

El sistema de gestión de la calidad como herramienta del cambio organizacional

Ana María Vázquez

Profesora de Historia Antigua y escritora

Portal Mujeres de Empresa, Buenos Aires, Argentina

Las organizaciones deben cambiar simplemente porque el mundo cambia. Eso no es nada nuevo, ocurrió siempre. Cuando miramos los libros de historia o los documentales del siglo XVIII o XIX nos parece natural que hoy todo sea diferente; la indumentaria, los medios de transporte, las construcciones, las máquinas. Nadie cree que sería bueno volver a viajar en diligencia ó imprimir con la impresora inventada por Gutenberg en el siglo XV. Todos aplaudimos esos cambios.

¿Por qué hoy el cambio es un problema? Porque es muy rápido y se difunde inmediatamente. Se ha generado más información en los últimos 30 años que durante los previos 5000. La edición dominical de un periódico contiene más información que la que recibía durante toda su vida una persona en el siglo XVII. Hoy la base de conocimientos de la humanidad se duplica en menos de dos años.

“El cambio” del que hoy hablamos refleja asombrosos e innumerables progresos científicos que se incorporan rápidamente a la tecnología e inciden drásticamente en la economía de todos los países del mundo y en sus empresas.

Estos avances tecnológicos pueden tener efectos devastadores sino están acompañados por una nueva ética para manejarlos y por un vigoroso desarrollo de la responsabilidad social de los gobiernos, sus organizaciones y las empresas en general, de manera que los beneficios de estos avances sean compartidos equitativamente por toda la humanidad.

El cambio es permanente, siempre lo fue. Y es el motor del progreso. No es posible detenerlo y no es razonable aislarse de él. No sólo nuestro porvenir, también el de las generaciones futuras depende de la capacidad que alcancemos para vivir y desarrollarnos en un entorno constantemente cambiante.

El tamaño de un país o sus recursos naturales no son sinónimos de crecimiento y desarrollo. Hace más de 40 años Deming definía: “Colonia: Una colonia es una nación que vende materias primas y compra bienes manufacturados”.

La educación, la equidad y la responsabilidad social, el espíritu emprendedor y los gobiernos estables son las características que identifican a los países verdaderamente exitosos. Y, en este contexto, tanto las organizaciones públicas como privadas tienen asignado un papel determinante.

El Cambio Organizacional

Las organizaciones que perdurarán serán aquellas que hagan del cambio una fuente inagotable de oportunidades. Van a competir con el mundo, entonces deberán adecuarse rápida y eficientemente a nuevos entornos económicos y a nuevas tecnologías. Estarán centradas en sus clientes, buscando constantemente la manera de aumentar la satisfacción de los mismos, creando así un constante diferencial competitivo que les permitirá permanecer y crecer en el mercado.

No parece fácil y no es fácil. El proceso requiere un profundo cambio cultural que involucre a todos los integrantes de la organización y, la única manera de realizar este cambio, es con el liderazgo y compromiso indeclinable de la dirección.

Centrar la Organización en el Cliente

La dirección debe alcanzar la absoluta convicción que no hay futuro para la organización si no se cumplen siempre los requisitos de los clientes. De nada vale arengar a los empleados sobre la importancia de los clientes, ellos deben ver en el accionar cotidiano de la dirección que, contra viento y marea, la decisión de cumplir los requisitos de los clientes es mantenida con firmeza.

Una vez tomada la decisión, las acciones a desarrollar aparecen claramente delineadas:

Identificar con claridad y precisión los requisitos de los clientes: ¿qué quiere exactamente el cliente?, si recibe menos de lo que necesita estará insatisfecho, pero si recibe más no estará dispuesto a pagar por ello. ¿Qué es aquello que el cliente valora o valoraría especialmente en el producto o servicio?

Encontrar la causa raíz de cada uno de los problemas que impiden el cumplimiento de los requisitos y eliminarla. La causa raíz no es siempre la que aparece a primera vista, cuando se encuentra y elimina, el problema no vuelve a repetirse.

Establecer registros y mediciones que indiquen el grado de cumplimiento. ¿Cuál es el porcentaje de entregas realizadas con atraso sobre el total de entregas?, ¿cuál es el porcentaje de devoluciones?, ¿Qué tema reúne la mayor parte de las quejas de los clientes?, ¿Qué porcentaje de la producción es reprocesado o desechado?. Se necesitan estos datos para tomar las decisiones adecuadas.

