

January 2009

Los sistemas de gestión de calidad al servicio de las organizaciones

Alba de Jesús Pérez Ibarra
Universidad de La Salle, Bogotá, vacademi@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Pérez Ibarra, A. (2009). Los sistemas de gestión de calidad al servicio de las organizaciones. Revista de la Universidad de La Salle, (48), 115-123.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Revista de la Universidad de La Salle by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

AL SERVICIO DE LAS ORGANIZACIONES

Alba de Jesús Pérez Ibarra*

¿Le he prestado hoy un servicio eficiente?
Lowney, 2004

El epígrafe con el cual inicio da la pauta de entrada para explicitar mi interés al escribir este texto. De hecho he puesto el asunto de “la excelencia” como telón de fondo al tema propiamente dicho y deseo mantenerlo hasta el final. Sobremanera pretendo exponer mi punto de vista, quizá un poco orate, en cuestiones que nos atañen a quienes hacemos parte de diversas formas de organización: “*la excelencia en el desarrollo de procesos diversos*”. En su afán de prestar un servicio a satisfacción del cliente, los miembros de toda organización deberán preguntarse permanentemente: ¿He prestado hoy un servicio eficiente?

Sabido es que toda organización busca unos resultados a partir de los cuales traza objetivos bien sea desde necesidades existentes o crea-

das, básicamente se esfuerza en obtener éxito en tres elementos: sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad, así la entidad muestra un panora-

* Licenciada en Educación de la Universidad de La Salle. Magíster en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, Estudiante Especialización en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad USTA-ICONTEC, Docente del Departamento de Formación Lasallista, Universidad de La Salle, Bogotá D.C.

ma y trabaja por impactar mediante un enfoque eficaz¹ y eficiente². Esta claridad en la conducción de la organización le exige unos requisitos, una manera de operar, tener un propósito común, una gestión, así, adquiere una forma particular de atender a sus clientes, satisfacer sus necesidades y más allá de este fin, mejorar permanentemente en su servicio prestado.

Es aquí donde aparecen los Sistemas de Gestión de calidad³ como una herramienta, un servicio, un apoyo para la organización. No es que los SGC sean la solución a los males de una organización, son un buen método para que al articularse con otros componentes, dicha organización, direcciona, administre, ordene, fortalezca y precise su capacidad de respuesta. Significa, entonces, que dirige y controla procesos, presta un servicio de ayuda en el uso de los recursos materiales, humanos, de tal manera que facilitan la orientación de la organización y su estructura. Dicho de otra manera, sirve de garantía en la relación entre recursos y resultados alcanzados; entre el logro de objetivos planeados y la capacidad de alcanzar objetivos planificados; en la capacidad de ir marcando caminos y direccionando la efectividad, la producción y la competitividad, tanto que lo ideal será usar los recursos oportunamente en el me-

nor tiempo cuyo fin último es la atención a los clientes y sus necesidades.

Es claro que hoy día, las organizaciones no pueden darse el lujo de desconocer una política de calidad⁴, objetivos, misión y visión, dichos elementos articulados y alineados entre sí, además de establecidos deben estar comunicados y entendidos para que la articulación no presente dificultades y se conecten con los miembros de la organización, es decir sean comunes. El desempeño de la organización, entonces descansa en tener sistemas claros, herramientas, métodos, objetivos, orden, de tal manera que se reduzcan al máximo las improvisaciones, las pruebas de ensayo-error, se asegure, además, una mirada sistémica y de alguna manera pueda ser más predecible.

Vistas así las cosas, un sistema de gestión de calidad cobra gran relevancia puesto que supone una fuente de sustanciales ganancias para todos: competitividad, eficacia y eficiencia, mejor atención a los clientes, aprovechamiento de recursos, en una palabra se convierte en una oportunidad de mejorar lo que hasta ahora se ha venido haciendo bien, dicho de paso, una organización no se certifica por cumplir con la norma, sino porque su trabajo responde con calidad, la norma es una herramienta útil que

¹ Eficacia: "Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (NTC-ISO 9000).

² Eficiencia: "Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados" (NTC-ISO 9000).

³ Sistema de Gestión de Calidad es entendido según la norma técnica Colombiana ISO 9000 como "el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad".

