

2° Congreso de Calidad Latinoamericano de calidad

Punto del temario

- Implementación de programas de excelencia en la Gestión / Sistemas formales de calidad

Título del trabajo

- La gestión de la Gestión de la Calidad

Autores

- Silvio H. Fistzen
- Verónica Ferrando

Índice

- Introducción
- Conceptos fundamentales
- Sistema- Modelo
- Desarrollo del modelo
- Definición del sistema
- Reflexiones

La gestión de la Gestión de la Calidad

1- Introducción

La implementación y el desarrollo de los conceptos de la Gestión de la Calidad en el ámbito empresarial ha recorrido un camino de importantes reconocimientos. Sin embargo este camino que también ha compartido cuestionamientos requiere hoy su consolidación para completar y continuar su avance.

El presente trabajo intenta aportar ideas en esta dirección sobre la base de las experiencias vividas y conocidas en esta temática.

2- Conceptos fundamentales

El concepto de la calidad adquiere una nueva dimensión cuando deja de referirse solo a la calidad de producto-servicio y se amplía a otras actividades ya existentes, integrándose en la gestión empresarial.

Los simples conceptos de excelencia empresarial recogidos de modelos y sistemas, a partir principalmente de Deming y Juran, son los argumentos sólidos para sumar e integrar estas otras actividades a una gestión única del negocio.

Permanentemente en el mercado aparecen diferentes y recicladas ofertas comerciales que visten de distintas formas los conceptos y herramientas clásicas de la Gestión de la Calidad, poniendo de manifiesto su vigencia.

En esta situación se hace necesario diferenciar conceptualmente modelos y sistemas, de herramientas de mejora continua. Así entender que determinadas actividades, como por ejemplo gestión del conocimiento o gestión del cambio son componentes de un modelo y/o sistema que deben enmarcarse mejor bajo el concepto de procesos y no como herramientas que permiten solucionar problemas. De la misma manera actividades como recursos humanos o finanzas necesitan ser analizadas como procesos, es decir tratando los requisitos específicos que el modelo requiere de ellos.

Sin duda que la gestión de la calidad forma parte de muchos éxitos empresariales pero su relación debe analizarse desde la perspectiva que cada éxito empresarial es singular y por lo tanto las prácticas de un modelo no son de por sí la garantía de éxito.

3- Sistema – Modelo

El modelo es la forma que define la Dirección para llevar adelante sus políticas y cumplir sus objetivos estratégicos.

El primer paso que debe dar una organización es definir que quiere ser, como y donde, y a partir de allí seleccionar y construir el modelo mas adecuado para llevar adelante lo definido. Es decir el tipo de liderazgo, las características de la gestión por procesos, la organización funcional, la circulación de la información, la relación con proveedores y asociados, mecanismos de control, etc.

La construcción del modelo puede realizarse solo en base a la experiencia que la organización va desarrollando o también puede usarse modelos reconocidos internacionalmente, como la Norma ISO 9004 o los modelos de excelencia en la gestión, EFQM, Malcolm Baldrige, Iberoamericano, Premio Nacional y sistemas más específicos como las Normas ISO 9001, 14001 o TS16949.

Los primeros se caracterizan por abordar mas integralmente los procesos del negocio como también la eficiencia y eficacia de los mismos. Los segundos profundizan en requisitos a partir de sistematizar procesos específicos que aseguren su eficacia. Es importante destacar que la sistematización es aplicable a actividades operativas y no operativas.

Estas características de los llamados sistemas de gestión y modelos de excelencia muestran que no se trata de distinto nivel de exigencia sino de requerimientos que debemos saber elegir y combinar para construir el modelo que mejor interpreta nuestro negocio. Para ejemplificar lo dicho, las Normas ISO 9001 o TS 16949 aportan elementos importantes para una empresa que necesita definir un proceso efectivo de diseño, pero serán los modelos de excelencia los que más desarrollan el proceso de liderazgo.

Cada empresa es distinta y por lo tanto va a tener un modelo distinto, el arte es saber elegir y combinar los modelos, sistemas, experiencias de otras empresas y de la propia, los factores y requisitos apropiados que permitan llevar adelante la estrategia planteada.

Una empresa que alcanza el éxito no es excelente en todo el modelo de gestión si no en algunos aspectos que serán los que le darán singularidad al modelo desarrollado.

4- Desarrollar el Modelo

La actitud y participación de la Alta Dirección para desarrollar e implementar un modelo de gestión integrado que permita el gerenciamiento del negocio es clave. Las principales definiciones del modelo son determinadas por ella durante el proceso de planeamiento estratégico.

Definido el tipo de liderazgo el modelo se estructura sobre la base de dos tipos de gestión que se complementan entre sí, la gestión por procesos y la gestión por proyectos.

La gestión por procesos está directamente vinculada a las estrategias y objetivos del negocio . El punto de partida para poner en marcha esta actividad es la identificación de los procesos a partir del conocimiento de las actividades y de la consideración de los factores críticos de éxito que se hayan determinado. Esto junto a su clasificación en estratégicos, operativos y de apoyo permiten elaborar el mapa de procesos que analizado en función del desempeño de cada uno de estos y considerando las estrategias y objetivos planteados posibilita identificar planes de mejora y proyectos que permiten alcanzar el cambio requerido para la evolución del negocio.

