

CÓMO IMPLANTAR Y EVALUAR UN MODELO DE CALIDAD

Por: Jack Fleitman

Jack@fleitman.net

<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/modcalidad.htm>

Cuando una empresa esta funcionando y decide implantar un modelo de calidad, es señal de que la empresa tiene el propósito de permanecer y crecer en el mercado, ser competitiva, proteger los intereses de los accionistas, cuidar la fuente de trabajo y mejorar la calidad de vida de su personal.

Implantar modelos de calidad tiene como objetivo principal que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos de los clientes.

Se requiere de un modelo que una la misión de la empresa y el esfuerzo de cada área en una sinergia de resultados hacia la competitividad y la calidad de clase mundial.

Un modelo de calidad con procesos y procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados, pasando por las etapas de diseño, materias primas, fabricación, distribución, entrega y satisfacción del cliente.

El objetivo del grupo de trabajo es implantar el modelo de calidad adecuado y aplicable a las características de la empresa de que se trate.

La base para diseñar e implantar un buen modelo de calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la empresa que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales.

Es necesario que todos los elementos del modelo de calidad se estructuren en forma tal que permitan un control y aseguramiento de todos los procesos involucrados con la calidad.

El modelo de calidad consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático.

Se requiere que los directivos y hombres clave responsables de implantar el modelo de calidad, comprendan que las empresas se forman por un conjunto de elementos interdependientes e

interconectados que buscan un mismo objetivo.

Se requiere ver la empresa, como un ente dinámico que se retroalimenta del interior y del exterior y que tiene interacciones e interdependencias con los diferentes actores relacionados con la empresa. (Proveedores, instituciones de crédito, clientes, personal, etc.).

Para tener éxito en la implantación de un modelo de calidad se requiere que los directivos comprendan la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la empresa:

- Establecer una cultura de calidad en la empresa.
- Establecer la atención centrada en el cliente creando el máximo valor.
- Inculcar en todos la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.
- Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios.
- Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.
- Establecer que los procesos, los métodos y sistemas deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.
- Establecer un programa para el diseño e implantación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad.
- Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar de la sociedad y con la conservación del medio ambiente.

Lo que se debe buscar es crear una cultura de calidad para que la mejora se vuelva automáticamente continua.

- Comité de Administración de la Calidad

Se debe de definir los directivos que formaran parte de comité de administración de la calidad que coordine, establezca y comunique lo siguiente:

- Los objetivos y la política de calidad.
- La organización del modelo.
- La responsabilidad y jerarquía de cada puesto y persona.
- El nombramiento de los líderes de los procesos, hombres clave y supervisores y técnicos
- El programa de trabajo general de todos los involucrados.
- La implantación y seguimiento del modelo de calidad.
- Las correcciones y adecuaciones que se requieran.
- La gestión de los recursos necesarios.

Se debe decidir quienes son los responsables dentro del comité en todo el proceso desde el diseño hasta la implantación del Modelo de calidad.

