

#### **4.3.2. Consultores, normalización y premios**

Este énfasis se ve también en Drucker (1995: 17) cuando indica que “el recurso económico básico, el medio de producción para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (el “suelo” de los economistas) ni la mano de obra. Es y será el saber. Las actividades principales en la creación de riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni la mano de obra, los dos polos de la teoría económica en los siglos XIX y XX, ahora el valor se crea mediante la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del saber al trabajo”.

Este énfasis en los recursos internos en la productividad y la innovación explica las diversas transformaciones que afectan a las empresas generándose un nuevo espacio conceptual que busca formular nuevos modelos para el fundamento de las decisiones directivas. Uno de estos modelos es la Gestión de la Calidad Total.

Existen tres enfoques principales desde los que se aproximan las empresas al desarrollo de los sistemas de Gestión de la Calidad Total:

- 1) el de los consultores,
- 2) el de la normalización y
- 3) el de los premios.

##### **I. El enfoque de los consultores.**

El enfoque de los consultores consiste en seguir las filosofías y los métodos propuestos por expertos o gurús de la calidad, a partir de aproximaciones propias, y de amplio calado en el management internacional. Entre los consultores cabe destacar las aportaciones de Deming (1989), Juran (1992), Crosby (1990), Feigenbaum (1994), Taguchi (1986) e Ishikawa (1990; 1994). En su conjunto, han aportado instrumentos técnicos y directivos para la aplicación de sistemas de calidad que son seguidos por un importante número de consultorías. En la siguiente tabla exponemos las principales aportaciones, según Padrón (1996), de los denominados teóricos o consultores de la calidad.

Cuadro 16. Teorías de la calidad

Característica identificativa	Sistema profundo conocimiento	Trilogía extendida	Sistema completo	Gestión de la Calidad Total	Gestión Calidad integrada	Sistema de calidad
Autor	E. Deming	J. Juran	P. Crosby	A. Feigenbaum	K. Ishikawa	G. Taguchi
Propósito	Optimización del sistema	La planificación, el control y mejora del sistema	El logro de cero defectos	Alcanzar ventaja competitiva	Revisión y mejora continua de las normas de calidad	El diseño de productos robustos
Definición de la calidad	Calidad y productividad son una misma cosa	Adecuación al uso	Cumplimiento de los requisitos del cliente	Satisfacción de las necesidades de los clientes al coste más económico	Calidad retrógrada (fallos) y calidad progresista (atributos)	Productos robustos, atractivos y competitivos
Contenido	Teoría de la validación	Planificación y mejora de la calidad de forma conjunta y estructurada	Cuadros y redes de evaluación antes de comenzar un proceso continuo de mejora	Tecnología de la ingeniería de la calidad, del control del proceso y del equipo de información	Análisis de los procesos y equipos interfuncionales	Función de pérdida de la calidad, calidad off-line y calidad on-line
Enfasis	Distinción entre un sistema estable e inestable	La gestión estratégica de la calidad	El papel de la alta dirección	Integrar los esfuerzos de las distintas funciones	La formación de los trabajadores	Reducir la variabilidad alrededor de un valor objetivo
Contribución	Estilo de gestión de cooperación positiva	La trilogía de los procesos de gestión de la calidad	El cambio en la cultura corporativa	Estructura operativa integrada (sistema de calidad)	El proceso siguiente es su cliente	Eliminar las causas en lugar de los efectos.

Fuente: Padrón (1996).

## II. El enfoque de la normalización.

En el enfoque de la normalización, las empresas adoptan normas internacionales (normas ISO 9000) a fin de obtener un reconocimiento institucional de la calidad.

Son normas que armonizan la gestión y la calidad de productos y procesos que son, además, empleadas como referencia para la consecución (implementación y seguimiento) de la calidad. Se puede resumir diciendo que todas las normas se caracterizan por: a) haber sido elaboradas por los distintos estratos sociales y económicos interesados; b) haber sido libremente aceptadas por todos los interesados, que fundamentalmente son los fabricantes, usuarios, y Administración; c) que sean de aplicación repetitiva; d) no ser en la mayoría de los casos de observancia obligatoria; e) estar basadas en la experiencia, y f) haber sido aprobadas por una institución reconocida con actividades de normalización .

