

Gestión de la calidad, ¿promotora del cambio organizacional o promovida por la gestión del cambio? *Quality Management. Should motivate organizational changes or is promoted by change management?*

Domingo José Mazza

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Morón.

Autor de contacto: Dr. Domingo José Mazza. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Morón.
Machado 914, (1708) Morón, Prov. de Buenos Aires, Argentina.
Correo electrónico: dmazza@unimoron.edu.ar

Manuscrito recibido: 14 de agosto de 2017; aceptado para publicación: 24 de abril de 2018

Resumen

El presente artículo recoge resultados de trabajos realizados por un grupo de profesionales de distinta extracción disciplinar científica, vinculados a organismos públicos y privados, tanto gubernamentales como académicos. Acarrea las experiencias de más de 30 años de desempeño en el ámbito de gestión de calidad y organización de procesos. El objetivo principal es presentar un análisis —con sentido contextual y visión de futuro— de cómo la gestión de la calidad en el campo organizacional se enmarca en una dinámica de articulación recíproca entre teoría y práctica, donde de continuo la teoría regula la práctica y la práctica demanda ajustes a la teoría. El trabajo se organizó en torno al interrogante de si la planificación de la gestión de la calidad incide en el cambio organizacional o si el proceso es inverso. La metodología aplicada es de carácter descriptivo. Entre los resultados, pudo evidenciarse que el desarrollo de una gestión inteligente y sostenible ha requerido el estudio de los cambios de los modelos actitudinales y de abstracción mental que fueron acompañando la evolución del cerebro humano hasta llegar a los actuales modelos organizacionales. Se encuentran coexistiendo corrientes importantes en el desarrollo de normas de los propios sistemas de gestión. Tales cambios están deparando resultados insospechados hasta hoy, que se convierten en retos para las organizaciones implicadas, sobre todo a niveles de alta dirección. El campo del conocimiento vigente —en términos de calidad— obliga a estudiar tanto las problemáticas de las organizaciones como las necesidades del capital humano, y tal estudio comprende aspectos de normativa vigente, comportamiento organizacional, *neuromanagement*, neurociencias, aprendizaje organizacional y trabajo en equipo. Ello nos lleva a concluir que un abordaje de estas características permitirá impulsar la optimización de funciones y la mejora continua de los procesos en pos de potenciar la operatoria cotidiana y la excelencia institucional.

Palabras clave: gestión, calidad, cambio organizacional, trabajo en equipo, comportamiento mental.

ABSTRACT

This article collects results from a study conducted by a team of professionals from different scientific disciplines, related to public and private entities in government and academics. It brings to you 30 years of working experiences on quality management and organization procedures. The primary goal is to introduce an analysis –in context and future– about how quality management is inside a dynamic joint between practice and theory in the organizations and whether theory regulates the practice or the practice demands adjustments to the theory. This paper is designed around one question: whether planification of the quality management influence the organizational changes or the opposite processes takes part. The methodology applied is descriptive. Among the results, it appear that the development of smart and sustainable management had required studies in the field of changes in the attitude competencies and mental abstraction that conducted the human brain evolution to reach the actual organizational models. Nowadays, many streams of thinking coexist in order to develop regulations for their own management systems. Such changes are obtaining new and unthinkable results until today, that become a challenge for the organizations and, specially, for the senior executives. Knowledge forces to study the organizations issues, such as the needs of human capital, and that study include legal aspects, organizational behavior, neuromanagement, neuroscience, organizational learning and teamwork. This lead us to conclude that an approach of this kind will help to optimize functions and continuous improvement of management processes to strengthen the daily operations and institutional excellence.

Keywords: *management, quality, organizational change, teamwork, mind behavior.*

Introducción

Uno de los principales motivos de preocupación en el seno de las organizaciones modernas es cómo sostener su funcionamiento en términos de progreso permanente, ya que el consumo y las formas de empleo exhiben hoy cambios constantes y a ritmos inesperados comparados con el compás que la economía venía mostrando a lo largo de su historia. Como advertiremos en este artículo, la evolución humana ha establecido en paralelo niveles de prosperidad organizacional que requieren ahora de herramientas distintas de las utilizadas en las últimas décadas, eficaces en su momento pero insuficientes para enfrentar los cambios vertiginosos actuales.

Consideramos como sistemas de gestión de calidad el conjunto de herramientas que permite a las organizaciones planear, ejecutar y controlar las actividades ineludibles para el cumplimiento de sus tareas con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de indicadores de satisfacción. Concebimos la gestión del cambio organizacional como el proceso premeditadamente diseñado para atenuar los impactos no deseados de ese mismo cambio y para fomentar las posibilidades de crear mejores

condiciones que permitan el desarrollo de la organización en su conjunto.

A partir de estadísticas realizadas por diferentes instituciones, se observa que las naciones han ido adoptando gradualmente métodos de certificación de calidad con el objeto de lograr un nivel de estandarización que permita homogeneidad en los procesos entre las organizaciones y facilitar las acciones de medición. Aquí se favorece el mecanismo de relación entre el gerenciamiento y el control. Uno de los objetivos principales a partir de la hipótesis de que la aplicación de la gestión de la calidad en una institución es promotora de cambios organizacionales –lo que comporta un aporte positivo para los integrantes y recursos implicados en la mejora continua– es el análisis técnico de la implementación de herramientas que permitan conocer novedosas formas de establecer la mejora continua en asuntos que son inéditos, al someterse a la certificación de normas internacionales de calidad.

La finalidad del trabajo se estableció en la búsqueda de resultados en torno a la forma en que los distintos talentos grupales inciden en el desarrollo de la gestión de la calidad, vinculando la influencia de los procesos de cambio en esta

gestión, y a la inversa. Para la producción de este artículo fue necesario un diseño preliminar que requirió la recolección de datos primarios y el relevamiento de información secundaria, para luego poder realizar la consiguiente exploración por métodos cualitativos.

Avanzaremos sobre el proceso de mejora continua, un concepto del siglo XX que pretende el mejoramiento de productos, servicios y procesos; y postula una actitud general organizacional. Se busca mostrar el impacto y asegurar la estabilización de los procesos considerando las etapas de crecimiento y desarrollo en una organización, identificando los pasos y herramientas utilizadas en los sistemas de gestión de calidad, normas ISO (Organización Internacional de Normalización) y sistemas de calidad total. Sin entrar en un desarrollo minucioso —pues ello excedería los alcances de este trabajo—, en el artículo se conjugarán conceptos derivados de los ciclos PDCA (del inglés *plan-do-check-act*; esto es, planificar-hacer-verificar-actuar) de mejora continua, que se basan en planificar, ejecutar correctamente las tareas planificadas, comprobar su cumplimiento y realizar los ajustes pertinentes en caso de errores o por necesidad de perfeccionamiento. Sí es oportuno recalcar que sin ser obligatoria la aplicación de la gestión de la calidad y la mejora continua, se ha tornado tan evidente y necesaria que parecería responder a leyes de mercados, tales como las que comenzó a diseñar el mismo Adam Smith en su obra póstuma (Smith, 1776).

Se indaga en el análisis sobre datos e información secundaria publicada a nivel doméstico e internacional para obtener resultados de organismos presentados en distintos sectores para certificar y aquellos que hayan obtenido la certificación en lo referente a normas IRAM-ISO y al Premio Nacional a la Calidad. Respecto de nuestro país, resultará evidente —tras el desarrollo del trabajo— que el punto novedoso de la labor realizada se manifiesta en el hallazgo de la implementación de normas de calidad —usuales para organizaciones privadas— en el ámbito del sector público, y de la participación del Poder Legislativo Nacional en concursos sobre esta materia, especialmente del Honorable Senado de la Nación.