En la gestión por procesos y por proyectos, un aspecto importante es gestionar la información.

El modelo debe asegurar esta gestión para poder tomar las decisiones adecuadas en los tiempos adecuados. Para ello debe estructurar la información y posibilitar que sea confiable y significativa y que esté disponible y accesible.

El proceso de planeamiento estratégico cruzado con los procesos y los proyectos debe definir cual es esa información, quién y cuando la obtiene, analiza y toma decisiones.

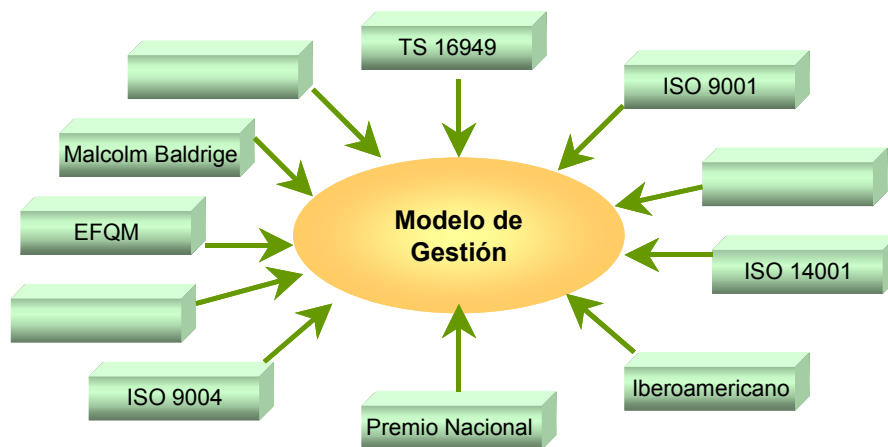
En general los indicadores clave son unos pocos y compartidos por procesos coherentes entre sí y representativos del desempeño del proceso. La definición de indicadores y de sus objetivos debe hacerse alineándolos con los objetivos estratégicos. Considerando particularmente en la definición de objetivos el impacto que cada uno de ellos produce en los distintos procesos.

En algunas organizaciones la necesidad de fijar rápidamente objetivos de gestión anuales en forma de indicadores numéricos llevan a seguir indicadores que no aportan a la gestión, u objetivos poco desafiantes. Debe pensarse en muchos casos en objetivos de más corto plazo o el seguimiento preciso de proyectos.

Una herramienta utilizada en el desarrollo del modelo es el proceso de evaluación y/o autoevaluación respecto de Modelos de Excelencia. Sus resultados deben ser analizados por la Alta Dirección en función de las características propias de la empresa y no solo en función del puntaje obtenido.

Los grandes cambios del negocio pueden generar modificaciones en el modelo y como consecuencia esto puede afectar negativamente en el puntaje, pero en realidad podemos estar en una etapa de crecimiento.

Un soporte importante a este proceso es la formación de facilitadores internos con importante conocimiento de Modelos y Sistemas y principalmente del negocio y de la organización.



5- Definición del sistema

Necesariamente la operación de un negocio requiere la sistematización de determinadas actividades para asegurar su eficacia. Una cuestión fundamental es definir cual es el alcance de los sistemas, cuales son esas actividades y dentro de ellas cuales aspectos lo requieren. Esta decisión debe partir de los requerimientos y complejidades del negocio. Históricamente hay una tendencia a sistematizar los procesos industriales y los administrativos o a tratar cada actividad con la misma jerarquía, sin evaluar la importancia o peso que tienen por ejemplo calidad, medio ambiente y seguridad para cada actividad.

Sin embargo dentro de la misma empresa hay que definir la aplicabilidad necesaria. Hay procesos de campo en los que es más relevante implementar la ISO14001 otros la ISO9001 o TS16949.

Los sistemas han desarrollado herramientas de control muy importantes como son las auditorías. Estas pueden tomar como alcance el conjunto de actividades del modelo y además combinar y alternar sus objetivos. De esta forma se implementan auditorías de producto, de proceso y de gestión de proyectos.

Las auditorías pueden enfocarse, entre otros, a:

- relación con el cliente
- gestión de la información
- seguimiento de mejoras
- la Alta Dirección
- cambios de procesos
- planeamiento estratégico

La revisión de un sistema debe ser incorporada al análisis periódico del modelo que realiza la Dirección. Los sistemas necesitan ser reconocidos como elementos del modelo.

6- Reflexiones

La Gestión de la Calidad se ha integrado a la vida empresarial y su gestión se concreta en el desarrollo e implementación de modelos propios para cada negocio, integrando todas las actividades y todos los participantes en una forma eficiente y efectiva para el logro sostenible de los objetivos.

Los elementos del modelo están relacionados fuertemente a la cultura organizacional. Es importante entonces considerar en la implementación del modelo los elementos culturales a conservar y los nuevos a incorporar. Es condición necesaria para su desarrollo que el modelo se consolide con la cultura organizacional.

En este marco nos parece más conveniente que la histórica función de calidad amplíe su misión para abordar los conceptos mencionados en este trabajo. Este

objetivo se facilita cuando la función se la ubica por ejemplo en áreas de planeamiento.

Finalmente queremos decir que en el corto plazo se trabaja para la evolución natural del modelo pero en el largo plazo debe analizarse su cambio o adecuación en función a las nuevas situaciones.