

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD

MSc. Rossío Coya Cáceres

rcoya@facii.uho.edu.cu

Ing. Raunides Rodríguez Rodríguez

RESUMEN

Esta investigación se basa en el diseño y aplicación de un procedimiento compuesto por seis fases y doce pasos cuyo objetivo es implementar un sistema que permita favorecer la integración de la calidad a la estrategia empresarial, partiendo del diagnóstico del estado actual de la gestión de la calidad a través del empleo de las herramientas propuestas por la NC ISO 9000, 10014 y 19011. La aplicación del procedimiento, obligará a las empresas a definir, con visión de futuro, las acciones concretas para alcanzar un estado deseado superior a través de delimitar objetivos y metas básicas a largo plazo, lo que les permitirá asegurar una posición en el mercado.

Palabras Claves: estratégica, calidad, gestión

L 15- Information and Product Quality; Standardization and Compatibility

SUMMARY

This investigation is based on the design and application of a compound procedure by six phases and twelve steps whose objective is to implement a system that allows to favor the integration from the quality to the managerial strategy, leaving of the diagnosis of the current state of the administration of the quality through the employment of the tools proposed by the NC ISO 9000, 10014 and 19011. The application of the procedure, will force to the companies to define, with future vision, the concrete actions to reach a state wanted superior through defining objectives and long term basic goals, what will allow them to assure a position in the market.

INTRODUCCIÓN

La constante inestabilidad de la economía mundial y la presión del creciente desarrollo del mercado, tanto en demanda de productos como en exigencias de calidad, obliga a estas a gestionar de una manera más eficiente todos sus recursos (Santiesteban, 2008).

Desde mediados del siglo XX se comenzó a percibir síntomas de un desfase entre la situación deseada por la empresa en relación a sus propias aspiraciones y la evolución del entorno (Vilariño, 2004), más adelante, la competencia se convierte en otro gran desafío; analistas del tema consideraron que la solución radicaba en la planeación estratégica, por lo que desde inicios de los años 50, pero más sistematizada en la década de los 70, se comenzó a utilizar la planeación

estratégica que permitía acometer negocios a partir de una planificación más estructurada, estableciendo las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo (Evoli, 2005; Amenós, 2006).

La planeación estratégica es considerada por la mayoría de los autores una de las fases de la gestión estratégica empresarial (GEE) formando a su vez parte de esta la gestión estratégica de la calidad (GEC), la que ha acaparado la atención de muchos investigadores, en los que, dicha mentalidad estratégica respecto a la calidad, ha conllevado a generar un tipo de inteligencia empresarial para mantener las organizaciones en el mercado (Mazorra, 2009).

Para dar respuesta a los cambios que se gestan en el entorno es necesario desarrollar sistemas de gestión de la calidad capaces de interactuar con los posibles acontecimientos del entorno de la organización, de forma que las desviaciones provocadas por la sorpresa del cambio tengan el menor impacto posible (Fernández, 2008); esto se logra dándole a la gestión de la calidad un enfoque estratégico, permitiendo de ese modo enfrentarse a la inestable realidad.

Cuba como país ha logrado escalar peldaños importantes en la gestión de calidad, dando pasos de avances en lo que a gestión estratégica respecta. Para ello se apoya en los diversos estilos de dirección puestos en práctica en las organizaciones, aplicados en un contexto turbulento de cambios como el actual, con el fin de lograr la necesaria calidad interna de todos los procesos, cumpliendo así con los lineamientos de la política económica nacional, la implantación del perfeccionamiento empresarial y el control interno, como mecanismos que le permitan alcanzar mayor competitividad y una ventajosa posición en el mercado, tomando como bases las NC ISO 9001 en vistas a alcanzar el éxito empresarial (Coya, 2011)

DESARROLLO

Procedimiento para la gestión estratégica de la calidad

Actualmente la calidad ya no es solo la representación única de los requisitos esenciales del producto sino que constituye un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado, sino incluso, para asegurar su supervivencia (González, 2005).

