



## **MÓDULO 2 | PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD. BENEFICIOS Y OBSTÁCULOS EN LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

### **TEMA 1 | LOS OCHO PRINCIPIOS DE CALIDAD**

Los ocho principios que inspiran el modelo de gestión de la calidad ISO 9001:2008 se encuentran en la ISO 9000:2005. Son indispensables para que una empresa se desarrolle y evolucione de forma transparente y exitosa, y constituyen la base de las normas de la familia ISO 9000.

Estos principios actúan como un marco de trabajo para guiar a las organizaciones hacia la mejora del desempeño, que hablando de la calidad ya sabemos que es la satisfacción del cliente.

A continuación desarrollaremos en qué consiste cada uno de estos principios, proporcionando ejemplos de los beneficios derivados de su implantación y de las acciones que generalmente toman las organizaciones al aplicarlos para mejorar su desempeño.



## 1. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos y esforzarse en superar sus expectativas.

### a) Beneficios clave:

- ✓ aumento de los ingresos y de la cuota de mercado obtenido mediante respuestas flexibles y rápidas a las oportunidades del mercado,
- ✓ aumento de la eficacia en la utilización de los recursos de la organización para mejorar la satisfacción del cliente,
- ✓ mejora de la fidelidad del cliente que conduce a la continuidad del negocio.



b) Aplicar el principio del enfoque al cliente conduce generalmente a:

- ✓ investigar y comprender las necesidades y expectativas del cliente,
- ✓ asegurarse de que los objetivos de la organización están relacionados con las necesidades y expectativas del cliente,
- ✓ comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización,
- ✓ medir la satisfacción del cliente y actuar de acuerdo a los resultados,
- ✓ gestionar de manera sistemática las relaciones con el cliente,
- ✓ asegurarse de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y la de otras partes interesadas (tales como propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en su conjunto).

En las oficinas de IBM, en Austin, Texas puede verse, de forma destacada, la siguiente información:

Los clientes:

- ✓ Son las personas más importantes para cualquier negocio.
- ✓ No dependen de nosotros. Nosotros dependemos de ellos
- ✓ No son una interrupción en nuestro trabajo. Son su fundamento
- ✓ Nos hacen un favor al venir a vernos. No nosotros al servirlos.
- ✓ Forman parte de nuestro negocio. No son "gente de fuera".
- ✓ Son algo más que estadísticas. Son seres humanos de carne y hueso, con sentimientos y emociones al igual que nosotros.
- ✓ Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y sus deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- ✓ Merecen que les demos el trato más atento y cortés que podamos.



- ✓ Representan el fluido vital de este negocio o de cualquier otro. Sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.

## 2. Liderazgo

Para que una organización funcione hace falta que sus líderes visualicen lo que quieren hacer en el futuro; esto es, la *Visión* de la organización y declaren y trabajen por el propósito o fin último de su existencia; la *Misión*.

Una organización sin liderazgo está abocada al fracaso. La dirección debe asumir su liderazgo y ello basa en crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

### a) Beneficios clave:

- ✓ las personas comprenderán las metas y los objetivos de la organización y estará motivado hacia ellos,
- ✓ las actividades se evalúan, se alinean y se implementan de un modo unificado,
- ✓ se minimizará la mala comunicación entre niveles de una organización.

### b) Aplicar el principio del liderazgo conduce generalmente a:

- ✓ considerar las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo los clientes, los propietarios, los empleados, los proveedores, los financieros, las comunidades locales y la sociedad en su conjunto,
- ✓ establecer una visión clara del futuro de la organización,
- ✓ establecer objetivos y metas desafiantes,
- ✓ crear y mantener unos valores compartidos, imparcialidad y modelos de funciones éticos en todos los niveles de la organización,



- ✓ establecer la confianza y eliminar los temores,
- ✓ proporcionar a las personas los recursos, la formación y la libertad requeridos para actuar con
- ✓ responsabilidad y rendir cuentas,
- ✓ inspirar, fomentar y reconocer las contribuciones de las personas.

### **3. Participación del personal**

El personal es como un gran conjunto de capacidades humanas y conocimiento que pocas veces aprovechamos al servicio de la organización. Más decisivo aún que contar con buenos profesionales, es contar con sus capacidades al servicio de la organización. El capital humano es el recurso más importante del que disponemos, se convierte en un valor intangible que no se puede comprar con dinero. Por tanto, es necesario desarrollar su participación en beneficio de la organización.

Algunas herramientas que ayudan a fomentar la participación (utilizadas de manera real y no ficticia) son: comunicación al personal de las decisiones estratégicas y objetivos (reuniones, cartas, mail, conversaciones individuales, tablón de anuncios...) para recabar sus opiniones y aportaciones, reuniones trimestrales; buzón del empleado; sistema de quejas, mejoras y sugerencias, foros en la página web; jornadas de trabajo periódica, para definir nuevas oportunidades, con cabida y participación de todo el personal, etc.