⁴ La política de calidad según la NTC-ISO 9000 es definida como "intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad. Los principios de gestión de la calidad presentados en la norma internacional puede constituir la base para el establecimiento de la política de la calidad".

ayuda a cumplir con la política y objetivos de calidad, de tal forma que el Sistema es para la organización y no al contrario. De hecho, la calidad es una manera de vivir y porque se cree en ella se defiende y se vive a partir de esa realidad, claro está, siempre y cuando su manejo sea el apropiado, porque si bien es cierto en una organización que haya implementado SGC, el asunto puede ser fluido y eficaz, también es cierto que puede llegar a agotarse la sola expresión "estamos certificados" puesto que a decir verdad, en algunas empresas se observa un sistema como una carga más, lo cual no sería una oportunidad, sino una debilidad, un incremento de trabajo, una compleja tarea, incluso, puede llegar a generar tensiones y frustraciones. De tal manera que será necesario garantizar su funcionalidad, aún más, precisar la oportunidad de involucrar al personal de la empresa en el SGC.

Cabe anotar que un Sistema de Gestión de Calidad en su exigente trabajo, involucra elementos como la investigación y el reconocimiento de escenarios para hacer énfasis en ellos con su política de calidad, minimizar costos y gastos, maximizar ingresos, optimizar recursos e incrementar niveles de efectividad y productividad, así, los recursos y las operaciones arrojarán resultados exitosos. Sin embargo, definir el norte, aunque resulta un tanto complejo no lo es tanto al lado de diseñar "el cómo", este suele ser el talón de aquiles de las organizaciones. Tras la búsqueda de ese cómo (en las organizaciones), muchos líderes en la historia han buscado y arrojado formas y estilos, uno de tantos es Henry Fayol (finales del siglo XIX), que observó el desorden, el desperdicio y la generación de gastos. Fayol clarifica el concepto de trabajar planificadamente y enuncia grandes elemen-

tos que garantizan la producción: revisión, organización, coordinación, dirección y control, componentes éstos del proceso administrativo, así, este avance racionalizó y ordenó las operaciones de las organizaciones. En el siglo XX, Taylor, preocupado aún por las pérdidas y el desorden, ve que es necesario trabajar en línea de producción; observa que los trabajadores asumen una actitud poco responsable en la producción y evidentemente precisa que se debe "aprender a hacer con método", entra en juego el elemento tiempo según un método establecido, de ahí que se necesitó de habilidades y destrezas, entrenar al personal, sin embargo, pese al éxito de su teoría, Taylor creyó equivocadamente que la motivación del hombre sólo estaba en la adquisición de dinero. De manera que, entrado el siglo XX, surge otra mirada: Max Weber, quien observa las difíciles relaciones al interior de las organizaciones y se pregunta ¿Cómo lograr que éstas sean óptimas?. En este camino de búsquedas y respuestas, hacia el año 45 preocupado porque siguen los problemas, Elton Mayo, investiga los sistemas productivos de trabajo; hacia esta época la mujer apenas se asomaba al mundo laboral, los trabajadores necesitaban atención, "humanismo", comienza a observarse cómo el hombre es un factor determinante en la producción de las organizaciones. Finalmente, en esta búsqueda, se concluye que la organización está inmersa en el mundo, así que, como resultado se obtiene el *enfoque sistémico* de las organizaciones. Katz y Kahn, definen que las organizaciones no viven fuera del medio, ellas impactan y se dejan impactar en el mundo, aparecen modelos matemáticos, cibernéticos, llegamos a la teoría situacional contingente en donde no hay modelo, la organización vive situaciones, debe capacitarse para adaptarse a contingencias en cuanto a tecno-



logía, mercado, tazas de cambio, situaciones que es necesario revisar permanentemente, se trata pues de una organización flexible, su estructura debe responder a su misión, tendrá que conectarse con un mercado, con un cliente, con sus necesidades, adicional a esto tendrá que hacerlo de manera ágil, podría decirse hoy que “el rápido se come al lento”, la calidad aparece como la mayor fortaleza de “los cómo”, de tal forma que éstos tendrán que orientarse a partir de una buena administración, gerencia y gestión, esto indudablemente enriquecerá la capacidad interna de la empresa, siempre y cuando esté conectada con unos objetivos para desarrollar la mayor capacidad y competir con todo el mundo.

