la planeación misma. La información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

El control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso administrativo. Si el fin último de la administración es la calidad y eficiencia, la manera de verificar que esto se ha logrado es a través del control. Uno de los principios de la calidad total estipula que la prevención es la mejor forma de control, porque si se planean las actividades y se capacita al personal para trabajar con eficiencia, seguramente se minimizarán los errores y se evitará el control correctivo.

La aspiración fundamental de la administración es el autocontrol y la autodirección. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción del personal, de los clientes y de los accionistas, para cumplir la misión de la empresa. (Munch, 2007, pág. 55)



## Etapas

Las etapas del control son: establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.

**Establecimiento de estándares:** Los estándares deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados; también son conocidos como indicadores.

**Medición de resultados:** La medición de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados.

La medición implica la determinación, detección de fallas, desviaciones o no conformidades en relación con los estándares. El establecimiento de las unidades de medida en ocasiones resulta complejo, sobre todo en áreas con funciones eminentemente cualitativas.

Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información y los indicadores. La efectividad del proceso de medición dependerá directamente de la información recibida, la cual debe ser: oportuna, es decir, que se aplique a tiempo; confiable o exacta; válida, lo que implica que mida realmente el fenómeno en cuestión con unidades de medida apropiadas; y fluida, o que se canalice por los medios de comunicación más adecuados.

**Corrección:** La corrección es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con el estándar.

Antes de iniciar la acción correctiva es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Existen diversas técnicas para determinar la causa real del problema; entre éstas destacan las siete herramientas de Ishikawa.

**Retroalimentación:** La retroinformación consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso.

De la calidad de la información depende el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema. La retroinformación es fundamental para lograr la mejora continua, y es el sustento de la planeación.

**Importancia:** El control es de vital importancia, dado que:

1. Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
2. Promueve el aseguramiento de la calidad.
3. Protege los activos de la empresa.
4. Se garantiza el cumplimiento de los planes.
5. Establece medidas para prevenir errores, y reducir costos y tiempo.
6. Sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan.
7. Es el fundamento para el proceso de planeación.

### Técnicas

Las técnicas de planeación son también técnicas de control, dentro de las cuales destacan, por su mayor efectividad, los sistemas de información y los indicadores (Munch, 2007, pág. 56)

## Capítulo dos: Gestión empresarial

¿Qué es la gestión empresarial y cuál es su importancia?

Actualmente, una empresa no podrá seguir trabajando en el mercado si es que no realiza una correcta gestión. Esto quiere decir que si los encargados de su administración no utilizan las herramientas correctas, la empresa quebrará. Ya que la existencia empresa dependerá de las decisiones que tomen ellos. Aquí encontramos su importancia, y si se incluye el avance de la tecnología lo hace aún más complejo. Con todo esto, una eficiente gestión empresarial asegurará el éxito o fracaso de la organización. De esta forma, los emprendedores y los altos directivos de una PYME saben que es una gestión empresarial

Por esto mismo, los administradores con especializaciones son los llamados a estar en constante capacitación para manejar la empresa. Tomando en cuenta las consecuencias que traerían un inadecuado desempeño por parte de ellos. Es por ello que en el siguiente artículo primero hablaremos acerca del concepto de la gestión empresarial. Igualmente, después de haberla definido, mencionaremos algunas formas de cómo podemos mejorarla para lograr el ansiado éxito. Además, deben poder ayudar a identificar qué factores son los que llevan a cometer errores para solucionarlos inmediatamente. Ya que si no se hace a tiempo podrían traer muchos problemas a la organización y generar pérdidas.

En consecuencia, si es que quieres apostar por un negocio o ya tienes uno debes tener en cuenta ciertos factores. Por ejemplo, tener conocimientos acerca de las áreas que necesita tener una empresa para competir en el mercado. También, que estas áreas brinden el apoyo específico para que la compañía pueda crecer con el pasar del tiempo. Es por ello que es importantísimo saber qué tipo de negocio emprenderás y evaluar si será rentable o no. Ya que si no se tiene claro, el dinero que inviertas en ese negocio se puede ir por la borda. (ntxpro, 2019) párr. 1-4.

## **2.1. Qué es la gestión empresarial y cuál es su importancia**

### Concepto de gestión empresarial

La gestión empresarial es el conjunto de actividades empresariales que realiza una persona especializada. Además debe tener la capacidad de poder organizar, controlar y dirigir un grupo de personas. A fin de conseguir los objetivos que se ha planteado la organización a principios de año. Es por ello que los más indicados a realizar esta función pueden ser los directores, gerentes o consultores. Ellos deben ser personas de negocios que lleven un correcto manejo de la compañía. Así mismo, tienen que estar capacitados debido a las constantes innovaciones que se presentan en el mercado.

De esta forma, la gestión empresarial busca crear estrategias que permitan el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa. Para ello el encargado a realizarlo tiene que hacer un seguimiento, personalmente, a cada función que se realice. Desde el primer paso de la estrategia que se haya decidido ejecutar hasta el último. Todo ello para poder garantizar la efectividad de las acciones y obtención de los resultados esperados. Igualmente, no debemos dejar de lado a la competencia porque ellos son los que obligan a optimizar los procesos. Esto se debe a que si la organización no es creativa ni eficiente los clientes se irán con otras marcas. Lo que también es de vital importancia es la comodidad de los clientes al brindarle determinado producto o servicio. Ya que si no se sienten cómodos con nuestra marca, hay una gran posibilidad que busquen a otra.

Es por ello que se tiene que estar pendientes de su grado de satisfacción, debe considerarse hacerle un seguimiento. Además, si llegamos a cumplir con las expectativas que tenían antes de adquirir un producto o servicio. (ntxpro, 2019) párr. 5-7.

## **2.2. Puntos básicos de la gestión empresarial**

Dentro de una empresa es de vital importancia que exista los cuatro pilares o puntos básicos para que haya una buena gestión. Son tan importantes que se les considera como la columna vertebral de toda empresa.

Cuidando estos cuatro puntos, la compañía no atravesará tantos problemas. Igualmente, aquí encontramos características como la calidad de servicio, seguridad de que se está dando lo que el cliente busca. Además de la responsabilidad de la organización de entregar un buen producto o servicio. Transmitir confianza en que la empresa está comprometida en satisfacer las necesidades que tengan, entre otras. Estos factores a la larga contribuirán a que compañía crezca y sea exitosa. Por esto mismo, estos cuatro factores no deben faltar dentro de la administración de una empresa.

### Planificación

Cualquier negocio, sin importar el rubro al que se dedique, requiere de una planificación de procesos. Con este pilar podremos crear las metas que se quieran alcanzar a corto, mediano o largo plazo. De esta forma, ordenaremos las actividades a realizar y sabremos que estrategias se podrán aplicar. También determinaremos que es lo que necesitamos para llevarlo a cabo. Ya sea cuanto recurso precisamos, la cantidad de personas a cargo, entre otras. Así se llegará, de forma ordenada, a los objetivos empresariales que se habían planeado.

### Organización

Este punto es importante ya que, al igual que la planificación, marcan el futuro éxito o quiebre de la empresa. Ya que aquí es donde se delega y coordina las actividades que se realizarán con los colaboradores. Además del tiempo en el que se debe llevar a cabo dicho proceso. Todo con la finalidad de que haya un orden y ayude a alcanzar los objetivos empresariales.

Se organiza y coordina las actividades que se realizarán con los colaboradores.

## Dirección

Este punto está destinado para personas que puedan liderar y orientar un grupo de trabajo. Además, tiene que estar pendiente a lo que hagan los colaboradores y motivarlos a cumplir con sus metas. A partir de esto, dependerá el éxito de la empresa porque si los trabajadores no están cómodos, no serán eficientes.

## Organización

Este punto es importante ya que, al igual que la planificación, marcan el futuro éxito o quiebre de la empresa. Ya que aquí es donde se delega y coordina las actividades que se realizarán con los colaboradores. Además del tiempo en el que se debe llevar a cabo dicho proceso. Todo con la finalidad de que haya un orden y ayude a alcanzar los objetivos empresariales.

Está relacionado con la coordinación y seguimiento del trabajo de los colaboradores. Con la finalidad de conocer los puntos altos y bajos de la organización.

Todo ello para proponer acciones ante posibles problemas que puedan ocurrir en el futuro y que afecten a la compañía.

## Control

Una buena gestión empresarial implica que tiene que saber manejar al personal que tienes al mando. Ya sea que tengan un buen desempeño, lleguen temprano, logren los objetivos, atiendan dan de mala manera al cliente. También, genera problemas que no se haga un seguimiento a los procesos, entre otros.

Muchas veces esto ocurre porque los trabajadores no están motivados. Además, planificar las actividades empresariales que se quieran realizar y optimizar los recursos con los que cuenta la empresa. Por esto mismo, una buena gestión empresarial hará que tu empresa nunca se vaya a la quiebra, que sepa reaccionar a los cambios que tenga el mercado o en el entorno laboral. Todo ello con la finalidad que la empresa no se estanque y termine quebrando.

De igual forma, no es necesario que la empresa que tenga años en el mercado para aplicar la gestión empresarial. Esto quiere decir que todo empresario que inicie con un negocio pueda aplicarlas. Al usarlo se avanzará a paso firme y seguro, permitiendo que la empresa sea exitosa a corto plazo.

Entonces, la gestión empresarial es una administración eficiente donde la empresa tenga un crecimiento sostenido. No obstante, no depende de una sola persona sino de un grupo profesional de administración. Ellos deben garantizar un correcto desarrollo de la empresa en el mundo de los negocios. Igualmente, el dueño de una empresa debe tener un conjunto de asesores que lo apoyen en la toma de decisiones. De lo contrario, la compañía corre con un gran riesgo que no continúe en el mercado. (ntxpro, 2019). Párr. 8-14

### **2.3. Importancia de una buena gestión empresarial**

¿Es necesaria la tecnología para la aplicación de la gestión empresarial?

La tecnología es el recurso y herramienta más básica con el que debe contar una compañía y utilizar. Esta permitirá avanzar, crecer, desarrollarse, todo para alcanzar todos sus objetivos empresariales. Además, la tecnología que escojamos debe ser la ideal para que los colaboradores pueden desempeñarse de manera óptima. Hoy en día no se puede ser competitivos en el mercado en el que nos desarrollemos si no somos tecnológicos. En consecuencia, es fundamental que la empresa trabaje con herramientas tecnológicas que les permita estar a la vanguardia.

Así mismo con el avance de la tecnología, se han creado sistemas que ayudan con gestión de tu empresa. Es por ello que te recomiendo el mejor Sistema ERP de gestión del Perú, NTX 360. Es un sistema administrativo y contable que tiene las siguientes características:

1. Máxima seguridad de la información
2. Sistema alojado en la nube
3. Reproceso automático del tipo de cambio
4. Software multi módulo. (ntxpro, 2019), párr. 15-17

## **2.4. Los 4 puntos básicos de la gestión empresarial**

Más del 90% de los fracasos empresariales se deben a una gestión incorrecta, principalmente por una toma de decisiones inoportuna. Este porcentaje ha crecido con el auge de las nuevas tecnologías, que provoca que las ventajas competitivas sean efímeras. Ante este panorama, las empresas se ven obligadas a innovar constantemente, sin perder la esencia de su marca, para sobrevivir y no ser devoradas por la competencia.

En esto contexto cobra especial relevancia la gestión empresarial de los directivos y propietarios.

La gestión empresarial es el conjunto de redituables para la empresa, es decir, medidas y estrategias que buscan mejorar la productividad y la competitividad de ésta. Esta función la suelen desempeñar consultores, directores y gerentes. La clave del éxito de un negocio depende en gran parte de una gestión eficiente, y un nivel de comunicación adecuado, que ayude a identificar los factores que influyen en el mejor resultado de la empresa y también a encontrar problemas a tiempo para solucionarlos. (Varela, 2020). Párr. 1-3.

### **2.4.1. ¿Qué es la gestión empresarial?**

Las funciones de la gestión empresarial, al igual que muchas otras funciones dentro de la empresa, se basa en cuatro herramientas principales:

1. Plan de negocios: conjunto de actividades relacionadas entre sí para el desarrollo de una compañía con el objetivo de alcanzar las metas previstas. Es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.
2. Estructura del negocio: desde la organización de recursos humanos determina las responsabilidades que le corresponden a cada persona dentro de una empresa y la constitución jurídica de la compañía.
3. Contabilidad: estudia los movimientos financieros de una entidad durante un periodo de tiempo determinado.



