

CALIDAD

Y

MEJORA

CONTINUA

Índice.

- La historia de la calidad
- La evolución del concepto calidad
- Definición de calidad
- Principios de la calidad
- Pilares e Infraestructura de la calidad
- Calidad Total–Excelencia
- Conclusión

1. La historia de la calidad

El concepto de calidad como hoy lo entendemos surge en el s. XX, pero desde las primeras civilizaciones se aprecia la preocupación de los hombres por el trabajo bien hecho y por la necesidad de atender algunas normas y asumir responsabilidades.

En el Antiguo Egipto, algunos trabajos de construcción que se realizaban, aparece una clara diferenciación de los operarios en dos tipos: uno de ellos representa a los que realizaban las diferentes tareas y el otro indica los que se dedican a medir y comprobar lo que han hecho los anteriores. Estos segundos pueden ser considerados como la figura del supervisor que señala las desviaciones a los operarios respondiendo a lo que hoy llamaríamos inspección de calidad.

A través de este ejemplo podemos ver que la calidad desde las primeras civilizaciones esta en estrecha relación con el arte y la artesanía y se concibe como el trabajo bien hecho.

En la medida en que el trabajo artesanal se manifestaba surgen en Europa, en el s. XII, los primeros gremios artesanales y las corporaciones municipales en las que se establecen una serie de reglamentos y legislaciones que vienen a normalizar y fijar una calidad en sus productos. Las reglas de los gremios regían la calidad de las materias primas utilizadas, la naturaleza del proceso y la calidad del producto acabado. Las mercancías acabadas se inspeccionaban y frecuentemente eran selladas por el gremio. La exportación a otras ciudades se hacia abajo un control particularmente estricto, con el fin de que no se viera perjudicada la reputación de todos los miembros del gremio por la mediocre calidad enviada por alguno de ellos.

El concepto de control de calidad se estructura a partir de 1929 con las aportaciones de W. Shewart y E. Deming, que desarrollan el control estadístico de procesos en los laboratorios Bell de EE.UU. La Segunda Guerra Mundial potencia la implantación del control estadístico de procesos y el muestreo de aceptación –Control de entrada y control de producto final– en diferentes sectores industriales que eran clave para el esfuerzo bélico.

2. La evolución del concepto calidad

Las etapas principales en la evolución de la gestión de la calidad son:

- Inspección
- Control del proceso
- Control integral de la calidad
- Calidad total

• Inspección

La inspección nació como consecuencia de la división y especialización de l trabajo.

Un concepto moderno de la gestión de la calidad incluye, por supuesto, la inspección, pero no con el criterio de separar lo bueno de lo malo, sino para confirmar que el sistema de calidad funciona según lo previsto. Los controles 100% se mantienen, pero se limitan a aquellas características importantes del producto, seleccionadas según criterios de seguridad, funcionalidad o cumplimiento de normativas oficiales. En el resto de características, la inspección se hace por muestreo, y aplicando técnicas estadísticas para el análisis y evaluación de resultados mediante auditorias internas.

Las auditorias de calidad del producto terminado consisten en medir exhaustivamente pocas unidades para tener un historial de cómo evoluciona la calidad del producto. Esto puede hacerse con una pequeña muestra (a3 o 5 unidades) pero manteniendo una periodicidad en el tiempo (por turno, por día o por semana para productos más complejos).

Los criterios de la inspección son:

- Control de producto
- Criterios de aceptación
- Corrección de defectos
- Auditorias del producto

El criterio básico de la inspección como fundamento de la calidad es separar los productos buenos de los defectuosos, después de fabricados. La mentalidad de inspección es una mentalidad curativa, basada en el concepto *tayloriano* de primero fabricar y después controlar. **El control final de los productos** es la criba de la calidad.

En esta etapa, el control de calidad pone gran énfasis en los criterios de aceptación, llegándose a acuerdos minuciosos de cómo se van a medir los defectos, y estableciendo planes estadísticos de control.

También se ha puesto gran atención, en esta etapa, a la **corrección de defectos**, estableciéndose listados de problemas y reuniones de calidad para buscarles solución. Dentro de la inspección se puede incluir la **auditoria del producto** para obtener una medida de la calidad del producto final antes de la entrega al cliente.

La gestión de calidad actual no elimina la inspección pero la plantea., no como criba, sino como una confirmación de que todo esta funcionando según lo previsto, o tomando actuaciones inmediatas cuando así no sea.

• Control del proceso

Aquí se evalúa el no esperar a que se fabrique piezas o productos defectuosos para luego controlarlos, sino anticiparse y actuar sobre el proceso de fabricación cuando se presentan los primeros síntomas de que pueden aparecer defectos. Para ello, se controla el proceso, en muchos casos utilizando técnicas de muestreo estadístico, que van indicando si el proceso esta bajo control o no.

El control del proceso se considera como una herramienta de mejora continua de la calidad para obtener las características de piezas y productos, lo mas centradas posibles y con una dispersión mínima respecto a su valor objetivo.

Los criterios del control del proceso son:

- Control estadístico del proceso
- Criterios Shewart
 - ◆ Distribución de los valores
 - ◆ Limites de control
 - ◆ Mejora continua

La etapa siguiente del control de calidad se centra en el **control del proceso**, dando una gran importancia a la **uniformidad de los procesos de fabricación**. Se trata de conocer el modelo de la variación de las características (se aplica el **control estadístico de proceso**) y **asegurar que se mantiene bajo control** que, siguiendo a **Shewart**, significa que la **variación esta controlada**; es decir, sigue un modelo matemático sobre el cual solo influyen causas aleatorias; por el contrario, un proceso esta fuera de control cuando tiene una variación incontrolada en el tiempo. El motivo de este último caso son causas asignables que se pueden determinar y corregir llevando el proceso a la **situación de bajo control** en la cual la dispersión es mínima

La gestión de la calidad actual hace hincapié en la **mejora continua del proceso** que significa no conformarse con cumplir las especificaciones, sino buscar la situación en que el proceso esta lo mas centrado posible respecto al valor objetivo y tiene una dispersión mínima.

• Control integral de la calidad

También se debe garantizar la calidad desde el proyecto, en contacto con el cliente y, además, el proyecto debe ser fabricable. Las materias primas y componentes de suministro exterior deben llegar con la calidad requerida. El procedimiento de distribución, embalaje, transporte, descarga, etc., puede afectar a la calidad. Por ultimo, a los clientes se les debe asegurar darles una asistencia técnica para resolver los problemas que puedan presentarse.