Las personas, a todos los niveles, son la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen en beneficio de la misma.

#### a) Beneficios clave:

- ✓ personas motivadas, comprometidas e implicadas en la organización,



- ✓ innovación y creatividad al promover los objetivos de la organización,
- ✓ personas que son responsables de su propio desempeño,
- ✓ personas que desean participar y contribuir en la mejora continua.

b) Aplicar el principio de la participación de las personas conduce generalmente a:

- ✓ personas que comprenden la importancia de su contribución y función en la organización,
- ✓ personas que identifican restricciones de su desempeño,
- ✓ personas que hacen suyos los problemas y asumen su responsabilidad para resolverlos,
- ✓ personas que evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales,
- ✓ personas que buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia,
- ✓ personas que comparten libremente conocimientos y experiencia,
- ✓ personas que debaten abiertamente problemas y temas.

#### **4. Enfoque basado en procesos**

Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso, puestos en interacción entre sí. Recordamos que los resultados los proporcionan los procesos, no los departamentos, secciones o áreas de una organización.

- ✓ "Proceso"= conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas.



- ✓ "Producto" = resultado de un proceso.

a) Beneficios clave:

- ✓ costos más bajos y periodos más cortos a través del uso eficaz de los recursos,
- ✓ resultados mejorados, coherentes y predecibles,
- ✓ oportunidades de mejora centradas y priorizadas.

b) Aplicar el principio del enfoque basado en procesos conduce generalmente a:

- ✓ definir de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado,
- ✓ establecer una responsabilidad clara, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades clave,
- ✓ analizar y medir la capacidad de las actividades clave,
- ✓ identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización,
- ✓ centrarse en factores tales como los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades clave de la organización,
- ✓ evaluar los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades sobre clientes, proveedores y otras partes interesadas.

## 5. Enfoque de sistema para la gestión

Un sistema de gestión está formado por procesos relacionados, ejecutados bajo unas condiciones especificadas (los procedimientos). Pero además está rodeado por multitud de elementos: clientes, proveedores, el medio ambiente, la sociedad, instituciones públicas, leyes... La organización debe conjugar sus necesidades con las



necesidades de su entorno, debe adaptarse, evolucionar y verse desde una perspectiva global más allá de sus fronteras.

Identificar, entender y gestionar los procesos como un sistema, contribuye al logro de los objetivos de la organización.

a) Beneficios clave:

- ✓ integración y alineación de los procesos que permitan obtener en las mejores condiciones los resultados deseados,
- ✓ capacidad para centrar el esfuerzo en los procesos clave,
- ✓ proporcionar confianza a las partes interesadas con respecto a la coherencia, la eficacia y la eficiencia de la organización.

b) Aplicar el principio del enfoque de sistema para la gestión conduce generalmente a:

- ✓ estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización del modo más eficaz y eficiente posible,
- ✓ comprender las interdependencias entre los procesos del sistema,
- ✓ enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos,
- ✓ mejorar la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes, y por tanto para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas,
- ✓ comprender las capacidades de la organización y establecer limitaciones de recursos antes de actuar,
- ✓ centrar y definir cómo deberían operar actividades específicas dentro de un sistema,





- ✓ mejorar de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación.

## 6. Mejora continua

Una organización que no evoluciona hacia la mejora de todas sus partes cambiará a peor, su calidad disminuirá con el tiempo. La mejora continua es la esencia del SGC, y el objetivo permanente que debe perseguir la organización que se orienta hacia la satisfacción del cliente.

### a) Beneficios clave:

- ✓ ventaja en el desempeño gracias a la mejora de las capacidades de la organización,
- ✓ alineación de las actividades de mejora en todos los niveles con los fines estratégicos de la organización,
- ✓ flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

### b) Aplicar el principio de la mejora continua conduce generalmente a:

- ✓ emplear un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la organización,
- ✓ proporcionar a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua,
- ✓ hacer de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización,
- ✓ establecer metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazarla,
- ✓ admitir y reconocer las mejoras.



## 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Es fundamental disponer de una buena recopilación de datos y realizar una buena documentación del estado de la organización. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos e información.

### a) Beneficios clave:

- ✓ decisiones informadas,
- ✓ aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de las decisiones anteriores mediante la referencia a los registros de los hechos,
- ✓ aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones.

### b) Aplicar el principio del enfoque basado en hechos para la toma de decisiones conduce generalmente a:

- ✓ asegurarse de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables,
- ✓ hacer los datos accesibles para aquellos que los necesiten,
- ✓ analizar los datos y la información usando métodos válidos,
- ✓ tomar decisiones y emprender acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

## 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes; Las dificultades con los proveedores repercutirán sobre nuestros clientes. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.