Lista de comprobación: guía que sirve para preparar un plan de negocios completo y para determinar si el objetivo inicial tiene visos de cumplirse. (Varela, 2020). Párr. 4-.8.

## **2.5. ¿Qué cualidades deben tener los miembros de la organización encargados de la gestión empresarial?**

La elección de un buen gestor empresarial es fundamental, ya que será la persona que nos guíe en los aspectos básicos de nuestra actividad empresarial. Para conocer al candidato ideal hablamos con tres profesionales que conocen perfectamente las funciones de la gestión, ya que, llevan varios años dedicándose ello.

1. Francesc González, director general de AQPE Francesc González, director general de AQPE: Nos podemos mover en el marco de los requisitos y/o en el de las competencias. Cada vez estoy más convencido de que son las competencias lo que va a hacer la diferencia entre uno u otro profesional y entre el valor aportado a la larga, entendiendo valor en un sentido amplio. Hablando pues de competencias, el rigor, la honestidad y la capacidad de comunicación me parecen funciones de la gestión esenciales.
2. Los ingenieros, especialmente cuando trabajamos en el ámbito industrial, tenemos la facilidad de "entender" qué pasa en los diferentes ámbitos y también en la parte técnica del negocio. Completar sin embargo esta formación técnica con un máster de gestión, dirección o gestión financiera es muy importante para dar el perfil completo de un buen gestor, ya que conocerá técnicas de gestión que aumentarán la eficacia de su trabajo.
3. Silvia Leal, Profesora de Innovación y Tecnología en el IE Business School Silvia Leal, directora académica de IE Business School: Un buen gestor empresarial debe tener vocación, ingenio y pasión y, si no los tiene, necesitará trabajar para que lleguen. En estos momentos de nuestra vida, sin innovación constante es difícil que una empresa sobreviva. Por ello, es bueno tenerlo claro desde el principio y, ¿Por qué no? incorporarlo como parte del ADN y trasladarlo desde recursos humanos a todos los miembros de la organización. Es, sin duda, uno de los principios básicos.

4. Terminé la carrera de ciencias económicas tras lo que pasé al mundo de las nuevas tecnologías, donde recibí toda mi formación en el mundo de la empresa. Desde ahí salté a la sociología, obteniendo mi doctorado en ese terreno. De esta forma, he conseguido unir lo que siempre digo a las empresas que deben buscar en una misma persona: conocimiento del negocio, de la tecnología y del funcionamiento de las personas. A mí me ha ido bien y creo que funciona.
5. Blanca Esther Villamañán, consultora de RSC y desarrollo sostenible Blanca Esther Villamañán, consultora de RSC y desarrollo sostenible: Todo gestor empresarial debe tener como prioritario ser asesor, dando más importancia a las necesidades de la empresa y a la combinación de recursos disponibles que a los objetivos del propio gestor. Hay diferentes campos en los que puede especializarse un gestor empresarial y, dependiendo de ello, deberá formarse y reciclarse de forma continua. En mi caso, en mi primera etapa como gestora de banca de empresas, cursé diferentes cursos de productos financieros y no financieros, análisis económico-financiero, etc.

En mi etapa actual, como gestora de RSE, he cursado un máster multidisciplinar en gestión de desarrollo sostenible y diversos cursos de especialización en materia específica de Responsabilidad e Innovación Social. Debes considerar tu formación hasta el momento y tu experiencia profesional para poder concretar qué tipo de gestión empresarial puedes o quieres desarrollar. A partir de ello, hay que buscar cursos de especialización para poder reforzar tus conocimientos y aprender lo que consideres que aún debes mejorar. (Varela, 2020). Párr. 9-15.

## **2.6. Cómo aplicar adecuadamente los sistemas para gestionar tu empresa**

Lo primero de todo es que debemos entender que, trabajando de una manera unificada y creando una conexión entre sistemas y trabajadores, estaremos aportando una mayor efectividad al negocio. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

1. Contar con la aprobación de los directivos de la empresa para proceder a la implementación del Sistema Integrado de gestión empresarial, puesto que se trata de un proyecto que necesitará de una importante dotación de recursos tanto humanos, financieros y técnicos.
2. Realizar una investigación en profundidad de los sistemas de gestión que ya tiene implantados la empresa para poder comparar los resultados con aquellos que se van a implantar de nuevo.
3. Efectuar un diagnóstico oportuno que permita comprobar si el sistema actual es capaz de soportar la implementación del sistema de gestión. También deben definir las estrategias a seguir para que la nueva implantación tenga un menor impacto en nuestra organización.
4. Elaborar un plan para la implementación. Lo lleva a cabo el mismo equipo encargado de elaborar el diagnóstico y en el deben incluir detalladamente los pasos que se van a seguir, así como los recursos que se tienen que asignar.
5. Aprobación del plan de implementación por los directivos de la empresa. Una vez elaborado el plan se debe superar la fase de aprobación ya que el plan se debe realizar tanto a nivel tanto estratégico como táctico y operativo.
6. Divulgar el contenido. Los directivos serán los encargados de difundir al resto de los miembros de la empresa cuáles serán sus responsabilidades, actividades y tareas, así como los procedimientos que deben seguir para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión.
7. Implementar el plan. El último pasos para integrar el sistemas de gestión consiste en llevar a la práctica todo lo detallado en el plan elaborado anteriormente. Esta fase también requiere un seguimiento con el fin de controlar las posibles actividades que se desvíen del programa establecido y poder tomar las acciones oportunas y remediarlas en caso de fallo. (SN, 2019). Párr. 1-7.

## 2.7. Beneficios por los que debes gestionar tu empresa

Algunos beneficios que la gestión empresarial puede ofrecer a tu negocio son los siguientes:

1. Te permite administrar integralmente la compañía, ya que conseguirás gestionar un proyecto desde su planeación hasta que llega al cliente final, pasando por todos los procesos de producción, logística y publicidad, lo que te permitirá generar intervenir en el momento oportuno en caso de que haya algún problema.
2. Te ayuda a mejorar la eficiencia de cada proceso.
3. Integra a todo tu equipo de trabajo, ya que cada empleado tendrá asignado un nivel del acceso al sistema, en donde se definirán sus acciones y objetivos, facilitando su eficiencia y mejorando la productividad.
4. Ofrece datos de acceso y análisis en tiempo real, lo que permite mejoras en la toma de decisiones.
5. Te ayudará a mejorar la comunicación interna de la empresa ya que obtendrás datos relativos a todos los departamentos que conforman tu negocio. Esto facilita la comunicación entre los departamentos volviéndolos más eficientes. (SN, 2019). Párr. 8-12.

### **Capítulo tres: Las fuentes del conocimiento en la gestión de la calidad**

Los practicantes de la gestión de la calidad se han organizado en comunidades paralelas al resto de las áreas funcionales. La globalización de los mercados y la internacionalización de las economías han provocado que cualquier organización excelente deba saber hoy en día desempeñarse competitivamente en la arena mundial.

Las organizaciones líderes en calidad se enfrentan así a importantes retos para trasladar los conceptos, los enfoques, los modelos, los sistemas y los métodos de calidad a las diferentes culturas nacionales y organizativas, esfuerzo especialmente complicado cuando se trata de empresas multinacionales con subsidiarias por todo el planeta. Un directivo de calidad internacional debe comprender esta compleja trama.

Nadie puede ya visitar todos los lugares del mundo donde existen experiencias que aprender, ni por sí mismo localizar y recopilar todas las fuentes de documentación en calidad que se generan por doquier.

El ejercicio competente de la gestión de la calidad exige, pues, tener localizados la propia red internacional de las organizaciones enfocadas a la calidad, así como las plurales fuentes de conocimiento de las que deberá beber para mantenerse actualizado en su trabajo.

El movimiento internacional por la calidad aglutina el estudio y el trabajo de un amplio número de agentes económicos y sociales, que han laborado en común para construir los principios, prácticas y técnicas de gestión de la calidad que cualquier organización puede hoy en día adoptar. El movimiento por la calidad recoge iniciativas y esfuerzos de más de un siglo, emanados de distintas disciplinas, naciones y foros. En algunos casos, estos agentes han chocado con prismas distintos de lo que significa la calidad y la gestión de la calidad. Sin embargo, todos ellos han compartido una idea: el crecimiento y la competitividad de la empresa, así como la construcción de organizaciones eficaces y eficientes, es indisoluble de la calidad de sus productos, procesos y sistemas.

Los orígenes del movimiento internacional por la calidad pueden abordarse desde cuatro perspectivas:

1. La organización del esfuerzo individual y social en asociaciones centradas en la gestión de la calidad.
2. La difusión internacional de la calidad, que ha supuesto la institución de premios y reconocimientos de gran impacto a las organizaciones excelentes.
3. La progresiva consolidación de una comunidad científica con un objeto común de estudio y una labor fundamental de investigación y difusión de conocimiento, con uno de sus ejes básicos en revistas especializadas.
4. Una visión histórica del movimiento, que subraya la relevante evolución del concepto de calidad y de su forma de gestión. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 7).

### **3.1. La Organización en el ámbito de la gestión de la calidad**

Organizaciones internacionales de promoción y desarrollo de la calidad: La organización de los profesionales de la calidad para colaborar en el avance y la difusión de la función se inicia ya en la década de 1930. Aunque el control estadístico de la calidad era entonces un campo de interés minoritario y desconocido, salvo en algunas empresas avanzadas como Bell Lab, la American Society for Testing Materials y la American Society of Mechanical Engineers ponen ya en marcha conjuntamente el Joint Committee on the Development of Applications of Statistics in Engineering and Manufacturing, bajo el impulso histórico de quien fue su presidente Walter A. Shewhart. En 1953, el Institute of Management Sciences pone su granito de arena contribuyendo decisivamente a la aplicación de métodos cuantitativos a la toma de decisiones.

No obstante, los verdaderos inicios del control estadístico de la calidad se encuentran en la Society of Industrial Quality Statisticians (SIQS), la Society of Quality Control Engineers, la Federated Societies y la Society for Quality Control, nacidas a principios de los años 40. En concreto, la idea de constituir la SIQS nace en un encuentro celebrado en diciembre de 1940, copatrocinado por la American Statistical Association y el Institute of Mathematical Statistics.

Los primeros componentes del grupo incluían a Walter A. Shewhart, Edward M. Schrock y Edwin G. Olds. El primer encuentro de la SIQS tuvo lugar en abril de 1941. Esta organización tuvo una vida efímera por las tensiones dentro del grupo entre quienes deseaban mantenerse como asociación independiente dedicada únicamente al control de calidad, y quienes deseaban integrarla en otra organización ya existente más amplia. Fue la segunda orientación la ganadora, y en 1943 SIQS fue reconocida como una división de aplicaciones industriales del Institute of Mathematical Statistics. Otra organización que brinda su empuje ya en los años 60 es la American Production and Inventory Control Society (APICS), con aportaciones relevantes especialmente en el campo de herramientas para la mejora de la calidad en producción.

La estructuración completa del movimiento por la calidad tuvo que esperar hasta la construcción de una red mundial de especialistas en el campo. Quizás, el primer antecedente fuese el Six Men Board, constituido en 1966 por Armand Vallin Feigenbaum con los japoneses Kaoru Ishikawa y Kiminobu Kogure, el británico F. Nixon, el francés Georges Borel y el estadounidense Jack Lancaster. Este grupo se transforma pronto en la International Academy for Quality (IAQ), cuyo primer presidente fue Feigenbaum.

La IAQ agrupa a 79 expertos (33 americanos, 29 europeos, 12 japoneses y 5 franceses) reconocidos por sus trabajos en el área en al menos dos continentes. La IAQ supervisa la actividad de las tres grandes asociaciones internacionales en el campo (American Society for Quality, European Organization for Quality y la Union of Japanese Scientists and Engineers), que forman los polos de referencia fundamentales de la red mundial en gestión de la calidad.

Esta red ha desarrollado una intensa labor de formación y reciclaje de especialistas en el campo, ya sean internos a la empresas (directores y técnicos de calidad) o como prestatarios externos de servicios (consultores en calidad), ayudando además decisivamente a la mentalización y al conocimiento general de la importancia del tema. Desde 1965, EQO, ASQ y JUSE, con el apoyo de IAQ, organizan y patrocinan la International Conference on Quality, que tiene lugar cada tres años. El primer International Congress in Quality Control se celebró en 1965 en Tokio. Paralelamente, las tres mismas instituciones organizan cada cinco años el World Congress for Software Quality, el primero de los cuales se celebró en 1995 en San Francisco.