La calidad del producto no depende solo de la fabricación , sino también del proyecto, las compras y la asistencia al cliente.

La gestión de la calidad integral abarca a todas las áreas de la empresa relacionadas con el producto, quienes deben tener bien definidas sus misiones y responsabilidades en relación con la calidad.

Dentro del área de fabricación se insiste en el autocontrol, es decir, que cada trabajador disponga de medios para controlar lo que produce y responda de la calidad que obtiene.

La coordinación de todas estas actuaciones entra en el ámbito de la responsabilidad de gestión de la dirección de la empresa.

Los criterios de calidad integral son:

– Calidad extendida a todas las áreas funcionales

- ◆ Marketing
- ◆ Proveedores
- ◆ Proyecto
- ◆ Fabricación
- ◆ Montaje
- ◆ Ventas
- ◆ Post-ventas

– Comités de calidad

El control de calidad se amplía a otras áreas funcionales, es decir, el departamento de control de calidad extiende sus tentáculos a otras áreas de la empresa. Se intensifican los contactos con los proveedores, se incrementa la asesoría sobre calidad a los clientes y se potencia la actuación post-venta como una realimentación de datos sobre calidad.

La **calidad** no se refiere solo al producto, sino a **todas las actividades de la empresa**.

• Calidad total

Según k. Ishikawa la calidad total es: **Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.**

Los criterios de la calidad total son:

- La calidad se refiere a todas las actividades
- La calidad es responsabilidad individual de todos: a todos los niveles y a todas las funciones
- Cada uno, en la empresa, es proveedor y cliente de otros
- Énfasis de prevención : Trabajo bien hecho, a la primera
- Promueve la participación y colaboración: Satisfacción en el trabajo

Hay que considerar, no sólo la calidad del producto o servicio, sino la de **todas las actividades** de cualquier tipo, que se realizan en la empresa.

La calidad no es sólo **responsabilidad** del departamento de control de **calidad sino de todas y cada una de las personas que componen la empresa.**

El factor humano es fundamental para conseguir la calidad total. Sólo con personas que tengan los conocimientos precisos para la función que realizan (formación), que dispongan de medios apropiados para ejecutar su trabajo (instalaciones y maquinas adecuadas) y que quieran hacerlo (motivación) será posible obtener resultados con calidad.

Participación, información y comunicación son condiciones básicas para un funcionamiento armónico del sistema de calidad total.

La actitud de prevención de los errores tiene prioridad frente a la corrección de cuando éstos ya se han

presentado.

Además de la figura tradicional del cliente, en la calidad total se pon énfasis en el **cliente interno**, que es la persona, dentro de la empresa, que va a recibir el resultado e nuestro trabajo.

Evolución de la calidad en:

ANTIGUO ENTORNO

- Estable
- El cliente es desconocido
- La calidad es el resultado de un programa
- La calidad es sinónimo de problemas (a resolver o a evitar)
- Una minoría recibe formación sobre calidad
- Los indicadores de control son un fin en si mismos
- Trabajo individual

NUEVO ENTORNO

- Evolutivo
- El cliente es el rey. Es la razón de ser.
- La calidad es el resultado de un proceso de mejora continua y sin fin.
- La calidad es sinónimo de productividad, desarrollo y crecimiento.
- Cada persona recibe una educación y formación en calidad
- Los indicadores son la oportunidad para mejorara y permitir crecer
- Trabajo en equipo.

3. Definición de calidad

Definición según *ISO 8402*:

- **Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.**

La norma hace una serie de aclaraciones que son importantes destacar:

- Cuando existe contrato, las necesidades suelen estar especificadas, mientras que en otros casos las necesidades implícitas deben identificarse y definirse.
- Las necesidades varían con el tiempo, por lo que las especificaciones deben revisarse periódicamente.
- La calidad de un producto o servicio depende de una serie de etapas: diseño, producción, postventa y mantenimiento.

La Calidad en la empresa se consigue con tres **factores clave**:

- La identificación de las necesidades de los clientes o usuarios.
- La satisfacción de una manera regular de esas necesidades: sistemas de trabajo y las personas de la organización.
- La obtención de los productos y servicios al mínimo coste.

4. Principios de la calidad

La calidad es dinámica, no estática. Es un concepto en continua transformación, pero no siempre se hace el énfasis suficiente en definir y entender las pautas que guían el proceso de implantación de los sistemas de calidad.

Los actuales sistemas de gestión de la calidad soportan cinco principios:

- Centrado en el cliente
- Compromiso total
- Medidas
- Apoyo sistemático
- Mejora continua

• **Centrado en el cliente**

La calidad la definen los clientes. En un mercado competitivo, quienes determinan si un producto o servicio es aceptable y satisface sus necesidades son los clientes y no los departamentos de producción, de control de calidad, o de servicio al cliente. Por tanto, el diseño, desarrollo y nivel de servicio de un producto deben partir de un claro entendimiento y conocimiento de las necesidades, preferencias, valores, percepciones y criterios de compra de los clientes. La tendencia será lograr la máxima satisfacción de nuestros clientes.

• **Compromiso total**

El proceso de calidad se inicia con el liderazgo activo de la dirección y la participación de todos los miembros de la organización. La ideología de la calidad no se delega, se practica. En una cultura empresarial fundada en la calidad, los directivos deben liderar activamente la búsqueda y definición de estos valores.

Los empleados de la empresa, como generadores y transmisores de la calidad de productos y de servicios, son la clave del éxito de una estrategia de negocios basada en un enfoque de calidad. Los recursos humanos se convierten de esta forma en la manifestación visible de todos los componentes de una gestión de calidad.

• **Apoyo sistemático**

Nada se conoce hasta que no se consigue medir. La capacidad de medición de la calidad es pues, un punto

importante e imprescindible para un control y seguimiento del nivel de calidad.

En cada caso de medida del *defecto* se debe establecer con un nivel standard admisible y realizar un seguimiento de parámetros y evolución del nivel de calidad. Teniendo en cuenta que el cumplimiento de los estándares nunca debe convertirse en un fin, sino en un instrumento de ayuda a mejorar la calidad, que es in concepto global y no puede ser nunca parametrizado completamente.