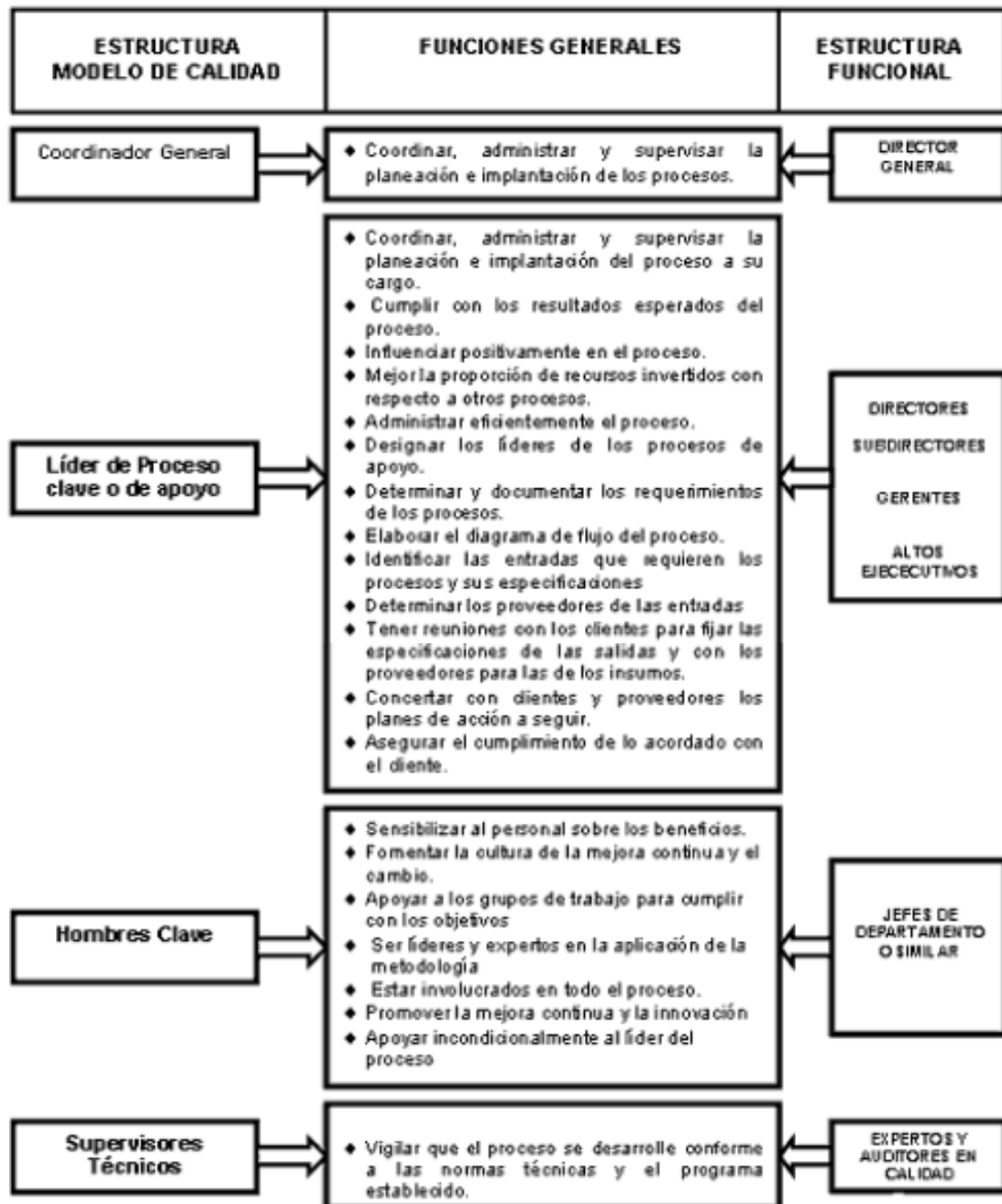
Dependiendo de la magnitud y complejidad de la empresa se deberá adaptar la estructura del comité de administración de la calidad.

Se sugiere en el siguiente cuadro que los puestos de la estructura funcional sean los responsables de ocupar las posiciones de la estructura del comité de administración de la calidad.

Los directivos de alto nivel de la empresa deben ser los líderes de los procesos clave, los directivos de nivel medio los líderes de los procesos de apoyo y los hombres clave son los jefes de departamento y personal de confianza. Los supervisores técnicos son los expertos en modelos de calidad.

Cada caso se deberá de adaptar a la estructura con la que funcione la empresa

FUNCIONES PRINCIPALES DE LOS INVOLUCRADOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD



→ Diagnóstico integral

La mejor forma de iniciar la implantación de un modelo de calidad es realizando una evaluación integral para tener un diagnóstico

que permita conocer su situación actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y con base en el resultado, establecer estrategias y mecanismos para facilitar la implantación del modelo de calidad.

Durante la implantación del modelo es necesario evaluar los sistemas y procesos, a las personas involucradas y los resultados cualitativos y cuantitativos que se están observando, para conocer lo que provoca las desviaciones y lo que causa las limitaciones durante la implantación del modelo de calidad y las mejoras proyectadas.

Hay que recalcar la importancia que tiene tener un diagnóstico integral de la empresa en la implantación del modelo de calidad.

La evaluación periódica del modelo de calidad permite tener permanentemente procesos de mejora continua.

→ Procesos

Para implantar un modelo de calidad se requiere que el personal involucrado tenga muy claro que se entiende por un proceso.

Se puede decir que un proceso es la combinación de métodos, información, materiales, máquinas, gente, medio ambiente y mediciones que se utilizan de manera conjunta para obtener un servicio o convertir insumos en productos con valor agregado para un cliente.

Un proceso es un conjunto de actividades para obtener un producto o servicio que satisfaga a un cliente interno o externo. Son una secuencia de actividades que se repiten constantemente para ofrecer siempre el mismo resultado por los que son predecibles y medibles.