La cooperación entre ASQ, EOQ y JUSE se extiende hasta hoy en día, como lo prueba su presentación conjunta en 2002 de la Global Quality Affirmation, que expresa su compromiso compartido en los ideales de la calidad

Actualmente, la ASQ constituye la mayor asociación profesional del mundo en pro de la calidad, con más de 100.000 miembros, consagrada a ofrecer oportunidades de aprendizaje, mejora de la calidad e intercambio de conocimientos. La visión de ASQ es la siguiente: «haciendo de la calidad una prioridad global, un imperativo organizativo y una ética personal, ASQ se convierte en la comunidad para todos quienes buscan conceptos, tecnología o herramientas para mejorar ellos mismos y su trabajo». ASQ desempeña dos roles: ser administradores de la profesión en calidad aportando valor a sus miembros; y ser administradores del movimiento por la calidad aportando un incremento del valor social mediante sus actividades. Los principales objetivos estratégicos que persigue son:

1. Apoyar a los profesionales y practicantes de la calidad en sus esfuerzos por crecer en valor dentro de su puesto de trabajo y su comunidad.
2. Probar y comunicar el valor económico de la calidad.
3. Asegurar un cuerpo de conocimiento vital y creciente disponible por todos.
4. Convertirse en la comunidad de elección para la calidad.
5. Expandir el uso y el impacto de la calidad en todos los sectores económicos.
6. Asegurarse de que el mundo conoce el valor y la importancia de la calidad.

Esta asociación cuenta con un amplio número de secciones temáticas y sectoriales, así como con diversas revistas de divulgación y de investigación, junto con todo tipo de servicios. Integra más de 250 secciones territoriales, 29 divisiones temáticas, además de disponer de una sección especial para el extranjero con más de 1.300 miembros. Algunos productos y acciones de singular valor son:

1. Ser la administradora única del Malcolm Baldrige National Quality Award.
2. El Registrar Accreditation Board, fundado como organización independiente en 1990 para acreditar como tercera parte a certificadores de la ISO 9000.
3. American Customer Satisfaction Index (ACSI), puesto en marcha en 1994.



Es un índice que mide la satisfacción del consumidor norteamericano con los productos y servicios que compra. Desde 1998, la elaboración de este índice compromete a 32 agencias federales.

4. Las iniciativas para difundir la cultura de la calidad en las escuelas. El programa Koalaty Kid se pone en marcha en 1994 en 17 escuelas de educación primaria.
5. El primer programa de auditores de calidad certificados, lanzado en 2000, seguido en 2001 por el programa de certificación de especialistas en mejora de la calidad. En 2002 se introduce la certificación de técnicos en calibración.
6. Se compromete en diversas iniciativas de difusión y formación en Six-Sigma.
7. ASQ Forums / Divisions. Son comunidades de práctica conducidas por profesionales, que brindan información concentrada y actualizada en distintos temas. La ejecución es la comunidad por Internet. (Comison, Cruz y González, 2006, págs. 8-9)

### **3.2. Organizaciones internacionales de normalización en calidad**

Junto a estas asociaciones sin ánimo de lucro, consagradas a la promoción y al desarrollo de la gestión de la calidad, existen otras organizaciones con propósitos más regulados. Las tres organizaciones de estandarización principales hoy en día son la International Electrotechnical Commission (IEC), la International Telecommunication Union (ITU) y la International Organization for Standardization (ISO).

La International Electrotechnical Commission (IEC) fue establecida en 1906 y radica en Londres. Integra un cierto número de comités técnicos especializados en la elaboración de normas técnicas en los campos eléctrico, electrónico y automatización, que sirven de base para la estandarización nacional y como referencias cuando se negocian contratos internacionales. Su visión es ser «la organización líder global que prepara y publica normas internacionales para todas las tecnologías eléctricas, electrónicas y relacionadas».

Su misión se concreta en «promover la cooperación internacional en todas las cuestiones de estandarización electrotécnica y materias relacionadas, así como la evaluación de la conformidad con los estándares en los campos de electricidad, electrónica y tecnologías relacionadas».

La International Telecommunication Union (ITU), con sede en Ginebra, es una organización internacional incluida en el sistema de la ONU donde gobiernos y el sector privado coordinan redes y servicios globales de telecomunicaciones. ITU nace en 1932 de la fusión de la International Telegraph Convention de 1865 y la International Radiotelegraph Convention de 1906, aunque el nombre lo toma definitivamente en 1934 al modificar el inicial de International Telecommunication Convention. Su plan estratégico actual 2004-2007 fija como objetivos establecer la interconexión digital, para facilitar el desarrollo de redes y servicios plenamente interconectados e inter operativos, así como desarrollar herramientas que salvaguarden la integridad y la inter operatividad de redes.

La más importante de ellas es la International Organization for Standardization (ISO). Sus antecedentes se encuentran en la International Federation of the National Standardizing Associations (ISA), constituida en 1926 y cuya actividad finalizó en 1942. Tras la segunda guerra mundial, la misión de ISA fue asumida por el Comité de Coordinación de Normas de la ONU, embrión de la ISO.

El lanzamiento definitivo tuvo lugar en 1946, cuando delegados de 25 naciones decidieron en Londres crear una nueva organización internacional con el propósito de «facilitar la coordinación y unificación internacional de los estándares industriales», en todos los campos excepto el electrotécnico y el electrónico que son competencia del IEC. Su propósito es la promoción mundial del desarrollo de la estandarización y de otras actividades vinculadas, a fin de facilitar el comercio internacional eliminando las barreras técnicas basadas en la certificación.

Su sede está en Ginebra (Suiza), desde donde coordina el sistema. Se trata de una organización privada con el estatus de federación mundial de organismos nacionales de normalización cuyos miembros son, como en el caso de la ONU, delegaciones de los gobiernos nacionales.

Sin embargo, ISO juega una posición especial entre los sectores privado y público, porque muchos de sus miembros son parte de la estructura pública de sus respectivos países o están mandatados por sus gobiernos, aunque otros tienen sus raíces en la empresa y se han formado a partir de asociaciones industriales. ISO muestra un funcionamiento democrático, y cada miembro tiene un voto.

ISO es el mayor desarrollador de estándares de calidad del mundo, siendo activa en satisfacer las necesidades de estandarización de la calidad en las tres dimensiones de desempeño (económico, medioambiental y social). La aportación económica de ISO se plasma en su extensa cartera de estándares. Desde su nacimiento hasta diciembre de 2003, ISO ha publicado 14.251 normas internacionales en todas las actividades económicas, que se extienden en 490.431 páginas.

Aunque la principal actividad de ISO es el desarrollo de estándares técnicos para productos y procesos, aportando soluciones a problemas básicos de la producción y la distribución, también tiene relevantes repercusiones económicas, medioambientales y sociales para toda la sociedad plasmadas en sus normas de sistemas de gestión (ISO 9000 e ISO 14000 principalmente).

ISO actúa como una organización puente en búsqueda de soluciones consensuadas que permitan cumplir los requerimientos de la empresa y de la sociedad, así como satisfacer las necesidades de grupos de interés como los clientes, los usuarios de productos, los proveedores, los reguladores públicos y otros. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 15)

### **3.3 Premios en el ámbito de la gestión de la calidad**

Para la difusión del movimiento por la calidad, ha sido igualmente decisivo el incentivo concedido por los países industrializados a la calidad dentro de sus políticas de mejora de la competitividad empresarial y de la base económica nacional, mediante premios y campañas de promoción del concepto. La dotación de fondos para incentivar la mejora de la calidad en las empresas ha sido otra acción de estímulo con efectos productivos.

Los ejemplos más relevantes y exitosos de campañas nacionales a favor de la calidad se han celebrado en países como Japón, Reino Unido, Estados Unidos, Francia, Países Bajos, Suecia y España. Actos de concienciación con un propósito similar son los «meses de la calidad», institucionalizados en países como Japón (noviembre) y Estados Unidos (octubre).

Otras iniciativas para movilizar el interés por la calidad se han centrado en la concesión de reconocimientos a las organizaciones destacadas en la Gestión de la Calidad. Las primeras iniciativas partieron de Japón y Estados Unidos, que cuajaron en la creación de dos famosos premios a la calidad empresarial, el Deming Prize en Japón (1951) y el Malcolm Baldrige National Quality Award en Estados Unidos (1987), a los cuales se ha sumado más tarde el European Quality Award (1992).

La importancia de estos grandes premios, más allá del acto de reconocimiento, descansa en que los criterios que se han establecido como guía para las organizaciones candidatas han cuajado en modelos de referencia mundial para la implantación de la GCT. Las organizaciones que han deseado presentar sus candidaturas se han obligado a adoptar nuevos enfoques de gestión de la calidad, a desarrollar métodos efectivos y a establecer estructuras para poner en práctica estas innovaciones.

El principal resultado ha sido la ganancia de una valiosa experiencia, así como un importante avance en la aceptación del principio de buscar el éxito a través de la mejora de la calidad. Dichos premios pueden ser, pues, una excelente oportunidad para aprender a usar metodologías de calidad útiles. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 24)

### **3.4. Comunidad científica en el ámbito de la gestión de la calidad**

La derogada Ley de Reforma Universitaria de 1984 tuvo como una de sus principales innovaciones acuñar el concepto de área de conocimiento. Su artículo 2.º2 definía «por área de conocimiento aquellos campos del saber caracterizados por la homogeneidad de su objeto de conocimiento, una común tradición histórica y la existencia de comunidades de investigadores, nacionales o internacionales». Esta conceptualización puede servir de base a la hora de perfilar la comunidad científica en el ámbito de la gestión de la calidad (Camisón, 2003: 7).

La homogeneidad del objeto de conocimiento de la gestión de la calidad no se ha logrado hasta finales del siglo XX. Como tendremos ocasión de apreciar en el Capítulo 2, la fragmentación y diversidad de enfoques que los investigadores y profesionales de la calidad han ido forjando y aplicando, sólo converge con la consolidación del enfoque estratégico y, específicamente, de lo que se ha dado en llamar gestión de la calidad Total.

El carácter transversal de la función de calidad, que afecta a todos los departamentos y funciones organizativas, ha hecho que su estudio haya atraído a multitud de disciplinas, desde la Ingeniería, a la gestión de recursos Humanos, el Marketing o la dirección estratégica. La integración de este arsenal de ideas en un cuerpo de conocimiento consistente ha debido esperar a la década de 1990, siendo el enfoque estratégico de la gestión de la calidad el artífice de esta visión de conjunto.

La existencia de una tradición histórica en común se aprecia en la ya larga trayectoria que exhiben las organizaciones en gestión de la calidad estudiadas en este mismo capítulo. Por último, la existencia de una comunidad de investigadores tiene también un botón de muestra en la creación y el crecimiento de asociaciones científicas enfocadas en este ámbito, ya sea con carácter exclusivo o como divisiones o áreas de especialización dentro de un propósito más general.

A partir de los años 80, el interés por la gestión de la calidad en occidente trasciende también las fronteras de la empresa empezando a interesar y a beneficiarse de la investigación académica en administración de empresas. El desarrollo de los enfoques de gestión de la calidad del servicio y de la GCT se ha beneficiado ya del interés de la investigación científica en el campo. El fruto ha sido un cuerpo de literatura especializada cada vez más abundante.

Los frutos más palpables de la inmersión de la academia en la gestión de la calidad son el crecimiento exponencial de la literatura editada sobre este tema, y las revistas científicas que han ido surgiendo. Estas revistas son fuentes esenciales para empaparse del conocimiento especializado que se ha acumulado sobre gestión de la calidad.

La consolidación de grupos de investigación especializados en la gestión de la calidad se constata en la presencia desde hace bastantes años de mesas o sesiones paralelas sobre este campo, en las reuniones anuales que organizan tanto ACEDE

(Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa) como AEDEM (Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa). A estos dos foros académicos se une la periódica convocatoria por la AEC de su congreso sobre calidad, que convoca tanto a profesionales como a académicos, si bien con un mayor peso de los primeros. La producción de conocimiento derivada de estos eventos encuentra su cauce de difusión en las propias actas del congreso (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 47)

### **3.5. Que es la gestión de la calidad**

El enfoque técnico de la calidad, bien plasmado en el control estadístico de procesos, parte de un concepto de la gestión de la calidad como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos y procesos. Aunque superada, esta aproximación ha sido útil para crear una caja de herramientas que los enfoques posteriores no han cesado en enriquecer.

Las últimas aproximaciones encuadradas en el enfoque técnico (el aseguramiento de la calidad y el enfoque japonés) son las primeras en advertir la insuficiencia de este concepto, limitado a proyectos y programas con fines puntuales y discontinuos sin un enfoque directivo claramente articulado que los ampare, sentando los pilares del enfoque sistémico de la gestión de la calidad, que la asimila a un nuevo paradigma de la dirección de organizaciones.

