

CAPITULO 8

Autor: Ing. Emilio Lorenzon

LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

1. Introducción

Como lo expresamos en capítulos anteriores, para el estudio de las organizaciones fue necesario llegar a la distinción entre sistemas cerrados y sistemas abiertos. Un sistema cerrado no dependería de su ambiente; sería autónomo, encerrado en sí mismo y sellado ante el mundo exterior. Aunque no puede existir un sistema verdaderamente cerrado, los primeros estudios de organización se enfocaban en ellos. Los primeros conceptos de administración, eran enfoques de sistema cerrado porque daban por supuesto al ambiente exterior y suponían que la organización podía convertirse en más efectiva mediante el diseño interno.

La administración de un sistema cerrado sería bastante fácil. El ambiente sería estable y predecible, y no intervendría para causar problemas. El tema principal de la administración sería llevar las cosas con eficiencia.

Un sistema abierto debe interactuar con el ambiente para sobrevivir; consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse y aislarse. Debe cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua. Los sistemas abiertos pueden ser enormemente complejos. La eficiencia interna es apenas uno de los aspectos —y algunas veces un aspecto bastante menor—.

La organización tiene que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre los cambios del contexto en base a sus procesos internos, vender su producción de productos y/o servicios y controlar y coordinar las actividades internas de dichos procesos a la luz de las turbulencias e incertidumbres.

Teniendo en cuenta esta visión de lo que es una Organización, es una cuestión innegable el hecho de que el funcionamiento actual de las organizaciones se encuentran inmerso en entornos

y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales. Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los objetivos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión. Estos sistemas de Gestión, ayudan a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

El presente capítulo, tiene como objeto establecer los principios y las directrices que permitan a una organización adoptar de manera efectiva de gestión con un enfoque basado en procesos para el desarrollo de sus actividades y recursos. En manera particular a aquellas organizaciones que necesiten aplicar y/o mejorar dicho enfoque en el ámbito de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la familia ISO 9000. Para cumplir con este propósito, se ha pretendido desarrollar una serie de puntos que ubique al lector dentro de la familia, de la norma ISO 9001. Esta norma es la de referencia por la que principalmente las organizaciones establecen, documentan e implantan sus Sistemas de Gestión de la Calidad con el objeto de demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos de los clientes/ciudadanos y orientarse hacia la satisfacción de los mismos. Asimismo, la adopción de los requisitos de esta norma les ha permitido y les permite en la actualidad la posibilidad de obtener un reconocimiento externo a través de entidades certificadoras acreditadas. En este contexto, la tecnología juega un rol fundamental para el logro de la “Calidad en las Organizaciones”.

2. Que es la Calidad?

La calidad es un concepto de gran importancia en nuestro tiempo. Actualmente se oye mucho hablar de la calidad, ya que cada día existe una mayor demanda de los consumidores o usuarios, para que los productos o servicios que prestan las Organizaciones de la iniciativa privada así como de las instituciones de la Administración Pública sean de calidad.

Si bien el tema de calidad surgió con la actividad de las fábricas, cada día se ha extendido a otros sectores de la actividad humana. Recientemente se han implantado sistemas o programas de calidad en empresas de servicios, en instituciones públicas, en escuelas públicas y privadas, etc.

Pero, ¿qué es la calidad? El término calidad se ha definido de diferentes maneras, de acuerdo con el enfoque de cada teórico. Por lo tanto, no existe una definición, sino varias, lo cual no quiere decir que esto sea incorrecto, ya que las definiciones corresponden a los enfoques que se tengan sobre la calidad.

La calidad se puede definir como "el cumplimiento de los requisitos" y no como lo "bueno" Esto significa hacer las cosas bien desde un principio. La calidad no es otra cosa que cumplir con los objetivos del cliente/ciudadano; por lo tanto la planificación de la Calidad implica lograr una buena comprensión de los requisitos, una buena comprensión de los recursos y un buen plan de ataque para lograr un resultado aceptable por el cliente/ciudadano, de manera económica.

Los requisitos son negociables, pero la calidad (ajustarse a los requisitos) no lo es, esto debemos tenerlo siempre presente. Podemos decir que de la buena definición y comprensión de los requisitos depende el éxito del proyecto y por lo tanto debemos darle a esta etapa la importancia real que tiene, puesto que la calidad de lo que construyamos depende de ellos. Debemos recordar siempre que la calidad de un servicio o producto la mide la conformidad del Cliente/ciudadano y no la opinión del prestador o productor.

3. Evolución histórica de la Calidad en las Organizaciones

3.1 Introducción

La búsqueda de la calidad siempre ha existido, el hombre a lo largo de su existencia ha aprendido a valorar la calidad asignándole mayor o menor importancia.

En la era de las cavernas, la naturaleza era la única responsable de la producción, el hombre era un recolector que seleccionaba los frutos comestibles maduros y más sabrosos, las pieles más gruesas y grandes, ó las cuevas más cómodas y seguras.

En la “usufactura”, que quiere decir la elaboración de un producto para usarlo uno mismo, el hombre elaboró las primeras herramientas para su uso personal: arcos, flechas, cuchillos, vasijas y vestimenta. Se vuelve sedentario y empieza a desarrollar la agricultura, la crianza de animales, el curtido de pieles y la construcción de viviendas. Así, el hombre transforma su medio ambiente y existe la ventaja de que la propia persona elabora y usa sus productos, por lo tanto, se da cuenta de los problemas de los materiales y los métodos de su fabricación.

En un principio, las tribus eran pequeñas y todos sus integrantes seguían realizando la totalidad de las labores, pero al crecer empezaron a dividirse las tareas, dando paso a las primeras formas de organización del trabajo en un ambiente de mutua colaboración, con miras a resolver en equipo los problemas de sobrevivencia de la tribu. Para subsistir intercambiaban sus productos por otros productos, servicios o por alimentos provistos por los agricultores y cazadores.

En la producción artesanal, los juicios para buscar la calidad estaban centrados en el aspecto estético y el prestigio de los artesanos que elaboraban el producto. El incremento de la demanda de bienes dio paso al mecanismo de la oferta y la demanda. Esto fomentó la creatividad, expresada en nuevas formas de producción, y la invención de aparatos mecánicos que ayudaban a producir con mayor rapidez.