Tradicionalmente las empresas se estructuran sobre la base de áreas funcionales a diferencia de la gestión de procesos que percibe al organismo como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente.

La gestión de procesos tiene una visión diferente a la tradicional y coexiste con la administración funcional, asignando líderes a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente.

Los procesos fluyen a través de distintas áreas y puestos de la organización funcional.

Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y define planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Procesos de mejora continua→

Mejorar es una necesidad de cualquier persona o empresa que quiera ser competitiva con la premisa de que siempre se pueden hacer mejor las cosas.

La mejora continua es una cultura, una forma de ser de las personas y de las empresas en donde mejorar es el nombre del juego.

Para que una empresa consiga ser competitiva no basta con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita hacerse de manera constante y estratégica. En esto está el secreto de la continuidad y mejora del proceso.

La base de los procesos de mejora continua consiste en repetir estos elementos en forma cíclica, para retroalimentar y ajustar los logros alcanzados a fin de no perder lo que ya se ha obtenido.

Se busca asegurar que, efectivamente, hay avances y no retrocesos en la implantación.

Cada proyecto de mejora que se plantee debe estar acorde con los recursos disponibles para que sea realizable.

Los procesos de mejora continua, la búsqueda de la calidad y la excelencia no son fines en sí mismos, sino que son medios que permiten a las empresas tener cada día una posición más exitosa.

La mejora continua se debe establecer como política y se tienen que establecer las estrategias para implantarla.

El propósito es la creación del máximo valor para los clientes y consumidores a través de la mejora continua de los sistemas y procesos y de los productos, bienes y servicios que ofrece la empresa.

→ Procesos nuevos

La implantación de un proceso nuevo requiere cumplir con lo

siguiente:

- Tener un programa de actividades definido.
- Tener una participación organizada del personal.
- Tener personal capacitado y con tiempo suficiente para involucrarse en la implantación.
- Tener los recursos financieros necesarios.
- Crear nuevas y diferentes actividades.
- Documentar y tener evidencias de lo que se dice que hace.
- Generar un compromiso auténtico y duradero de todo el personal involucrado.

- Características de los procesos

- Tienen como propósito satisfacer a un cliente interno y externo.
- Un proceso puede tener uno o varios clientes internos y/o externos
- Todos los procesos deben tener un líder.
- Deben estar documentados.
- Tienen entradas y salidas que se pueden medir.
- Tienen un principio y un fin o sea que tienen límites.
- Para toda salida existe un cliente y para cada entrada existe un proveedor.
- Las entradas son todas las salidas de otros procesos. Son las salidas del proceso anterior.
- Se pueden medir y mejorar permanentemente.

Procesos clave o→ sustantivos

- Son los que conforman la empresa.
- Determinan el valor y la factibilidad técnica y económica de los productos y/o servicios que se proporcionan.
- Soportan las características de valor que esperan los mercados y los clientes.
- Cada servicio o producto es resultado de la combinación de varios procesos clave.
- Un proceso clave esta compuesto de otros procesos de apoyo.

- Características de los procesos clave

Los procesos de mayor impacto hacia los clientes son los que deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener objetivos claros y congruentes con las posibilidades de la empresa.
- Definir claramente las estrategias específicas que se deben aplicar en cada proceso.
- Tener como líderes de proceso clave a personas que reúnan la

mayoría de los requisitos requeridos en la descripción de puestos.

- Identificar, establecer y documentar las funciones y responsabilidades de los líderes de los procesos para asegurar su ejecución eficiente.
- Ser estructurados y sistematizados para garantizar el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa.
- Tener la facilidad de ser rediseñados y tener una visión de cómo se les quiere ver una vez modificados.
- Al ser rediseñados deben tener una mayor influencia en todos los procesos de la empresa para lograr un cambio integral.
- Estar definidos y descritos con precisión para desencadenar la espiral del mejoramiento continuo de los propios procesos.
- Incorporar ciclos de mejora a los procesos considerando necesidades de los clientes.
- Incluir actividades de investigación y desarrollo para adecuar y mejorar los procesos y responder a las necesidades cambiantes del mercado.
- Tener la posibilidad de medir los resultados y validar los procesos.
- Orientar los procesos hacia la simplificación y a la competitividad a través de la innovación y actualización tecnológica.
- Asegurar que los productos y servicios satisfagan permanentemente a los clientes internos y externos.
- Impactar en el rendimiento de la empresa.