Los desarrollos de las visiones cultural y humana de la gestión de la calidad han robustecido esta comprensión de la función, ampliamente difundida en la literatura y en los expertos. De hecho, es la doble dimensión de la GCT como estrategia y como proceso la que permite deslindar su vocación de cambio organizativo y cultural que la dota de continuidad, y su plasmación concreta en cada momento en proyectos y programas puntuales.

Una primera línea de opinión concibe la gestión de la calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo. Witcher (1995) se hace eco de trabajos que la entienden como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así como de otros que

la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente. Price (1989) aún restringe más su concepto, limitándola a una técnica de control.

La asimilación de la gestión de la calidad a una herramienta para la gestión no parece suficiente, por dos razones:

1. Aporta ideas de carácter abstracto o principios de dirección además de prácticas y técnicas.
2. Diversos enfoques están basados en una perspectiva de sistemas, que considera toda la organización y las interacciones entre sus componentes (Swift, Ross y Omachonu, 1998: 5; Ross, 1994: 2).

Sin embargo, no deja de ser cierto que este concepto es el que impregna los enfoques pioneros, como la inspección y el control estadístico de procesos, que aportan poco más que una caja de herramientas para el control de la calidad de productos y procesos.

Una segunda forma de entender la calidad va más allá de su concepción como un conjunto de técnicas y procedimientos, para convertirla en un nuevo paradigma de la dirección (Bounds et al., 1994; Broedling, 1990). La misma consideración le merece a Feigenbaum (1951: XXI-XXII), para quien «la calidad es en su esencia una forma de dirigir la organización», agregando que «el control de calidad es mucho más que una agrupación de proyectos técnicos y actividades de motivación, sin ningún enfoque directivo claramente articulado». Ishikawa (1954: 2, 24) comparte esta tesis, sosteniendo que «el control de calidad es una nueva manera de pensar en la dirección y de considerarla»; agregando más tarde que se trata de «una revolución conceptual en la gerencia» (Ishikawa, 1981: 98).

En este caso, la gestión de la calidad sería un nuevo modo de pensar acerca de la dirección de las organizaciones (Chorn, 1991), un nuevo enfoque de la función directiva que aportaría ideas revolucionarias sobre los modelos tradicionales, sustancialmente nuevos principios sobre el diseño de la organización y de la cultura corporativa a construir para caminar hacia la excelencia. Slater (1991) representa este nuevo paradigma por

organizaciones orientadas al cliente que están organizadas por procesos, funcionan por equipos y se conducen más como un baile que como un juego de hockey. Para Brocka y Brocka (1992), la gestión de la calidad sería un paradigma caracterizado por un enfoque humanista y sistémico a la dirección.

Esta aproximación tiene la virtud de incidir en el principal valor de la gestión de la calidad: los principios que propugna, como el enfoque sistémico de la organización considerando la interacción entre todas las actividades y personas de la empresa. Ahora bien, para que la gestión de la calidad pudiese asimilarse a un paradigma de la dirección debería aportar una metodología perfectamente estructurada y una teoría prescriptiva sobre cómo dirigir con éxito cualquier organización.

Creemos que no es éste tampoco el marco adecuado para explicar qué es la gestión de la calidad. A ella escapan múltiples e importantes aspectos de la práctica directiva, como la selección de la estrategia competitiva idónea en función del contexto, la recomendación sobre cómo implantar la estructura organizativa más adecuada o un sistema para planificar integradamente las finanzas con las operaciones.

El problema que plantea la perspectiva de la gestión de la calidad como nuevo paradigma de la dirección, alternativo a los modelos organizativos reconocidos e independientes de la teoría general de la administración, es que asume su viabilidad como ciencia paralela. Así lo han defendido autores como Juran (1964). De hecho, las pretensiones espurias de los gurús en calidad laten tras este planteamiento independentista.

Esta visión choca frontalmente con una academia bien organizada con un cuerpo de conocimiento interdisciplinar, sólido teóricamente y suficientemente validado empíricamente. Sería más humilde, al tiempo que productivo, que los especialistas en calidad defendiesen la gestión de la calidad como un campo de especialización que, bebiendo de múltiples fuentes (tanto de la academia en teoría de la administración, como de la práctica profesional y la formalización de principios y prácticos construida dentro del campo), puede imprimir a la administración de organizaciones una nueva filosofía, un nuevo sistema de valores que guíen la práctica directiva, y enriquecer su caja de herramientas con nuevas prácticas y técnicas. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 50)



### 3.5.1 La Gestión de la calidad como función especializada y profesionalizada

La gestión de la calidad no es solamente un sistema de dirección que impregna la práctica de gobernar las organizaciones con una cierta filosofía, y que debe pues penetrar en la conducta de todo un equipo directivo.

También es una función de la dirección, que se agrega a otras existentes anteriormente, como la gestión comercial, la gestión de las operaciones o la gestión de la innovación. De hecho, Feigenbaum (1951: XXI, 6) introduce ya este concepto cuando indica que la calidad es una nueva área de la administración moderna como las finanzas, la producción o el marketing. Vandeville (1990: 101) comparte este criterio asegurando que «la gestión de la calidad se integra perfectamente en la gestión general de la empresa de la cual forma parte».

La norma ISO 8402 (UNE 66001) define la gestión de la calidad desde esta óptica, concibiéndola como un «aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad». Igualmente, la ISO 9001:2000 (punto 0.2) indica que «la gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión». Incluso la norma SGE 21:2005 –Sistema de la gestión ética y Socialmente Responsable– presenta dicho sistema como una parte del sistema de gestión de la organización y una extensión del Sistema de Gestión de la Calidad (Forética, 2002: 3).

Así contemplada, la gestión de la calidad es un área de especialización gerencial y técnica que da lugar a la aparición en las organizaciones de profesionales especializados. Como una función de la dirección, la gestión de la calidad se ha convertido en campo para una profesionalización directiva.

La implantación exitosa de la gestión de la calidad requiere los conocimientos de un especialista. Los expertos en calidad pueden ser directores de sistemas de gestión de la calidad o del medioambiente, auditores de Sistemas de Gestión de la Calidad o de Sistemas de gestión medioambiental, especialistas entrenados en la fijación de estándares de trabajo y en el diseño de procesos, estadísticos capacitados para el control y análisis de los productos y procesos, o especialistas en el servicio al cliente con un enfoque comercial, entre otros títulos.

Para enumerar los principales puestos de trabajo ligados a la calidad, podemos partir de los títulos que la ASQ acredita para el desarrollo profesional. Las certificaciones actualmente acreditadas por la ASQ son las siguientes:

1. Auditor biomédico (Biomedical Auditor, CBA).
2. Técnico de calibración (Calibration Technician, CCT).
3. Auditor de riesgos (HACCP –Hazard Analysis Critical Control Point– Auditor,CHA).
4. Director de Calidad y Excelencia Organizativa (Manager of Quality / Organizational Excellence, CMQ / OE).
5. Inspector mecánico (Mechanical Inspector, CMI).
6. Auditor de calidad (Quality Auditor, CQA).
7. Ingeniero de calidad (Quality Engineer, CQE).
8. Asociado a la mejora de la calidad (Quality Improvement Associate, CQIA).
9. Analista del proceso de calidad (Quality Process Analyst, CQPA).
10. Técnico de calidad (Quality Technician, CQT).
11. Ingeniero de fiabilidad (Reliability Engineer, CRE).
12. Six Sigma Black Belt (SSBB).
13. Six Sigma Green Belt (SSGB).
14. Ingeniero de calidad de software (Software Quality Engineer, CSQE). (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 56)

### **3.5.2. El cuerpo de conocimiento para la gestión de la calidad**

La ampliación y el cambio de roles y responsabilidades de los profesionales en calidad ha sido ya acreditada en algún estudio empírico. Por ejemplo, Waddell y Mallen (2001) (Figura 1.4) informan de un estudio realizado, a partir del análisis de contenidos de los anuncios en prensa para la contratación de profesionales de la calidad entre 1996 y 1999 en Australia, sobre el cambio en la denominación del puesto, las responsabilidades que implica, y las cualificaciones, habilidades y experiencia requeridas. Las conclusiones fueron las siguientes:

Mientras que en 1996 los títulos principales de posición eran los de Quality Officer, Quality Manager y Quality Engineer, en 1999 los más prominentes eran los de Quality

Engineer y Quality Technician, creciendo otros igualmente con acento técnico (como Quality Assurance, Quality Assurance Associate y Laboratory Technician). Esta tendencia podría apuntar hacia la pérdida de demanda de profesionales de la calidad de índole gerencial a favor de expertos y técnicos en calidad. Las responsabilidades de los profesionales de la calidad se han ido dilatando e incluyen, junto a sus funciones tradicionales, otras más amplias, apoyando la tesis de que el papel futuro del director de calidad no se restringirá a la función y ocupará un mayor espacio organizativo. La comparación de las responsabilidades exigidas al cargo y de las otras personas potencialmente competentes para ejercerlas, corrobora esta evolución.

Otro estudio de Waddell y Mallen (2001) de 1998 informa de una investigación entre 1.000 profesionales de la calidad de empresas australianas, cuyo resultado más notable es que el 79 % de los encuestados que ostentaban el título de Quality Manager asumían más responsabilidades que la calidad, mayoritariamente en funciones orientadas hacia los recursos humanos (24 %) y hacia las operaciones y las tecnologías de la información (20 %). • El perfil exigido por el puesto continúa demandando una titulación universitaria y dotes de comunicación, aunque el resto de las competencias principales requeridas han cambiado sustancialmente: la experiencia con la ISO 9000 y con sistemas de aseguramiento de la calidad han cedido a favor de las destrezas informáticas.

En cualquier caso, es evidente que ganan terreno las competencias ligadas a la gestión de personas y de equipos así como las habilidades interpersonales.

Los profesionales de la calidad se enfrentan actualmente al reto de superar una serie de barreras a su desarrollo futuro, o sufrirán las consecuencias de la obsolescencia de su función. En sus manos tienen aún la oportunidad de dar forma al desarrollo futuro de su rol con las elecciones y decisiones que hagan ahora los profesionales que están practicando en el área, pues ni la obsolescencia ni la integración en otras profesiones son ya inevitables (Hanchett, 1996: 37-38). Sutter (1996: 41) es expresivo al escribir: «leñadores, trabajadores del automóvil, trabajadores textiles, mineros y profesionales de la calidad sobrevivirán en roles mejores y más productivos, o seguirán el camino de los dinosaurios».

El futuro profesional de la calidad no tendrá garantizada su pervivencia sin un esfuerzo por su parte para actualizar constantemente sus competencias, y haciéndolo mejor que otras profesiones competidoras, al estilo de la senda evolutiva darwinista (Wilson, 1996: 47). Exista o no un departamento formal de calidad, seguirá siendo necesario nombrar a alguien como responsable de conducir los equipos de calidad, y quién mejor que un profesional que reúna los conocimientos necesarios de estadística, economía, producción, recursos humanos, tecnología e informática. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 56)

### **3.6. Concepto de calidad**

A pesar de la importancia creciente de la calidad y del aluvión de trabajos que intentan difundir el significado de la gestión de la calidad, no se ha producido un avance significativo hacia una definición clara y ampliamente aceptada del concepto calidad. No existe en la literatura una definición universal, parsimoniosa y comúnmente aceptada de calidad. Por el contrario, existen numerosas dificultades, tanto conceptuales como prácticas, que lo hacen aún un concepto escurridizo y difícil de definir (Ghobadian y Gallear, 1996; Reeves y Bednar, 1995, 1994; Watson y Korukonda, 1995; Garvin, 1988).

Las diferentes definiciones toman distintas unidades de análisis (productos, procesos, sistemas, mercado, empresa, sistema de valor), ponen el acento en algunas de las distintas dimensiones de la calidad del producto, y recurren a distintos métodos para evaluarla. Esta variedad de definiciones es una de las posibles explicaciones a los resultados contradictorios o inconsistentes que se observan en buena parte de la investigación sobre calidad. Muchas de las relaciones causales de la calidad con otras variables dependen del concepto de calidad adoptado.

