

## CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

### Construir ventajas competitivas a partir de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad



En la mayoría de las actividades económicas, tanto productivas como de servicios, la aplicación de normas de calidad se ha constituido en un indicador de desarrollo de la gestión de la empresa.

Si bien muchas organizaciones se arrojan a la implementación de un sistema de gestión de calidad para sus procesos controlados, en numerosas ocasiones ha sido “el certificado” lo que las ha motivado.

Como consecuencia de ello se han observado organizaciones que se embarcan en la implementación del sistema sin la convicción necesaria. Otras que, una vez obtenida la certificación, dejan la gestión del sistema de calidad en manos de unos pocos empleados, sin el correspon-

diente apoyo de la dirección, perdiendo, de esa manera, la oportunidad de obtener el verdadero beneficio que la gestión debiera reportar a toda la empresa. En otros casos deciden contratar asistencia para el acompañamiento o guía durante el diseño e implementación, cometiendo el error de creer que es un tercero el que va a resolver todos los problemas sin la correspondiente participación y compromiso de los responsables designados por la empresa. Existen numerosos ejemplos de empresas que consideran que la generación de la documentación y la implementación de los procesos, es responsabilidad exclusiva de los asesores sin llegar a comprometerse de manera activa, poniendo en riesgo la continuidad del sistema de gestión una vez terminado el trabajo

de asesoramiento. Esto se fundamenta en que, en muchas ocasiones, los usuarios del sistema no llegan a comprender que son ellos los verdaderos beneficiarios de esta herramienta.

Es importante entender que alcanzar la certificación bajo estándares internacionales constituye, “solamente”, el punto de partida.

La implementación de un SGC implica planificación, asignación de recursos, establecimiento de objetivos y evaluación de la eficacia del sistema. Todo esto puede permitir, a la pequeña y mediana empresa, situarse al nivel de las más grandes, equiparándose en eficiencia y compitiendo en igualdad de posibilidades en el mercado actual.

SE HA PREGUNTADO POR QUÉ SERÁ QUE EMPRESAS DE PRIMER NIVEL TRABAJAN EN CALIDAD Y TIENEN EQUIPOS DEDICADOS A ELLO?

SU ORGANIZACIÓN ESTÁ REALMENTE EN CONDICIONES DE DEDICAR EL TIEMPO NECESARIO PARA MEJORAR LOS PROCESOS QUE AFECTAN DIRECTAMENTE AL SERVICIO Y, EN CONSECUENCIA, A LA SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES?

NO SERÁ ESTE EL MOMENTO PARA PENSAR EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE SU EMPRESA Y LOS SERVICIOS BRINDADOS?



## Construir ventajas competitivas a partir de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad

Grupo GC brinda, desde hace más de 10 años, asesoramiento a empresas para el diseño e implementación de Sistemas de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001 en su versión vigente. Adicionalmente, el servicio puede incluir la colaboración en el mantenimiento posterior al proceso de certificación (recordemos que la Norma ISO requiere auditorías de mantenimiento anuales)

Si bien la Norma ISO 9001 refleja en su título "Sistema de Gestión de la Calidad", describe en sí misma un sistema de gestión de los procesos organizacionales. Es por ello que su implementación, incluso sin considerar la certificación, aporta a la empresa un marco para la organización interna; para la planificación de controles y registros, tales como la asignación de funciones y responsabilidades, control de procesos, gestión a través de indicadores y otras mediciones objetivas y el compromiso con la mejora continua en todas sus áreas tendiente al mejoramiento de los procesos internos y aquellos relacionados con los clientes.

A continuación se detallan las respuestas a algunas de las inquietudes con que se encuentran numerosos empresarios cuando evalúan la posibilidad de emprender el camino de la implantación

**No hay empresas demasiado pequeñas como para no lograr materializar los beneficios de la implantación del SGC**

No existe una dimensión óptima para gestionar calidad y tampoco es requisito pertenecer a un determinado sector. Todas las empresas pueden y de hecho, deberían, optar por la implantación de un SGC, a fin de obtener los beneficios antes mencionados. Toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan con los requerimientos de sus clientes y con las exigencias reglamentarias vigentes puede certificar.