• Ejemplo de procesos clave o sustantivos

- Recursos Humanos
- Administración.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Producción.
- Operación.
- Logística.
- Adquisiciones.
- Mercadotecnia.
- Ventas.
- Mantenimiento
- Sistema de información gerencial.

• Ejemplo de algunos procesos de apoyo o adjetivos

- Preparar la nómina.
- Administración de personal (Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal)
- Seleccionar un proveedor.
- Comprar los insumos, productos y servicios.
- Producir un producto.

- Proporcionar un servicio.
 - Mantener la maquinaria en las mejores condiciones.
 - Elaborar y contratar un plan de medios masivos de comunicación.
 - Controlar las entradas y salidas de almacén
 - Elaborar el inventario físico.
 - Realizar un estudio o investigación de mercado.
 - Diseñar un sistema de control para un proceso clave.
- Ejemplo de algunos procesos de apoyo en el área de contabilidad y presupuesto
- Proceso contable: Caja, cuentas por cobrar, pagos anticipados, activos circulantes, fijos, documentos por pagar, cuentas comerciales por pagar, impuestos, otros gastos acumulados, cuentas de capital, ingresos y gastos, etc.
 - Proceso de control presupuestal: planeación presupuestal, ejercicio presupuestal, elaboración de presupuestos y distribución del presupuesto del área.
 - Proceso de control financiero.
 - Proceso de control de costos
 - Elaborar los informes financieros

Evaluación de procesos—

Es necesario evaluar periódicamente los procesos clave y los de apoyo para detectar anomalías y posibles mejoras.

Para definir los procesos a evaluar se requiere:

- Considerar el número de procesos clave y de apoyo y evaluar su complejidad.
- Definir e identificar los procesos que se van a evaluar.
- Definir los límites de cada proceso.
- Identificar las entradas y salidas de los procesos.
- Analizar, definir y documentar los procesos seleccionados.

Para realizar una evaluación de procesos se requiere lo siguiente:

- Identificar los procesos clave que se quiere evaluar.
- Definir las entradas y salidas o sea los límites del proceso.
- Definir las características y necesidades de los clientes.
- Establecer estrategias para cumplir con las expectativas de los clientes.
- Identificar las entradas y los insumos que requiere el proceso.
- Determinar las características y especificaciones de los insumos.
- Identificar las salidas del proceso y las especificaciones de calidad requeridas.

- Verificar que todas las áreas y el personal conozcan las versiones actualizadas de los procesos y procedimientos.
- Verificar que todos los procesos y procedimientos del modelo se revisen y actualicen.
- Determinar con la alta dirección los procesos y áreas en donde se requieren mejorías específicas.
- Verificar la variabilidad de los procesos clave o sustantivos.
- Verificar si los procesos de apoyo proporcionan valor a los procesos clave.
- Evaluar el diseño de los procesos clave y de apoyo, la definición y formalización de las fronteras, indicadores de resultados, estándares de desempeño y variables críticas de los procesos de apoyo.

Medición de procesos→

Para poder medir los procesos clave y de apoyo se requiere:

- Tener criterios de medición y sistemas de recopilación de información para conocer los avances, desviaciones, retrocesos y logros en los procesos.
- Fomentar una cultura de la medición e información para tomar decisiones oportunas, objetivas, congruentes con la realidad, las posibilidades y necesidades de la empresa.
- Identificar, clasificar y medir el desempeño de los procesos de apoyo para asegurar la calidad del resultado final.

En algunas ocasiones las mediciones y la información es incompleta y los indicadores no son 100% exactos, pero si la inexactitud no es muy relevante en términos de los resultados globales, pueden ser una buena referencia.

Como se mencionó en la primera parte de éste artículo, se requiere que los modelos de calidad tengan como propósito principal que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos de los clientes.

Es fundamental basar el modelo de calidad en la satisfacción de los clientes ya que es lo que garantiza el éxito de cualquier negocio bien administrado.

Clientes→

Las estrategias, conocimientos y actitudes que se deben tener las empresas para satisfacer a sus clientes son las siguientes:

Estrategias

- Tener una filosofía de la empresa orientada a satisfacer las expectativas de los clientes.
- Establecer acciones que permitan fomentar relaciones duraderas con los clientes.
- Rediseñar constantemente los procesos, productos y servicios con un enfoque central basado en las expectativas y necesidades de los clientes.
- Crear alianzas estratégicas con los clientes.
- Establecer procedimientos para convertir las quejas y recomendaciones en acciones de mejora.