Por esta razón, varios autores coinciden en valorar la calidad como una poderosa ventaja competitiva a largo plazo (Juran and Gryna, 1981; Garvin, 1988; Goldratt, 1994; Gutiérrez Pulido, 1997), lo que le impregna un carácter estratégico; esta nueva concepción de la gestión de la calidad le permite a las organizaciones tomar decisiones teniendo en cuenta las condiciones internas y externas y adaptarse a las características del mercado, propiciándoles subsistir y alcanzar niveles competitivos.

El desarrollo de una GEC correctamente estructurada, permitirá a las organizaciones trazar políticas que luego serán alcanzadas por medio del cumplimiento de los objetivos estratégicos, previendo la necesidad y disposición de recursos, así como las formas para controlar lo planificado y alcanzar estadios superiores a través de la realización de proyectos de mejora.

El proceso de gestión estratégica de la calidad, como elemento a considerar en la gestión de la calidad, se refleja en el modelo concebido en la norma internacional de calidad ISO 9001:2008. Se puede afirmar que los requisitos relacionados con la Responsabilidad de la dirección de manera especial y con Gestión de los recursos de forma general, manifiestan un mayor grado de interrelación con todos los procesos de la gestión estratégica de la calidad.

La NC ISO 9001:2008 ha manifestado un avance considerable en su concepción al proporcionar un mayor alcance a todos los procesos, garantizando una superior efectividad en el sistema de gestión de calidad. La norma se proyecta no solo en el plano operativo, ya que además incorpora un

enfoque desde el punto de vista estratégico, elemento fundamental para lograr el éxito empresarial, materializándolo especialmente en el requisito cinco.

Para desarrollar la GEC existen varias metodologías, entre las consultadas se encuentran la de: Rodríguez, 2000; Vilariño, 2004 y Mazorra, 2009. En su mayoría, estas metodologías manifiestan un determinado consenso de que la gestión estratégica de la calidad está vinculada con la secuencia con que esta se gestiona, lo que visto desde el plano estratégico: planificación estratégica de la calidad, implementación estratégica de la calidad, control estratégico de la calidad y mejora estratégica de la calidad. Estas fases desarrolladas de forma sistemática e interactiva permiten que sea posible el desarrollo de la organización de forma estable y en armonía con sus iguales a nivel corporativo, siendo cada una de ellas el soporte del funcionamiento de las demás.

Luego de analizar los aspectos teóricos más significativos sobre el sistema referido, se concibió y desarrolló un procedimiento general para la gestión estratégica de la calidad, el cual es aplicable a todo tipo de organización, existiendo como única premisa, la referida a la existencia de una planeación estratégica empresarial. Este procedimiento deberá convertirse en una herramienta de intervención profesional por los propios actores del sistema ya que en el mismo se contemplan varios de los elementos que pueden propiciar su desarrollo.

Procedimiento para la gestión estratégica de la calidad

El procedimiento diseñado está compuesto por seis fases y 12 pasos, sobre la base de estos se estructuran las acciones a realizar.

Fase 1 Caracterización de la entidad

Esta fase tiene como objetivo el identificar y caracterizar los elementos del sistema, logrando involucrar a todos los miembros de la organización para alcanzar una óptima comunicación entre el investigador y la empresa, contribuyendo así al comprometimiento de todas las partes que afectan la calidad.

Paso 1. Caracterización general

Tareas:

1. Identificar y caracterizar las principales entradas al sistema (clientes actuales y potenciales y(o) partes interesadas, proveedores y suministros fundamentales que la entidad demanda, competidores actuales y potenciales, otros aspectos del microentorno)
2. Identificar las diferentes actividades de la empresa a todos los niveles, agrupándolas por sus jerarquías e interrelaciones para ubicarlas luego dentro de las tres grandes categorías: procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Se conformará el mapa de procesos
3. Identificar y caracterizar los principales recursos con los que cuenta la entidad: recursos humanos atendiendo a la distribución de la fuerza laboral por edad, sexo, nivel escolar, categoría ocupacional, entre otras; materiales o de información que el sistema consume o necesita para poder generar la salida, infraestructura con que cuenta, estado técnico del equipamiento y de las instalaciones y los recursos financieros
4. Identificar y caracterizar las principales salidas del sistema: productos y/o servicios que oferta, nivel de satisfacción del cliente e ingresos o aportes al presupuesto del estado y su comportamiento.