• Mejora continua

Un programa de calidad es sólo el inicio de un camino que no tiene fin porque las oportunidades de hacer las cosas mejor son infinitas.

En toda empresa son los hombres los que consiguen la calidad y por eso es imprescindible la mejora continua de su actividad hacia la calidad y de su capacidad para hacer las cosas cada vez mejor.

Para la realización de los planes anuales de mejora, pueden crearse grupos de trabajo estructurales (por ejemplo, el jefe de un Departamento o Sección, con sus colaboradores directos), que se ocupen del desarrollo, de los proyectos de carácter interno, que afectan a su área de trabajo.

5. Pilares e Infraestructura de la calidad.

Actualmente, toda Empresa considera la Calidad como un factor de primer orden en su estrategia organizativa, tendrá que tener en cuenta todas las exigencias legislativas existentes sobre el tema y las directrices o resoluciones marcadas por CEE.

Todas ellas se basan en 3 conceptos genéricos que estructuran los aspectos formales en los que se fundamenta la Calidad. Estos son:

- Normalización
- Certificación
- Acreditación

◆ Normalización

Es la actividad que aporta soluciones para las aplicaciones repetitivas que se desarrollan en el ámbito de la Ciencia, Economía y Tecnología e Industria.

Es un pacto entre los agentes sociales (consumidores, productores, usuarios y Administración) para llegar a un acuerdo respecto a las características técnicas que han de cumplir los productos o servicios.

Se plasma en un Documento Técnico, la NORMA.

NORMA.

Es una especificación técnica y otro documento accesible al público –establecido con la cooperación o aprobación general de todas las partes interesadas– fundado en los resultados conjugados de la ciencia, de la tecnología y de la experiencia con vistas al progreso óptimo de la comunidad, y aprobado por un organismo con actividades normativas. (Definición ISO).

1. Objetivos de la Normalización

- Simplificar, controlar y unificar los productos o procesos
- Aumentar la relación y el intercambio de ideas.
- Conseguir una mayor economía en la fabricación
- Potenciar la seguridad, defender la salud y conseguir la máxima protección de la vida
- Defender los intereses de los consumidores y de la comunidad
- Suprimir las barreras comerciales
- Ordenar y sistematizar las actividades de las empresas para conseguir la Calidad

2. Ventajas

- Disminuye la diversidad y modelos de productos
- Reduce los costes de fabricación
- Mejora la gestión y el diseño
- Facilita el comercio y agiliza el proceso de pedidos
- Mayor confianza de los clientes
- Se conocen las prestaciones y las características de los productos y/o servicios
- Permite legislar con referencia a las Normas
- Etc.

3. Características

- Se elaboran voluntariamente
- Su redacción definitiva es con el consenso de las partes interesadas
- Contiene especificaciones técnicas fruto de la experiencia y de los avances tecnológicos
- Son de conocimiento público
- Su observancia no es obligatoria

4. Tipos de Normas

- Por su ámbito de aplicación geográfico
 - de empresa
 - de división administrativa de un Estado
 - Nacional
 - Regional
 - Internacional
- Por su origen
 - de empresa
 - de organismo semiestatal o privado
 - de organismo estatal
 - de organismo internacional

- Por su contenido

- de producto
- abstractos: de unidades, de símbolos, de vocabularios técnicos, de ensayos.....
 - Por su campo de aplicación técnico
- puede haber de inmuebles tipos. Por ejemplo: celulosa y papel, material ferroviario, construcción...
 - Por su obligatoriedad
- voluntarias
- de obligado cumplimiento (por estar referenciados a un reglamento).

Un organismo de normalización en nuestro país es: AENOR.

◆ **Certificación**

Es el procedimiento por el cual un organismo asegura por escrito que un producto, proceso o servicio se ajusta y cumple unas determinadas exigencias, definidas en una/s norma/s.

- Asegura la calidad de una empresa o producto.
- Incrementa la confianza de los consumidores.

La certificación consiste en la emisión de marcas y certificados de conformidad a las empresas que demuestren que su producto es conforme con las normas o especificaciones técnicas que son de aplicación y a las que tiene implantado un sistema de aseguramiento de calidad conforme a las Normas UNE-EN-ISO 9001/2/3 para la Gestión y Aseguramiento de la calidad.

• Objetivos de la Certificación

- Favorecer el incremento de la calidad de los productos
- Impulsar el perfeccionamiento de los Sistemas de Calidad en las empresas
- Aumentar la protección de los usuarios
- Facilitar la compra de artículos

• Ventajas

- ◆ Evita que las empresas y productos sean evaluados por múltiples clientes
- ◆ Evita empresas sin certificación correspondiente penetre en nuestro mercado
- ◆ Al existir una evaluación sistemática por una 3ª parte (organismo certificador), se complementa la verificación del propio sistema de calidad, se detectan prontamente los productos o procesos defectuosos y se reducen los gastos adicionales
- ◆ Reconocimiento a nivel Nacional e Internacional
- ◆ Se eliminan barreras técnicas en otros mercados
- ◆ Proporciona credibilidad y confianza al usuario
- ◆ Se garantiza una relación óptima entre calidad y precio
- ◆ Garantiza la intercambiabilidad

• Características

- ◆ Según sean las características del producto o del sistema a certificar, y de los requerimientos legislativos existentes, se pueden emplear diferentes SISTEMAS DE CERTIFICACIÓN, reconocidos a nivel Internacional. Después de seguir el sistema de Certificación adecuado, se otorgan las Marcas de Conformidad.
- ◆ *Sistema de certificación*

Un sistema de certificación es aquél que tiene sus propias reglas de procedimiento y de administración para llevar a cabo una certificación de conformidad. Tal sistema ha de ser objetivo, fiable, aceptado por todas las partes interesadas, eficaz, operativo, y estar administrado de manera imparcial y honesta. Su objetivo primario y esencial es proporcionar unos criterios que aseguren al comprador que el producto que adquiere satisface unos requisitos.

Todo sistema de certificación ha de contar con los siguientes elementos:

- Existencia de Normas y/o Reglamentos
- Existencia de Laboratorios Acreditados
- Existencia de un Organismo de Certificación
- Existencia de un procedimiento legal administrativo

La solicitud de certificación puede partir de distintos agentes económicos: las autoridades, las compañías y organismos de seguros y los compradores en general, incluyendo los consumidores finales.