Este punto viene a echar luz sobre la idea de algunas corrientes que sostienen que en el sector público no es posible la utilización de normas de calidad. Argumentan

que los cambios que normalmente ocurren en la conducción del Estado atentan contra la permanencia de los proyectos en curso y que las prácticas que pretenden transparentar la gestión no siempre son acogidas con beneplácito. Sin embargo, nuestra experiencia en el sector público nos permite afirmar que la implementación de una buena gestión de calidad fortalece la motivación para garantizar su continuidad y que existen funcionarios que adhieren ejemplarmente a toda práctica de transparencia en la gestión. De hecho, el caso considerado en nuestro análisis es inédito en el mundo y se ha transformado en caso testigo para la disciplina científica que lo trata.

Como conclusión, conviene destacar que en la actualidad, sin aplicación de mejora continua no es posible probar un nivel de gestión planificado; y que las naciones —de modo gradual, pero incesante— van adoptando niveles distintos de certificación sobre los procesos que componen el accionar de los agentes del flujo circular de la renta, asunto que tanto preocupaba a Keynes y que lo llevó, incluso, a proponer lo que más tarde sería la división misma entre la macroeconomía y la microeconomía (Keynes, 1936).

Material y métodos

La metodología utilizada en la realización de este trabajo es de tipo cualitativo-descriptivo. Se procuran conocer la evolución, las realidades, los hábitos y las actitudes predominantes mediante una descripción exacta de las actividades, recursos, procesos y grupos de personas que conforman la disciplina considerada. Se han realizado entrevistas y encuestas a intendentes; directores de hospitales; responsables de áreas de la administración central, de organismos descentralizados y de organismos extrapoder —como los Tribunales de Cuentas—; jueces y fiscales, directores de carreras de universidades de todo el país. Se han procesado los resultados y se ha discutido para cada tipo de organización —atendiendo a su grado de desarrollo y a las condiciones de su entorno— si era más adecuado acercarse primero a una Carta Compromiso con el Ciudadano, a una certificación de normas IRAM-ISO o al modelo más integral del Premio Nacional a la Calidad.

Se han descrito las cualidades de forma minuciosa a partir de la consideración de hechos, eventos e interacciones relevados por profesionales de distintas especialidades,

quienes durante aproximadamente treinta años han dedicado sus esfuerzos a trabajar en esta temática y que ahora aportan sus experiencias en este artículo. De entre tales estudios, citamos por su importancia los trabajos realizados en la revista *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental de la Asociación de Administradores Gubernamentales*.

Nuestro estudio posee un enfoque teórico-práctico, a partir del cual se analiza la teoría sobre los procesos considerados, que luego son cotejados con la realidad. Luego de un diseño concreto, se realizó un trabajo de relevamiento de información secundaria –algo limitado en extensión por las dimensiones permitidas en las especificaciones técnicas del trabajo–, en especial sobre bibliografía reconocida en el campo científico académico. Tras ello, se produjo un análisis, síntesis y selección de la bibliográfica a partir de la cual se arribó a un marco teórico conceptual descrito de un modo simple, ya que no fue desarrollado el artículo para expertos de una única profesión.

Consolidada esta tarea, se estableció el punto de partida para llevar a cabo el trabajo de campo que consistió en tomar casos concretos –en especial de la Argentina, y en su mayoría del sector público– que permitieron la descripción. La recolección de datos primarios y la información obtenida provienen de los registros de la Secretaría Técnica del Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público, que comenzó a operar en el año 1993 y que conserva los antecedentes de todos los organismos que solicitaron asistencia técnica, los que compitieron por el premio y los que resultaron ganadores; también dispone de los registros del programa Carta Compromiso con el Ciudadano, dependiente de la Dirección de Calidad de la anterior Secretaría de la Gestión Pública, donde figura la medición de desempeño que los integrantes de la Dirección realizaron sobre los organismos que compitieron anualmente en dicho programa.

A partir de la información recabada, se obtuvieron algunas conclusiones con resultados concretos, que se muestran en el trabajo. Se consideró como criterio de selección de casos la pertenencia al sector público y al sector privado argentino, y se complementó con estadísticas internacionales para aproximar el tema a nivel mundial.

Por último, se destaca que para la realización de este artículo se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria,

tales como información escrita, libros, publicaciones de prensa e información extraída de distintas páginas web. También se recurrió a información oral, obtenida a través de entrevistas realizadas a expertos en distintas disciplinas y a colegas –tanto del ámbito gubernamental como del privado–; entre ellos algunos directivos de las organizaciones seleccionadas para llevar a cabo el estudio que a continuación desarrollamos.

¿Quién podría tolerar tanta opresión, sudando, gimiendo bajo el peso de una vida molesta si no fuese que el temor de que existe alguna cosa más allá de la Muerte (...) nos embaraza en dudas (...)?

Shakespeare (nota 1)

Todas nuestras acciones están reguladas por el cerebro, cuya función –desde un punto de vista evolutivo y biológico– es ejercer un control centralizado sobre los demás órganos del cuerpo. Nuestro sistema nervioso –nos referimos al del *Homo sapiens*– aparece como el estadio final de un larguísimo proceso de desarrollo, que comienza originalmente en los mares y continúa en la selva tropical (Darwin, 1859). Ese cerebro primitivo se va transformando y se complejiza, y así ocurre que el nuevo cerebro envuelve por fuera el anterior –a modo de corteza o envoltorio–, pero el núcleo plenamente funcional del cerebro arcaico se conserva muy activo.

De manera muy simple podríamos decir que el cerebro son nuestras neuronas y sus conexiones, y la mente son nuestros pensamientos y emociones. En términos modernos, una analogía con un sistema informático nos llevaría a decir que el cerebro es el *hardware* y la mente es el *software* (Bachrach, 2014). El cerebro es una estructura notablemente compleja; basta señalar aquí que está dividido en dos hemisferios principales: el izquierdo y el derecho, de naturaleza muy distinta. Cada uno de ellos posee características únicas en términos de procesamiento de información y es responsables de diferentes funciones. El hemisferio izquierdo procesa la información en forma de serie, lo que significa que cada bit de información se procesa paso a paso, uno a la vez y en forma muy detallada; en cuanto a la función, es responsable del pensamiento

lógico y del cálculo numérico. Por otro lado, el hemisferio derecho procesa la información de manera integral y es muy hábil en la lectura de la mente y la emoción; y en cuanto a la función, es responsable de la creación de nuevas ideas. Ninguno de ellos es más importante o superior que el otro; en verdad, se complementan y requerimos de ambos. En la figura 1 presentamos las competencias asociadas a los dos hemisferios de nuestro cerebro.

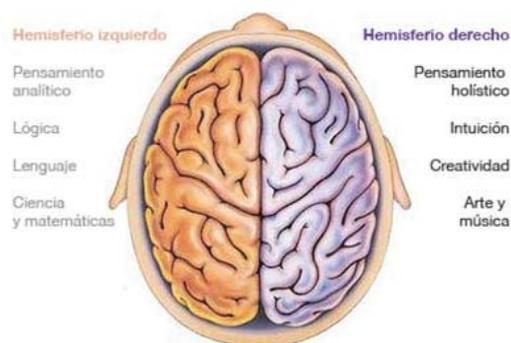


Figura 1. Los dos hemisferios del cerebro y las competencias asociadas. Fuente: página web de Área Ciencia.