Así pues, la definición precisa de calidad es importante, no sólo a efectos de consensuar el concepto para una investigación acumulativa de sus efectos, sino también para homogeneizar el lenguaje en las organizaciones y favorecer un diálogo constructivo. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 148)

### 3.6.1 Consideraciones generales

Existe sobre el concepto calidad un auténtico diluvio de definiciones redundantes, que contribuyen poco a clarificar su significado actual. Juran y Gryna (1988: 2-12) reconocen que «la normalización de la terminología está aún en la etapa de iniciación». El alud de términos puede inducir al desconcierto en los directivos, sobre todo porque asumen significados especiales bien distintos de los que figuran en cualquier diccionario. Una consecuencia desagradable de esta confusión es la falta de rigor y de conclusiones comúnmente compartidas en debates fundamentales del campo, como es la relación entre calidad y rentabilidad.

Para añadir más humo al tema, algunos autores (por ejemplo, Pirsig, 1974) opinan que la calidad no es definible, al ser una propiedad absolutamente personal que sólo puede reconocerse a través de la experiencia. Otros, como Reeves y Bednar (1994), concluyen que una definición comúnmente aceptada que fuese válida para todas las empresas e industrias no es posible; por el contrario, proponen desarrollar definiciones que sean comparables, y examinar las compensaciones inherentes de aceptar un concepto tras otro, tras un análisis detallado de sus fortalezas y debilidades.

La confusión aumenta cuando, al leer algún tratadista, se encuentran posiciones equidistantes según las cuales no existiría una definición más correcta que las otras, gozando cada concepto de ventajas e inconvenientes según se consideren por su facilidad de medición, su valor para el cliente o su utilidad para la dirección.

Por ejemplo, el concepto de calidad como excelencia podría ser útil para fijar estándares en la calidad de diseño buscando un desempeño superior, aunque su naturaleza abstracta lo incapacita para guiar a la dirección en Gestión de la Calidad; en cambio, el concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente supone una definición enfocada hacia el exterior que permitiría valorar mejor la excelencia en el diseño, a costa de sus dificultades en medir las expectativas de los clientes. Steenkamp (1989: 7) destaca que «la principal causa de la falta de unanimidad es que la calidad puede ser y ha sido estudiada desde diferentes perspectivas». Se desprende de esta

posición que la variedad de conceptos, lejos de ser un problema, ha permitido una visión más rica que incorpora nuevas variables.

Es cierto que las distintas definiciones han ido construyéndose como respuestas a cambios en los problemas empresariales, sustentando diferentes orientaciones para la Gestión de la Calidad. Los sistemas productivos han cambiado de raíz su naturaleza durante los dos últimos siglos, y con ellos el alcance de la calidad. La producción artesanal dominante en la etapa preindustrial dio paso a la fabricación industrial en masa, para después transformarse las economías avanzadas en economías de servicios.

Paralelamente, el concepto de calidad como excelencia cedió su lugar a los conceptos centrados en la fabricación, para proseguir con la calidad de servicio. El enfoque estratégico que sostiene actualmente a la dirección general en el ejercicio de sus responsabilidades ha prosperado con el concepto de calidad total.

Existen diversas clasificaciones de los enfoques conceptuales de la calidad . A partir de estas clasificaciones, así como de la revisión de trabajos como los de Kathawala (1989), Dotchin y Oakland (1992) y Watson y Korukonda (1995), las definiciones propuestas en la literatura pueden condensarse en los seis conceptos ofrecidos en la

Figura 3.1.

Figura: Conceptos de la calidad

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, lo mejor. Asimilación con el concepto de elijos. Analogía con la calidad de diseño.
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada / controlada (proceso)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y proceso)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

Figura 3.1. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 148)

Es frecuente distinguir tres conceptos, que constituyen una referencia inevitable y son aportación de los gurús líderes en calidad: Shewhart/Crosby, Deming/Taguchi y Feigenbaum/Juran/ Ishikawa. Cada uno de dichos expertos ha pretendido desarrollar su propio concepto, aunque cabe agruparlos por sus puntos comunes. Hemos aislado además otros dos conceptos peculiares.

El primero de ellos, la calidad como excelencia, por ser la única definición que entiende la calidad en términos de superioridad absoluta del producto. El último de ellos, la calidad total, porque condensa una definición comprensiva de las anteriores conceptualizaciones parciales (AECC, 1991a). A ellos cabe agregar el concepto de calidad de servicio, usualmente adoptado en el área de marketing. Los conceptos que revisaremos aluden tanto al producto como al proceso, al servicio, a la propia empresa o a su sistema de gestión. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 148)

### **3.6.2. Calidad objetiva y calidad subjetiva**

Las diferentes perspectivas conceptuales de la calidad pueden organizarse en dos categorías, según hablen de calidad objetiva y calidad subjetiva. La calidad objetiva deriva de la comparación estándar y un desempeño, referidos a características de calidad medibles cuantitativamente con métodos ingenieriles o tecnológicos.

Este concepto describe bien la excelencia, bien la superioridad técnica de los atributos del producto o del proceso, siendo independiente de la persona que realiza la medición o adquiere el producto. En cambio, la calidad subjetiva se basa en la percepción y en los juicios de valor de las personas, y es medible cualitativamente estudiando la satisfacción del cliente.

La calidad objetiva está implícita en los conceptos de calidad como excelencia, la calidad como conformidad con las especificaciones o basada en el producto, y la calidad como aptitud para el uso. La calidad subjetiva se desprende de la definición de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 149)

### **3.6.3. Calidad estática y calidad dinámica**

La calidad expresada en términos de superioridad absoluta o de conformidad con las especificaciones transmite una sensación de que se trata de un estado fijo e inmóvil. En cambio, la calidad es un concepto dinámico y en continuo cambio, por depender de múltiples factores en permanente evolución como la competencia o los gustos y motivaciones del consumidor. Por tanto, la calidad no es un blanco fijo que se alcanza una vez que se logra cierto nivel, sino un proceso de mejora continua. La evolución constante no la frena siquiera el cumplimiento actual de las expectativas del cliente, pues se puede seguir trabajando para anticipar su cambio y preparando a la empresa y sus productos para responder a demandas latentes de manera rápida y flexible. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 149)



### **3.6.4. Calidad absoluta y calidad relativa**

Las cuatro primeras definiciones parten de un concepto absoluto de calidad. La calidad del producto se refleja, bien libremente por la dirección o bien a partir de las necesidades de los clientes, en una serie de características y especificaciones, que pueden medirse objetivamente.

La calidad se valora entonces de forma absoluta, con independencia de la persona, y se mide de forma incontestable por la distancia entre la calidad realizada y la calidad programada. La definición de la calidad de servicio adopta una visión relativa, admitiendo que la calidad puede significar cosas distintas para personas diferentes. Al venir dada la calidad por la percepción del cliente, no puede definirse absolutamente. La definición de calidad por cada empresa deberá depender de las expectativas y necesidades de sus clientes, pudiendo variar su identificación de las dimensiones que incorpore en cada caso. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 149)

### **3.6.5. Calidad interna y calidad externa**

Los conceptos absolutos de calidad son también definiciones internas para mejorar la conformidad de productos y procesos, de las cuales está ausente el análisis del entorno competitivo y de los mercados. La única dimensión que el concepto absoluto de calidad incorpora es la de calidad en la producción.

Este concepto de calidad interna hace hincapié en la mejora de la eficiencia interna para lograr la conformidad con las especificaciones en los procesos y la reducción de los costes de no calidad. La premisa subyacente al concepto interno de calidad y a los enfoques de gestión de la calidad en él basados es que si la empresa elabora un producto eficientemente, garantizando su conformidad, fiabilidad y uniformidad, será adquirido en el mercado.

La idea de que los productos que una empresa elabora interesan siempre al mercado cuando son eficientemente producidos es una herencia del tiempo en que predominaban mercados de vendedores.

En esta aproximación, lo importante es incrementar la productividad y mantener un compromiso con los clientes de cumplir sus necesidades asegurando que el producto es apto para las funciones deseadas.

En la medida en que la selección del consumidor se guía por la comparación entre productos competidores, la conceptualización de la calidad de servicio obliga de raíz a pensar en la satisfacción que el cliente obtiene, adoptando una perspectiva externa. El concepto de calidad como valor sigue este camino, insistiendo en la importancia de definir la calidad en términos relativos y externos, según la utilidad que proporciona a los clientes.

La perspectiva externa, nacida con el auge de mercados de compradores, enfatiza la eficacia, entendida en el sentido de que la principal prioridad de la empresa debe ser satisfacer las expectativas de los clientes, aun a costa de relegar la eficiencia. Este ángulo conceptual también relega la satisfacción de las expectativas del resto de los grupos de interés de la organización.

El concepto de calidad total se revela multidimensional, incorporando tanto la dimensión interna o productiva como la dimensión externa o de mercado y las dimensiones que operativizan las expectativas del resto de los grupos de interés. La perspectiva global de la calidad, propia del enfoque de GCT, no sólo busca compaginar la eficacia y la eficiencia, sino garantizar el equilibrio organizativo ampliando las obligaciones de la empresa al cumplimiento de las expectativas de todos los grupos de interés relacionados con ella y cuyas contribuciones le son esenciales, incluyendo pues la responsabilidad social y medioambiental. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 149)

### **3.7. Concepto de la gestión de la calidad total**

La necesidad de una definición comúnmente aceptada se justifica en evitar el peligro de que la etiqueta GCT se use para designar otras intervenciones que no merecen tal nombre. A pesar de que la ISO 8402 (1994) proporcionó ya una definición internacional, su efecto ha sido mínimo. Las definiciones de GCT abundan, y existen probablemente tantas como autores que de ella se hayan preocupado u organizaciones que la hayan implantado.

Entre las múltiples definiciones de TQM existentes, una de las más sobresalientes es la recogida en el Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils (Evans, 1992), patrocinado por Procter & Gamble y obra de un consejo integrado por CEO de grandes corporaciones y académicos de las más prestigiosas escuelas de negocios, y que ha sido aceptada por posteriores trabajos académicos.

Reza así: «Calidad total es un sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. Calidad total es un enfoque sistémico completo (no un área o un programa aislado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito organizativo».

Las propias instituciones líderes del enfoque de aseguramiento de la calidad dan ya definiciones de la gestión de la calidad en la línea del concepto GCT. Por ejemplo, la British Standards Institution en su norma BS4778, de 1991, daba el siguiente concepto: «Una filosofía de dirección que afecta a todas las actividades, la cual permite satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de la comunidad, y lograr los objetivos de la organización de la manera más eficiente, a través de la maximización del potencial de todos los empleados en un camino continuo hacia la mejora».

El Deming Prize Committee de la JUSE (2004a: 4) dio en 1998 la siguiente definición: «GCT es un conjunto de actividades sistemáticas conducidas a través de toda la organización para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos de la compañía, así como para proveer productos y servicios con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes, en el tiempo y al precio apropiados».

Es interesante la aproximación de Ho (1997: 276), retomada por Lau y Anderson (1998), quienes extraen el concepto de las propias siglas de su denominación GCT. El componente «gestión» destaca el papel de la dirección, a través de su compromiso con el concepto, su esfuerzo por asegurar la implicación de todos los empleados y su decisión de fomentar un cambio en la cultura empresarial.

El componente «calidad» reconoce la necesidad de centrarse en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y de buscar la mejora continua en todos los procesos. El componente «total» alude a la participación y esfuerzo de todos los miembros de la organización, así como a la orientación de todos los procesos y niveles hacia la satisfacción del cliente y la mejora continua. El American Productivity & Quality Center define la GCT exactamente desde el mismo prisma:

«Es gestión porque es cambio guiado, racional, que contribuye a la línea de fondo de la organización. Es planificada, conducida por la alta dirección, y alineada con los objetivos estratégicos (...) Es total en el sentido de que abraza todo: cada parte de la organización, tanto procesos como resultados, servicios así como productos, proveedores y clientes, relaciones internas con relaciones externas (...) Es calidad porque trabaja para mejorar cada producto y proceso al cual se aplique».

En estas definiciones se vislumbran ya algunos de los elementos básicos del enfoque GCT: orientación a los grupos de interés (incluyendo tanto al cliente como a los empleados y a la comunidad en general) y a su satisfacción, liderazgo de la dirección, integración con la estrategia, enfoque en las personas, búsqueda de ventajas competitivas (sumando eficacia y eficiencia), diseño horizontal y global de la organización, cooperación a lo largo de todo el sistema de valor, mejora continua y aprendizaje. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 264)

### **3.8. Características de la gestión de la calidad total (GCT)**

La GCT incorpora significativas novedades sobre las aproximaciones previas a la gestión de la calidad, plasmadas tanto en los principios que la guían como en prácticas novedosas para su implantación (Yusof y Aspinwall, 2000: 284, 1999: 805). Si bien recoge también diversos elementos ya vigentes en los enfoques anteriores, ahora adquieren una nueva relevancia por su tratamiento global y coordinado en relación con los objetivos del negocio en el ámbito global.