Investigación

- Tener estrategias y sistemas efectivos de investigación para conocer profundamente los deseos, necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales de la empresa.
- Identificar claramente los segmentos del mercado.
- Medir permanentemente la satisfacción de los clientes por segmentos.
- Conocer lo que piensan los clientes sobre la calidad de los servicios y productos de la empresa.
- Conocer y establecer estándares internacionales en los productos y servicios que se proporcionan.

Comunicación

- Establecer una efectiva comunicación con los clientes.
- Resolver oportunamente los problemas y quejas.
- Proporcionar información 100% confiable.
- Designar un responsable de la elaboración de la información que se proporciona a los clientes para asegurar su objetividad y validez.
- Propiciar que los clientes obtengan y perciban los aspectos tangibles e intangibles de la calidad.
- Tener una comunicación clara, efectiva y abierta para difundir objetivos, políticas, logros y ventajas competitivas.
- Proporcionar productos y servicios con valor agregado.

Atención

- Fomentar que el personal sea cortés, amable, atento, respetuoso, oportuno y cordial.
- Designar personal capacitado para atender oportunamente las opiniones, sugerencias y reclamaciones de los clientes sobre la calidad de los productos y servicios proporcionados.

Proveedores→

Conocer profundamente a los proveedores y tener excelentes relaciones con ellos es indispensable para cumplir con los requisitos y normas del modelo de calidad.

Se requiere llevar a cabo las siguientes acciones:

- Diseñar, desarrollar y estructurar cadenas de valor con los proveedores.
 - Seleccionar a los proveedores con base al perfil que requiere la empresa como puede ser: la certificación ISO, ubicación geográfica, logística de distribución eficiente, políticas de compras adecuadas, capacidad de fabricación suficiente y entrega de mercancías en los tiempos y calidades pactadas.
 - Retroalimentar a los proveedores sobre como mejorar sus productos, servicios y procesos.
 - Generar estrategias, acciones de apoyo y desarrollo conjunto con base en las necesidades de los clientes.
 - Promover el desarrollo de procesos de mejora continua en las empresas de los proveedores.
 - Realizar planeaciones conjuntas, acuerdos logísticos, alianzas estratégicas, intercambio de información clave, etc. para lograr una mejor coordinación, organización y efectividad.
-
- Adquisiciones.
-
- Vigilar las características de los productos y servicios que se adquieran ya que son vitales para tener éxito en un sistema de calidad.
 - Planear, controlar y verificar permanente las adquisiciones para entrar a un programa de mejora continua y evitar diferencias de calidad.
 - Contemplar la compra de materiales, productos o servicios necesarios en el tiempo programado, para cumplir con las expectativas y requerimientos de los clientes.
 - Analizar y evaluar permanentemente el servicio y comportamiento de los proveedores y los estándares de los productos y servicios.

Información→

Un sistema de información eficiente es una herramienta esencial para implantar un modelo de calidad ya que permite una mejor comunicación, facilita las operaciones y la toma de decisiones.

Se requiere que el sistema de información cumpla con lo siguiente:

- Proporcionar los datos necesarios para la correcta, oportuna, confiable y efectiva toma de decisiones, la mejora e innovación de los procesos y la eficiente administración y operación de la empresa.
- Ser útil para la toma de decisiones en los procesos productivo, administrativo, comercial y de comunicación con los clientes proporcionando información confiable, oportuna, consistente y veraz.
- Tener un acceso fácil a la información para los usuarios internos y externos.
- Permitir hacer comparaciones de sistemas, procesos e indicadores con empresas que tiene las mejores prácticas en el giro del que se trate.
- Verificar permanentemente la confiabilidad de las fuentes del sistema de información.
- Definir criterios de medición para evaluar la eficiencia y eficacia del sistema de información.

Tecnología→

Para tener la tecnología adecuada y cumplir con los requisitos del modelo de calidad, se debe:

- Conocer las posibilidades financieras de la empresa para invertir en tecnología.
- Identificar los conocimientos y necesidades tecnológicas de la empresa.
- Estimular, administrar y proteger el conocimiento, la tecnología y la experiencia generada por la empresa.
- Orientar la inversión en tecnología a la satisfacción de los clientes.
- Considerar cambios y/o actualización de los equipos y herramientas con base a las necesidades y posibilidades de la empresa.
- Investigar los últimos desarrollos tecnológicos, para responder a las necesidades cambiantes del mercado y ser competitivos. (nuevos equipos, programas y materiales que se puedan necesitar).
- Tener expertos en los procesos en donde se requieren conocimientos tecnológicos actualizados.
- Definir un método para intercambiar y compartir las innovaciones y conocimientos con otras empresas del giro o similares.
- Incluir criterios de medición para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración, utilización y actualización de la tecnología.