Las nuevas tecnologías de las imágenes cerebrales han posibilitado ver el cerebro en funcionamiento y permitieron conocer cómo opera esa intrincada masa de células mientras pensamos y sentimos, actuamos y soñamos. Entendiendo que el cerebro es el órgano promotor de la conducta, sirve a los propósitos de nuestro trabajo interesarnos por el problema de la toma de decisiones. Contrariamente a lo que podría creerse, el proceso de decisión no está regulado únicamente por el razonamiento; están también involucradas las emociones, y de modo significativo. Las lentas y deliberadas fuerzas de la evolución han dado forma a nuestras emociones en el curso de un millón de años (Darwin, 1859). Cada emoción ofrece una disposición definida para actuar; cada una nos señala una dirección que ha funcionado bien antes, y dado que las situaciones se repiten, los valores de supervivencia quedan grabados en nuestros nervios como tendencias innatas. Para bien o para mal, todas nuestras valoraciones están forjadas no solo por nuestro juicio racional o nuestra historia personal, sino también por nuestro pasado ancestral. Son entonces dos los circuitos que interactúan para construir nuestra vida

mental: uno que piensa y otro que siente; y juntos hacen posible nuestra conducta.

Hay quienes sostienen que la emoción es más fuerte que la razón, porque es fácil para la primera controlar la reflexión, y en cambio es muy difícil que el pensamiento racional controle la emoción (Ledoux, 1999). Pero también puede concebirse un equilibrio y aprobar la idea de que las decisiones no sean ni enteramente racionales ni meramente emocionales. En cierto sentido tenemos dos cerebros, dos mentes y dos clases de inteligencia: la racional y la emocional, y el desempeño en la vida está determinado por la concurrencia de ambas. La propuesta del nuevo paradigma es armonizar la cabeza con el corazón.

Pero la mente humana es también producto de la cultura que la alberga. La vastedad de conocimiento que nuestra cultura ofrece es decididamente abrumadora. La ciencia ha debido diversificar sus esfuerzos y empeñarlos en porciones de realidad cada vez más acotadas. Esta especialización ha permitido un aumento de la capacidad de profundizar en el conocimiento, pero también ha traído una pérdida de la perspectiva de conjunto y un alejamiento de los intereses de cada uno de los campos especializados.

La sociedad parece haber encontrado arreglo a esta circunstancia en la promoción de equipos de trabajo, equipos conformados por varios individuos y donde cada uno hace una parte de la tarea, pero todos con un objetivo común. El nivel de motivación que puede generar un buen equipo de trabajo es una fortaleza insustituible. El equipo entusiasmo, transforma, genera la intención creativa que ningún otro tipo de estímulo puede crear. Cuando distintas personas provenientes de disciplinas diferentes trabajan en grupo o en equipo, sucede un fenómeno muy particular: las soluciones, ideas o creaciones parecen surgidas como *por arte de magia*. En realidad no hay magia alguna: se producen tres o cuatro fenómenos simultáneos que acumulan sus efectos para producir tales resultados.

En primer lugar, la inteligencia del equipo es superior a la suma de las inteligencias individuales de cada uno de los participantes (Senge, 2004). Una segunda causa que tiene influencia en el compromiso de los integrantes del equipo es que sienten un reconocimiento derivado de la inclusión. La tercera variable es que cada uno de los miembros aporta conocimientos provenientes de sus disciplinas individuales,

que resultan desconocidos para los demás, pues cada uno de ellos ve un aspecto diferente de la realidad en función de lo aprendido en su profesión y de la percepción individual que tiene del mundo. Una cuarta causa puede hallarse en la circunstancia de que en cada uno de los participantes del grupo están funcionando los dos hemisferios del cerebro —el derecho, analógico o intuitivo; y el izquierdo, secuencial o digital—. También están funcionando simultáneamente los distintos niveles cerebrales, lo que implica que en cada persona concurren sentimientos asociados con el tema del que se está tratando; de modo que el punto de vista aportado por cada participante es tanto racional como emocional. Las emociones suscitadas en cada uno respecto del tema son generalmente distintas, en tanto que la respuesta racional al problema puede no ser la misma pero está siempre ligada a un proceso racional lógico de solución de problemas. Lo que sucede en la práctica es que las emociones opuestas intervinientes dentro del grupo se neutralizan entre sí, en tanto que los razonamientos racionales se potencian entre sí. Así ocurre que la sinergia de grupo potencia la creatividad y se alcanzan soluciones que difícilmente podrían haberse hallado en soledad.

Un aspecto clave en el ámbito organizacional es lograr que todos sus integrantes se involucren y se sientan parte de la organización, pues eso los llevará a comprometerse en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Un buen líder que los guíe, que les inculque el respeto, la comunicación, la libertad de expresar sus ideas y que tenga la capacidad de escuchar y comprender logrará que sus dependientes encuentren en el equipo de trabajo un marco adecuado para alimentar intenciones de cambio, para estimular proyectos innovadores y para sentirse acompañados en el riesgo que toda acción creativa implica. Una buena motivación inculcada en los trabajadores por parte de la dirección bien podría conducir al logro de la perfección (Crosby, 1991).

Un requerimiento necesario para posibilitar niveles de excelencia en el cumplimiento de los objetivos de un grupo de trabajo es el desempeño eficaz de una comunicación por todos comprendida a la luz de un lenguaje compartido. Las competencias lingüísticas propias de cada uno adquieren especial relevancia. En algunos casos, se generan manuales de lenguaje claro para reunir, precisar y articular las nociones básicas y los conceptos determinantes para el

buen entendimiento sobre lo normado, para evitar toda duda o desentendimiento que pudiera afectar la eficacia de los procesos. La comunicación escrita, en estos casos, es de importancia fundamental (Vega y Olmos, 2011).

Para las organizaciones modernas, el conocimiento se constituye en el recurso estratégico más importante, de modo que si pretendemos afrontar con éxito los desafíos que nos plantea un entorno cambiante con complejidades crecientes, debemos avanzar en la cultura del conocimiento. La economía actual depende en gran medida de los *trabajadores del conocimiento*, aquellas personas cuya productividad se centra en el aumento del valor de la información (Goleman, 2013). La nueva sociedad del conocimiento nos exige abordar las ideas desde varios puntos de vista y nutrirlas de nuevos matices con el fin de transformarlas en nuevas y mejores ideas para la toma de decisiones. En otras palabras, nos invita a darles *más vuelo*. Pero el uso del conocimiento no es una experiencia pasiva, pues hay una estrecha relación entre conocimiento, aprendizaje y eficiencia (Gore, 2007). Para ello es necesario que nuestro cerebro sea utilizado de manera plena, es decir que además del saber racional proporcionado por nuestro hemisferio cerebral izquierdo (pensamiento convergente), debemos desarrollar el pensamiento creativo (divergente) provisto por el hemisferio cerebral derecho. Pues los procesos de pensamiento pueden organizarse de manera diversa a la provista por la lógica tradicional y proceder conforme a modos más imaginativos. Edward de Bono acuña la expresión *pensamiento lateral* para dar cuenta de la posibilidad de producir ideas que estén fuera del patrón de pensamiento habitual, y afirma que la lógica de la percepción permite obtener ideas mucho más creativas e innovadoras para la resolución de problemas y la realización de cosas (De Bono, 2012).

En el contexto de las investigaciones acerca de la naturaleza del potencial del pensamiento humano y su realización, Howard Gardner desarrolló una novedosa teoría, conocida hoy con el nombre de *inteligencias múltiples* (Gardner, 2011), según la cual la inteligencia humana no es un conjunto unitario que agrupa diferentes capacidades específicas, sino una red de conjuntos autónomos, relativamente interrelacionados. Los seres humanos poseen una gama de capacidades y potenciales que se pueden

emplear de muchas maneras productivas, tanto juntas como por separado. Y el conocimiento de las múltiples inteligencias ofrece la posibilidad de desplegarlas con la máxima flexibilidad y eficacia en el desempeño de las distintas funciones que la vida requiere (Gardner, 2003). Cada tipo de inteligencia está relacionada con capacidades o con habilidades específicas; exponemos un breve detalle de esta relación en el cuadro que sigue (tabla I).