Implantar un enfoque de GCT en la empresa no es tarea fácil, pues normalmente supone introducir cambios drásticos en la propia idiosincrasia de la organización. Los retos a que se enfrenta son de tres tipos:

1. Su pretensión de extenderse a todos los rincones de la empresa obliga a un cambio organizativo (Glover, 1993).
2. La transformación organizativa inherente a la GCT requiere un nuevo sistema de valores y creencias que modifique la forma de pensar y actuar de todos los miembros de la organización. Dado que la cultura organizativa se define precisamente como el modo común, más o menos consciente y formalizado, de percibir, pensar y actuar los problemas de integración interna y adaptación externa de la organización (Naylor, 1996; Schein, 1985), el cambio organizativo duradero hacia la GCT implica un cambio de la cultura de la organización.
3. Requiere una planificación para lograr armonizar las múltiples actividades desarrolladas, así como para contemplar la forma y el momento en que van a comenzar a alcanzarse los primeros resultados tangibles. Dado que el cambio organizativo y cultural no se improvisa ni se alcanza de la noche a la mañana, una implantación exitosa requiere múltiples iniciativas y programas que sostengan la estrategia durante su proceso de maduración. La implantación basada en proyectos de equipo ha probado ser la estrategia más exitosa para la transformación por la calidad.

Hay una necesidad de adoptar enfoques completos, equilibrados y efectivos del proceso de transformación organizativa subyacente a cualquier iniciativa de GCT. El cambio organizativo que la GCT implica exige alinear adecuadamente los siete aspectos clave de la vida organizativa):

1. Misión. La misión define la razón de ser de la organización en un cierto negocio. Cuando la misión es claramente definida y ampliamente comunicada para que sea compartida, el compromiso de los empleados es más alto.
2. Objetivos. Los objetivos son resultados medibles que la organización desea alcanzar en cierto periodo de tiempo. Cuando los objetivos son claros, los empleados saben lo que necesitan lograr, así como cuándo lo han logrado.
3. Estrategia. La estrategia establece cómo van a ser alcanzados la misión y los objetivos.

4. Estructura. La estructura es la relación entre las personas y los roles y responsabilidades, organizados en procesos, que los individuos y los equipos asumen para el logro de los objetivos.
5. Cultura. La cultura se define como las normas, las creencias y los valores que guían el comportamiento de las personas y que apoyan el modo en que trabajan juntas. Aunque la cultura es un resultado de todos los aspectos precedentes, es también el generador de la organización. La cultura también condiciona en gran medida las elecciones hechas en cuanto a la misión, los objetivos, la estrategia y la estructura.
6. Personas. La gestión de las personas abarca, junto a su integración dentro de una estructura, el diseño de sistemas y procesos que hagan efectivo y satisfactorio su trabajo
7. • Procesos. La organización de las tareas y tecnologías en procesos permite afrontar el trabajo organizativo con una visión horizontal. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 265)

## **Capítulo cuatro: Teoría de la administración y desarrollo de la gestión de la calidad**

El objetivo de este capítulo es reflejar el proceso de evolución de la gestión de la calidad, desde su nacimiento ligado a la Ingeniería hasta ocupar actualmente una posición relevante dentro de la dirección de empresas.

El desarrollo de la gestión de la calidad ha ocupado prácticamente todo el siglo XX, comprendiendo aportaciones fragmentadas y paralelas desde disciplinas diversas como ingeniería, dirección de producción, estadística, gestión de recursos humanos, teoría de la organización, comportamiento organizativo, marketing y estrategia, cada una de las cuales ha aportado conocimientos aisladamente.

La consolidación de una visión global se ha alcanzado tarde, con la integración de todas estas aportaciones. En este capítulo se reflexionará también sobre las fuerzas motrices de la evolución en la gestión de la calidad, fijándonos en factores externos e internos a las organizaciones, así como en la influencia del progreso de la teoría de la Administración como disciplina académica.

Se aprovecha igualmente el hilo histórico para introducir al lector en las ideas básicas de las figuras más prominentes del movimiento por la calidad: Taylor, Gilbreth, Ford, Shewhart, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Ohno, Shingo y Taguchi, entre ellos.

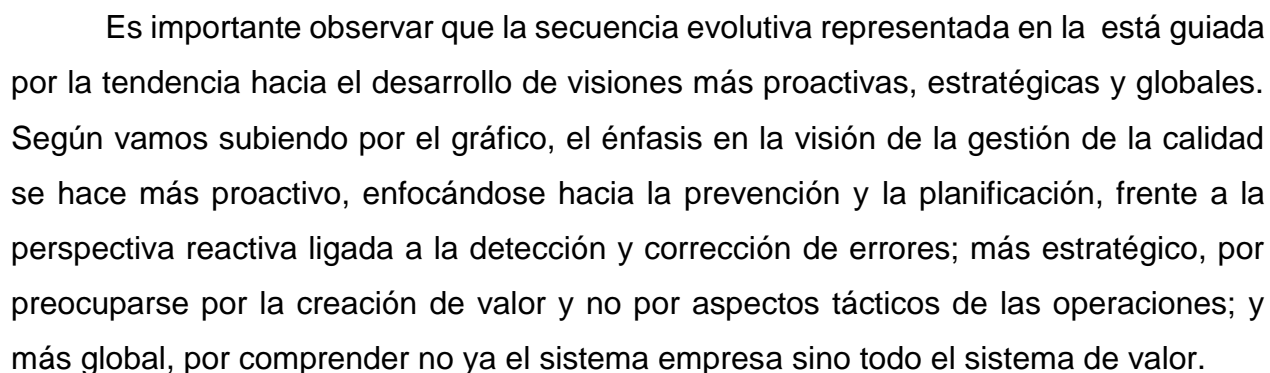
Tras este examen histórico, se discute la naturaleza de la gestión de la calidad desde la perspectiva de la Teoría de la Administración. Un especial cuidado se dedica al debate sobre si la gestión de la calidad constituye una novedad que degenerará en moda (por tanto, con una vida pasajera) o acabará integrándose con la literatura en dirección de empresas y en la práctica directiva; y en este segundo caso, cuáles son los problemas con que se está enfrentando y las líneas de investigación dominantes dentro de la comunidad científica. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 77).

#### 4.1. Las 10 generaciones de la gestión de la calidad

Al igual que los sistemas de dirección han ido evolucionando con los cambios del entorno y de los problemas organizativos, la investigación y la práctica en calidad han ido progresando para superar la progresiva insatisfacción con anteriores enfoques gerenciales originada por la transformación de la naturaleza de los retos directivos. Una revisión de la historia del movimiento por la calidad permite identificar 10 aproximaciones distintas.

Estas etapas pueden leerse también como los diferentes peldaños que debe subir toda empresa comprometida en la búsqueda de la mejora de la calidad. No todas estas etapas han dado lugar a conceptos de calidad y enfoques de gestión de la calidad diferenciados, que han sido más bien fruto de la acumulación de conocimientos en varias de ellas. La evolución no muestra una secuencia cronológica lineal, sino que, por el contrario, las generaciones se superponen en el tiempo, al recoger las diferentes aportaciones y dinámicas que ha tenido la gestión de la calidad en distintos países.

Tampoco indica puntos de ruptura radical, siendo frecuente la coexistencia de diversas etapas en un cierto momento histórico, así como la aplicación en una empresa de modo simultáneo de diferentes orientaciones, hasta que en un proceso acumulativo se integran armoniosamente absorbiendo las aportaciones no contradictorias de las fases previas. Sin embargo, la transición de una a otra etapa ha implicado siempre cambios significativos.

Es importante observar que la secuencia evolutiva representada en la  está guiada por la tendencia hacia el desarrollo de visiones más proactivas, estratégicas y globales. Según vamos subiendo por el gráfico, el énfasis en la visión de la gestión de la calidad se hace más proactivo, enfocándose hacia la prevención y la planificación, frente a la perspectiva reactiva ligada a la detección y corrección de errores; más estratégico, por preocuparse por la creación de valor y no por aspectos tácticos de las operaciones; y más global, por comprender no ya el sistema empresa sino todo el sistema de valor.

Las 10 generaciones de la gestión de la calidad se pueden agrupar en tres enfoques diferentes. Podemos denominar a estas tres aproximaciones como el enfoque técnico, el enfoque humano y el enfoque estratégico de la gestión de la calidad.



En realidad, las primeras fases del enfoque técnico, como la orientación al producto y al proceso, no debieran considerarse aproximaciones de gestión de la calidad, pues se centran en resolver problemas operativos mediante la inspección y el control estadístico de la calidad, con una escasa participación de la dirección.

El enfoque técnico agrupa una serie de etapas en el desarrollo del control de calidad, que comparten la preocupación por la eficiencia de los productos y los procesos de la empresa. La importancia del enfoque técnico ha sido notable, como indica el hecho de ser la visión de calidad predominante en Occidente hasta la década de 1970. No obstante, dicha perspectiva ha sufrido una transformación importante, que le ha permitido mantener su vigencia durante todo este tiempo.

El control de calidad nace en Estados Unidos durante las dos primeras décadas del siglo XX, bajo el empuje de las necesidades de estandarización e intercambiabilidad que crea el modelo de producción en serie. La implantación de sistemas de inspección y auditoría orientados al producto terminado cedió pronto lugar al control estadístico de la calidad (CEC) y al control estadístico de procesos (CEP), con las aportaciones pioneras de Shewart en los años 20, posteriormente perfeccionadas por Deming. El siguiente avance se produce con la ampliación desde sistemas de inspección y control hasta sistemas de prevención, incorporando la calidad al diseño de los productos y procesos, siendo aquí Juran la figura estelar.

Un nuevo paso se alcanza con la expansión de la preocupación por productos y procesos al conjunto del sistema. Este concepto de calidad, que busca su aseguramiento en todos los departamentos y procesos de la organización, fue calificado por Feigenbaum en la década de 1950 como control de calidad total (CCT, total quality control). Crosby coloca la última pieza del enfoque técnico desde el prisma estado unidense, añadiendo la orientación económica hacia el coste.

La aproximación técnica recoge, pues, tanto el concepto de empresa orientada al cumplimiento de las especificaciones basado en Taylor, Gilbreth y Ford, como la concepción estadística de Deming, la visión neoestadística de Taguchi y la perspectiva de aptitud para el uso de Juran.

Su fuente básica de ideas ha sido la Ingeniería y disciplinas cuantitativas como la Estadística. Esta orientación técnica de la calidad ha llegado en muchas ocasiones a confundir la calidad con las técnicas y herramientas utilizadas para su alcance. El enfoque técnico de calidad sólo tiene en cuenta la perspectiva de quien fabrica el producto. Adopta, pues, una perspectiva interna orientada a la mejora de la eficiencia, tanto en la definición de la calidad como en la conformación del sistema para su control y gestión.

Las necesidades y expectativas de los clientes, así como las dimensiones humana y cultural de la organización, desempeñan aquí un papel secundario pese a que desde Juran hasta Ishikawa todos los autores de referencia hablan de satisfacción del cliente. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 79).