La certificación se solicita con carácter voluntario y se puede otorgar a empresas, productos o personas.

Los distintos sistemas de certificación tienen como objetivo cubrir las necesidades de las empresas de cara a facilitar:

- La introducción de sus productos en otros mercados
- La demostración de las empresas frente a sus clientes del cumplimiento de sus productos con las normas UNE y la conformidad de sus sistemas de calidad con las normas ISO 9001/2/3.
- El reconocimiento por parte de los consumidores de los productos certificados.

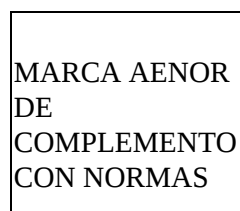
• Entidad de certificación

Las entidades de certificación son entidades públicas o privadas, con personalidad jurídica propia, que se constituyen con la finalidad de establecer la conformidad solicitada con carácter voluntario, de una determinada empresa, producto, proceso, servicio o persona a los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas.

Algunas entidades de certificación son: AENOR, B.V.Q.I.E. (Bureau Veritas Quality International España), Det Norske Veritas, L.R.Q.A. (Lloyd's Register Quality),

ESQUEMA DE LOS SISTEMAS DE CERTIFICACION

CERTIFICACIÓN DE PRODUCTOS



UNE	
MARCA AENOR DE SEGURIDAD	
– Norma UNE (seguridad)	
– Norma EN o HD	
– Directivas comunitarias	
CERTIFICADO DE CONFORMIDAD	
– Especificaciones técnicas	
CERTIFICADO DE EMPRESAS	
Sistema de aseguramiento de la calidad UNE EN-ISO-9001/2/3	
CERTIFICACIÓN DE PERSONAL	
Para ensayos no destructivos	

◊ **Acreditación**

Es el procedimiento por el cual un organismo, haciendo uso de su autoridad, reconoce formalmente que otro organismo es competente para efectuar determinadas actividades:

- ◆ Organismos de Certificación
- ◆ Laboratorios de Ensayos
- ◆ Entidades de Inspección o Auditorías
- ◆ Laboratorios de Calibración
- ◆ Seguridad Industrial

La acreditación es el mecanismo que proporciona la CONFIANZA necesaria en los certificados, informes de inspección, actas de ensayo, certificados de calibración y validaciones medioambientales, emitidos por los diferentes organismos en Europa, y así facilitar la libre circulación de los productos de todo el espacio europeo.

1. Objeto de la acreditación

La acreditación, tiene por objeto proporcionar la CONFIANZA en la competencia, aptitud técnica y capacidad de las entidades que participan en la evaluación y certificación de productos o servicios, con las normas o reglamentos que les son de aplicación, a través de evaluación y auditoria de las mismas, siguiendo criterios transparentes y públicos.

Un organismo de certificación que consiga ser acreditado, se le reconoce su competencia técnica, por ejemplo, para expedir certificados según las normas UNE. Podríamos decir que la **Acreditación es como una certificación del certificador.**

2. Entidad de acreditación

Las entidades de acreditación son entidades privadas sin animo de lucro, que se constituyen con la finalidad de acreditar en el ámbito estatal a las entidades de certificación, laboratorios de ensayos y calibración, y entidades auditorias y de inspección que actúan en el campo voluntario de la calidad, así como a los Organismos de control que actúen en el ámbito reglamentario y a los verificadores medioambientales, mediante la verificación del cumplimiento de las condiciones y requisitos técnicos exigidos para su funcionamiento.

La entidad reconocida y designada en España es ENAC, Entidad Nacional de Acreditación. Es una asociación privada sin animo de lucro. Los socios son las entidades que se acreditan (la mayoría son laboratorios de ensayo y calibración). El Ministerio de Industria y Energía la tutela y subvenciona.

ESQUEMA DE ACREDITACION DE UN LABORATORIO
Laboratorios de ensayos
Solicitud Acreditación
Organismos de Acreditación
Auditoria
Concesión de la Acreditación
Mantenimiento
Evaluación continuada
Métodos de ensayos y procedimientos
Calibración
Trazabilidad
Material/Instrumental
Personal cualificado
Administración
Aspectos económicos

6. Calidad total-Excelencia.

◆ ¿Qué es?.

Calidad Total es una sistemática de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de sus accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone.

Cómo se aplica la Calidad Total

La aplicación del concepto de Calidad Total se desarrolla mediante el seguimiento de un modelo definido como "*MODELO EUROPEO PARA LA GESTION DE CALIDAD TOTAL*" – "*EFQM*".

Dicho modelo, basado en 9 criterios, establece los parámetros a desarrollar para el diseño e implantación de un Plan de Calidad

La Calidad Total, entendida como una estrategia de gestión global que compendia las mejores prácticas que desarrollan las organizaciones, estuvo circunscrita en sus orígenes a las industrias.

Actualmente, esta estrategia de gestión se extiende a organizaciones de todo tipo, ya que es aplicable a cualquier actividad que requiera de un equipo humano para alcanzar sus objetivos, buscando la satisfacción de clientes, empleados, accionistas o entidades financiadoras y sociedad en general de manera equilibrada. La Calidad Total se convierte así en un elemento de cohesión social.

◆ Gestión de Calidad.

En los últimos años han gozado de gran popularidad las normas de Gestión de la Calidad de la serie ISO 9000.

Entendemos por Gestión de la Calidad la definición e implantación de las acciones a emprender por una organización para la consecución de la satisfacción de todos y cada uno de los clientes que interviene en la misma, *tanto los clientes internos como externos*.

La Gestión de la calidad es el **conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad establecidos por el cliente.**

La nueva norma ISO 9001 del año 2000 sustituye a las tres anteriores normas certificables (ISO 9001, 9002 y 9003) y su denominación es de "Gestión de la Calidad", lo que supone un avance sobre el anterior concepto "Aseguramiento de la Calidad".

La Gestión de la calidad garantiza la calidad de sus productos y servicios, y que la Calidad Total va más allá y persigue la calidad de la gestión, siendo el "Aseguramiento" uno de los aspectos clave.

Cómo comenzar el camino hacia la Calidad

No existen caminos predefinidos que lleven hacia la Calidad, cada organización deberá diseñar el suyo propio atendiendo a las siguientes cuestiones:

–¿Qué nos pide el mercado?