Llegamos entonces a la concepción de las organizaciones que se ven desde un enfoque sis-

témico⁵ ellas, vienen a ser como un ser vivo, se orientan mediante procesos⁶ íntimamente articulados, los cuales tienen un fin: mantener la organización para otorgar unos resultados, un producto desde la perspectiva de cooperación, de concepción de totalidad dentro del mercado, de trabajo en equipo, con capacidad para

⁵ Sistema se define para este caso como el conjunto de partes que actúan coherentemente para concebir un fin, un propósito. La NTC-ISO 9000 define sistema como “El conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”.

⁶ Para la NTC-ISO 9000 proceso viene a ser “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados... Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor”.

obrar dentro de un todo, fortalecidos desde un compromiso. De hecho, un sistema, una organización vista como un todo, revisa permanentemente su entorno, analiza las necesidades y busca cómo satisfacerlas. Ahora bien, la organización no es la finalidad en sí misma, es un medio, es experiencia, es conocimiento, quien a partir de una buena gerencia, administración y gestión se mantiene básicamente a través de la eficiencia y la efectividad. La eficiencia en una organización no es suficiente, de hecho, se hacen las cosas correctamente, se resuelven problemas, se cumple con el deber, se reducen costos; en todo caso se requiere de efectividad, es decir, hacer las cosas correctamente, producir alternativas creativas, optimizar la utilización de recursos, obtener resultados, aumentar las ganancias, dicho de otra forma, todas las operaciones que tienen que ver con aspectos financieros, administrativos, tecnológicos y logísticos.

Junto a lo anterior hay otros elementos que en toda organización también son importantes, es

el caso de la administración del tiempo, los niveles de comunicación, la información y toma de decisiones, el manejo efectivo de las reuniones, la formación y equipos de trabajo, la negociación... *El tiempo*, ¿cómo administrarlo?, ¿qué se debe o no se debe? ¿cómo hacer una buena planeación del tiempo?, ¿qué cosas se deben privilegiar en el tiempo? Ahora bien, *la comunicación* vista como ese factor determinante en la organización, que alimenta el tejido, la red, los hilos internos y externo; una buena comunicación asegura la interrelación de los procesos en el sistema; comunicar no es sólo hablar, de hecho, en el proceso de comunicación para una organización quizás cobra más importancia la capacidad de escucha. Hablando de la *toma de decisiones* como otro de los elementos relevantes en la organización, ésta implica riesgos, incertidumbres, para ello existen los comités, además los hechos, los datos que ayudan en este fin. Por su parte en el *manejo efectivo de las reuniones* es tarea fundamental una agenda clara, bajo normas precisas como la puntualidad, generar premura, rendición de cuentas a



los equipos de trabajo, demandan exigencia, cooperación, interacción, trabajo desde objetivos.

De tal forma que toda organización requiere líderes y no sólo administradores. El administrador controla, prevé una logística, dirige asuntos específicos, procesos, procedimientos, normas. Por su parte, el líder direcciona, es el que tiene la visión, sabe cuál es el fin, se orienta desde los principios, tiene que ver con los niveles superiores, es decir, con el gran propósito de la organización, pero además agrupa a la gente, maneja una cultura organizacional y emocionalmente se orienta desde un trato adecuado con su gente. De hecho, la administración por sí sola no mueve el Sistema de Gestión de Calidad, eso no es suficiente, es necesario un liderazgo, exigencia de un sistema, hacer las cosas desde una mente que se arriesga, claro, calculadamente. No hay duda, en un SGC se privilegian los resultados de procesos mediante el ejercicio del día a día, se busca siempre “la calidad” a partir de una visión sistemática, desde la visión de una organización como un todo.

Indudablemente, los Sistemas de Gestión de Calidad al servicio de las organizaciones facilitan los componentes de: planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar, además con la capacidad que ellas presentan para generar conocimientos y éstos vistos como un valor. El *planear* tiene que ver con unos objetivos circunscritos, el *organizar* con la autoridad, responsabilidad, con la dirección, con lo que le permite a una persona hacer desde la perspectiva del cliente y es necesario tener en cuenta que los clientes demandan productos específicos. Ahora bien, *la coordinación* es apreciable cuando en las organizaciones se busca hacer real y efectivo

el logro de objetivos. De otra parte, *dirigir* hace referencia a la construcción de escenarios propicios para llevar a cabo los objetivos, además, proporciona los climas organizacionales apropiados y direcciona operaciones diversas. Por último, el *control*; este componente, mide, compara resultados, ayuda a revisarlos, evalúa y retroalimenta. Este elemento busca transformaciones, sigue secuencias y una cadena tal que asegura el ciclo de la mejora continua⁷, así, cuando se planea, ejecuta, verifica, y se actúa, también se anticipan acciones preventivas al producto no conforme, incluso a problemas potenciales para los que se establecen acciones preventivas.