Con el surgimiento de los talleres mejoró la productividad, pero el artesano dejó de estar presente en el total de las tareas de transformación del producto, se perdió así la comunicación directa entre el obrero productor y el usuario.

El comercio con otros pueblos propició también la fijación de especificaciones de diseño, el desarrollo de herramientas para la inspección y medición de productos y el surgimiento de los primeros supervisores e inspectores de control de calidad.

Con la llegada de la revolución industrial los talleres se convirtieron en pequeñas fábricas de producción masiva. A partir de este momento se inicia la evolución de los procedimientos para valorar y atender la calidad de los productos terminados, de los que veremos 5 generaciones, las cuales se explican a continuación.

3.2 Primera generación: Control de Calidad por Inspección

Por primera vez se introduce el departamento de control de calidad, el cual se encarga de realizar la inspección a una muestra representativa de los productos terminados, para detectar sus defectos y tomar las medidas necesarias para tratar de evitar que los clientes reciban un producto defectuoso. Esto fue importante en acciones como la segunda guerra mundial donde las fábricas deberían estar seguras de que los armamentos fueran efectivos al momento de usarlos:

Aportes:

- La empresa toma conciencia de la importancia de la calidad y determina que puede ser sujeta a medición y control.

- Se trata de asegurar que el cliente/ciudadano no reciba productos o servicios defectuosos.

3.3 Segunda generación: Aseguramiento de la Calidad

La calidad se orienta a los procesos productivos que aseguren que los productos y servicios cumplan con las especificaciones predeterminadas. Se toma conciencia de que la calidad exige observación del proceso, con el fin de mejorarlo. De ahí, surge la necesidad de verificar un cierto número de artículos sacados de un mismo lote de producción, para decidir sobre esta base, si el lote entero es aceptable o no.

Aportes:

- La inspección del proceso deja de ser un sistema correctivo, y se convierte en uno preventivo. Se deja de controlar e inspeccionar el producto final para controlar los procesos productivos.
- El personal de producción es responsable de la parte del proceso que le corresponde.
- Se utilizan las siete herramientas estadísticas de control y el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

3.4 Tercera generación: El Proceso de Calidad Total.

La calidad deja de ser una herramienta para convertirse en una estrategia de negocios.

Surge el concepto de Calidad Total, es decir, la calidad es responsabilidad de todos los miembros de la organización, no sólo del departamento de manufactura, sino involucrando también a clientes y proveedores. El cambio más significativo es que se considera por primera vez la opinión del cliente, respecto a las características del producto.

Esto implica cambios profundos en la cultura laboral de las organizaciones y en la estructura de las empresas. Se propone una filosofía que debe ser interpretada y adecuada a cada empresa para que funcione y se transmita a todo el personal hasta convertirla en un ideal de la organización: que todo producto, que toda actividad, que toda relación humana en la empresa, se haga con el más alto sentido de calidad, buscando siempre “hacerlo bien desde la primera vez hasta lograr la excelencia a través de un hábito de “mejora continua”.

Se trata de planear toda la actividad de la empresa, de tal forma que se entreguen al consumidor artículos que respondan a sus requerimientos y que tengan una calidad superior a la que ofrecen los competidores.

Aportes:

- La calidad pasa de ser una herramienta de control a la estrategia de la empresa.
- El Director General se convierte en el principal responsable de la calidad de la empresa.
- Se determinan las necesidades, deseos y requisitos del consumidor y se comparan con las de la empresa.
- Se inicia el desarrollo del personal con enfoques de calidad: se establece el trabajo en equipo, se establecen los sistemas de premios y reconocimientos, y se inicia el desarrollo de habilidades en toda la empresa.

3.5 Cuarta generación: Los procesos de mejora continua de la calidad

La calidad se orienta a mejorar continuamente y a optimizar todas las actividades de la empresa hacia el cliente externo. El mejoramiento continuo es la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejora lograda. Lo que hace posible que partiendo de estándares establecidos, se alcancen cada vez niveles más elevados de calidad.

Se aplica el mejoramiento a cada etapa y departamento de la empresa. En este enfoque de control de calidad, no sólo es importante el usuario final del producto o servicio, sino también el departamento o persona física que participa en la transformación de insumos que se realizan en los procesos anteriores, considerando las expectativas de su cliente interno. El mejoramiento continuo es el resultado de esta aplicación del ciclo de calidad por parte de cada trabajador en su propia actividad laboral.

Aportes:

- El liderazgo del proceso de calidad comienza a delegarse a todos los integrantes de la organización.
- El proceso de calidad comienza a ser rentable por la reducción de la brecha entre las especificaciones de la empresa y las del cliente, así como por la mejora continua de los procesos.
- Se inicia el proceso de delegación de autoridad y descentralización de la toma de decisiones.
- Los sueldos y los salarios comienzan a incluir un componente variable sujeto a los resultados globales de la empresa, a los resultados del área o del equipo de trabajo y al esfuerzo individual de cada colaborador.

3.6 Quinta generación: Reingeniería y Calidad Total

La Calidad se orienta al rediseño de la Organización, basada en procesos completos más que en procesos fragmentados o divididos por departamentos.

Se modifica la estructura de la empresa al cambiar la forma de organizar el trabajo, de áreas o departamentos y tareas simples especializadas y repetitivas a procesos completos y armónicos. El responsable máximo de la Organización asume el liderazgo del proceso de calidad, buscando desarrollar una visión compartida con sus colaboradores para transferirles la pertenencia al proceso de calidad.

Se establecen controles estratégico basados en resultados, mediante la definición de objetivos claros, valores explícitos y compartidos. La forma de administrar se basa en escuchar, coordinar y comunicar y gran parte del tiempo se invierte en diseñar escenarios futuros y buscar alianzas.

La organización se vuelve más flexible. Su funcionamiento se basa en el trabajo en equipo. Los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autodirigidos donde ellos mismos eligen la manera en que desean trabajar para cumplir con los objetivos negociados con el equipo directivo y armonizado con la visión.