Figura: Evolución de la gestión de la calidad

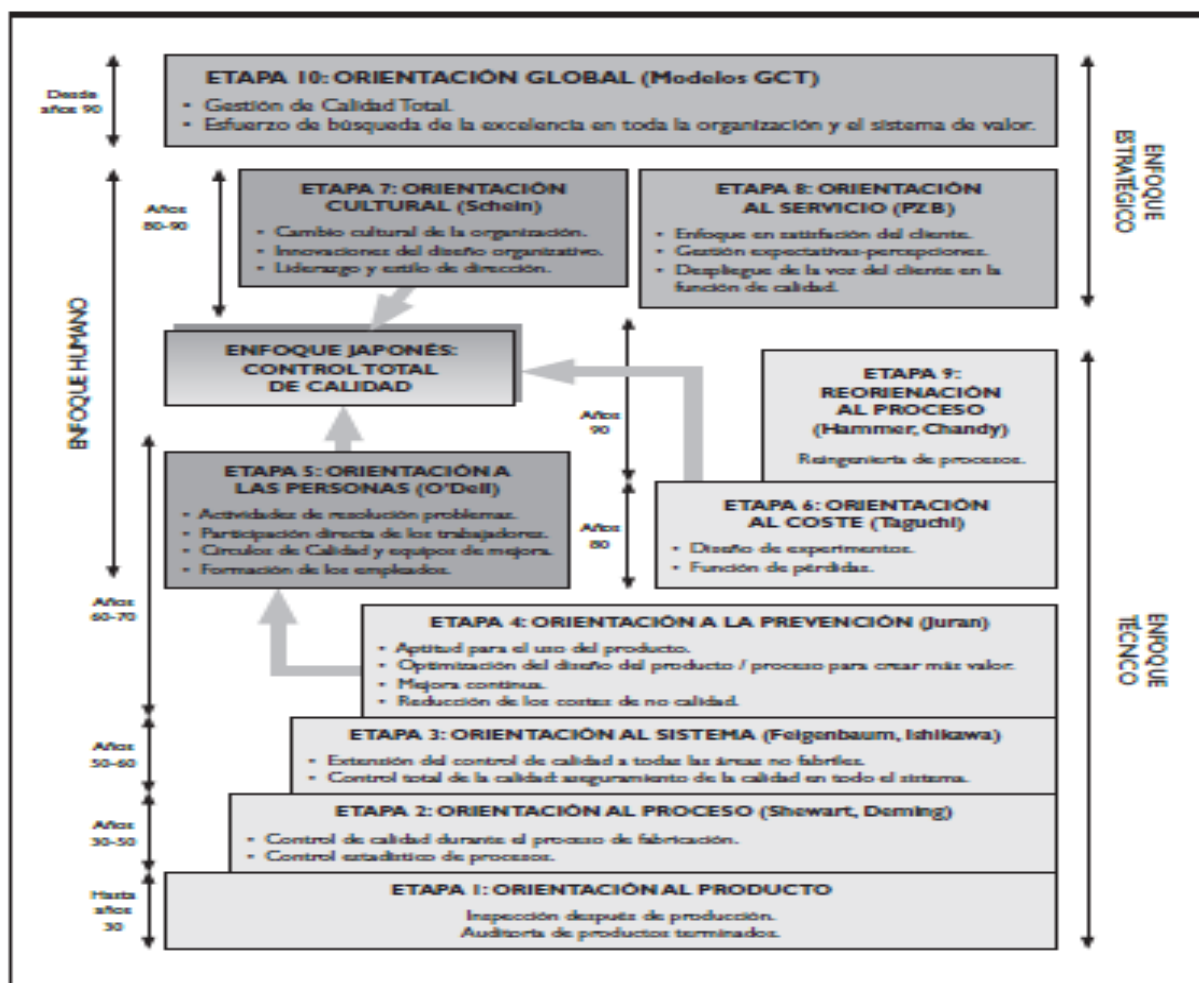


Figura: 4.2. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 79)

#### **4.2. El desarrollo de la calidad orientada al producto: Calidad e ingeniería**

La primera generación en la historia de la calidad se caracterizó por tener como centro de preocupación la calidad del producto. La orientación de la Gestión de la Calidad hacia el producto partió de un concepto de calidad como el cumplimiento de una serie de características o especificaciones por los bienes o servicios elaborados por la empresa.

Esta primera visión de la calidad tiene un ámbito de interés reducido, pues se asocia básicamente a la inspección o auditoría del producto tras su fabricación. La labor de la inspección se limita a comprobar si las piezas y productos son conformes con las especificaciones preestablecidas, y en caso negativo desecharlos o reprocesarlos. Este enfoque de la calidad no contiene, pues, elementos de prevención ni planes de mejora. Además, comporta elevados costes de no calidad.

El nacimiento de la calidad como función industrial se produce con la transición desde el sistema artesanal, primero al putting out system, y después a la fábrica. Los artesanos eran tanto inspectores como entrenadores. Una de las características definitorias de la producción artesanal era el control que el artesano ejercía de la calidad durante su proceso de elaboración.

Gracias a la producción manual y a la ausencia de división del trabajo, así como a su profundo conocimiento del producto, de su oficio y de sus clientes, el artesano podía controlar continuamente la idoneidad de cada uno de los componentes y fases del proceso, rechazando los defectos.

El control de calidad se reafirmaba en el momento final, no entregando un producto hasta que cumpliera las especificaciones ancestrales del oficio. Por otro lado, el artesano transmitía su conocimiento a sus aprendices garantizando la cadena de la calidad. El correspondiente gremio jugaba un rol esencial en sus dos funciones, dictando los estándares de calidad (normas concretadas en pesas y medidas) y las normas de formación y control que garantizaban al comprador la conformidad de los productos confeccionados por sus artesanos.

Las prácticas en calidad de la producción artesanal son, pues, semejantes a la moderna gestión de la calidad, por cuanto se basaban en el autocontrol del productor altamente cualificado y el control continuo durante el proceso.

Aquí acaban lógicamente las coincidencias. El sistema artesanal era un modelo productivo orientado a la producción sobre pedido o en pequeños lotes. Además, los artesanos manifestaban una acusada orientación individualista, frente a la insistencia actual del trabajo en equipo. La innovación era escasa, y asume acríticamente métodos heredados por la tradición del oficio. Por último, su enfoque estaba inclinado hacia el proceso, en vez de hacia el cliente. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 80)

#### **4.3. El desarrollo de la calidad orientada al proceso: Calidad y estadística**

Una segunda línea de investigación, derivada del grupo de ingenieros de Bell Labs, fue liderada por el físico Walter A. Shewhart, considerado unánimemente como el padre del CEC, y supuso el nacimiento de la orientación hacia el proceso. Esta nueva orientación centra el control en el proceso, en los problemas de línea, y no sólo en el producto al final de ésta. La idea es no fabricar productos defectuosos aplicando un control estricto de los procesos. El lema podría ser «incorporar la calidad al proceso». El nuevo enfoque técnico que se construye sobre estos mimbres se basa en el control estadístico de procesos (CEP).

Los estudios de Shewhart y del grupo de ingenieros de Bell Labs tenían como principal objetivo obtener la máxima cantidad de información sobre la calidad de los productos y procesos a partir de un mínimo de datos de control, así como desarrollar técnicas estadísticas simples y métodos de presentación gráfica de dichos datos que facilitasen la detección de anomalías.

La principal contribución de Shewhart fue reconocer que el proceso de producción era de naturaleza variable, que la variabilidad entre elementos teóricamente «idénticos» es consustancial a la producción industrial, debido a causas aleatorias como diferencias en las materias primas, problemas con los equipos o grados de destreza diferentes entre trabajadores.

La variabilidad era incluso inevitable al fabricar la misma pieza por el mismo operario en la misma máquina. La conclusión de esta idea es que la vieja idea de la producción intercambiable, estandarizar completamente las piezas y los productos, era imposible, aunque sí podía garantizarse su estabilidad dentro de ciertos límites de tolerancia.

Entonces el problema fundamental, como lo definió Shewhart, era determinar qué variación era aceptable y cuál no lo era el rango de variación aceptable, y determinar sus causas para gestionarlas eficazmente.

Esta perspectiva sustituyó completamente a partir de la década de 1950 a la orientación hacia el producto, abandonada por anacrónica en la comunidad de expertos, si bien ha persistido como anomalía en empresas defectuosamente gestionadas hasta nuestros días.

La importancia progresiva que fue adquiriendo la calidad facilitó la consolidación del control de calidad como función industrial, así como el reconocimiento del ingeniero o técnico de calidad como especialista industrial dedicado a la formación en técnicas de control de procesos, técnicas de fiabilidad, etc.

Sin embargo, el CEC sigue siendo responsabilidad del departamento de producción. Aunque Shewhart estableció pioneramente en Western Electric la separación entre las funciones de calidad y fabricación, haciendo depender la primera directamente de la dirección, la práctica empresarial no siguió su ejemplo durante esta etapa.

Un efecto destacado de este diseño organizativo es que, al ser los mismos directivos responsables del logro de la producción prevista y de los estándares de calidad, incurren frecuentemente en conflictos de objetivos. Hasta la década de 1960, este conflicto se ha resuelto en la empresa occidental preocupándose antes de cumplir con los objetivos de fabricación, a costa de incurrir en defectos y en los costes subsiguientes.

Esta conducta se explicaba por estar en un mercado de oferta, con salida para todo tipo de productos incluso los defectuosos, con márgenes de beneficios jugosos que absorbían los costes de los desperdicios y reproceso, y por la falta de concienciación directiva que les hacía penalizar más severamente la infra producción que la infra calidad obviando el coste y las aún escasas reclamaciones de los clientes por la no calidad.

Esta segunda etapa de la historia de la gestión de la calidad manifiesta una acusada convergencia con el movimiento que dentro de la Teoría de la Organización ha recibido el nombre de Management Science. Este enfoque debe su denominación al Institute of Management Science, fundado en 1953 con el objeto de «identificar, extender y unificar el conocimiento científico que contribuye al entendimiento y práctica de la administración».

El progreso de las técnicas de gestión basadas en métodos cuantitativos entre los años 30 y 50 dio el impulso necesario para fundar las decisiones en métodos racionales, especialmente derivados de la investigación operativa y la teoría de la decisión. Desde su nacimiento, el movimiento cuantitativo en la dirección, al igual que el enfoque técnico de la gestión de la calidad, han respondido a una misma inquietud: afrontar problemas económicos o de elección de una manera científica, aplicando métodos derivados de las matemáticas y la estadística. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 90)

#### **4.4. El desarrollo de la calidad orientada a la prevención.**

El CEC quedó, pues, bien establecido en la empresa occidental en la década de 1950, al menos en cuanto al desarrollo de las ideas técnicas y estadísticas. Ello no fue óbice para que fuese lento el crecimiento en la explotación gerencial de sus implicaciones. El hincapié en los métodos estadísticos llevó a la errónea impresión de que estadística y control de calidad eran lo mismo, así como a creer que era una cuestión exclusivamente técnica que entusiasmaba muy poco a la alta dirección y a los mandos intermedios.

Consecuentemente, no existía una estructura que permitiese adoptar las medidas adecuadas para manejar las recomendaciones derivadas del análisis estadístico como, por ejemplo, reconstruir un equipo para mejorar su capacidad de proceso, rechazar lotes de materiales adquiridos defectuosos aunque implicase paralizar la línea de producción, o efectuar experimentos con un nuevo producto antes de iniciar su fabricación. Las unidades de inspección no podían manejar eficazmente estas recomendaciones, porque carecían de poder para adoptar las decisiones oportunas.

El trabajo que seguían realizando los inspectores de calidad y los ingenieros de diseño seguían localizado en la inspección del trabajo en la fábrica, sin la perspectiva gerencial de los problemas de calidad que era mucho más amplia.

La presión para entrar en una nueva etapa de la gestión de la calidad nace en las décadas de 1950 y 1960 y se sitúa otra vez en Estados Unidos. La demanda fue empujada por las necesidades de industrias tecnológicas (como la militar, la aeronáutica o la espacial) de asegurar el cumplimiento por sus productos de las especificaciones de calidad, ante las graves repercusiones de los fallos en estos casos.

El cambio tecnológico condujo al desarrollo de sistemas complejos que abarcan un gran número de componentes y subsistemas, que pueden fallar cuando funcione deficientemente una sola pieza. Para estas industrias no es suficiente el control estadístico de la variabilidad de los procesos ni la detección a posteriori de los errores. Las herramientas estadísticas permiten la predicción del comportamiento de los productos en distintos escenarios. Pero la predicción, aunque un paso importante, no es suficiente para evitar los fallos.

La nueva etapa supone el nacimiento del proceso de sustitución del concepto de control por el enfoque de aseguramiento de la calidad (AC, quality assurance). El nuevo concepto rechaza asegurar el proceso a través de la inspección, y propugna en cambio el aseguramiento mediante la adecuada planificación, organización y control de todas las actividades y funciones organizativas para «hacerlo bien a la primera», para garantizar o asegurar la calidad de diseño y uso a los clientes y usuarios finales. Ishikawa (1954: 4) ya indica que «la garantía de calidad es el fin y la esencia del control de calidad»

Esta nueva etapa supone cambios cualitativos relevantes en la historia de la gestión de la calidad, que se van desarrollando paulatinamente entre los años 50 y 70, tanto en Estados Unidos como en Japón, y que nosotros hemos organizado en tres etapas sucesivas: orientación a la prevención, orientación al sistema y orientación al coste.

La primera transformación histórica es la adopción de un enfoque de prevención, que insiste en hacer bien las cosas desde el principio para evitar la aparición de errores, frente al énfasis en la detección y corrección de defectos que había caracterizado al enfoque técnico hasta el momento.