Las organizaciones deben esforzarse por establecer relaciones de mutua confianza con sus proveedores.

a) Beneficios clave:

- ✓ aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes,
- ✓ flexibilidad y rapidez de respuestas conjuntas al mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente,
- ✓ optimización de los costos y de los recursos.

b) Aplicar los principios de las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor conducen generalmente a:

- ✓ establecer relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo,
- ✓ aunar experiencia y los recursos con los aliados,
- ✓ identificar y seleccionar los proveedores clave,
- ✓ mantener una comunicación clara y abierta,
- ✓ compartir información y planes futuros,
- ✓ establecer actividades conjuntas de desarrollo y de mejora,
- ✓ inspirar, alentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores.

## **TEMA 2 | BENEFICIOS DE IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La implantación de un sistema de gestión de la calidad en nuestra organización puede ayudarnos a:



- ✓ **Satisfacer las necesidades**, intereses y expectativas de nuestros clientes o destinatarios de nuestra actividad.
- ✓ **Conseguir una imagen de excelencia, credibilidad y calidad.** La implantación de un sistema nos ayuda a acreditar frente a terceros nuestro buen hacer, lo cual puede ser enormemente valioso para nosotros por ejemplo, frente a la administración pública o empresas que queramos que nos patrocinen. Lo mismo nos ocurre frente a nuestros socios o frente a la sociedad en general , quienes cada vez más exigen una adecuada gestión de las organizaciones.
- ✓ **Mejorar nuestra eficacia** (alcanzar las actividades planificadas y los resultados planificados) **y nuestra eficiencia** (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados).
- ✓ Conseguir **ordenar y sistematizar** lo que hacemos, gracias a la homogeneización de nuestros procesos.
- ✓ **Evaluar** lo que ya hacemos, revisando cómo lo hacemos y en qué condiciones.
- ✓ Disponer más información para la **toma de decisiones a través de los datos y los indicadores.**
- ✓ Realizar los **cambios** que la organización necesite, **conseguir sus fines y desarrollar su misión.**
- ✓ **Aprovechar las herramientas** que los sistemas nos proponen y una metodología de gestión ampliamente comprobada.



- ✓ **Motivar a los profesionales** que trabajamos en la organización, tanto si estamos remunerados como si no lo estamos. Todos queremos hacer nuestro trabajo cada vez mejor, lo que lleva implícita una elevada ética profesional.
- ✓ **Identificar los recursos necesarios** para la consecución de los objetivos marcados.
- ✓ **Favorecer la investigación**, estimulando el estudio de las líneas de **mejora**.

### TEMA 3 | PRINCIPALES OBSTÁCULOS

No obstante lo anterior, para poder disfrutar de aquellos beneficios cuanto antes, es bueno partir del reconocimiento de los posibles **obstáculos** que nos pueden dificultar la implantación de nuestro sistema de gestión de calidad, para podernos preparar de manera conveniente ante ello. Los principales obstáculos que encuentran las organizaciones ante esta tarea, se podrían clasificar en los siguientes grupos:

#### 1. Documentación/Metodología/Sistema

Por ejemplo: falta de dedicación y tiempo por parte del personal con conocimientos y responsabilidad para desarrollar adecuadamente el soporte documental del sistema; diseño de procesos engorrosos; falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace; deficiente propuesta del sistema que no va acorde a la empresa (puede estar sobredimensionado o infradimensionado); procedimientos mal explicados, formatos inadecuados para registrar la información necesaria; fallo en la metodología de gestión del proceso de cambio organizacional, es decir, de los cambios de hábitos, de recetas, de actitudes, redefiniciones de puestos, de aprender y desaprender; etc.

#### 2. Dirección/Liderazgo



Por ejemplo: falta de implicación o compromiso por parte de la dirección; falta de liderazgo; resistencia al cambio para la mejora; falta de concienciación y formación de los responsables, incluida la dirección; resistencia de parte de la dirección a que el personal participe activamente del proyecto; falta de un objetivo claro, *¿por qué y para qué?* se han decidido a implementar un SGC; etc.

### 3. Mentalidad/Cultura/Organización/Recursos/Formación

Por ejemplo: imposición; desinterés, lo cual lleva a la excusa de *“no tener tiempo”*; falta de recursos (tiempo, materiales, personal, información...); producción frente a calidad; falta de planificación estratégica de la empresa; falta de organigramas y funciones asociadas claras; etc.

### 4. Medición/Análisis/Mejora

Por ejemplo: falta de un buen sistema de medición organizativa o indicadores, inadecuado sistema para medir la satisfacción de los clientes; actitud de los evaluadores (inspectores, auditores externos, etc.) frente al evaluado; etc.

Lo importante de conocer los obstáculos es tener la seguridad de que **son salvables**, siempre y cuando tomemos conciencia de ellos y nos preparemos adecuadamente para su prevención.