Aportes:

- La respuesta a las necesidades del cliente y la empresa, se basa en procesos completos. Como consecuencia aumenta el grado de pertenencia y responsabilidad, y se redefine el concepto de trabajo.

- Las estructuras y los sistemas aumentan su flexibilidad.
- La calidad se centra en crear continuamente valor para el cliente/ciudadano. Se mejora una nueva dimensión de la calidad: la respuesta rápida.
- La motivación y la satisfacción del personal aumenta considerablemente, y sus sueldos y salarios tienen una parte variable que premia el esfuerzo grupal e individual.
- Se reducen los costos indirectos del proceso al eliminar la burocracia y algunos controles innecesarios.

4. Principios de servicio y de su calidad.

Para alcanzar la calidad en el servicio se requiere desarrollar, individual e institucionalmente, una filosofía que considere al cliente/ciudadano ó usuario y sus necesidades, como el fundamento para facilitar la identificación de los servicios.

El movimiento para lograr la calidad en las organizaciones propone diversos métodos y fórmulas, por ejemplo: administración de la calidad total, dirección basada en resultados; organización de alto rendimiento; rediseño de los procesos de trabajo. Cada uno plantea formas diferentes de aplicación, pero la búsqueda de la calidad en el desempeño, el producto y el servicio, los unifica a todos.

Para que una Organización se inicie en un proyecto de atención con calidad a sus clientes/ciudadano, debe tomar en cuenta revisar y/o modificar los siguientes elementos:

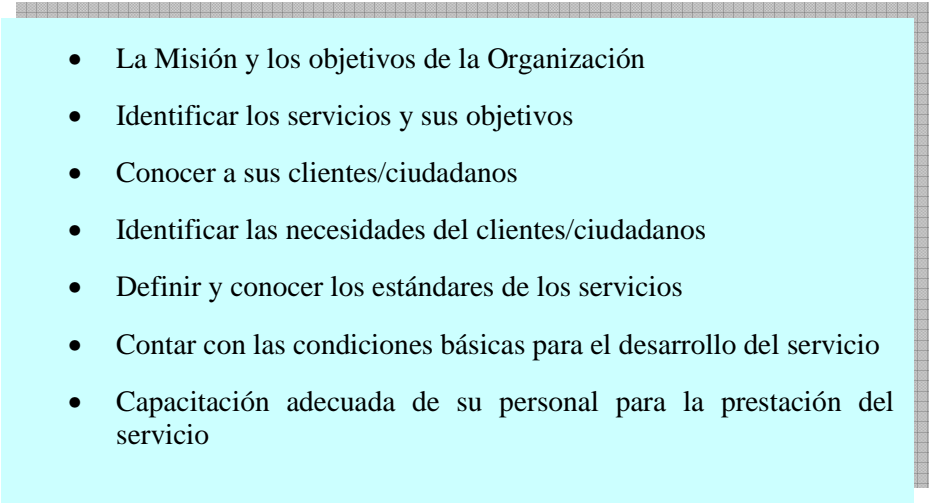
- 
- La Misión y los objetivos de la Organización
 - Identificar los servicios y sus objetivos
 - Conocer a sus clientes/ciudadanos
 - Identificar las necesidades del clientes/ciudadanos
 - Definir y conocer los estándares de los servicios
 - Contar con las condiciones básicas para el desarrollo del servicio
 - Capacitación adecuada de su personal para la prestación del servicio

Fig. 8.1 Elementos para brindar un servicio de calidad

Iniciar un proceso de administración de la calidad en el servicio es simple, ya que bajo el principio de que “todo lo que se hace, es mejorable”, su fundamento radica en hacerlo cada vez mejor, más rápido y más barato. En este punto la tecnología realiza su aporte más importante.

Para que una Organización ponga en práctica este fundamento, requiere de sus procesos para el otorgamiento de los servicios, se orienten y consideren los siguientes principios:

- Orientación al Cliente/Ciudadano
- Sistemático.
- Oportuno.

- Útil.
- Medible.
- Participativo.
- Flexible.

En la aplicación de éstos principios, las acciones del personal son eslabones vitales en la cadena de otorgamiento de los servicios y por tanto, en la satisfacción de los usuarios (clientes/ciudadanos). En este sentido es importante revisar el proceso que implica la prestación del servicio, reconociendo que en cada paso del proceso existen clientes dentro de la organización o institución (Usuarios internos) que esperan que el paso anterior haya sido realizado adecuadamente hasta finalmente llegar al destinatario último o cliente externo.

La revisión del proceso a través del cual se presta el servicio exige tener un amplio conocimiento de dos aspectos fundamentales: por una parte el proceso técnico de trabajo y por otra, la influencia de las personas que participan en el otorgamiento de los servicios:

Ámbito Técnico

Es una tarea manual, sistema informático, combinación de ambos, o procedimiento específico, que hace posible realizar las acciones necesarias para la prestación del servicio. Este procedimiento puede variar dependiendo del servicio que se trate.

Ámbito Personal

Comprende la manera en que la persona que lo proporciona se relaciona con los clientes/ciudadano, al mismo tiempo que desarrolla el procedimiento, Este proceso es común a todos los trabajos de servicio.