La función de calidad se enriquece ahora con nuevas responsabilidades en el diseño de productos y procesos; en el aseguramiento de la fiabilidad del sistema mediante programas de mantenimiento preventivo y de nuevas técnicas de ingeniería; el establecimiento de un ciclo periódico de planificación, control y mejora de la calidad; y la documentación del sistema.

Los trabajos de Joseph M. Juran<sup>21</sup> son decisivos en la difusión de este nuevo concepto de calidad, y lo consagran como el profesional de la calidad que más repercusión ha alcanzado a nivel mundial, en buena medida por su prolongada vida y una carrera de más de 70 años dedicada al movimiento por la calidad. Una parte de su dilatada carrera discurre paralela a la de Deming, trabajando juntos en la planta de Hawthorne, visitando ambos Japón por las mismas fechas para ayudar a la revitalización de las empresas japonesas tras la segunda guerra mundial, y siendo reconocidos como gurús de la calidad por su acuñación de conceptos y principios que aún perduran. Sin embargo, el alcance de sus contribuciones es bien diferente.

Deming ha pasado a la historia del movimiento de la calidad por sus aportaciones estadísticas a especialistas técnicos, mientras que Juran amplía el marco de responsabilidades a supervisores de línea, mandos intermedios y dirección general. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 95)

#### **4.5. El desarrollo de la calidad orientada al sistema: calidad y teoría del sistema**

El segundo cambio cualitativo de importancia, que apuntaló el desarrollo del enfoque de aseguramiento de la calidad, fue la adopción de una orientación al sistema. La parcela productiva fue el centro de atención exclusiva de la Ingeniería hasta mediados del siglo XX, por entenderse que eran los procesos fabriles los que mayor facilidad de aplicación ofrecían, los que generaban más problemas de calidad, y por ser programas desarrollados pioneramente para empresas industriales.



No obstante, la adopción de un enfoque basado en la prevención pone pronto de manifiesto que dicho objetivo es imposible de alcanzar si el departamento de producción es el único implicado. Con el tiempo, la aplicación de los programas de mejora ha ido diseminándose hacia otras áreas funcionales (administración, marketing, finanzas, etc.), de modo que la función de calidad extiende su ámbito de estudio a las operaciones y los procesos desarrollados en cualquier departamento o área de la organización.

El concepto CCT, tal y como lo forja Feigenbaum, conllevó el abandono del análisis puntual de las operaciones como partes aisladas del proceso, que el modelo taylorista-fordista forjó, para abrir las puertas al estudio de la calidad desde una perspectiva de sistemas. Feigenbaum (1951: 14) percibe pronto que CCT implica integrar de modo eficaz los esfuerzos de un gran número de personas con el trabajo sobre una gran cantidad de activos tangibles como máquinas y activos intangibles como información, y que este reto sólo puede resolverse sistémicamente. Tanto en su libro de 1951 como en dos trabajos posteriores (Feigenbaum, 1963, 1975), establece el principio de que el enfoque de sistemas es inherente al CCT.

Frente a la estrechez de miras de la noción clásica de auditoría o control, Feigenbaum extiende su marco a toda la organización considerándose el control de calidad como trabajo y responsabilidad de todos los departamentos de la empresa, que deben organizarse como grupos de trabajo internacionales. Esta idea de Feigenbaum fue en su época una gran contribución al movimiento por la calidad. El marco de la Gestión de la Calidad se amplía desde el control de productos y procesos para pasar a hablar de sistema de calidad.

Los pilares del pensamiento de Feigenbaum son la implicación de toda la organización en la mejora de la calidad, el énfasis en la mejora continua, el liderazgo de la calidad por la dirección, el compromiso humano con la calidad y la productividad de arriba abajo, la orientación al cliente, la inversión en la implantación de la tecnología para la calidad a través de ventas, ingeniería y producción, y el enfoque financiero de la calidad a través de la medición de los costes de la calidad.

En este último punto, Feigenbaum prácticamente coincide con Juran, y más tarde con Crosby, al destacar que la inversión en mejora de la calidad representa una gran oportunidad. El modelo PAF (prevention, appraisal, failure) es su contribución para caracterizar los costes de la calidad, para desde ahí gestionarlos. Obra suya es también el concepto de planta oculta, con el cual se refería a la disminución de la capacidad real de fabricación imputable a la repetición de trabajos y a no hacerlo bien desde el principio.

Aunque la expresión CCT nace en Estados Unidos, la adopción amplia y exitosa del concepto CCT se realiza en Japón. Las enseñanzas de los primeros expertos norteamericanos<sup>26</sup>, así como el intenso programa de visitas a Estados Unidos durante las dos décadas siguientes al fin de la conflagración, son bien asimiladas por los directivos japoneses, que visualizan la calidad como una estrategia industrial para sacar a su país del marasmo en que estaba inmerso tras la segunda guerra mundial. La tradicional filosofía evolutiva japonesa, basada en el aprendizaje tranquilo y continuo, adapta las prácticas directivas occidentales a su cultura. No es, pues, acertado hablar de la «revolución japonesa por la calidad», pues este concepto muestra una absoluta incompreensión de la filosofía evolutiva oriental.

Un momento crucial para el impulso del enfoque japonés a la calidad es la fundación en 1946 de la Japanese unión of Scientists and Engineers (JUSE), cuyo primer presidente fue el propio Ishikawa. Su objetivo fundacional era el estudio y aplicación en el país de la tecnología extranjera, pero esta meta se vio pronto desplazada por los temas de calidad y fiabilidad, de modo que asumió el liderazgo del desarrollo de la calidad en Japón y se convirtió en una autoridad internacional en material de control de calidad.

Ya en 1949, en su seno, se crea un grupo de investigación en control de calidad, clave para la penetración del CEC, que integra a figuras que posteriormente han destacado, como Ishikawa, Asaka, Kogure, Mizuno y Moriguchi. Su iniciativa de estreno fue el primer Curso Básico de Control de Calidad, de 36 días impartido 3 días al mes durante 12 meses.

Japón institucionalizó al mismo tiempo la normalización industrial con el sistema de marca plasmado en las Normas Industriales Japonesas (Japanese Industrial Standards, JIS), lanzada en 1950. La JUSE invita nuevamente a Deming en 1950, dada la fuerte huella que dejó su contribución previa, para impartir una serie de cursos a los principales dirigentes de la economía japonesa. La asistencia de los que serán luego los pioneros de la Gestión de la Calidad en Japón, como B. Inoué (Sumito Electric), E. Nishibori (Nipon Telegraph and Telephone), K. Kwake (Furuhawa), K. Kobayashi (Nippon Electric) o T. Kato (Mitsubishi), garantizó desde el principio un efecto demoledor<sup>27</sup>.

La implantación del control de calidad en Japón se robustece con la visita de Juran, el mismo año del lanzamiento por Ishikawa de su primer libro (1954), para impartir un seminario a la alta dirección y directores de departamento y sección, con el propósito de avanzar sobre el CEC y convertir el control de calidad en una herramienta de gestión. Mientras que Deming centró sus cursos en la importancia de la estadística para controlar la variabilidad, Juran aportó un enfoque más pragmático de la puesta en práctica, así como una llamada a la necesidad de ruptura en el proceso de mejora de la calidad. Japón se lanza entonces decididamente a la difusión del control de calidad. (Comison, Cruz y González, 2006, pág. 98)

#### **4.6. El desarrollo de la calidad orientada al coste**

El enfoque técnico sigue recibiendo aportaciones durante las décadas de 1970 y 1980, tanto desde Estados Unidos como desde Japón, donde el acento se coloca en la prevención de la calidad para reducir los costes de la calidad. Esta idea había ya sido desarrollada extensamente por Juran (1951), pero ahora se perfecciona con nuevos instrumentos.

Philip B. Crosby ha sido uno de los principales promotores del concepto técnico de calidad durante cuatro décadas, a lo largo de las cuales gozó de gran aureola como directivo, consultor e instructor. James (1997: 53) llega a asimilar el impacto de Crosby en calidad al que ha tenido Tom Peters en dirección general.

Además, es también uno de los autores más leídos en este campo, con obras tan sobresalientes sobre calidad y administración como *La calidad no cuesta*, *Calidad sin lágrimas*, *El dulce arte de salirse con la suya*, *Dinámica gerencial*, *La organización permanentemente exitosa* y *Hablemos de Calidad*.

Crosby hace de los costes de no calidad la pieza nuclear de su sistema de Gestión de la Calidad. Su primer libro, *Cutting the cost of quality* (1967), aborda ya directamente este problema. En 1961 lanza el concepto «cero defectos» inspirado en su experiencia en la empresa Martin Marieta para la fabricación de misiles sin ningún defecto, que desarrolla y perfecciona a partir de 1966 tras ser nombrado vicepresidente de calidad de ITT. Sus ideas son sistematizadas en el conocido *Quality is free* (1979) y en el no menos popular *Quality without tears* (1984). El movimiento «cero defectos», como filosofía de trabajo, tiene cuatro ideas fundamentales:

1. El único estándar aceptable es un trabajo perfecto, con cero defectos.
2. La medida de la calidad es el coste de calidad. Su modelo (POC-PONC) de división de los costes de calidad entre precio de la conformidad (por hacer las cosas correctas) y precio de la no conformidad (por hacer las cosas incorrectamente) es la primera categorización seria alternativa al modelo PAF de Feigenbaum.
3. La mejora continua de los procesos que permite, al tiempo que elevar la calidad, reducir costes por el ahorro en desperdicios, reprocesos y defectos. Se puede aumentar la calidad y reducir los costes conociendo el nivel de desperdicio y de trabajo improductivo, la llamada «empresa fantasma» que recoge los costes de la no calidad, y luchando para erradicarla. Esta idea supera las tesis previas de Juran, quien veía límites a la inversión en mejora de la calidad.
4. La necesidad de que el trabajador se autorresponsabilice de las operaciones que se le confían, eliminando controles y haciendo consciente al mismo de la necesidad de «hacer las cosas bien a la primera», lo cual requiere motivación y entrenamiento.

## Conclusiones

Conceptualizando las generalidades de la administración, se determina la importancia que en una empresa haya un buen manejo de sus recursos físicos y materiales, además que apoya en el manejo de todos los procesos administrativos que se llevan a cabo en las organizaciones.

Comprendiendo que la gestión empresarial es parte elemental de los procesos de administración, la cual apoya de manera directa a un administrador o a los tomadores de decisiones en las empresas a seguir una línea adecuada en la realización de sus procesos administrativos para conseguir los objetivos planteados en sus pronósticos y planes operativos.

Identificando las fuentes del conocimiento en la gestión de la calidad para el adecuado funcionamiento de una empresa, será de utilidad para llevar a cabo acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en los procesos de administración, producción y servicios.

Explicando la teoría de la administración y desarrollo de la gestión de la calidad, esta información será de importancia para llevar a cabo tareas de planificación e implementación de sistemas de gestión de la calidad según los requerimientos de las Normas ISO, generando una organización con personas dinámicas y técnicamente capacitadas para llevar a cabo profesionalmente sus funciones operativas y de gestión de mejoras y de la calidad.

Describiendo la teoría de la administración y desarrollo en la gestión de calidad en las organizaciones ayudara para que a través de los sistemas de gestión de una organización se pueden corregir los errores de forma continua. La gestión de calidad reúne un conjunto de acciones y procedimientos que tratan de garantizar la calidad, no de los productos en sí, sino del proceso por el cual se obtiene, todo ello derivado de la administración.

## Bibliografía

- Comison, Cruz y González. (2006). *Gestion de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson. Recuperado el 09 de 03 de 2021
- Munch, G. (2007). *Administracion*. Mexico: Peasrson. Recuperado el 08 de 03 de 2021
- ntxpro. (22 de Marzo de 2019). *www.ntxpro.net*. Recuperado el 09 de Marzo de 2021, de <https://www.ntxpro.net/erp/que-es-la-gestion-empresarial-y-cual-es-su-importancia/>
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). *Administración* (Octava ed.). México, México: Pearson. Recuperado el 06 de Marzo de 2021
- Robbins, Stephen y Mary Coulter. (2010). *Administracion* (Decima ed.). Pearson. Recuperado el 8 de 03 de 2021
- SN. (29 de Noviembre de 2019). *www.esneca.com*. Recuperado el 09 de Marzo de 2021, de <https://www.esneca.com/blog/gestion-empresarial-que-es/>
- Varela, M. (20 de Marzo de 2020). *www.cursosfemxa.es*. Recuperado el 09 de Marzo de 2021, de <https://www.cursosfemxa.es/blog/4-puntos-basicos-gestion-empresarial>
- webyempresas.com*. (16 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/8-caracteristicas-de-la-administracion/>