**No es necesario adecuar o reemplazar los sistemas informáticos de la empresa. No es necesario incorporar nuevo personal para la implantación**

Si bien el SGC se va a nutrir de la información que surja de los sistemas informáticos de la empresa e incluirá consideraciones respecto del mismo dentro del análisis de los diferentes procesos, no implica un cambio o reemplazo de los sistemas mencionados.

La concepción del SGC es mucho más amplia y abarcativa que la de una aplicación informática.

El primer cambio, la más importante de las ideas a incorporar para su implantación es la profunda convicción que debe tener la dirección de la empresa acerca de la necesidad del cambio hacia una gestión de calidad y a partir de allí de la manera en que esa nueva forma de gestión

sea transmitida y reforzada constantemente a toda la organización.

No es necesario incorporar nuevo personal, sino identificar dentro de la organización a los líderes del cambio, inducirlos correctamente por el camino a transitar, generar compromiso para la implantación del sistema y asegurarse de que hayan adquirido real dimensión de la importancia del mismo.

**¿Es posible estimar cuánto tiempo necesitará la empresa para realizar una correcta implantación?**

Si bien los tiempos requeridos varían de acuerdo al tipo de actividad, el grado de complejidad que tenga la forma en que se encuentra organizada la información, la eficiencia de los canales internos de comunicación, la capacidad del líder para lograr involucrar a todos y cada uno de los actores y, fundamentalmente, del alcance que desee darse al SGC, podríamos hablar de un plan de trabajo de al menos un año.

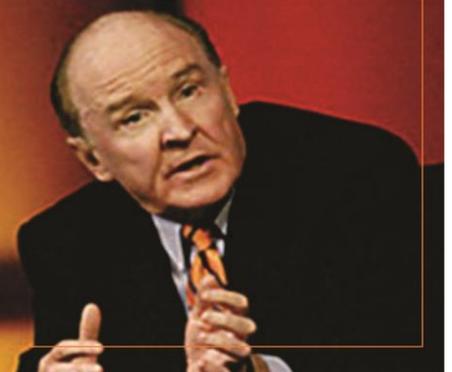
De acuerdo con la norma ISO 9001, el primer paso hacia la certificación es la identificación de los procesos que forman parte del sistema y la determinación de sus interacciones. Basándose en la información relevada, la empresa elabora objetivos de mejora y procedimientos operativos para controlar los aspectos relevantes de las actividades productivas o de la prestación de servicios. La certificación se complementa con procedimientos sobre estructura y res-

ponsabilidad, auditorías internas y capacitaciones, entre otros.

Sin pretender agotar el tratamiento del tema, esperamos haber logrado sembrar con estas líneas, alguna inquietud o interés en ampliar información, ya sea acerca de los beneficios de la implantación, sobre los cuales ampliaremos información en las páginas siguientes, como sobre la metodología a utilizar. Ponemos a disposición del lector toda la experiencia obtenida por los socios de Grupo GC tras haber conducido por el camino de la implantación, certificación y/o auditorías a numerosas empresas de los más diversos sectores.

“La calidad es nuestra mejor garantía de la fidelidad de los clientes, nuestra mas fuerte defensa contra la competencia extranjera y el único camino para el crecimiento y los beneficios sostenidos”

JACK WELCH



>>> Leer casos de éxito en [www.grupogc.com.ar](http://www.grupogc.com.ar)

## Beneficios de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad

### 1. Procesos estandarizados, resultados previsible

El sistema nos exige analizar con detalle todos nuestros procesos y describirlos de la manera más detallada posible, con el objetivo de estandarizarlos y así conseguir fabricar un producto o servicio uniforme y estable en calidad a lo largo del tiempo. Por otra parte, el SGC nos proporciona herramientas útiles para analizar ese proceso y mejorarlo

según las tendencias de los datos que se vayan obteniendo., permitiéndonos mejorar nuestro sistema de trabajo, ser más eficientes y eficaces y con ello, más competitivos.