PASOS PARA PRESTAR UN SERVICIO CON EL CONCEPTO DE CALIDAD

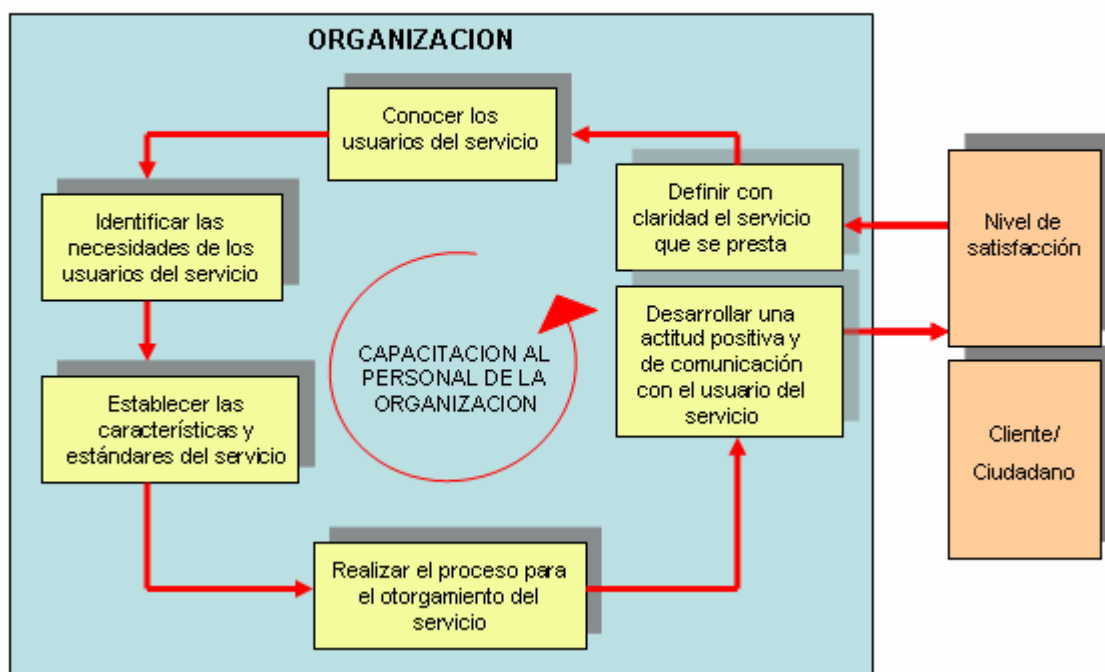


Fig.8.2 Pasos para prestar un servicio con Calidad

Bajo esta perspectiva, y para estar en condiciones de prestar un servicio con calidad, es importante que la organización proporcione a los prestadores de servicio, los elementos necesarios para desarrollar en forma adecuada la función que les corresponde. Se requiere un proceso de formación permanente para desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para orientar, a todo el personal, en la estrategia de atención al usuario para lograr su satisfacción.

Lo anterior nos permitirá clarificar, el diagrama de interacción entre los tres elementos básicos que conforman el triángulo para lograr la calidad de los servicios: la definición clara de una estrategia institucional para orientar la prestación de los servicios, la clarificación de los procesos de trabajo y un plan de formación del personal, que deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alto nivel de calidad.

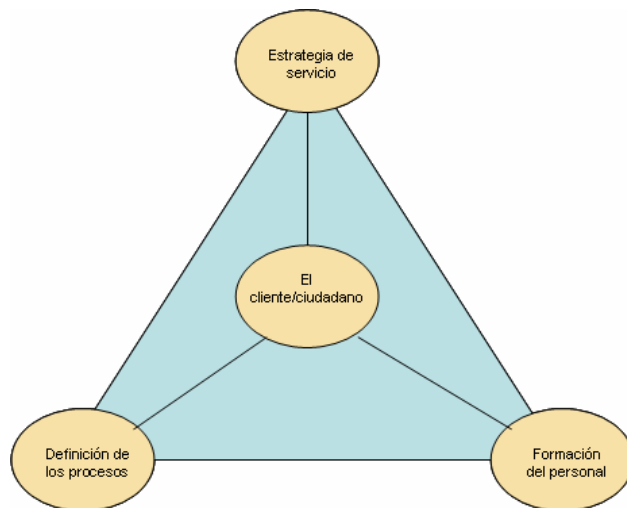


Fig.8.3 Diagrama de interacción de los elementos básicos de la calidad de los servicios.

ESTRATEGIA DEL SERVICIO Establece el plan de acción para mejorar la calidad de los servicios

DEFINICION DE LOS PROCESOS Revisar los procesos de trabajo para la prestación de los servicios y rediseñarlos.

FORMACIÓN DEL PERSONAL Desarrollar programas de capacitación para la profesionalización y desarrollo de personal.

5. La norma ISO 9001 2000.

Los principios de gestión de la calidad especificados en la norma ISO 9001 2000 son ocho. Estos son:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben entender sus necesidades actuales y futuras, deben cumplir los requisitos de los clientes y esforzarse por exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen unidad de propósito, dirección, y el ambiente interno de la organización. Ellos crean el ambiente en el cual las personas pueden involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal es la esencia de una organización y su plena participación permite que sus habilidades sean utilizadas en beneficio de la organización.
- **El enfoque a Proceso:** Un resultado deseado se logra más eficientemente cuando los recursos y actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
- **Enfoque sistémico para la gestión:** Identificando, entendiendo y gestionando la Organización como un sistema con todos sus procesos interrelacionados (Mapa de procesos) para un objetivo dado, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de la organización.

- **La mejora continua:** Un objetivo permanente de la organización debe ser el mejoramiento continuo en todos sus procesos.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones efectivas en la Organización se basan en un análisis lógico o intuitivo de datos e información.
- **Relación de mutuo beneficio con los proveedores:** La habilidad de la organización y sus proveedores de crear valor se fortalece y acrecienta cuando se establecen relaciones de mutuo beneficio.

En esta sección se estudiarán los ocho principios de gestión de la calidad que se identifican en la introducción de la norma ISO-9000, y son ampliados en diferentes partes de las otras normas. Es posible afirmar que sobre estos principios fueron diseñadas las normas ISO-9001 y 9004. En la introducción a los principios la norma señala:

"Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño".

Enfoque en el cliente

La norma señala:

"Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de éstos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas."

El significado de este principio es sumamente claro: las organizaciones se deben a sus clientes, por lo que son el primer elemento en el que se tiene que basar la gestión de la calidad, ya que de no hacerlo así y perder la brújula de las necesidades de los clientes, conduce a mediano o largo plazo a que éstos se alejen de la organización, y con ello su prestigio y viabilidad se pongan en serios cuestionamientos.

Por lo tanto, dado que el cliente define y juzga la calidad, la organización debe orientar la mejora continua de todos los procesos que contribuyen de manera directa o indirecta a la satisfacción del cliente y al desempeño de la organización.

Esto implica: una orientación al mercado, conocer las necesidades y expectativas de los clientes, establecer una amplia comunicación con ellos, y por último medir tanto su nivel de satisfacción como aquellos aspectos que contribuyen a ello. De esta manera, los resultados de esta medición serán la base de la mejora continua.