Tabla I. Capacidades relacionadas con los distintos tipos de inteligencia

Tipos de inteligencia	Capacidades o habilidades relacionadas
Lingüística	Comunicación oral y otras formas de comunicarse, como la escritura o la gestualidad
Lógico-matemática	Razonamiento lógico y resolución de problemas matemáticos
Espacial o visual	Observación del mundo y de los objetos desde diferentes perspectivas
Musical	Interpretación y composición de música
Corporal-cinestésica	Destrezas corporales y motrices
Interpersonal	Interpretación de las palabras, gestos, objetivos y metas de las otras personas
Intrapersonal	Comprensión y control del ámbito interno de uno mismo
Emocional	Apreciación y expresión justa de las emociones propias y las de otros

Fuente: Elaboración propia sobre la base de lo expuesto por Gardner en Inteligencias múltiples.

Gardner sostiene que no existe una inteligencia única en el ser humano, sino que hay diversidad de inteligencias que marcan las potencialidades de cada individuo. Aunque articulan como entidades semiautónomas, esas inteligencias trabajan juntas, y si bien ocurre que cada persona desarrolla unas más que otras, todas las inteligencias son de igual valor, porque en su trabajo conjunto nos ofrecen la posibilidad de desplegar con la máxima flexibilidad y eficacia todas nuestras potencialidades.

Hoy en día, el estudio científico de la organización y el funcionamiento del sistema nervioso y de cómo los diferentes elementos del cerebro interactúan y dan origen a la conducta de los seres humanos es abordado con un enfoque multidisciplinar (Manes, 2014). Los avances de las neurociencias nos permiten afirmar que nuestra inteligencia es maleable; gracias a esa maravillosa plasticidad, todos podemos avanzar por los caminos del crecimiento intelectual y alcanzar altos grados de desarrollo.

La neuroplasticidad es el fenómeno mediante el cual el aprendizaje y la experiencia modifican continuamente el cerebro, ya sea en forma temporal o permanente (Braidot, 2016). Este fenómeno abre la posibilidad de un entrenamiento neurocognitivo para poder, así, modelar nuestro cerebro. En los últimos años, el creciente interés por la inteligencia emocional ha traído cambios significativos en el ámbito organizacional. Se ha reconocido la importancia de las emociones en la vida laboral del individuo, pues las investigaciones han demostrado que la inteligencia emocional es un factor que influye en la efectividad organizacional, el liderazgo, el desarrollo de carreras y el trabajo grupal (Goleman, 2010).

En los tiempos modernos, la toma de decisiones dentro de las organizaciones suele implicar una problemática compleja, ya que las empresas deben adaptarse a las nuevas condiciones de competencia mundial (Walton, 1988). En tal sentido, el cometido de atraer y de retener a colaboradores productivos se ha tornado cada vez más competitivo, y tiene esta tarea una importancia estratégica no siempre valorada en justo término. La gestión del talento refiere, precisamente, al proceso que desarrolla incorpora a nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene los recursos humanos existentes. Una gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo, y también tiene como prioridad retener o incluso atraer a toda persona calificada con formación competitiva. La gestión del talento es un proceso surgido hacia 1920 y que continúa siendo adoptado por empresas que se percatan de que lo que impulsa el éxito de su negocio es el talento y las habilidades de sus empleados. La labor de atraer y retener a los colaboradores no debe quedar únicamente en manos del departamento de recursos humanos, sino que

debe ser practicada en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores faciliten el crecimiento de sus subalternos inmediatos, y las distintas divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con los otros departamentos, para que los empleados conozcan y se comprometan con los objetivos de la organización en su totalidad (Deming, 1989).

Este modo de gestionar los nuevos valores intelectuales y sociales en las empresas modernas da cuenta de que en el mundo de los negocios algo nuevo está sucediendo. Las empresas comienzan a entenderse como entidades responsables del cuidado del entorno, del cual dependen y del cual se nutren. En la empresa del futuro —que en cierto sentido es ya presente— los bienes materiales seguirán manteniendo su vigencia, pero no serán ellos los que generen el valor corporativo ni su fuente de rentabilidad. Este lugar habrá sido ocupado por nuevos valores, tales como el capital humano, el conocimiento, la innovación, las relaciones; y también por valores sociales, el cuidado de la naturaleza y la conducta ética (Jelen, 2011).

En la actualidad, la competencia, la globalización, la insuficiencia de recursos económicos y los rápidos cambios tecnológicos —entre otros factores— imponen enormes retos a las organizaciones para crecer y afrontar con éxito los nuevos desafíos en el desempeño de sus negocios. Las empresas buscan ser productivas, crecer y desarrollarse, optimizar sus recursos y desplegar al máximo su potencial humano; en definitiva, procuran efectividad y competitividad. En este sentido, el enfoque de la calidad se constituye hoy en día en uno de los mejores recursos para que las organizaciones puedan renovarse y cumplir con las demandas de los nuevos tiempos. La calidad es concebida no solo como una herramienta, sino como una cultura y una técnica de trabajo que orienta la forma de pensar y de actuar de una organización para el debido cumplimiento de sus objetivos.

Nos interesa destacar al respecto las normas serie ISO 9000 referidas a la calidad, porque tienen considerable impacto en el intercambio internacional de bienes y servicios. Estas normas son pautas para implementar sistemas de gerenciamiento de calidad. Si bien no se pretende que todas las áreas de una empresa se especialicen en ellas, es

importante que todos sus integrantes conozcan su alcance y filosofía. La serie ISO 9000 constituye un conjunto de normas de aptitud, normas de aseguramiento de la calidad. En esto reside su singularidad: no son normas de control de calidad como las acostumbradas —donde se indican las condiciones o características que debe reunir un producto final—, sino que están basadas en el concepto de la prevención. Se supone que un proceso ajustado mantiene el grado de calidad requerido (Folgar, 1996).

El control de calidad solo puede alcanzarse organizando todos los puntos fuertes de la empresa; a esta clase de control de calidad se la llama, precisamente, *control de calidad total*. Para ello es necesario el uso masivo de diversos recursos, tales como métodos estadísticos y técnicos, aplicación de normas y reglamentos, implementación de métodos computarizados y de sistemas de control; la investigación operativa, la ingeniería industrial y la investigación de mercado, por citar solo algunos (Ishikawa, 1997).

La gestión de la calidad se ha establecido como una herramienta que tomó protagonismo en los últimos años. Si bien nace en el sector privado de la economía, su importancia ha sido compartida también por el sector público. Es conveniente puntualizar —a modo de orientación para un posible lector desprevenido— que no es lo mismo la aplicación de normas de calidad que el establecimiento de los parámetros internos de dicha aplicación o el modo de gestionarla. Probablemente podamos ofrecer una aproximación más clara al respecto apelando a una inferencia analógica que nos permita pasar —como lo diría el maestro Juan Samaja— de un todo conocido a un todo por conocer (Samaja, 2010). En tal sentido, es sabido que en el sector público existen notorias diferencias entre un contrato administrativo referido a una obra de infraestructura, la gestión del contrato administrativo y la gestión de la obra propiamente dicha. Así mismo ocurre con las normas de calidad y su aplicación, gestión y control.