### 2. Identificar clientes, evaluar la satisfacción de los mismos y tomar acciones a partir de esto.

Identificar correctamente a los clientes, tanto internos como externos

permitirá definir con mayor cuáles son los requisitos que estos establecen respecto del producto y servicio.

### 3. Incrementar la satisfacción y motivación de todos los que conforman la empresa.

El SGC establece que cada determinado periodo de tiempo nos detengamos, recopilemos datos, los analicemos y obtengamos conclusiones.

Esos datos, correctamente analizados por los jefes de áreas y todos los integrantes de cada departamento serán de vital importancia para reforzar o corregir el desempeño de cada una de las personas que constituyen los equipos de trabajo.

#### **4. Mejorar la comunicación interna y facilitar el flujo de información entre los diferentes sectores de la empresa.**

La comprensión de las decisiones tomadas y una mejor interpretación del camino a seguir que facilitan la verdadera participación de todos en la búsqueda de la mejora continua.

#### **5. Conocer y utilizar indicadores, evaluaciones de desempeño, capacitaciones de personal y otras herra-**

#### **mientas de gestión**

Gestión a la vista: si el estándar a seguir es claro y está explícito, visible para toda la organización, las desviaciones del estándar serán evidentes, permitiendo reaccionar con rapidez ante los problemas, identificar qué medidas correctivas llevar a cabo para resolverlos, conocer de antemano las prioridades, disponer de toda la información necesaria, que esta sea la misma para todos y esté a la vista en “el lugar donde ocurren las cosas” . Todo esto permitirá que el trabajo se desarrolle con la máxima seguridad y eficiencia

#### **6. Mejorar la administración de los recursos de la empresa** (infraestructura, bienes muebles, tecnología, libros y otros.)

#### **7. Desarrollar la gestión de**

#### **los recursos humanos, eje de la transformación pretendida**

Definir competencias mínimas de ingreso, identificar necesidades de capacitación asociadas a cronogramas preestablecidos y aprobados, y evaluar desempeño, son parte de las prácticas requeridas por el Sistema de Gestión de Calidad que permiten mejorar sustancialmente la relación con el personal ofreciendo espacios y momentos adecuados para abrir el diálogo acerca de expectativas, objetivos, tareas, cumplimientos y/o desvíos, evitando que pequeños inconvenientes, incertidumbre o rispideces entre las personas puedan generar conflictos o incluso la pérdida de personas valiosos para la organización.

#### **8. Gestionar compras y proveedores eficientemente**

## **SOLIDEZ Y EXPERIENCIA EN PROCESOS DE CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN**

Una **herramienta clave** para el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la implantación



Entre los requisitos que forman parte de la Norma ISO 9001, se encuentra la identificación de información inherente a las compras y la evaluación de los proveedores. Estas prácticas, no habituales en las pyme de nuestro país, pueden contribuir de manera significativa a la prestación del servicio o producto. Los insumos o materias primas afec-

tan la calidad de la mayoría de las actividades desempeñadas por las organizaciones, aunque no en igual grado de importancia. En definitiva, se establece una cadena entre el proveedor y el cliente final, ya que, no hay ninguna organización que no requiera de algún producto ajeno para prestar su servicio.

### una actividad que posibilite la mejora

Contar con una metodología desarrollada para medición y control permitirá identificar errores o fallas que ocasionen desviaciones entre lo que se ha planeado y lo que se está ejecutando e implementar las medidas correctivas que sean necesarias

## 9. Redefinir el control como

SI ALGUNA VEZ FANTASEÓ CON MANEJAR SU EMPRESA A CONTROL REMOTO, LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SERÁ LA DECISIÓN APROPIADA PARA ACERCAR SU SUEÑO A LA REALIDAD

“El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.”

Kaoru Ishikawa