Lo anterior representa el eje principal en el que se sostienen el sistema de calidad y las acciones de mejora, ya que por desgracia, en el interior de las organizaciones a veces no se escuchan la opinión y las necesidades del cliente y, en consecuencia, se entrega un producto que no se necesita o que es de mala calidad, ya sea por actitud errónea en el trato, malos procesos en la operación, o políticas comerciales equivocadas.

En estos casos, el cliente vive a diario la mala calidad, todos la ven; sin embargo, al interior de la organización no hay acciones para revertir esto. De aquí que una recomendación típica para la dirección de una organización es que "sea una vez su propio cliente"; es decir, es necesario ponerse en el lugar del cliente, y recoger información sobre su satisfacción con el fin de darse cuenta de la calidad de su producto o servicio. En algunas ocasiones el mal servicio y la mala calidad se deben a la actitud o contacto de la persona que atiende al cliente, pero la mayoría de las veces obedece a algo que está en toda la empresa: el diseño de los procesos y productos. Por lo tanto, la dirección debe preguntarse el porqué de las fallas e insatisfacción del consumidor. El cliente no compra un producto o un servicio, "compra toda la empresa", nada vale un buen producto con un mal servicio y viceversa.

Si lo anterior se aplica al funcionamiento interno de la Organización, entonces sería equivalente al principio de "Establecer relaciones cliente-proveedor" a lo largo y ancho de la Organización. De esta forma, el proveedor recoge información sobre la satisfacción del cliente interno, se establece la comunicación y se empieza a trabajar de manera conjunta en los problemas que obstaculizan la satisfacción de éste.

Liderazgo

Respecto a este segundo principio la norma señala:

"los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en donde el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos de la organización".

De aquí que el primer paso para un liderazgo efectivo dentro de una Organización, sea crear la unidad de propósito, que en la parte de calidad se traduce en establecer directrices y crear la visión de centrarse en los clientes, lo cual deberá ser acompañado por la creación de estrategias, procesos y métodos para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento.

En la actualidad se reconoce que no sólo se requiere liderazgo en la parte alta de la jerarquía directiva en una organización, sino también en los niveles intermedios e inferiores, ya que se necesita de alguien que baje las iniciativas estratégicas, las comunique a la gente y desarrolle proyectos de mejora de procesos. En la parte baja de la jerarquía también se requiere liderazgo porque ahí está la gente que hace las cosas. Con estos tres tipos de liderazgo el sistema de gestión de la calidad tendrá un mayor impacto en los resultados de la organización.

Participación del personal.

En este principio la norma es contundente y señala:

"El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma."

De aquí se deriva que este principio, además de hacer un planteamiento filosófico en el sentido de reconocer que la organización antes que todo está formada por seres humanos, reconoce la importancia de buscar que las personas se comprometan con los proyectos de la organización. Es evidente que esto será posible en la medida que la gente, desde el ámbito de su

responsabilidad, se involucre y se comprometa con el reto de mejorar la organización. De aquí que la organización deba generar el ambiente propicio para que el personal entregue su talento en la mejora de sistemas y procesos, al mismo tiempo que se desarrolle, crezca y se realice.

Enfoque basado en procesos.

La norma señala:

"Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso."

Como se mencionó en capítulos anteriores, cualquier actividad o conjunto de actividades que utilizan recursos para transformar entradas en salidas se consideran como un proceso.

En una organización interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio. De tal forma que la salida de uno o más procesos es la entrada del siguiente.

Gestionar un sistema (Organización) con un enfoque basado en procesos significa enfocarse en las actividades que producen los resultados en lugar de limitarse a los resultados finales. Además, implica identificar los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interfases entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la calidad adecuada.

Lo contrario del enfoque basado en procesos es limitarse a ver sólo al resultado, lo cual se hacía en las primeras etapas de la calidad así como en las organizaciones sin un sistema de gestión de calidad moderno, donde la forma predominante de trabajar por la calidad consistía en tener un departamento que vigilara, mediante inspección, que las cosas se hicieran bien. La función de tales departamentos, llamados de control de calidad o inspección, era no dejar pasar la mala calidad al mercado; en otras palabras, tenían la misión de vigilar los resultados a través de la inspección. Sin embargo, se vio que al final del proceso ya no había nada que hacer, la calidad buena o mala ya estaba dada, por lo que más que tratar de contener la mala calidad al final, era necesario ir hacia atrás y analizar el proceso generador de la mala calidad (enfocarse al proceso completo para atender las causas que producen la mala calidad). De esta forma, la calidad ya no sólo fue responsabilidad del departamento de control de calidad, sino que se convirtió en responsabilidad de todos (producción, ingeniería, diseño, etc.).

Así, cuando se quiera corregir un problema de calidad o productividad, más que limitarse a esperar el resultado, la tarea está en determinar qué proceso es el que origina tal resultado, analizando las actividades que realmente agregan valor al producto, los materiales, los métodos, los criterios y flujos de trabajo, la actitud de trabajo, las máquinas, etcétera.

En la siguiente Fig. 8.4, se muestra un ejemplo de diferentes procesos que forman un ciclo de negocio típico en una fábrica. Se aprecia cómo cada proceso va creando valor para el cliente. Sin embargo, dado que los procesos están entrelazados unos con otros, una falla, incumplimiento, desviación o variación de uno afecta al siguiente. Esto hace que al final, al acumular todas las desviaciones y variaciones, se obtengan grandes desviaciones en tiempo, calidad y productividad.

De esta forma, enfocarse en los procesos, es identificar las necesidades de los clientes en términos de calidad, tiempo y precio y, con ello, determinar los procesos clave y la secuencia en la que se va agregando valor a los insumos hasta transformarlos en los productos o servicios que demanda el cliente. A partir de esto es necesario depurar el ciclo de negocio eliminando actividades que no aportan valor para el cliente, analizar los procesos para identificar cuáles son sus desviaciones, cuáles son los incumplimientos, dónde se originan, cuáles son las causas y con base en esto generar soluciones.