Hoy en día, la tecnología —como agregado adyacente a los factores de la producción— se ha tornado protagonista en la tarea de los agentes económicos en su aporte para el flujo circular de la renta. Esto ha promovido la reconversión del concepto de calidad con el fin de apoyar la modernización y la competitividad de empresas y organismos. Los cambios nacidos en el ámbito de la gestión empresarial se han

extendido y han arribado a estructuras estatales, impulsando un método estructurado para la mejora del rendimiento, basado en los procesos. En ese marco, el desarrollo de un modelo de gestión de calidad requiere establecer conceptos fundamentales para su debida conformación.

Uno de los beneficios de implementar un sistema de gestión de la calidad en organizaciones del sector público es que ello permite identificar y gestionar riesgos. Esta tarea preventiva suplente el proceso de acción correctiva por una estrategia de la propia mejora de la organización, al tiempo que agrega transparencia al permitir gestionar tanto las entradas y las salidas de los incidentes como las interacciones de todo el proceso organizacional.

La introducción de sistemas de gestión de calidad dentro del ámbito estatal es producto de la complejización del Estado mismo y de las necesidades u objetivos de cada uno de los poderes que forman parte de este. La aplicación de este sistema no pretende definir el producto que los organismos gubernamentales deben ofrecer, sino establecer cómo deben gestionarse los procesos que aseguran que ese producto satisfaga las necesidades y expectativas de la ciudadanía. La calidad, por lo tanto, puede ser definida como la adopción de procesos, intentado mejorar la eficacia en la realización de las tareas y aumentando la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos, lo que supone que para que una organización funcione de una manera eficaz, tiene que saber identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

El proceso podría definirse como una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. Un enfoque que se basa en procesos requiere de la enfatización de una serie de indicadores tales como el cumplimiento de requisitos, la visualización de los procesos principales en términos de que puedan aportar algún valor, la obtención de mayor eficacia en el proceso y el apoyo sobre un sistema de mejora continua.

La concepción sobre los procesos se sustenta en la idea de que cada organización posee una serie de procesos macro que se encuentran vinculados entre sí. Dicha concepción es similar a la que subyace en el concepto de sistema, cuando se afirma que este se constituye de una serie de partes que interactúan y que son a su vez componentes de un proceso

más general. De manera que para gestionar calidad, se hace indispensable identificar cuáles son los procesos centrales de cada organización.

Partimos de establecer dicha gestión como sistema, y este se comprende como un conjunto de normas cuyos objetivos se definen a partir de la planificación estratégica de la institución u organismo. En este nuevo contexto de gestión, se distingue otro modo de plantear el tema organizacional: la administración de los procesos como sistema.

La realidad promueve constantemente nuevos escenarios. Una serie de cambios políticos y sociales muy vinculados a los ciclos que en el ámbito internacional tuvieron lugar en los últimos años han modificado circunstancias, condiciones y horizontes de sectores completos de la economía actual. Enfrentar estas transformaciones requiere de permanentes intentos de explicación y comprensión. Si bien la corriente positivista de la ciencia sostiene la unidad del método científico y tiende a subsumir el método de las ciencias sociales en el de las naturales, es oportuno aclarar que a nuestro entender las ciencias sociales no pueden utilizar iguales procedimientos que los operados en el estudio de las ciencias naturales. El objeto de estudio de las ciencias sociales es el hombre, que en su inmensa complejidad exige ser abordado con conceptos y categorías acordes a las particularidades que en sus infinitas individualidades despliega (Dilthey, 2003). Por ello, en tanto ciencia social, el estudio de las relaciones internacionales requiere de un método propio, que se basa en la historia y que permite el análisis de los hechos memorables que los actores van produciendo a través del tiempo. Los eventos sociales más significativos del siglo XX —como las guerras mundiales, entre otros— han existido desde antiguo, y ello se relaciona con el nacimiento y la muerte de los imperios. Los imperios nacerán para desdicha de los pueblos, pero también desaparecerán (Dussel, 2007). La sociedad ha de estar bien atenta a estos nuevos avatares y deberá enfrentarlos con nuevas estrategias.

Actualmente, la mejora continua y su implementación contribuyen a mejorar el sistema de control interno del sector público, originando una mejor gestión de las diferentes áreas del Estado en cualquiera de sus niveles de gobierno —o poderes—, que en el caso de la Argentina quedan establecidos por la Constitución Nacional

(Convención Nacional Constituyente, 1994) a partir del Título Primero, Gobierno Federal; Sección Primera, del Poder Legislativo, del artículo 44 al 86 (Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2017) (Honorable Senado de la Nación Argentina, 2017); Sección Segunda, del Poder Ejecutivo, del artículo 87 al 107; Sección Tercera, del Poder Judicial, del artículo 108 al 119.

Algunos de los principios de gestión de la calidad pueden ser interpretados a partir de las normas establecidas por organismos que se ocupan de controlar y validar la calidad alcanzada en la implementación. En la Argentina, esta tarea es cumplida por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), una institución referente en el ámbito nacional, regional e internacional para la mejora de la competitividad, el desarrollo sostenible y la calidad de vida del ciudadano. Se trata de un organismo público cuyos orígenes se remontan a 1935. Fue el primer instituto dedicado a la normalización en América Latina, y si bien no ha sido el primero en el mundo, probablemente sea en la actualidad el más representativo, por lo menos en nuestro país. Desarrolla, estudia y publica normas argentinas en todos los campos de actividad que favorecen y facilitan el crecimiento económico y social, lo cual contribuye a mejorar la calidad de vida y el uso racional de los recursos. IRAM brinda servicios de certificación de productos, procesos, personas, servicios y sistemas de gestión, tanto a nivel nacional como internacional. La certificación es la demostración independiente del cumplimiento de normas. Es un instrumento eficaz para la defensa del consumidor y para la competencia leal entre empresas; contribuye al desarrollo tecnológico de las empresas, a lograr un mejor posicionamiento en los mercados y a facilitar y promover la exportación. El Sello IRAM de Conformidad con Norma IRAM fue el primer sistema de certificación de productos de la Argentina y Latinoamérica, debido a que por una resolución del Ministerio de Industria se consideró que para proteger la salud y seguridad de los habitantes todos aquellos productos como juguetes, aceros, pinturas, bicicletas, etcétera, debían ser certificados por un ente acreditado.

No debe olvidarse al respecto que muchos organismos del Estado —por las características propias de sus funciones— en lugar de certificarse, se acreditan ante el Organismo Argentino de Acreditación (OAA), creado a partir del Decreto

1474/94 del Poder Ejecutivo Nacional. Allí se establece el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación y se le otorga también funciones de organismo de normalización al anterior Instituto Argentino de Racionalización de Materiales, que con buen tino conserva su sigla IRAM pese a llamarse en la actualidad *Instituto Argentino de Normalización y Certificación*.

En la figura 2 se muestra el porcentaje de organismos argentinos del sector público certificados, distribuidos por área temática, al año 2015. En la figura 3 aparece la misma información, pero referida ahora a los organismos argentinos del sector público que alcanzaron la acreditación.



Figura 2. Porcentaje de organismos argentinos del sector público certificados. Fuente: Observatorio de Políticas Públicas del Cuerpo de Administradores Gubernamentales.



Figura 3. Porcentaje de organismos argentinos del sector público acreditados. Fuente: Observatorio de Políticas Públicas del Cuerpo de Administradores Gubernamentales.