Paso 2. Involucramiento, compromiso y organización del personal

Tareas:

1. Capacitar al personal en materia de calidad. La capacitación se desliga en tres niveles fundamentales: alta dirección, nivel intermedio y nivel inferior
2. Definir la infraestructura organizativa

3. Seleccionar el grupo que realizará el diagnóstico, este puede estar compuesto por personal de la misma empresa, aunque se aconseja recurrir a especialistas externos (consultores).

Fase II: Diagnóstico

El objetivo de esta fase es conocer el estado actual de los elementos que constituyen las principales entradas al proceso y propician el correcto desarrollo de la planeación estratégica de la calidad, al constituir su punto de partida.

Paso 3. Diagnóstico de la gestión estratégica empresarial (GEE)

Tareas:

1. Revisar y/o actualizar la planeación estratégica. Se debe enfatizar en la misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos generales
2. Revisar y/o actualizar el diagnóstico empresarial (externo e interno).

Paso 4. Diagnóstico de la gestión de la calidad (GC)

Tareas:

1. Comprobar el estado actual de los principios de la gestión de la calidad. Se recomienda utilizar el cuestionario para la evaluación de los principios según NC ISO 10014:2007
2. Diagnosticar la cultura de calidad existente en la alta dirección. Se recomienda emplear el cuestionario para el diagnóstico de la cultura de calidad a la alta dirección, propuesto por (Parra Suárez, 2010)
3. Conocer los enfoques y filosofías de la gestión de la calidad imperantes en la organización. Se recomienda emplear el cuestionario de autoevaluación para el premio provincial a la calidad y la competitividad
4. Diagnosticar el comportamiento de los requisitos planteados en la NC ISO 9001:2008. Se recomienda el empleo de dicha norma.

Fase III: Planeación estratégica de la calidad

El objetivo de esta fase es el establecimiento de la política y objetivos estratégicos de calidad y la proyección de las acciones que permiten su eficaz cumplimiento.

Paso 5. Organización para la calidad

Tareas:

1. Elaborar y(o) actualizar la política y los objetivos estratégicos de calidad
2. Realizar el despliegue de los objetivos estratégicos de calidad a todos los niveles y funciones de la organización. Puede ser utilizada la técnica OVAR
3. Determinar las principales necesidades de formación y capacitación de directivos y trabajadores en materia de calidad
4. Definir las principales formas de comunicación
5. Definir las necesidades de recursos.

Paso 6. Planeación de los mecanismos de control

Tareas:

1. Proyectar las formas de control a utilizar
2. Definir la documentación necesaria para cada forma de control.

Fase IV: Implementación estratégica de la calidad

Tiene como objetivo llevar a término las acciones planificadas en la fase anterior, teniendo en cuentas todas las posibles interacciones que se puedan establecer.

Paso 7. Determinación de las rutas de trabajo

Tareas:

1. Se logra la comunicación de la política y su entendimiento por todos los trabajadores
2. Se realiza el despliegue de los objetivos estratégicos de calidad
3. Se establecen los cambios en la estructura organizacional necesarios para el exitoso cumplimiento de los objetivos así como las principales acciones de formación y capacitación
4. Implementar los mecanismos de comunicación definidos en la fase anterior
5. Se efectúa la asignación del presupuesto y demás recursos.

Paso 8. Establecer los mecanismos de control

Tareas:

1. Se debe lograr la comprensión de las formas de control planificadas para su mejor desarrollo
2. Efectuar el control y seguimiento del SGC a través de las formas concebidas
3. Implementar la utilización de los documentos y registros diseñados para cada forma de control.

Fase VI: Control estratégico de la calidad

Tiene como objetivo detectar las desviaciones en el comportamiento de la organización a mediano y largo plazo, convirtiéndose en la principal fuente de información de la etapa de mejora.

Paso 9. Preparación de los mecanismos de control establecidos

Tareas:

1. Se realizará un contacto entre el consejo de calidad y el personal que participa en la medición, evaluación y análisis de las formas de control establecidas para ratificar las responsabilidades y funciones
2. Se efectuará un contacto con las áreas a controlar en el que se explicarán las especificidades en función de la forma de control a utilizar.