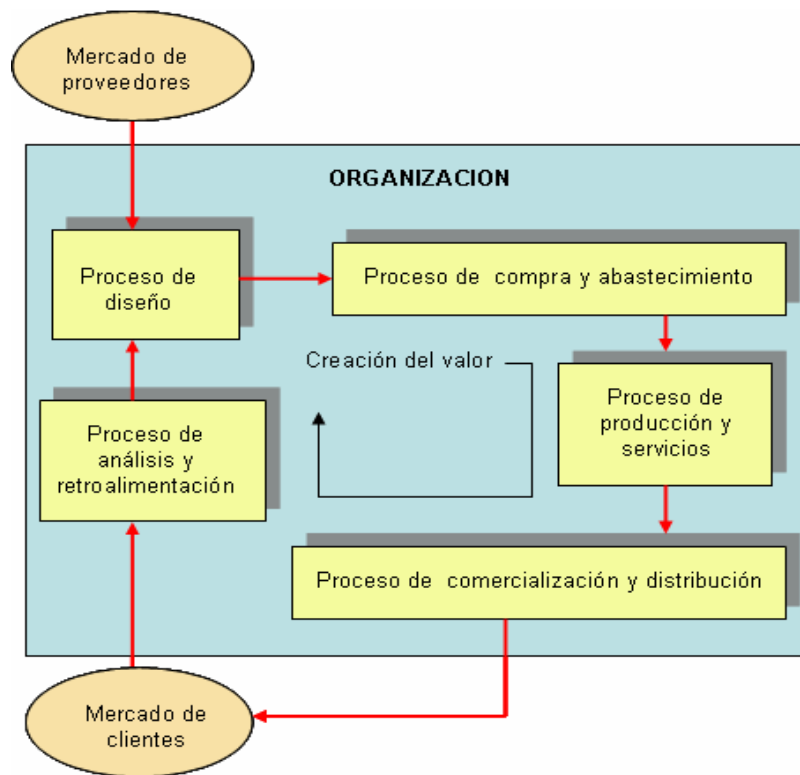


Fig. 8.4 – Ciclo del negocio de una Empresa

Enfoque sistémico para La gestión

La norma señala:

"Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados de un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de objetivos."

En otros capítulos de este libro hemos estudiado que una organización es un sistema, es decir, un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen un mismo fin, y cuyos propósitos e intereses pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización. Esto implica aprender a ver el conjunto y sus interacciones, y corregir la fragmentación.

Cuando una organización se gestiona como sistema se tiene claro que las relaciones de causa-efecto no son obvias, ni lineales y por lo general están distantes en el tiempo y el espacio. Es evidente que, al no utilizar un enfoque sistemático, esto genera una complejidad que dificulta la comprensión del comportamiento de una organización, lo cual se complica porque en una organización hay un predominio de las interacciones sociales creadas por las relaciones humanas, los equipos de trabajo, las comunidades internas y la cultura organizacional con los sistemas de trabajo.

Así, el enfoque sistémico para la gestión implica entender a la organización como un ente dinámico que continuamente recibe retroalimentación del interior y del exterior, creándose ciclos de reforzamiento positivos y negativos que afectan su desempeño y su comportamiento.

Mejora continua

La norma señala:

"La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta".

Este principio es claro y contundente: la mejora debe ser global y permanente. Por lo tanto, este principio orienta la aplicación permanente de los cinco primeros principios. En este sentido, en la organización se debe buscar la manera de acrecentar el enfoque al cliente para tener mejor conocimiento de sus necesidades y mejores prácticas para satisfacerlo; asimismo, es necesario perfeccionar el liderazgo para que éste sea efectivo y ejemplar; incrementar la participación de los empleados fomentando mediante una dirección adecuada su compromiso, mejorar la perspectiva de procesos (dónde se genera la calidad) y, por último, mejorar el entendimiento de la Organización como sistema.

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. No hay ciclos de mejora sin la existencia previa y posterior de un periodo de medición y control. Es precisamente en el contexto de la mejora continua, donde los métodos y estrategias que se estudian en este libro toman su mayor utilidad.

Por ejemplo, varias de las herramientas básicas permiten evaluar la situación actual de la calidad para que a partir de ahí sea posible actuar sobre los aspectos más críticos.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

La norma establece:

"Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información";

En otras palabras, para que la mejora continua y la aplicación de los otros principios sean efectivas se debe buscar que las decisiones tengan objetividad y estén apoyados en los datos y el análisis adecuado. Esto orientará la operación y mejora de los procesos. Son precisamente las herramientas básicas que se exponen en este libro, las que cubren en buena parte las técnicas básicas de análisis de datos.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

En este último principio la norma establece:

"Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor".

Lo anterior se refiere a que los proveedores son la primera etapa de los procesos de la organización, por lo que si en ésta no hay calidad, se presentan retrasos o no existe mejora; esto afecta el potencial de mejora que hay en la organización. Por ello se deben establecer relaciones de mutuo beneficio, donde se fomente una amplia comunicación que, por un lado, permita al proveedor actuar sobre sus aspectos de no calidad y, por otro, que posibilite a la organización utilizar de mejor manera el producto o servicio que le entrega el proveedor.

Esta comunicación se debe apoyar en los siete principios anteriores; por ejemplo, que las discrepancias en cuanto a la no calidad se sustenten con base en un análisis objetivo de los datos de la calidad.

6. Normalización y certificación

8.1. ¿Qué es la Normalización?

El Organismo Internacional de Normalización (ISO) define la normalización como “el proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de realizar en orden una actividad específica para el beneficio y con la obtención de una economía de conjunto óptimo teniendo en cuenta las características funcionales y los requisitos de seguridad”.

Una Norma es un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona para uso común y repetido, reglas directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo en un contexto dado.

Las Normas pueden clasificarse en:

Normas nacionales. Son elaboradas, sometidas a un período de información pública y sancionadas por un organismo reconocido legalmente para desarrollar actividades de normalización en un ámbito nacional. En Argentina estas normas son las normas IRAM, organismo reconocido por la Administración Pública Argentina para desarrollar las actividades de normalización en nuestro país.