Lo dicho hasta aquí, tiene que ver con el ciclo de la calidad, con orientar procesos para responder a las necesidades de los beneficiarios de la organización y también con el aseguramiento de la mejora permanente en esa prestación de servicio, de ahí que la eficiencia se convierte en calidad, y por ello la organización se dota de conocimientos y genera valor agregado, este último, pasa a ser aquello que atrae a los clientes. El valor agregado en una entidad es el que energiza, aumenta los resultados y reduce costos, prioriza objetivos y tareas, ello conlleva a presentar una búsqueda constante de saber dónde están los clientes y qué necesitan.

En consecuencia, un SGC está al servicio de las organizaciones porque desarrolla capacidad para alcanzar objetivos planificados, así como

⁷ Para la NTC-ISO 9000 la mejora continua es definida como “la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. Además parte de la gestión de la calidad está orientada a aumentar la capacidad de cumplir con esos requisitos de calidad, a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos”.



también mecanismos y formas para diferenciarse y adquirir ventajas sobre otros mediante sus propias estrategias, ayuda a aclarar el panorama, a ordenarse por procesos para dejarse ver, para que se enfoque cada vez con menos productos no conformes, con productos y servicios de confianza; una organización con menos quejas y reclamos, con claridad para dónde va y hacia quién se dirige, con el deseo de llegar al cliente, de investigar sus necesidades y satisfacerlas, así que el valor agregado de toda organización está en la relación que la organización tiene con el cliente. Un SGC delimita el modo de operar, atrae a los clientes y los satisface, sabe lo que debe hacer y esto la satisface, genera seguridad, conduce sus fortalezas y aunque puede generar angustia, asume riesgos.

Día a día la organización mediante un SGC se preguntará ¿En qué soy bueno?, ¿Qué hace la diferencia? ¿Le he prestado hoy un servicio

eficiente? Esto precisamente tiene que ver con la búsqueda de caminos para definir formas, en una palabra, para definir sus estrategias previstas a través del direccionamiento estratégico, que a su vez programa actividades, nutre a su organización, permite con menos grado de incertidumbre llegar al fin deseado, investiga sus ventajas sobre otros, sabe lo que la organización posee en cuanto a tecnología, recurso humano, estrategia, competencia, habilidades, infraestructura física, y busca la forma de conquistar a sus clientes teniendo en cuenta mecanismos, caminos, métodos arreglos organizacionales que permiten desarrollar las actividades de manera constante y mejor que la competencia, además a largo plazo, de manera rentable y sostenible, con mayores posibilidades para llegar a los resultados, por eso, elabora planes ordenados y eficientes para alcanzar dichos resultados previstos y por su puesto un mayor rendimiento. Hoy día, las organizaciones se es-

tablecen de manera ágil; por tanto, el manejo de los tiempos va cambiando de acuerdo con las circunstancias, necesidades y respuestas convenientes para ofrecer.

Aquí cabe aclarar ¿qué significa largo plazo en una organización? Precisamente, aunque las cosas van cambiando, es inevitable definir "largo plazo" a partir de la estrategia prevista, esto tiene que ver con logros a largo plazo, precisar recursos, además con un conjunto coherente e integrado de acciones a realizar (acciones estratégicas), eso sin olvidar que los objetivos de acción deberán estar claramente definidos y alineados con la misión, visión y política de calidad. La estrategia necesariamente se define a partir de los procesos a saber: ¿Dónde estamos hoy? ¿A dónde queremos ir? ¿A dónde debemos ir? ¿A dónde podemos ir? ¿A dónde iremos? Y lo más importante que define la estrategia: ¿cómo vamos a llegar allá? Para ello, se asume como asunto vital de la organización y del SGC, la planeación de dicha estrategia que implicará tener información veraz en cuanto a elementos externos (amenazas y oportunidades) e internos (debilidades y fortalezas), en últimas contar con un buen nivel de información. Para una planeación efectiva será necesario establecer juntas directivas que dejen de ser simplemente reuniones de amigos y pasen a ser equipos de permanente participación que definan ¿en qué somos buenos y en qué no somos tan buenos como organización? Ahora bien, ¿quiénes determinan la planeación? Por supuesto que la alta dirección se preguntará cuáles son las debilidades que no permiten aprovechar de una mejor manera las oportunidades, cuáles son las debilidades que hacen a la organización vulnerable ante las amenazas del mercado, cuáles son las fortalezas que permiten aprovechar las

oportunidades o cuáles son las fortalezas que ayudan a protegerse de las amenazas.