Impacto ambiental→

En la implantación del modelo de calidad requiere del cuidado y conservación del medio ambiente en todas las acciones de la empresa por lo que se debe considerar lo siguiente:

- Establecer políticas ambientales precisas y claras.
- Minimizar permanentemente el impacto ambiental que puedan generar los diferentes procesos de la empresa.
- Utilizar tecnología de bajo impacto ambiental.
- Establecer un programa de capacitación para todo el personal directivo, administrativo, operativo y de apoyo en el cuidado del medio ambiente.
- Participar con la comunidad en la protección y recuperación de los ecosistemas de la región.

Evaluación de un modelo de calidad→

Para realizar una evaluación integral de un modelo de calidad se requiere considerar los siguientes puntos:

- Verificar que se esté siguiendo la filosofía del modelo de calidad por todo el personal de la empresa.
- Comprobar si todas las actividades se realizan en una forma sistemática y si hay evidencia objetiva que lo confirme.
- Identificar y priorizar las oportunidades de mejora e innovación.
- Evaluar la validez de los criterios de medición establecidos y compararlos con los que se utilizan en el giro.
- Comprobar si se resuelvan todos los casos en los cuales no se cumplen las especificaciones.
- Verificar que estén establecidos métodos de trabajo y que se desarrollen procedimientos aprobados que los soporten.
- Determinar si hay pérdidas en calidad en los productos y servicios que se ofrecen.
- Evaluar los resultados por áreas, programas y procesos.
- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos y en la administración y operación de la empresa en su conjunto.
- Evaluar el desempeño y la competitividad de los procesos clave o sustantivos y los de apoyo o adjetivos.
- Conocer si se tiene un propósito y una dirección concreta para la mejora continua.
- Conocer si se hacen estudios periódicos de benchmarking para conocer las mejores prácticas
- Evaluar el impacto de los nuevos proyectos
- Evaluar el desarrollo y la calidad de vida del personal de la empresa.

- Comparar los resultados financieros antes y después de implantar el modelo de calidad.
- Comparar el porcentaje del mercado que tiene la empresa en relación a ejercicios anteriores
- Evaluar la lealtad y satisfacción de los clientes.
- Efectuar inspecciones y ensayos en puntos estratégicos de los procesos.

Se requiere supervisar y evaluar permanentemente el correcto funcionamiento del modelo de calidad.

→ Ventajas de implantar modelos de calidad

Las ventajas de implantar modelos de calidad se pueden resumir de la siguiente forma:

- Tener una oportunidad para corregir los procesos que se hayan desajustado con el tiempo.
- Clasificar a las empresas como de clase mundial.
- Certificar la competitividad internacional requerida para concurrir a todos los mercados.
- Cambiar la actitud del personal de la empresa.
- Desarrollar y mejorar el nivel y calidad de vida del personal.
- Generar una cultura organizacional enfocada a cumplir con los requisitos de los clientes.
- Mejorar continua en la calidad de los procesos utilizados, los servicios y los productos.
- Lograr que la empresa sea más competitiva.
- Reducir costos en todos los procesos.
- Aumentar la productividad, efectividad y utilidad de la empresa.
- Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Tener productos y servicios con valor agregado.
- Tener aceptación total de los clientes.
- Tener permanentemente mejores procesos. productos y servicios.
- Tener criterios de medición e indicadores congruentes con los que se utilizan en el giro en el que se desenvuelve la empresa y poderlos comparar con las mejores prácticas para conocer fortalezas y debilidades de la empresa y establecer las estrategias necesarias para mejorar.

**Libro evaluación integral hacia modelos de calidad. 2004
Jack Fleitman**

Jack Fleitman es consultor, conferencista y capacitador. Desde 1998 es Presidente del Consejo de Administración y Director General de Capacitación e Inteligencia Empresarial (Ciems Consultores) También es autor de los libros Negocios exitosos,

Evaluación integral, Eventos y exposiciones y Una organización exitosa jack@fleitman.net