La certificación de sistemas de gestión continúa siendo una herramienta estratégica para las organizaciones de todo el mundo. De acuerdo con un informe de la Organización

Internacional de Normalización (ISO) que muestra la evolución de la certificación de sistemas de gestión a nivel mundial, en el año 2013 se han alcanzado alrededor de un millón y medio de certificados, lo que pone de manifiesto que constituyen un eficaz instrumento al que las organizaciones continúan apostando para enfrentarse a los desafíos globales. Sin embargo, existen casos donde los límites de ejecución de los procesos que deben ser certificados se ven condicionados a su vez por lo que las normativas establecen y su interpretación determina (Wellington, 1990). A modo de información de referencia se consignan datos del crecimiento del número de certificados vigentes en el mundo, correspondientes al período 2010-2013; allí se consigna la cantidad de certificados vigentes y la cantidad de países relevados, para las normas ISO 9001-14001-22000-50001 y para la norma ISO/IEC 27001 (ISO/ Comisión Electrotécnica Internacional) (figura 4).

Certificados vigentes en el mundo				
	2010	2011	2012	2013
ISO 9001	1.118.510	1.079.225	1.096.987	1.129.446
	178 países	179 países	184 países	187 países
ISO 14001	251.548	261.926	294.654	301.647
	156 países	157 países	167 países	171 países
ISO/IEC 27001	15.626	17.355	19.620	22.293
	118 países	100 países	103 países	105 países
ISO 22000	18.580	19.351	23.278	26.847
	138 países	139 países	142 países	142 países
ISO 50001		459	2.236	4.826
		32 países	62 países	78 países

Figura 4. Certificados vigentes en el mundo de cinco normas ISO. Años 2010 a 2013. Fuente: Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

Más allá de la importancia de las normas IRAM-ISO, el propósito tiene su fortaleza en lograr el cumplimiento de las metas y objetivos, entendiendo el valor del capital humano que resulta fundamental para hacer realidad los programas de calidad. En este punto, el desempeño de los sujetos constituye el punto de partida para la generación de la *conciencia de calidad*. Las actividades propuestas en torno a los agentes de los diversos organismos deberán proponer la transferencia de los valores por alcanzar, factor imprescindible para instalar un modelo de gestión de estas características en cualquier entidad. Ese *comportamiento*

organizacional se logra con trabajo continuo y sistemático, sostenido por una dirección clara y comprometida.

En cuanto al Premio Nacional a la Calidad, ofrecemos en las figuras 5 y 6 el porcentaje de organizaciones argentinas del sector público presentadas y de las ganadoras del Premio Nacional a la Calidad, respectivamente; por área temática en ambos casos, al año 2015.

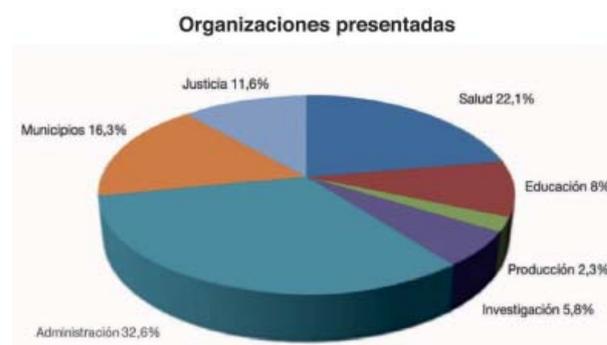


Figura 5. Porcentaje de organizaciones argentinas del sector público presentadas al Premio Nacional a la Calidad. Fuente: Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.



Figura 6. Porcentaje de organizaciones argentinas del sector público ganadoras del premio. Fuente: Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

Puede ser de interés realizar un análisis de cómo están distribuidos geográficamente en el país los organismos que se han acercado a pedir asesoramiento y consultoría a la anterior Secretaría de la Gestión Pública, y cuáles son las provincias que ya tienen funcionando premios propios. Al respecto cabe decir que existe un programa de la nueva administración que pondrá en marcha incluso premios municipales. Además, habrá de tenerse en cuenta que

más allá del Premio a la Calidad en Salud del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires –que tiene vieja data–, están apareciendo nuevos premios por rama de actividad. En tal sentido, ya están operativos el Premio a la Calidad Turística, del Ministerio de Turismo; el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia, del Ministerio de Justicia; y el Premio a la Calidad en Salud, del Ministerio de Salud; y se está trabajando en los premios para el área turística del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, para la calidad en la educación e –incluso– para la calidad en el área legislativa (estos dos últimos corresponden a la administración central).

La figura 7 indica cuáles son las regiones geográficas del país con mayor cantidad de solicitudes de asistencia, más allá del nivel y rama de actividad de las organizaciones que hayan realizado el pedido.



Figura 7. Regiones geográficas argentinas con mayor cantidad de solicitudes de asistencia. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la figura 8 se indica –mediante pequeños

bullets de color rojo– la ubicación de las organizaciones que ganaron el premio mayor. También se señalan en color azul las provincias de Salta, Chaco y San Juan, que cuentan con premios provinciales intermedios propios desarrollados hace ya mucho tiempo.

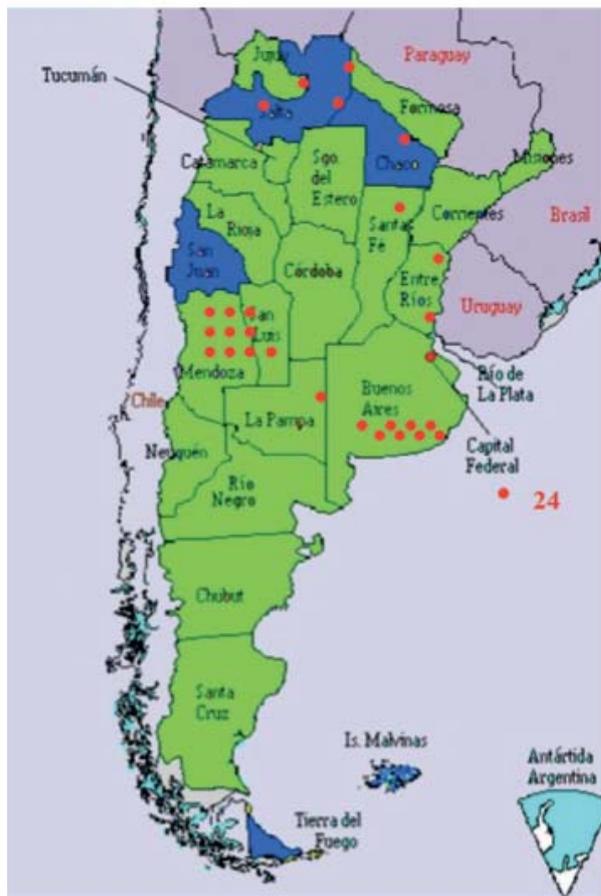


Figura 8. Ubicación geográfica de las organizaciones argentinas ganadoras del premio mayor. Fuente: Elaboración propia.

Completando lo expuesto, no puede desconocerse la relevancia del programa Carta Compromiso con el Ciudadano, que ha convocado a múltiples organismos durante los últimos veinte años. Los indicadores, mediciones y evolución de resultados utilizados para determinar la obtención del nivel de satisfacción de los usuarios con los organismos que competían eran controlados –tanto en sus métodos como en sus resultados– por la anterior Secretaría de la Gestión Pública. En el siguiente gráfico (figura 9) presentamos el porcentaje de organismos acreditados,

diferenciados por áreas temáticas, al año 2015.



Figura 9. Porcentaje de organismos argentinos del sector público acreditados en el programa. Fuente: Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

Expresiones como *excelencia*, *calidad total*, *mejora continua* se han convertido en fundamentales para desarrollar un proceso efectivo, diseñado como herramienta de gestión para los sectores públicos e indispensables para la implementación de las mejoras que la sociedad en los tiempos modernos demanda.