Los organismos nacionales de normalización suelen ser miembros de organismos europeos e internacionales de normalización y el papel que juegan es sumamente importante, ya que su función no es sólo el participar en la creación de las normas para aplicarlas posteriormente, sino ser eco de las necesidades existentes en sus respectivos países, representando a todos los sectores interesados. Los países miembros que no forman parte de manera activa en los foros europeos e internacionales, se limitan a aplicar las normas allí elaboradas, pero en esas normas no están plasmadas las necesidades y características de los productos y servicios

relevantes en los respectivos países, lo que lleva consigo ir por detrás en la competitividad de esos países que han formado parte activa.

Existen organismos de normalización a nivel nacional (los propios de un país concreto), por ejemplo el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad (Venezuela), Instituto Nacional de Normalización (Chile),

Asociación Española de Normalización y Certificación (España).

También a nivel regional (se entiende por región un amplio territorio geográfico que comprende varios países, por ejemplo la Unión Europea) e internacional.

Como vimos anteriormente, en Argentina el organismo nacional acreditado para esta labor es el IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación. Es una asociación civil sin fines de lucro cuyas finalidades específicas, en su carácter de Organismo Argentino de Normalización, son establecer normas técnicas, sin limitaciones en los ámbitos que abarquen, además de propender al conocimiento y la aplicación de la normalización como base de la calidad, promoviendo las actividades de certificación de productos y de sistemas de la calidad en las empresas para brindar seguridad al consumidor.

A nivel regional, IRAM forma parte de la COPANT, Comisión Panamericana de Normas Técnicas, y de la AMN, Asociación MERCOSUR de Normalización. La participación de IRAM en estos organismos se concreta canalizando las propuestas y coordinando los grupos de trabajo de los sectores argentinos que toman parte de las reuniones regionales de normalización.

A nivel internacional, IRAM representa a la ISO, Organización Internacional de Normalización.

Figura 28. Esquema IRAM



En IRAM, el proceso de elaboración de normas, se hace a través de los Organismos de Estudio de Normas, con la participación de representantes de distintas organizaciones que pertenecen a los tres sectores involucrados en la creación de una norma: los productores, los consumidores y los responsables de velar por el interés general y el bien común. Todo el proceso se realiza, siempre, bajo los siguientes principios: participación balanceada, coherencia técnica, consenso y transparencia.

Las normas afectan directamente a consumidores, empresas y a la Administración:

Cuadro 17. Alcance de las Normas IRAM: consumidores, empresas, administración.

<i>Al consumidor</i>	<i>A la empresa</i>	<i>A la Administración</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevando su calidad de vida.</li> <li>- Protegiendo sus derechos.</li> <li>- Ofreciéndole mayor información de las características del producto</li> <li>- informando sobre el etiquetado y embalaje.</li> <li>- Dando mayor calidad y seguridad de los productos.</li> <li>- Posibilidad de comparación entre productos semejantes.</li> <li>- Poder comprar sin ver antes el producto.</li> <li>- Simplificación de la gestión de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el uso de las normas aumenta la rentabilidad de la empresa.</li> <li>- Facilitando la exportación al contribuir a la eliminación de las barreras técnicas al comercio.</li> <li>- Reducción de variedades de productos.</li> <li>- Disminución de stocks.</li> <li>- Disminución de costes de producción.</li> <li>- Organización de la producción.</li> <li>- Aumento de la producción.</li> <li>- Mejora de la gestión y diseño.</li> <li>- Mejor venta de los productos y servicios.</li> <li>- Incremento del valor añadido de los productos, de la rentabilidad.</li> <li>- Facilitando la cooperación entre empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilizando el comercio.</li> <li>- Ayudando al desarrollo económico.</li> <li>- Incrementando la calidad de vida.</li> <li>- Ofreciendo una transparencia.</li> <li>- Beneficiándose de las ventajas de las normas, en su condición de gran consumidora.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia.*

La serie de normas ISO 9000 delimitan los requisitos de un sistema de aseguramiento de la calidad y es el referente de la mayoría de las empresas que implementan el mismo. En 1987 se aprobó la serie de normas ISO 9000 que permite a las empresas tener un referente común

para implantar sus sistemas de calidad. La serie ISO 9000 constaba de cinco partes. Las dos primeras (ISO 9000 e ISO 9004) conforman las guías para la selección y uso de las mismas. Las tres restantes (ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003) son las que aplican las empresas para la certificación de sus sistemas de calidad. La ISO 9001, la más completa, establece los procedimientos para el aseguramiento de la calidad en el diseño y desarrollo, producción, instalación y servicio. La ISO 9002, la más extendida, comprende todos los procedimientos de la anterior, excepto los relacionados con el diseño y el desarrollo del producto. Por último, la ISO 9003, la más limitada, es el referente para el aseguramiento de la calidad en la inspección final y pruebas.