No puede ignorarse hoy que las organizaciones apuntan hacia estrategias de sostenibilidad. Ése es el camino; por ello, lo peor que puede hacerse en una empresa es partir de supuestos. La pregunta sería ¿cuál es la estrategia de la organización? Ésta se construirá, como se dijo, desde la política, objetivos de calidad, misión, visión, perspectivas y objetivos medibles, metas, planes de acción, planeación de recursos y planeación de propósitos tácticos a largo plazo, así como también la ejecución y seguimiento de los planes establecidos desde la alta dirección. Por ello, la cultura organizacional implica asumir rigor a nivel interno, profundidad en cada una de las acciones planificadas, exige una cultura corporativa, un nivel de pensamiento estratégico, dicho de otra forma, personas que toman decisiones y establecen directrices alineadas con escenarios donde la gente está siempre lista para navegar a través de la estrategia, la cultura organizacional implica niveles ejecutivos y operativos, de cumplimiento.

En su afán de garantizar un servicio de calidad y de acuerdo con las necesidades de los clientes e incluso exceder sus expectativas las organizaciones hoy se sirven de los Sistemas de Gestión de Calidad que implican comprensión del negocio, capacidad para cuestionar el cambio, ejecutar prácticas y acciones, gestionar una cultura organizacional y para ello, ese ser vivo llamado organización se orienta a partir de los principios de Gestión de calidad que en la NTC-ISO 9000 reza así: "para producir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el

éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. 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”⁸.

1. Organización enfocada en el cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Enfoque de sistema para la gestión
6. Mejora continua
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Así, la calidad está íntimamente relacionada con la filosofía propia de la organización, con el cambio, con la dimensión gerencial que reside en las personas, desde la ética, los principios y valores, con la claridad que deberá existir en cuanto a que la organización nace desde las personas, es para las personas, depende de las personas, su esencia son las personas, su factor fundamental es la productividad para las personas.

Un Sistema de Gestión de Calidad al servicio de las organizaciones, supone de sus miembros la pregunta constante que en palabras de Crhis Lowney dice: “¿Le he prestado hoy un servicio

eficiente?”⁹. Es de presumir, entonces, que la sabia alta dirección encuentra en los SGC la permanente búsqueda de convertir la aspiración de la organización en una visión personal de sus miembros y detrás de eso inyectar el deseo por prestar el servicio que no sólo satisfaga a los clientes y exceda sus expectativas, sino además revisar mediante evaluaciones de ese servicio hasta llegar a la efectividad del mismo.

Ya para terminar y a manera de hipótesis pudiera plantearse la pregunta: “¿Qué tienen en común las empresas que llegan más lejos y logran diferenciarse aún en medio de entornos complejos?”¹⁰.

BIBLIOGRAFÍA

- Icontec. Manual de Normas fundamentales sobre gestión de calidad y documentos de orientación para su aplicación. 2006. Bogotá
- Lencioni, P. (2004). *Las cinco tentaciones de un gerente*. Bogotá: Norma.
- Lowney, C. “El liderazgo al estilo de los Jesuitas (Las mejores prácticas de una Compañía de 450 años que cambió el mundo). Norma.
- Lyles, D. *El secreto de los zapatos viejos*. Bogotá: Norma.
- Vásquez, F. *Pregúntale al ensayista*. Bogotá: Kympres, 2004

⁸ En NTC-ISO 9000. Primera actualización.

⁹ LOWNEY, Crhis. *El liderazgo al estilo de los Jesuitas* (Las mejores prácticas de una Compañía de 450 años que cambió el mundo). Bogotá: Norma, p. 240.

¹⁰ *Revista Gerente*. “Los cien gerentes más exitosos”.