–¿Cuál es el punto de partida? – (*Diagnóstico inicial*)

–¿Dónde queremos llegar? – (*Planteamiento de objetivos*)

–¿Qué recursos estamos dispuestos a emplear?

◆ Principios y Metodologías.

La estrategia de gestión que llamamos Calidad Total, está compuesta por tres grandes tipos de elementos: los *principios*, los *modelos*, y las *metodologías* de mejora.

1. PRINCIPIOS.

La Calidad Total es el resumen de las "mejores prácticas" en el ámbito de la gestión de las organizaciones, a las cuales se les suele denominar Principios de la Gestión de Calidad Total o conceptos fundamentales de la Excelencia en la Gestión.

Estos principios son de validez universal, tanto para empresas como para cualquier otro tipo de organizaciones. La Gestión de Calidad Total está en continua evolución y estos principios se van modificando y matizando con el paso del tiempo.

◆ **Orientación hacia los resultados**

El éxito continuado depende del equilibrio y la satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés que participan en la organización: clientes, proveedores, empleados, accionistas y la sociedad en general.

Beneficios significativos:

- ◆ Añadir valor para todos los grupos de interés.
- ◆ Éxito sostenido a largo plazo.
- ◆ Relaciones mutuamente beneficiosas.
- ◆ Existencia de medidas relevantes, incluidos los indicadores más importantes, para todos los grupos de interés.

◆ **Orientación hacia el cliente**

Toda la organización debe trabajar en la búsqueda de la satisfacción del cliente, que depende del valor percibido por él en el producto o servicio con respecto a las expectativas que tenía.

Beneficios significativos:

- ◆ Incremento de la cuota de mercado.
- ◆ Mejor comprensión de lo que aporta valor al cliente.
- ◆ Reducción al mínimo de los costes de transacción.
- ◆ Éxito a largo plazo.

◆ **Liderazgo y constancia en los objetivos**

Los líderes de una organización deben inspirar en ella claridad y unidad en los objetivos y actuar como facilitadores de los medios necesarios para que la organización y las personas que la integran alcancen la excelencia.

Beneficios significativos:

- ◆ Máximo nivel de compromiso y efectividad de las personas.
- ◆ Clara sensación de liderazgo.
- ◆ Respeto a la fuerza del mercado.
- ◆ Alineación y despliegue de todas las actividades de modo estructurado y sistemático.

◆ **Gestión por procesos y hechos**

La tradicional gestión por funciones o departamentos se debe complementar con la gestión

por procesos para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes y mejorar la competitividad. La gestión de los procesos debe basarse en información y datos fiables, no en opiniones.

Beneficios significativos:

- ◆ Orientación hacia los resultados deseados.
- ◆ Optimización del empleo de las personas y los recursos.
- ◆ Coherencia en los resultados y control de la variabilidad.
- ◆ Gestión basada en datos para establecer unos objetivos realistas y un liderazgo estratégico.

◆ **Desarrollo e implicación de las personas**

Para el éxito de las organizaciones es fundamental el pleno desarrollo del potencial de las personas y su implicación, estableciendo mecanismos de comunicación y participación que favorezcan la confianza y la asunción de responsabilidades.

Beneficios significativos:

- ◆ Máxima participación, actitud positiva y motivación.
- ◆ Buena contratación y retención en la empresa.
- ◆ El conocimiento se comparte de manera eficaz.
- ◆ Oportunidad para las personas de aprender y desarrollar nuevas capacidades.
- ◆ **Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos**

La mejora continua puede definirse como un ciclo de cuatro fases PDCA (Plan–Do–Check–Act). Si aplicamos este ciclo a todas las actividades de la organización, los resultados se verán mejorados de forma sustancial.

Beneficios significativos:

- ◆ Agilidad de la organización.
- ◆ Reducción de costes.
- ◆ Identificación de oportunidades.
- ◆ Optimización del rendimiento.
- ◆ Actividades de mejora, basadas en la prevención, en el trabajo diario de todas las personas de la organización.
- ◆ **Desarrollo de alianzas**

La organización debe establecer con sus proveedores y otros colaboradores vínculos y relaciones basados en la confianza, pactando y satisfaciendo sus mutuos requerimientos de forma beneficiosa, para generar con ello mejoras de valor añadido a los clientes.

Beneficios significativos:

- ◆ Capacidad para crear valor para ambas partes.
- ◆ Logro de una ventaja competitiva a través de relaciones duraderas.
- ◆ Sinergia en cuanto a recursos y costes.
- ◆ **Responsabilidad social**

La organización y sus empleados deben comportarse con arreglo a una ética, esforzándose por superar las normas y requisitos legales y participando en las iniciativas sociales que se desarrollan en su comunidad.

Beneficios significativos:

- ◆ Aumento de la credibilidad, rendimiento y valor de la organización.
- ◆ Conocimiento del público, seguridad y confianza.

2. LAS METODOLOGÍAS DE CALIDAD TOTAL – EXCELENCIA

Existen numerosas metodologías y herramientas que permiten mejorar las formas de gestionar y obtener mejores resultados. Algunas son específicas y aplicables sólo en ciertos tipos de organizaciones y otras son "universales". Asimismo podemos decir que, en general, su puesta en práctica potencia o refuerza principalmente algunos de los 9 criterios del Modelo EFQM de Excelencia, si bien también suelen impactar o incidir en menor medida sobre el resto.

De esta forma, las Metodologías de Mejora:

- ◆ Refuerzan el liderazgo (Criterio 1) pues actúan sobre el papel a desarrollar por los líderes, modificando sus compromisos y su labor.
- ◆ Requieren cierto grado de formalización de un plan para llevarlas a cabo y deben estar al servicio de los objetivos estratégicos de la organización. Así inciden en la política y estrategia (Criterio 2).
- ◆ Impactan sobre las personas (Criterio 3) e introducen modificaciones sobre sus actitudes, aptitudes y comportamientos.
- ◆ Conllevan un mejor aprovechamiento de los recursos (Criterio 4) de uno u otro tipo.
- ◆ Incrementan la eficacia y eficiencia de algunos procesos (Criterio 5).
- ◆ Mejoran los resultados en los clientes (Criterio 6), personas (Criterio 7) y sociedad (Criterio 8) y, en general, además repercuten sobre los resultados clave (Criterio 9).

A continuación, sin ánimo de ser exhaustivos, presentamos algunas de las numerosas metodologías existentes y en qué forma su aplicación refuerza uno o varios de los criterios del Modelo.