Normas regionales. Son elaboradas en el marco de un organismo de normalización regional, que agrupa a un determinado número de Organismos Nacionales de Normalización. Las más conocidas son las normas europeas elaboradas por los Organismos Europeos de Normalización (CEN, CENELEC, ETSI), y preparadas con la participación de representantes acreditados de todos los países miembros.

Normas internacionales. Tienen características similares a las normas regionales en cuanto a su elaboración, pero se distinguen de ellas en que su ámbito es mundial. Las más representativas por su campo de actividad son las normas CEI/IEC (Comité Electrotécnico Internacional) para el área eléctrica, las UIT/ITU (Unión Internacional de Telecomunicaciones) para el sector de las telecomunicaciones y las normas ISO (Organización Internacional de Normalización) para el resto.

8.2. ¿Qué es la Certificación?

Si la normalización es el proceso por el que las características de un producto o servicio quedan reflejadas en un documento denominado Norma, la certificación es el resultado de un proceso por el que los evaluadores o auditores de una entidad de certificación examinan la conformidad del producto/servicio o sistema de gestión de acuerdo a los requisitos de la Norma. Si existe conformidad, se emite un documento público, un certificado, que da fe del resultado del examen.

Por tanto, un certificado de calidad es un documento en el que una entidad de certificación declara la conformidad de un producto, servicio o un sistema de gestión, con una determinada Norma o documento de referencia.

El IRAM es el organismo designado por la Administración para establecer y mantener el sistema de acreditación a nivel nacional, de acuerdo a normas internacionales. Su objetivo es evaluar la competencia técnica de los organismos de evaluación de la conformidad (entre ellos, las entidades de certificación) para generar así confianza en sus actividades a la Administración, al mercado y a la sociedad en general.

7. Gestión de la calidad en la Organización.

Gestionar la calidad en una Organización implica realizar todas las tareas inherentes a la consolidación de la misma para garantizar calidad en sus productos/servicios. Esa calidad es función de un compromiso, de una especificación de producto o servicio, del tiempo de entrega, de un ambiente organizacional predispuesto a la mejora continua, de un conjunto de procedimientos hechos para identificar por dónde las cosas se están haciendo bien en función de un parámetro externo o norma adoptados voluntariamente.

De ello se deriva que la calidad no es el resultado de la casualidad sino, de una programación y voluntad de mejora puesta en marcha en aspectos tales como:

- La definición de una política explícita para la calidad
- El reconocimiento del cliente como el factor clave que define los lineamientos de la calidad
- El reconocimiento del factor humano como el eje del cambio y de la generación de valor
- La innovación tecnológica como el sendero de expansión necesario
- La cultura de la incorporación permanente de desafíos sustentada en la participación y en un ambiente laboral sano que promueva la creatividad

Las normas ISO establecen los requisitos generales y la documentación que debe cumplir una organización que quiera implantar un Sistema de Gestión de Calidad . Es así que se establece:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de calidad.
- Establecer la secuencia de los mismos y su interacción.
- Determinar los métodos y criterios para asegurar el funcionamiento eficaz y el control de los procesos.
- Asegurar la disponibilidad de la información necesaria para apoyar el funcionamiento y el seguimiento de los procesos.
- Medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos e implantar las acciones necesarias para lograr los resultados planificados y la mejora continua.

De manera general para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en una Organización se desarrollan un conjunto de actividades. Estas son las siguientes:

- Definir responsable de Calidad: Deberá organizar, coordinar, preparar y controlar las actividades y tareas relacionadas con la calidad.
- Definir objetivos de Calidad: Resume y da respuesta a las siguientes interrogantes: Qué es lo que se quiere hacer?, Dónde y cómo se va a hacer?, Quién lo va a hacer y cuándo?.
- Evaluar el trabajo actual: Conocer características de todos los procesos, cómo funcionan, con qué recursos contamos, qué opiniones tienen los usuarios sobre nuestra organización, saber qué piensan de las actividades en cada proceso. Este mecanismo se realizará para dilucidar qué no se está haciendo bien y dónde están los errores a subsanar o cambios a realizar.
- Definir el POPAR Es un documento que define que Procedimientos (P), Operaciones (O), Personal (P), Adiestramiento (A) y Recursos (R) son necesarios para llevar a cabo cada proceso.
- Elaboración de un plan de documentación: Incluye la confección, revisión y aprobación de los documentos del sistema: Procedimientos normalizados Operacionales (PNO), Registros de los Procedimientos (RPNO), manuales, reglamento entre otros. Tal como establece las normas, los elementos del sistema se expondrán por escrito, de forma que sirvan de instrumento para la comprobación del grado de consecución de los objetivos establecidos.
- Implantación del Sistema: Desarrollar las acciones establecidas anteriormente, teniendo en cuenta que la motivación forme parte de todos los integrantes de la Organización y que se adiestre al personal en el nuevo sistema implantado; mejorar la comunicación interna entre el personal lo que facilita la mejora de la calidad, así como mayor flexibilidad en el sistema para cambios necesarios en el transcurso de la puesta en marcha.
- Confección del Manual de Calidad: Este es el documento que contribuirá a establecer el Sistema de Calidad que se desea, donde se recogerán los procedimientos del Sistema y todos los documentos que lo regulan y controlan. Será el reflejo del Sistema y su principal documento rector.
- Control y Mejoramiento de la Calidad: El control se realizará a través de auditorías e inspecciones internas y externas para examinar de manera sistemática sí las actividades y los resultados de las mismas satisfacen las disposiciones establecidas y si se aplican correctamente en función de los objetivos propuestos. Este proceso conlleva rectificar, examinar y medir los resultados con el objetivo de mejorar cada vez más los servicios que se brindan. Para esta medición se utilizan Indicadores de Calidad del Servicio

Son diversas las formas en que una organización puede acometer la implantación de su Sistema de Calidad; sin embargo es recomendable tener presente en este momento el estudio de las regulaciones nacionales e internacionales en materia de sistemas de calidad, y la ejecución de un estudio preliminar donde se analicen aspectos tales como: metas, objetivos e intereses de la organización a corto y a largo plazo; estructura organizativa de la entidad; características y particularidades de los productos que están en investigación y desarrollo; capacidad de respuesta ante los requisitos solicitados por los clientes de acuerdo a las posibilidades reales de la organización; diseño del sistema a implantar, teniendo en cuenta cada uno de sus procesos.