Al respecto, nuestro país exhibe el caso inédito de haber implementado la gestión de calidad y la mejora continua en la tarea legislativa. La preocupación por la excelencia en la gestión legislativa es un tema de particular interés en el ámbito parlamentario. Si bien la ley es resultado de una decisión política conjunta de los poderes Legislativo y Ejecutivo (Mazza, 2017), recae en el Parlamento —como órgano autónomo con su propio sistema de gestión— la preparación y la aprobación de textos normativos que habrán de convertirse luego en leyes. La tarea merece el más extremo de los cuidados, pues se trata de la elaboración de una norma que la ciudadanía deberá cumplir con entero acatamiento.

Podemos entender el Parlamento como un cuerpo que elabora un producto (la ley); y como todo producto, tiene un destinatario (en nuestro caso, la sociedad). En el ámbito de la calidad, al destinatario se lo llama *cliente*; y todo el proceso gira en torno de él. Es conocida la afirmación de Joseph Juran de que “calidad es la satisfacción del cliente” (Juran, 1993). Por ello, los procesos de calidad se han ido enfocando en el conocimiento de los clientes y de sus

demandas, para poder proveer los productos o servicios que conformarán todas sus necesidades y darán cumplimiento a la satisfacción pretendida.

Si aplicamos este modelo a la legislatura, se ve de inmediato que el cliente ya no es un segmento único, de delineado perfil, sino que el destinatario de la actividad legislativa es toda la sociedad. Consecuentemente, las necesidades y las expectativas por complacer ya no son homogéneas —y de alguna manera permanentes—, sino que se presentan heterogéneas y cambiantes. La sociedad está conformada por personas con intereses contrapuestos y con pretensiones cambiantes en el tiempo. Será tarea del legislador interpretar esas necesidades y expectativas, para formularlas luego —en lenguaje claro y riguroso— en proyecto de ley. Un tal proyecto deberá satisfacer un único conjunto de objetivos y deberá cumplir con los requisitos establecidos para cada caso. La diversidad de interpretaciones por parte de distintos grupos políticos dará lugar a diversidad de proyectos. Esos proyectos se trabajan en comisiones parlamentarias, las cuales elaboran —mediante mecanismos de deliberación y consenso— un proyecto superador que recoge lo mejor de cada una de las propuestas originales y que se eleva luego al pleno de la cámara para su aprobación. El pleno en el recinto puede aprobar el proyecto tal como fue presentado por la comisión o introducirle los cambios que considere pertinentes. Los proyectos sancionados por el cuerpo legislativo deben pasar al Poder Ejecutivo para su promulgación o veto total o parcial. La siguiente etapa se refiere a la publicidad de la norma sancionada: la ley debe publicarse en el Boletín Oficial como requisito necesario para su obligatoriedad. Pero además, la sociedad debe recibir información acerca de la ley sancionada a través de los medios de comunicación y de la página web correspondiente al cuerpo legislativo.

Si se pretende fomentar la calidad de la gestión legislativa, deberá atenderse a la organización y al funcionamiento de los cuerpos parlamentarios; a la racionalización y simplificación de la producción normativa, desarrollando herramientas técnicas que faciliten el proceso de formación y sanción; al manejo de saberes interdisciplinarios mínimos por parte de las personas que participan en la promulgación de la ley; a la adecuación del funcionamiento parlamentario a las demandas complejas de la sociedad actual, incorporando

nuevas tecnologías de comunicación y fortaleciendo la cooperación interinstitucional; y a la fundamentación de las decisiones legislativas.

Atendiendo a estas consideraciones, el Honorable Senado de la Nación Argentina —en búsqueda constante de mejora en su desempeño— ha implementado sistemas de gestión de calidad con el propósito de optimizar la eficacia de sus procesos legislativos; y hoy todos los procesos allí gestionados están certificados con las Normas de Calidad ISO-9001 (nota 2). A modo de caso representativo de los alcances y posibilidades del proceso de mejora continua, mencionamos que una de las dependencias de este organismo —la Dirección General de Publicaciones— ha sido merecedora del Premio Nacional a la Calidad 2015.

Resultados

La evolución del cerebro humano ha acompañado el progreso de las organizaciones desde su origen. El desarrollo del pensamiento analítico, la lógica, la comprensión de los modelos de lenguaje se ha correlacionado con la búsqueda de estandarizaciones en la producción y en el gerenciamiento de las acciones y su control. La incorporación del pensamiento holístico, la interpretación de la misma intuición, la consideración del desarrollo creativo; todo ello ha permitido el desarrollo de modelos flexibles acordes a necesidades específicas. Se observó cómo se fueron articulando pasos para la implementación de normas de calidad, de modelos de calidad y la gestión misma de la calidad para llegar a la mejora continua.

Del relevamiento bibliográfico y de las investigaciones conocidas en distintos países, surge además que las capacidades relacionadas con los diferentes tipos de inteligencia humana se corresponden con habilidades específicas en cada caso, y que estas se trasladan al trabajo en equipo en términos de sinergia, potenciando el resultado final. Para el caso de la inteligencia lingüística, las capacidades o habilidades relacionadas son la comunicación oral y otras formas de comunicarse (como la escritura o la gestualidad); para la lógico-matemática, el razonamiento lógico y la resolución de problemas matemáticos. La inteligencia considerada espacial o visual se relaciona con la observación del mundo y de los objetos desde diferentes perspectivas; el tipo de inteligencia musical se corresponde

a la interpretación y composición de música; la corporal-cinestésica atañe a las habilidades y destrezas corporales y motrices. La inteligencia interpersonal se asocia con la interpretación de las palabras, gestos, objetivos y metas de las otras personas; la intrapersonal tiene que ver con la comprensión y control del ámbito interno de uno mismo; y la emocional se vincula con la apreciación y expresión justa de las emociones propias y las de los otros.

A partir de un relevamiento a nivel mundial, pudieron observarse los siguientes resultados: el aumento de certificaciones en el mundo para las normas ISO 9001 —del año 2010 al 2013— fue de 0,99%, ya que se pasó de 1.118.510 casos a 1.129.446; aumentando también el número de países certificados, que se amplió de 178 a 187. Para las ISO 14001 —en el mismo período— el incremento fue del 20%, pasando de 156 países con certificaciones a 171. En el caso de las ISO/IEC 27001, el incremento fue del 42%, a pesar de haberse producido una disminución en el número de países, que de 118 se redujo a 105. Las ISO 22000 fueron objeto de un incremento del 44%, en este caso con una transición de 138 a 142 países. En las ISO 50001, la evolución fue tomada desde el año 2011, y en este caso se verifica un incremento del 1072%, aumentando además de 32 a 78 el número de países certificados.

Si tenemos en cuenta la media aritmética simple ($x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n$), donde x muestra el valor central de los datos obtenidos y consideramos los valores colectivos, la media aritmética arroja como resultado los siguientes promedios: 251.066 casos para 147 países (año 2010); 275.659,8 casos para 121 países (año 2011); 285.355 casos para 132 países (año 2012); y 297.011,8 para 137 países (año 2013).

Del análisis efectuado sobre la información relevada y publicada por Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación, se muestran resultados con predominio de sectores bien definidos en cuanto a la presentación para la obtención de certificación o acreditación de normas específicas a cada actividad. Corresponde al área de producción un 2,3%; investigación: 5,8%; educación: 8%; justicia: 11,6%; municipios: 16,3%; salud: 22,1%; administración: 32,6 %; y a otros organismos un 1,3%.