1. NORMAS ISO 9000

Las normas UNE-EN-ISO 9000 son un conjunto de normas que definen los requerimientos para la implantación de "*Sistemas de Calidad*", tendentes a asegurar la Calidad en el Diseño, el Desarrollo, la Producción, la Instalación y el Servicio Postventa.

Existen tres normas ISO 9000:

- ISO 9001
- ISO 9002
- ISO 9003

La aplicación de cada una de ellas depende de la actividad concreta de la empresa de que se trate.

Las normas de la familia ISO 9000 se han elaborado para asistir a las empresas de cualquier tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de calidad eficaces. Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a alcanzar la satisfacción del cliente.

NORMA ISO 9001

La nueva norma ISO 9001 del año 2000 sustituye a las tres anteriores normas certificables (ISO 9001, 9002 y 9003) y su denominación es de "Gestión de la Calidad", lo que supone un avance sobre el anterior concepto "Aseguramiento de la Calidad". Para ello, la nueva norma incorpora aspectos como la medida de la satisfacción de los clientes y el establecimiento de objetivos de mejora continua, con

los cuales se refuerza el ciclo de gestión de la calidad de los productos y servicios.

Por todo ello, cuando una organización aplique los contenidos de esta norma en su Sistema de Gestión de la Calidad, estará mejorando su forma de gestionar, principalmente en el criterio de PROCESOS (5) y en el de RESULTADOS EN LOS CLIENTES (6) del Modelo EFQM de Excelencia.

NORMA ISO 14001

La aplicación de un Sistema de Gestión Medioambiental siguiendo las directrices contenidas en esta norma, permite a las empresas desarrollar productos menos lesivos con el medio ambiente y mejorar la gestión de sus recursos, reduciendo el consumo de materias primas, agua y energía; aprovechando y minimizando los residuos y reduciendo los costes de embalaje, almacenamiento y transporte. Por lo tanto incide, principalmente, en el criterio ALIANZAS Y RECURSOS (4) y en el impacto social o RESULTADOS EN LA SOCIEDAD (8).

NORMA UNE 81900: 96 EX

Esta norma, aún de carácter experimental y no certificable, establece las directrices para que una empresa pueda implantar un Sistema de Prevención de Riesgos Laborales que evite o minimice los riesgos para los trabajadores. Conlleva la motivación y formación de las personas trabajadoras y por ello incide, principalmente, en los criterios de PERSONAS (3) y RESULTADOS EN LAS PERSONAS (7).

2. Las 5S .

Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas a las que debe su nombre esta metodología:

SEIRI – ORGANIZACION

Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.

SEITON – ORDEN

Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

SEISO – LIMPIEZA

Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo.

SEIKETSU – CONTROL VISUAL

Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.

SHITSUKE – DISCIPLINA Y HABITO

Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Las cinco fases componen un todo integrado y se abordan de forma sucesiva, una tras otra.

Su aplicación conduce a mejorar el aprovechamiento de los recursos, reduciendo averías, stocks, transportes, tiempos de cambio de utillaje, etc. Para implantar esta metodología es necesario formar y motivar a las personas, que lograrán mejorar su lugar de trabajo y una mayor cooperación y trabajar

en equipo. Por tanto incide, principalmente, en los criterios PERSONAS (3), ALIANZAS Y RECURSOS (4), RESULTADOS EN LAS PERSONAS (7) y RESULTADOS CLAVE (9).

3. MEJORA CONTINUA

En la Gestión de nuestras organizaciones observamos deficiencias u oportunidades de mejora respecto a problemas que se repiten en nuestra labor diaria. Para ello es necesario disponer de una metodología que permita estructurar y desarrollar un proceso de mejora continua que aborde de forma sistemática y fiable la identificación, la organización y la solución a dichos problemas. Para llevarlo a cabo, se utiliza una estructura organizada permanente de equipos de trabajo.

Un equipo de trabajo denominado equipo de mejora consiste en un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común, utilizan parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización. Las características esenciales de un equipo son:

1. Tener objetivos de equipo. El equipo debe tener una razón para trabajar como conjunto.
2. La interdependencia. Es importante que los miembros del equipo sean interdependientes, es decir que cada uno necesite de la experiencia, habilidad y entrega de los demás para lograr objetivos mutuos.
3. Eficiencia en el desempeño. Los miembros del equipo deben estar convencidos de la idea de que el equipo de trabajo, si es realmente eficiente, consigue siempre mejores resultados que individuos que trabajan aisladamente.
4. La responsabilidad. El equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y sobre todo sobre los logros obtenidos. Un equipo eficaz es aquel capaz de dotarse a sí mismo de ciertas normas y comportamientos que le permiten alcanzar sus objetivos dentro de los plazos de tiempo previstos.

Para cada una de las oportunidades de mejora que la organización decida convertir en proyecto de mejora, se debe establecer cuál es el grupo de personas que tiene una mayor capacidad para alcanzar una solución óptima para la empresa y transformar ese grupo en un Equipo de Mejora. Los Equipos de Mejora disponen de una serie de herramientas de resolución de problemas que pueden utilizar según la fase del proceso en el que se encuentren, herramientas que se describen en el siguiente apartado.

Por tanto los Equipos de Mejora actúan, principalmente, en el criterio PROCESOS (5) y RESULTADOS EN LOS CLIENTES (6)

4. Las 7H

Se conoce con el nombre de las "7H" o las "siete herramientas clásicas" a siete herramientas que fueron recopiladas en los años 60 por Kaoru Ishikawa y que formaban parte de la formación que recibían en aquellos tiempos los integrantes de los círculos de calidad: el diagrama de Pareto, el diagrama de causa efecto, las hojas de recogida de datos, los histogramas, la estratificación, los gráficos de control y los diagramas de dispersión.

La experiencia ha demostrado que el uso de estas sencillas herramientas permite resolver el 80% de los problemas de las organizaciones. Las herramientas clásicas tienen grandes ventajas:

- ♦ Sencillez. Todo el mundo puede usarlas.

- ♦ Aplicabilidad en todos los niveles de la organización.
- ♦ Utilidad por su gran capacidad de análisis y mejora.