Recientemente se publicó la nueva norma ISO 9000/2000, que unifica en una sola norma las ISO 9001, 9002 y 9003 anteriores y reagrupa los puntos de la norma, poniendo además un mayor énfasis en los aspectos de mejora continua y de satisfacción del cliente. Los principales cambios de la serie de normas ISO 9000, introducidos en la revisión del año 2000 se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 18. Características de las ISO 9000/2000

Características de las ISO 9000/2000	
1. Nuevas normas de la familia ISO 9000 <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 9000/2000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario</li> <li>- ISO 9001/2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos</li> <li>- ISO 9004/2000 Sistema de gestión de la calidad. Guía para la mejora del desempeño</li> <li>- ISO 19011 Directrices para las auditorías de la gestión de la calidad y el medio ambiente</li> </ul>	Sustituyen a las normas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 8402 Definiciones e ISO 9000-1 Directrices para la selección y utilización de las normas</li> <li>- ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 Sistemas de aseguramiento de la calidad. Requisitos</li> <li>- ISO 9004-1 Directrices (queda incorporada a la nueva norma)</li> <li>- ISO 10011 (partes 1,2 y 3) Reglas para auditar los sistemas de aseguramiento de la calidad</li> <li>- ISO 14010 e ISO 14011 Reglas para auditar sistemas de gestión medioambiental</li> </ul>
2. Orientación a los procesos	Los resultados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. El reconocimiento por las nuevas normas de este aspecto las dotan de una estructura más coherente con las prácticas de trabajo de las organizaciones
3. Desarrollo como parte de un par	ISO 9001/2000 e ISO 9004/2000 se desarrollan como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad. Se complementan entre sí, pero pueden utilizarse independientemente
4. Orientación al cliente	Las nuevas normas reconocen el protagonismo especial del cliente, el papel vital, esencial que desempeña en la definición del producto o servicio
5. Menor énfasis en la documentación	Al hacerse menor hincapié en la documentación se facilita la flexibilidad, eliminándose la posible burocratización y las rigideces asociadas a ella
6. Aplicación de los ocho principios de la gestión de la calidad total	La consideración de los ocho principios supone un avance desde el aseguramiento de la calidad hacia la gestión de la calidad, se aproximan así los sistemas de gestión definidos por las nuevas normas al concepto actual de calidad total

Fuente: Benavides y Quintana (2003).

### I. Generalidades de las normas ISO 9000

La familia de normas IRAM-ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- La norma IRAM-ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La norma IRAM-ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La norma IRAM-ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La norma IRAM-ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

## **II. Principios de gestión de la calidad**

Para conducir 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. Las normas ISO 9001/2000 e ISO 9004/2000 se basan en los siguientes ocho principios de gestión a fin de conducir, como señalan Fernández et al (2003) y Juliá et al (2002), a la empresa hacia una mejora en el desempeño:

1) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

El modelo que sustenta a la norma ISO 9001:2000 reconoce un protagonismo especial a los clientes, éstos juegan un papel vital, esencial en la definición de los requisitos del producto o servicio, por consiguiente su consideración es fundamental y determinante en las entradas del proceso. Se requiere el que se arbitren los mecanismos necesarios para poder evaluar y validar si se han satisfecho los requisitos del cliente.

2) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían 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.

3) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5) Enfoque de sistema para la gestión:

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor<sup>82</sup>.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas IRAM-ISO 9000.

### **III. Objeto y campo de aplicación**

Esta norma describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales constituyen el objeto de la familia de normas IRAM-ISO 9000, y define los términos relacionados con los mismos.

Esta norma es aplicable a:

- a) las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad;
- b) las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores en que sus requisitos para los productos serán satisfechos;
- c) los usuarios de los productos;
- d) aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad (por ejemplo: proveedores, clientes, entes reguladores);
- e) todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, evalúan o auditan el sistema de gestión de la calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la norma IRAM-ISO 9001 (por ejemplo: auditores, entes reguladores, organismos de certificación/registro);
- f) todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, asesoran o dan formación sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado para dicha organización;
- g) aquellos quienes desarrollan normas relacionadas.