En cuanto a los organismos certificados por la misma norma, la masa crítica porcentual en cada caso varía sensiblemente,

ya que del total presentados el 3,3% pertenece a producción; el 6,7% a FF. AA. y FF. SS. (estos organismos estaban antes incluidos en la categoría de *otros*); el 6,7% a investigación; el 13,3% a municipios, el 13,3% a administración; y el 56,7% pertenece al área de educación.

Discusión y conclusiones

Analizados los resultados obtenidos, es posible encontrar ciertos aspectos comunes que pueden asociarse a diferentes características de las organizaciones que componen el universo de la actividad de una nación, sean estas públicas o privadas. Algunas de las características que permiten elaborar un camino seguro en el campo de la gestión de la calidad se basan claramente en los siguientes puntos:

1) La asimilación de la organización a la evolución misma de la humanidad en términos de interpretación de la realidad, su antropología y su inserción en el campo al que pertenece.

2) La administración de los talentos individuales y la capacidad de administrar los procesos de sinergia que se producen en la organización a partir de ello.

3) La gestión de la calidad entendida como la búsqueda de la mejora continua, que incide en la calidad de los procesos organizacionales y promueve la gestión del cambio.

4) La aplicación de normas de calidad que ha permitido la estandarización de procesos, con claro impacto en sus resultados, acompañando una mejora de los insumos utilizados y generando un camino de retroalimentación entre la generación de teoría, la aplicación práctica y su incidencia en la realidad, como ha ocurrido en el Poder Legislativo argentino a nivel nacional, especialmente en el Senado de la Nación.

El rigor de los datos relevados, por tratarse de entidades sometidas a formalidad y de carácter oficial, facilita la objetividad de la información que se encuentra garantizada de modo integral.

Se ha descubierto, entonces, que la tendencia a la utilización de las herramientas que plantea la hipótesis es de carácter creciente; y ello ha sido comprobado paso a paso con los métodos que la ciencia ofrece. Queda claro que la suposición de origen acerca de la hipótesis permite la explicación de los fenómenos estudiados.

La formulación que se apoya en el sistema de conocimientos establecidos y sistematizados para favorecer la mejora continua de los procesos de las organizaciones y que constituyen una relación entre variables endógenas y exógenas a cada institución se vio reforzada, además, con las medias aritméticas que comprueban que las herramientas de certificación de calidad son utilizadas cada vez con más frecuencia por distintos organismos públicos y privados a nivel nacional e internacional. Fortalece esta idea el período exhaustivo de observación o documentación que se utilizó en el análisis.

Uno de los objetivos principales, a partir de la hipótesis de que la aplicación de la gestión de la calidad en una institución es promotora de cambios organizacionales —lo que comporta un aporte positivo para los integrantes y recursos implicados en la mejora continua—, es el análisis técnico de la implementación de herramientas que permitan conocer novedosas formas de establecer la mejora continua en asuntos que son inéditos, al someterse a la certificación de normas internacionales de calidad. Esto queda comprobado con el relevamiento realizado y la descripción de los casos argentinos, en especial en términos de toma de decisiones, donde puede visualizarse que los grupos más involucrados en el proceso manifiesto de normalización a partir de las certificaciones corresponden a los de alta dirección.

Es destacable que en la actualidad, en las organizaciones —especialmente en las corporativas— se torna casi insostenible probar un nivel de gestión planificado sin aplicación de la mejora continua. Las naciones —de modo gradual, pero incesante— van adoptando niveles distintos de certificación sobre los procesos que componen el accionar de los agentes económicos productivos, pero ello no ocurre por imposición estatal, sino que resulta de una elección propia de cada organización. Esta situación ha sido asociada al logro de la estandarización de los procesos organizacionales que a nivel macroeconómico incluso llegó a ser tema de preocupación para Keynes, en tanto era dificultoso realizar comparaciones de grandes cuentas nacionales, ya que los factores de medición no eran homogéneos.

Notas aclaratorias

1) La cita está tomada de la tragedia *Hamlet*, acto tercero, escena primera. Esta obra del dramaturgo inglés William

Shakespeare, escrita hacia 1599, es una de las piezas literarias más influyentes de la literatura inglesa.

2) La norma ISO 9001 proporciona directrices para demostrar la capacidad de proporcionar productos que cumplan los requisitos reglamentarios y las expectativas de los clientes a quienes están dirigidos.

Agradecimientos

- Nuestro reconocimiento a las autoridades de la Universidad de Morón y al equipo responsable de esta publicación por la oportunidad que nos han brindado.
- Al ingeniero Armido Bonelli y al doctor Daniel Dei por el aporte de material y por la buena disposición en las entrevistas mantenidas para la producción de este trabajo.
- A la profesora Alejandra Valente por su dedicación, tiempo y aportes brindados para la realización y revisión de este trabajo.
- Al señor Sergio Salinas por su creatividad y por su fiel acompañamiento.
- A la señora Marisa Wagner por su tan oportuna colaboración.

Referencias bibliográficas

- Bachrach, E. (2014). *En cambio*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Bonelli, A. y otros (1997). "Gestión de la calidad en el Estado", en *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental de la Asociación de Administradores*.
- Braidot, N. (2016). *Neuromanagement*. Barcelona: Granica.
- Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2017). *Reglamento de la Cámara de Diputados de la Nación Argentina*. Buenos Aires: Congreso de la Nación Argentina.
- Convención Nacional Constituyente. (1994). *Constitución de la Nación Argentina*. Buenos Aires: Congreso de la Nación Argentina.

- Crosby, P. (1991). *Hablemos de calidad*. México: McGraw-Hill.
- Darwin, C. (1859). *El origen del hombre*. Madrid: Biblioteca EDAF, 1998.
- De Bono, E. (2012). *Ideas para profesionales que piensan*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Dilthey, W. (2003). *La esencia de la filosofía*. Buenos Aires: Losada.
- Dussel, E. (2007). *Política de la liberación: historia mundial y crítica*. Madrid: Trotta.
- Folgar, O. (1996). *ISO 9000. Aseguramiento de la calidad*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Gardner, H. (2003). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- ----- (2011). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Goleman, D. (2010). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Zeta.
- ----- (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Buenos Aires: Ediciones B Argentina.
- Gore, E. (2007). *Aprendizaje y organización*. México: Granica.
- Honorable Senado de la Nación Argentina. (2017). *Reglamento del Honorable Senado de la Nación Argentina*. Buenos Aires: Autor.
- Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.
- Jelen, M. (2011). *La gestión del capital intelectual en la empresa del siglo XXI*. Buenos Aires: Edico-Fondo Editorial Consejo.
- Juran, J. (1993). *Manual de control de calidad*. Madrid: McGraw-Hill.

- Keynes, J. (1936). *Teoría general del empleo, el interés y el dinero*. Madrid: Aosta, 1998.
- Ledoux, J. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Manes, F. (2014). *Usar el cerebro. Conocer nuestra mente para vivir mejor*. Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Mazza, D. (2017). *El proceso de formación de la ley en la calidad del producto legislativo. Un sendero en la búsqueda de la mejora continua en el campo legislativo*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Samaja, J. (2010). *Epistemología y metodología: elementos para una teoría de la investigación científica*. Buenos Aires: Eudeba.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Shakespeare, W. (1599). *Hamlet*. Madrid: Espasa Calpe, 2002.
- Smith, A. (1776). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica, 1958.
- Vega, L. y Olmos, P. (Eds.). (2011). *Compendio de lógica, argumentación y retórica*. Madrid: Trotta.
- Walton, M. (1988). *Cómo administrar con el método Deming*. Bogotá: Norma.
- Wellington, H. (1990). *Interpreting the Constitution: The Supreme Court and the Process of Adjudication*. New Haven: Yale University Press.