Paso 10. Efectuar control y seguimiento

Tareas:

1. Se realizará la recopilación de datos, efectuando el análisis correspondiente de los mismos y un estudio detallado de las causas de variaciones tanto positivas como negativas
2. Se elaborará el informe que será analizado posteriormente por la dirección
3. Se llevará a cabo la corrección de las desviaciones detectadas siempre que la naturaleza de estas lo permitan.

Fase VII: Mejora estratégica de la calidad

El objetivo de esta fase es organizar las acciones que permitan alcanzar un estado deseado superior dando un salto cualitativo en el desempeño de la organización.

Paso 11. Preparación para la mejora

Tareas:

1. Efectuar el análisis y selección del proyecto de mejora más conveniente para la organización
2. Realizar la organización pertinente para la puesta en práctica del proyecto de mejora seleccionado

3. Se redefinen los principales elementos de la planeación estratégica en función de los resultados obtenidos posterior al desarrollo del proyecto de mejora seleccionado.

Paso 12. Implementación y seguimiento de resultados

Tareas:

1. Se realizará el control y seguimiento de las acciones implementadas para verificar la efectividad de las mismas
2. Se publicarán los resultados del proyecto de mejora, sus beneficios tanto para las áreas implicadas como para toda la organización
3. Se estandarizará en el sistema de calidad el proyecto en caso del funcionamiento esperado de forma estable y controlada.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación se pudo arribar a las conclusiones generales siguientes:

1. Constituye un sustento importante para el desarrollo de la calidad en todo tipo de organización con la perspectiva de conocer el desempeño del sistema de gestión de calidad para luego desarrollar proyectos de mejora en función de alcanzar estándares superiores
2. El procedimiento desarrollado, conformado por seis fases y 12 pasos con el objetivo de gestionar estratégicamente la calidad, constituye una herramienta para la alta dirección que le permite dejar de percibir a la calidad como una función específica de un departamento ó área funcional y comenzar a considerarla como un componente más de la estrategia en la organización
3. La implementación del procedimiento en la empresa de Taxis Holguín permitió demostrar la viabilidad y utilidad práctica de la herramienta propuesta posibilitando a la alta dirección desarrollar una orientación estratégica en función de la calidad al integrar objetivos estratégicos de calidad a la planeación estratégica junto a los objetivos estratégicos empresariales. Se ampliaron además las dimensiones del diagnóstico estratégico empresarial con elementos como: la cultura de calidad, la evaluación de los requisitos y principios de gestión de la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amenós, (2006). ¿Conclusiones sobre aplicación estratégica? Un camino a la estrategia de la simplicidad. www.articulosgratis.com
2. Bases para el perfeccionamiento empresarial. Capítulo V
3. Cordero, Fernández (2011). Procedimiento para la gestión estratégica de la calidad. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
4. Coya, Cáceres. (2011). Procedimiento para la Planeación Estratégica de la Calidad. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
5. Evoli, J (2005). La planeación estratégica. www.monografias.com
6. Fernández, J (2008) La planeación estratégica y los sistemas de calidad. www.slideshare.net
7. Garvin, D. A (1988). Managing Quality. The strategic and competitive edge. New York, The Free Press
8. Gonzáles, C (2005). Conceptos generales de calidad total

9. Gooldratt, E. M. (1994). Cómo extraer información del océano de datos. El síndrome del pajar, Madrid, Ediciones Días de Santos S.A
10. Gutiérrez, P. H. (1997). Calidad Total y productividad, México DF, McGraw-Hill
11. Juran, J. M. & Gryna, F. M. JR. (1981). Planificación y análisis de la calidad, Barcelona, Reverte, S.A
12. Mazorra, Lopetey. (2009). Metodología para la Gestión Estratégica de la Calidad. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
13. NC ISO 9001:2008. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos
14. NC ISO 10014:2006. Gestión de la calidad. Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos
15. NC ISO 19011: 2002. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad o ambiental
16. Rodríguez, G. E (2000). Metodología para la gestión estratégica de la calidad
17. Santiesteban, Ortiz. R (2008). Sistemas de mantenimiento al parque automotor de la base de ómnibus urbana del municipio de Holguín. Tesis en obtención al título de Ingeniero Mecánico. Carrera I. Mecánica. Curso 2008
18. Vilariño, Corella. C. M. (2004). Metodología para el diagnóstico de la gestión estratégica de la calidad. Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".