Los requisitos que deben cumplir un Sistema de Gestión de Calidad están en dependencia de las especificidades de cada organización, sin embargo dentro de los indispensables que debe cumplir todo proceso de calidad se encuentran:

- Procedimientos: Contar con un grupo de procedimientos escritos que definan la elaboración, revisión, aprobación, reproducción, distribución, modificación y conservación de los documentos del sistema. Ejemplo: Procedimientos normalizados operacionales (PNO), Manual de calidad, etc.
- Seguridad: Esto significa la existencia de mecanismos y procedimientos que faciliten la revisión ágil de los documentos técnicos, así como su aprobación e introducción.
- Eficiencia: Contar con un grupo de especialistas y técnicos que garanticen el buen funcionamiento del sistema, así como su evaluación continua.

La evaluación del Sistema de Gestión de Calidad en la organización puede tener declarado tantos indicadores o parámetros a medir como se decidan, pero existen cuatro indicadores necesarios para la valoración del buen funcionamiento del sistema, que son:

- Nivel de cumplimiento de lo establecido en los documentos técnicos normativos.
- Control establecido sobre la conservación, almacenamiento y distribución de los documentos técnicos.
- Consistencia de los documentos técnicos.
- Responsabilidad en cuanto al contenido plasmado en la documentación técnica.

El diseño y empleo de los aspectos mencionados anteriormente están en dependencia de los intereses y objetivos de la organización que va a implementar el Sistema de Gestión de Calidad, mientras más complejas sean sus metas y objetivos, más implicaciones en cuanto al número de esfuerzo tendrá la entidad.

8. El ciclo de la mejora continua

El ciclo PDCA , también conocido como “Círculo de Deming”, es una estrategia de mejora continua de la calidad basada en cuatro pasos. Algunos lo denominan espiral de mejora continua.

Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)

Plan (Planificar)

Esto significa:

- Identificar los procesos que se quieren mejorar.
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento de los procesos.
- Análisis e interpretación de los datos.
- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

Do (Hacer)

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.
- Documentar las acciones realizadas.

Check (Verificar)

- Transcurrido un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- Documentar conclusiones.

Act (Actuar)

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior.
- Documentar el proceso.

Y volver a comenzar (Ver Fig. 8.5)

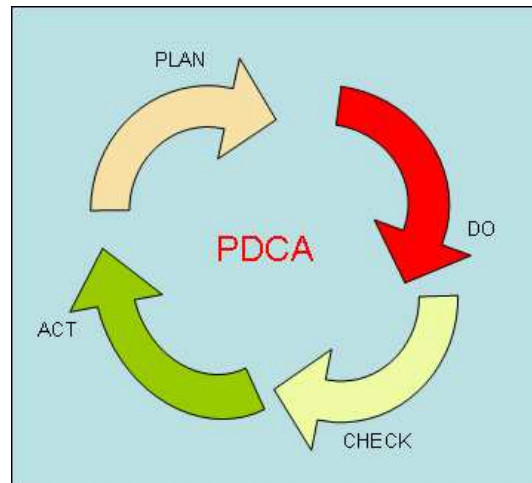


Fig. 8.5. Ciclo de mejora continua

Con el proceso de auditoria se determina si el sistema de gestión responde a los requisitos exigidos por la norma. Con los indicadores podemos medir el desempeño del sistema.

9. Conclusiones.

Las organizaciones modernas disponen a partir de la adopción de los nuevos conceptos de la calidad de la oportunidad de consolidar sus mecanismos de gestión y de diferenciación de sus productos. Esa diferenciación, puede a su vez, ser certificada y por lo tanto reconocida por un organismo de certificación lo que refuerza la idea de la calidad, es decir de una organización “pre-ocupada” permanentemente por dar satisfacción a lo que promete y a lo que demandan sus clientes.

No hay un solo método para trabajar en esta nueva orientación, sino varios. Tanto el sistema (la organización), los procesos (metodologías de trabajo) cuanto los productos (especificaciones pre-establecidas) son campos de acción en los cuales avanzar. La idea es ver dónde están los puntos oscuros de la organización que hacen difícil una superación permanente. Luego identificar si existen normas de aplicación voluntaria para abordar un principio de solución a las limitaciones identificadas. Posteriormente capacitarse para adoptar las normas y, en lo posible, certificar la conformidad de esa adopción con una empresa certificadora. Se debería empezar por los productos, luego continuar con los procesos y finalmente adoptar un sistema de aseguramiento de la calidad. Cada paso brindará la oportunidad de ampliar la visión de la organización apuntando hacia horizontes aún desconocidos e incluso insospechados.

La calidad total que ha surgido como idea rectora para la mejora de las organizaciones públicas y privadas no puede ser entendida como un mecanismo de logros de ajustes indiscriminados o de simple reducción de gastos. Tampoco como una herramienta para disminuir la planta de personal aunque sea necesario la redistribución funcional de los recursos humanos. En la medida que un proceso de este tipo que apunte a una organización sintonizada con los principios de la calidad total reclama de la activa participación de su gente, mal podría ser encarada como instrumento burdamente racionalizador.

Cada proceso de inducción hacia y de desarrollo de la gestión de la calidad es único e irreplicable. Si bien hay muchas experiencias disponibles todas ellas enriquecedoras, ninguna debe ser tomada como ejemplo a seguir ya que cada organización es la respuesta de un impulso proactivo sobre la base de recursos y en un contexto y culturas siempre cambiantes.

Finalmente, como toda opción en la vida, la gestión de la calidad es una oportunidad de mejora que se debe encarar con entusiasmo pero sin fantasías. Es necesario reconocer que todo impulso que implique una mejora requiere de un tiempo de maduración adecuado y que la receta para ello debe ser hecha, si bien con ayuda, siempre con la convicción y con la esperanza de encontrar nuevas oportunidades a partir de nuestras propias fuerzas y capacidades.