Planificar para prevenir los problemas, prevenir es siempre más barato que corregir. ¿Cómo se desarrollan los procesos de la organización? ¿Cómo deberían desarrollarse para asegurar el cumplimiento de los requisitos minimizando los costos? ¿Todas las actividades que se realizan agregan valor al producto o servicio?

Definir las acciones a llevar a cabo para mejorar el grado de cumplimiento de los requisitos.

Verificar que la planificación ha dado los resultados previstos, corregir, enfocar nuevas mejoras y volver a actuar.

Los nuevos entornos económicos y las nuevas tecnologías

¿Cómo enfrentarlos? Básicamente, a través de una eficiente toma de decisiones. Charles Kepner dice: “La toma de decisiones es EL acto esencial de la dirección”. ¿Saben tomar decisiones los directivos? ¿Cuánto le cuestan a los países y a las empresas las malas decisiones de sus autoridades?.

La toma exitosa de decisiones requiere de información y objetividad. En un entorno de complejidad creciente,

con numerosos factores actuando simultáneamente, es imprescindible adquirir habilidades para la toma de decisiones y al análisis de los riesgos que las mismas conllevan.

Las decisiones que afectan el futuro desempeño de la organización ya no se toman en soledad, deben participar todos aquellos que saben algo del tema o van a ser afectados por la decisión a tomar.

En la era de la información, ninguna persona tiene todos los conocimientos necesarios para tomar decisiones sola, el arte está en saber extraer la información de aquellos que la poseen, muchas veces sin saberlo. Todos los integrantes de la organización están dispuestos y deseosos de colaborar, sólo hay que convocarlos. Y, si no es suficiente, siempre hay especialistas disponibles para aportar la información faltante.

Dado este contexto, la creatividad y la innovación se incorporarán naturalmente a las decisiones tomadas, pues sus fuentes están en la interacción de la diversidad de experiencias y conocimientos y en el acceso a la información necesaria.

La organización flexible pero rigurosa

Parecen términos excluyentes pero no lo son. Una organización es flexible cuando sus integrantes son capaces de resolver problemas y están autorizados a tomar decisiones en el área que les compete.

No hay organización flexible si no hay delegación y no es posible delegar si no se forma al personal. La organización es rigurosa porque todos sus integrantes cumplen siempre los requisitos de los clientes así como todas las políticas definidas por la dirección.

La conciencia de la necesidad de cumplir los compromisos acordados es la base de la nueva cultura e incluye también los compromisos entre todas las partes interesadas en el éxito de la organización, o sea, proveedores, personal, dirección, socios y sociedad en general.

El papel del sistema de gestión de la calidad

“Las normas ISO 9000 promueven la burocracia, carecen de flexibilidad, aumentan el trabajo administrativo, están hechas por y para empresas grandes y su objetivo es dejar fuera del mercado a las empresas medianas y pequeñas, son una barrera al comercio, nuestra empresa no está en condiciones de afrontar este gasto ”.

Es muy frecuente escuchar comentarios como éstos y otros similares. Lo notable es que quienes los realizan, en su gran mayoría, jamás han leído las normas.

Pues bien, los conceptos que se han desarrollado previamente están todos contenidos en las normas ISO 9001 e ISO 9004. En particular, la norma ISO 9001:

Exige el compromiso de identificar y cumplir siempre los requisitos de los clientes y de mejorar constantemente el conjunto de actividades que afectan a la Calidad de los productos y servicios.

Apunta a la identificación de los procesos de la empresa que agregan valor al producto y servicio y al control de los mismos.

Enfoca la eliminación de los problemas a través de buscar siempre la causa raíz de los mismos y eliminarla.

Se centra en la planificación y en las actividades preventivas.

Promueve la toma de decisiones basada en información verificable.

Requiere que todos los integrantes de la organización conozcan su ámbito de desempeño, su autoridad para tomar decisiones y actuar, la importancia de sus tareas en el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa y que posean la formación adecuada para desarrollar sus tareas con eficacia.

De manera que el Sistema de Gestión de la Calidad, cuyos requisitos contiene la norma ISO 9001 y que están expresados como directrices en la norma ISO 9004, provee el marco adecuado para llevar adelante el cambio que permitirá a las organizaciones perdurar en el tiempo.

Conclusiones

El Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta para el cambio, no realiza el cambio, la única que

puede realizar el cambio de cultura en la organización es la dirección

Las organizaciones pueden, de acuerdo a sus necesidades, certificar o no su Sistema de Gestión de la Calidad, pero la certificación sólo tiene verdadero valor cuando refleja una organización centrada en el cliente, flexible pero rigurosa y capaz de desenvolverse eficientemente en un entorno económico y tecnológico constantemente cambiante.