Recientemente se ha recopilado otro grupo llamado "las nuevas herramientas", más complejas. Hoy en día las 7 H "clásicas" son utilizadas en todo el mundo por los equipos de mejora continua y de resolución de problemas, pues con ellas se pueden identificar, analizar y resolver la mayoría de los problemas relacionados con la calidad de los productos y servicios. Por tanto actúan, principalmente, en el criterio PROCESOS (5) y RESULTADOS EN LOS CLIENTES (6).

5. GESTIÓN DE PROCESOS

Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar "algo" (Salida) a "alguien" (Destinatario) a partir de unos recursos que se utilizan (recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso). La gestión y mejora de procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de Calidad Total / Excelencia. Por tanto actúa, principalmente, en el criterio PROCESOS (5)

Son ejemplos de procesos:

- ♦ El proceso que estampa y rosca un tornillo.
- ♦ El proceso que ensambla un conjunto concreto de una máquina de transformación eléctrica.
- ♦ El proceso que desarrolla una jornada informativa sobre el impacto del Euro.
- ♦ El proceso que tramita una licencia de obras menores en un Ayuntamiento.

Es a través de sus procesos como las organizaciones consiguen hacer llegar esos "algunos" que generan a aquellos a quienes han definido como "Destinatarios" de lo que hacen, (Cliente, Siguiendo sección, Asistente a una jornada, Ciudadana/o), y que son sus procesos los que condicionan la satisfacción de estos y por lo tanto la probabilidad de que en el futuro sigan contando con la organización.

6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento es, en estos momentos, más que una metodología, un principio o elemento clave de gestión y aparece como tal recogido explícitamente en el Modelo EFQM de Excelencia en sus criterios PERSONAS (3) y ALIANZAS Y RECURSOS (4).

La gestión del conocimiento conlleva, a menudo, dotar a las organizaciones de sistemas informáticos y otros mecanismos que permiten almacenarlo y acceder a él y, sobre todo, cambiar la cultura de las personas para que sean proclives a socializarlo y compartirlo, lo cual se logra desarrollando unos contextos organizativos – espacios físicos, organización del trabajo, sistemas de evaluación del desempeño, reconocimiento, etc. – que lo favorezcan.

7. SEIS SIGMA

Seis sigma es un programa de mejora que, por sus contenidos, está especialmente indicado para ser aplicado en el proceso productivo de empresas de tipo industrial. Su aplicación se lleva a cabo mediante la formación de una o varias personas de la empresa en las herramientas y metodologías que lo componen, siendo seguidamente estas personas las responsables de su aplicación, pudiendo contar con el apoyo de consultores especializados para ello.

Las herramientas y metodologías que componen este programa han venido utilizándose durante las dos últimas décadas en el sector de automoción, si bien son poco conocidas en otros sectores. Hay

herramientas como el AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos), los diagramas de causa – efecto o el Q.F.D. (Quality Function Deployment) que no requieren de una base matemática y otras como el SPC (Control Estadístico de Procesos) o el D.O.E. (Diseño de Experimentos) que necesitan de un soporte estadístico importante para aplicarlas, para lo cual se han desarrollado programas informáticos que lo facilitan.

Con la aplicación de estas metodológicas se logra, principalmente, reducir el porcentaje de productos defectuosos y mejorar la productividad. Por lo tanto inciden sobre los criterios de PROCESOS (5), RESULTADOS EN LOS CLIENTES (6) y RESULTADOS CLAVE (9).

El modelo EFQM.

Fue anunciado por la EFQM en 1991, bajo el patrocinio de la **Comisión Europea** . En octubre de 1992 se entregaron por primera vez los premios (entre ellos, uno concedido a una empresa española). En años sucesivos, se incorporaron pequeños retoques y se anunciaron versiones especiales para organizaciones de servicios públicos y para PYMEs.

Los anteriores principios han sido estructurados e interrelacionados dando origen a los que se conocen como Modelos de Calidad Total. Existen varios modelos, y entre ellos destacan el modelo japonés o **Deming**, el modelo americano o **Malcom Baldrige** y el modelo europeo desarrollado por la European Foundation for Quality Management, conocido como **Modelo EFQM** de Excelencia.

Estos modelos son valiosísimas herramientas para las organizaciones que deseen avanzar en la aplicación a sus prácticas de gestión de los principios que hemos visto, dado que:

- ◆ Por una parte son modelos de referencia que establecen todos los aspectos a contemplar para poder gestionar nuestra organización de acuerdo con los citados principios.
- ◆ Además son modelos de evaluación que nos permiten conocer nuestro grado de avance. Para esto podemos realizar una autoevaluación o bien recibir una evaluación externa.

Una característica del Modelo Europeo de Excelencia es que es dinámico, y como tal, va evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno. Centenares de expertos enriquecen este modelo año tras año con sus aportaciones.

Así, en las últimas revisiones realizadas se han introducido diversas mejoras que nos conducen al Modelo del año 2000, con adaptaciones y versiones para:

- ◆ Grandes Empresas
- ◆ PYME
- ◆ Sector Público y organizaciones de Voluntariado

El Modelo es perfectamente aplicable a cualquier tipo de empresa u organización, tanto del sector privado como del público, hospitales, centros de enseñanza, ayuntamientos, entidades no lucrativas y, por supuesto, en PYME, ya sean éstas industriales o de servicios, e incluso en microPYME o pequeñas organizaciones.

El Modelo Europeo de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

" La Satisfacción de Cliente y Empleados y el Impacto en la Sociedad se consiguen mediante un Liderazgo que impulse la Política y Estrategia, las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos hacia la consecución de la Excelencia en los Resultados de la organización ".

Los criterios se agrupan en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados. Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores nos describen cuáles son los aspectos a desarrollar para poder gestionar eficazmente una organización, analizan cómo realiza la organización las actividades clave. Los criterios del grupo Resultados nos identifican los aspectos que una organización debe medir para conocer su grado de progreso; se ocupan de los resultados que se están alcanzando .

El principal beneficio que puede derivarse de su utilización por las organizaciones es, entre otros, el identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, lo que les permite avanzar en su camino de mejora.

El Modelo Europeo de Excelencia posiciona y relaciona entre sí de una manera ordenada, aspectos MODERNOS de la Gestión como pueden ser:

- ◆ la gestión del conocimiento y de la información
- ◆ la gestión de la innovación, de la tecnología o de la creatividad

con aspectos CLASICOS, que no por ser anteriores en el tiempo tanto en su conceptualización como en su desarrollo metodológico son menos importantes o nos podemos permitir descuidar, como pueden ser:

- ◆ la gestión de la estrategia
- ◆ la comunicación interna
- ◆ la gestión de los riesgos económicos y financieros
- ◆ la seguridad laboral.

El Modelo EFQM nos permite ordenar e interrelacionar todos estos elementos de la gestión.

CRITERIOS DEL REFERENTE EUROPEO – E.F.Q.M.
--

	Gestión de Personal		Impacto en la sociedad	
	90 puntos (9%)		60 puntos (6%)	
Liderazgo	Política y Estrategia	Procesos	Satisfacción del Cliente	Resultados del Negocio
100 puntos (10%)	80 puntos (8%)	140 puntos (14%)	200 puntos (20%)	150 puntos (15%)
	Recursos		Satisfacción del Personal	
	90 puntos (9%)		90 puntos (9%)	

AGENTES (50%–500 puntos)

RESULTADOS (50%–500 puntos)

CAUSAS EFECTOS

◆ Criterios

1 – LIDERAZGO

La forma en que *el equipo directivo* desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

Cómo realiza el equipo directivo:

- El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal

2 – POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los *actores* , apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Cómo se asegura la organización de que la Política y la Estrategia:

- Están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores.
- Están fundamentadas en información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.
- Se desarrollan, revisan y actualizan.
- Se despliegan mediante un sistema de procesos claves.
- Se comunican y ponen en práctica.

3 – PERSONAS

Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Esto incluye **la forma en que** :

- Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
- Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.
- Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.
- La organización dialoga con su personal.
- La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él.

4 – COLABORADORES Y RECURSOS

Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Cómo se gestionan:

- Los colaboradores externos.
- Las finanzas .
- Los edificios, equipos y materiales.
- La tecnología.
- La información y los conocimientos.

5 – PROCESOS

Cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su

estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Cómo se realizan las siguientes actividades:

- El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos.
- La mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos.
- El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.
- La gestión de las relaciones con los clientes, y su intensificación y mejora

6 – RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos.

- Medidas de percepciones
- Indicadores

7 – RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Lo que consigue la organización en relación con su personal

- Medidas de percepciones
- Indicadores

8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional

- Medidas de percepciones
- Indicadores

9 – RESULTADOS CLAVE

Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado

- Resultados clave
- Indicadores clave

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados.

A continuación desarrollamos el **esquema lógico REDER**.

R E

ER D

RESULTADOS

Lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran **tendencias** positivas o un buen nivel sostenido, los **objetivos** son adecuados y se alcanzan, los resultados **se comparan** favorablemente con los de otros y están **causados** por los enfoques. Además el **alcance** de los resultados cubre todas la áreas relevantes para los *actores* .

ENFOQUE

Lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque será **sano** (con fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados, enfocado claramente a los actores) y estará **integrado** (apoyará la política y la estrategia y estará adecuadamente enlazado con otros enfoques).

DESPLIEGUE

Lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque. En una organización excelente, el enfoque estará **implantado** en la áreas relevantes de una forma **sistemática** .

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos con regularidad a **mediciones** , se emprenderán actividades de **aprendizaje** y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica **mejoras** .

3. AUTOEVALUACIÓN Y PLAN ANUAL DE GESTIÓN

La autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las formas de hacer y los resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia empresarial. Como se ha dicho, para realizar la autoevaluación el modelo más extendido en Europa es, sin duda, el Modelo EFQM.

La autoevaluación ofrece una imagen del estado de la organización "en un momento preciso" que suele expresarse en puntos fuertes, áreas de mejora y una puntuación.

Las organizaciones que realizan una Autoevaluación suelen descubrir más de un centenar de áreas de mejora, desde aquellas que exigen una toma de decisión estratégica a otras que requieren "arreglos rápidos" específicos.

Las organizaciones, en general, no disponen de los recursos para plantearse todas estas oportunidades de mejora simultáneamente y no sería realista que lo intentaran. Por consiguiente, se deben priorizar las "pocas áreas de mejora vitales".

Así, una vez terminada la autoevaluación hay que proceder a las siguientes fases sin las cuales el proceso carece de sentido:

- ◆ la priorización de las áreas de mejora.
- ◆ el despliegue de planes de acción para intervenir en las áreas escogidas.

Después de establecer prioridades, lo que garantiza mejor su aplicación es su inclusión en el proceso de planificación empresarial de la organización, es decir, en el Plan Anual de Gestión.

Por tanto es conveniente realizar la autoevaluación justo en los momentos previos a la elaboración de

nuestro Plan Anual de Gestión de manera que podamos incluir su resultado como una aportación significativa para elaborar el Plan Anual e integrar así la autoevaluación en nuestro ciclo anual de gestión.

Básicamente, existen cuatro enfoques de autoevaluación: Cuestionario, Matriz, Proforma y Memoria de evaluación, adaptados al diferente estado o grado de madurez de excelencia de las organizaciones. Cada uno de los enfoques requiere diferente nivel de formación, dedicación y esfuerzo para su cumplimentación, siendo el enfoque de cuestionario el más sencillo de ellos.

7. Conclusión.

Alcanzar la excelencia empresarial conlleva nuevos modelos de gestión. Medir la satisfacción de los clientes, implicar al personal de la empresa en la mejora de procesos, utilizar los recursos adecuados de una manera racional y la gestión del liderazgo son algunas de las claves para la consecución del éxito.

Para desarrollar estas actividades de forma estructurada existe como referencia de gestión el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.).

Los objetivos primordiales deberían ser:

- ◆ Identificar, desarrollar y gestionar adecuadamente los recursos de la empresa.
- ◆ Motivar a los gerentes, reduciendo dudas y temores sobre la Gestión de Calidad Total como factor clave de competitividad.
- ◆ Sensibilizar a las empresas no movilizadas para que inicien el camino de la Calidad.

En cuanto al Aseguramiento de la Calidad:

Satisfacer las necesidades de los clientes cumpliendo las especificaciones demandadas es una obligación acuciante para las empresas hoy en día.

Es necesario:

- ◆ Diseño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- ◆ Formación en Aseguramiento de la Calidad.
- ◆ Elaboración de Manuales de Procedimientos.
- ◆ Elaboración del Manual de Calidad.
- ◆ Redacción de instrucciones de trabajo.
- ◆ Auditorías previas al proceso de Certificación.