---

<sup>82</sup> El enfoque de la normalización, según Mulder (1991), ha sido criticado por diversos motivos: a) por la importancia que se otorga a la documentación del sistema en un manual, que puede acabar burocratizando la organización y convirtiendo dicha burocracia en el objetivo de la calidad; b) por no establecer una correspondencia entre resultados empresariales y calidad, y c) por su carácter estático.

#### **IV. Fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad**

##### **IV.a) Base racional para los sistemas de gestión de la calidad**

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto.

Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

#### **IV.b) Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos**

La familia de normas IRAM-ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la norma IRAM- ISO 9001. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La norma IRAM-ISO 9001 no establece requisitos para los productos.

Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes o por la organización, anticipándose a los requisitos del cliente o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos y, en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo: especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

#### **IV.c) Enfoque de sistemas de gestión de la calidad**

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- i) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- ii) establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- iii) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- iv) determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- v) establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- vi) aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- vii) determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- viii) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Un enfoque similar es también aplicable para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua.

Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

#### **IV.d) Enfoque basado en procesos**

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos". Esta norma pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización.

#### **IV.e) Política de la calidad y objetivos de la calidad**

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

#### **IV.f) Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad**

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente.

Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

- a) establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;
- b) promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación;
- c) asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización;
- d) asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad;
- e) asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad;
- f) asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios;
- g) revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad;
- h) decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad;
- i) decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

## **V. Documentación**

### **V.a) Valor de la documentación**

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- a) lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- b) proveer la formación apropiada;
- c) la repetibilidad y la trazabilidad;
- d) proporcionar evidencias objetivas, y
- e) evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

### **V.b) Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad**

Los siguientes tipos de documentos son utilizados en los sistemas de gestión de la calidad:

- i) documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización; tales documentos se denominan manuales de la calidad;
- ii) documentos que describen cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico; tales documentos se denominan planes de la calidad;

- iii) documentos que establecen requisitos; tales documentos se denominan especificaciones;
- iv) documentos que establecen recomendaciones o sugerencias; tales documentos se denominan guías;
- v) documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente; tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos;
- vi) documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos; tales documentos son conocidos como registros.

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

## **VI. Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad**

### **VI.a) Procesos de evaluación dentro del sistema de gestión de la calidad**

Cuando se evalúan sistemas de gestión de la calidad, hay cuatro preguntas básicas que deberían formularse en relación con cada uno de los procesos que es sometido a la evaluación:

- ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- ¿Se han asignado las responsabilidades?
- ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

El conjunto de las respuestas a las preguntas anteriores puede determinar el resultado de la evaluación. La evaluación de un sistema de gestión de la calidad puede variar en alcance y comprender una diversidad de actividades, tales como auditorías y revisiones del sistema de gestión de la calidad y autoevaluaciones.

### **VI.b) Auditorías del sistema de gestión de la calidad**

Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad. Los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para identificar oportunidades de mejora.

Las auditorías de primera parte son realizadas con fines internos por la organización, o en su nombre, y pueden constituir la base para la auto-declaración de conformidad de una organización.

Las auditorías de segunda parte son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente.

Las auditorías de tercera parte son realizadas por organizaciones externas independientes.

Dichas organizaciones, usualmente acreditadas, proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la norma IRAM-ISO 9001.

La norma IRAM-ISO 19011 proporciona orientación en el campo de las auditorías.

#### **VI.c) Revisión del sistema de gestión de la calidad**

Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad con respecto a los objetivos y a la política de la calidad. Esta revisión puede incluir considerar la necesidad de adaptar la política y objetivos de la calidad en respuesta a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Las revisiones incluyen la determinación de la necesidad de emprender acciones.

Entre otras fuentes de información, los informes de las auditorías se utilizan para la revisión del sistema de gestión de la calidad.

#### **VI.d) Autoevaluación**

La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia.

La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y a determinar las prioridades.

### **VII. Mejora continua**

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

i) análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;

- ii) el establecimiento de los objetivos para la mejora;
- iii) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- iv) la evaluación de dichas soluciones y su selección;
- v) la implementación de la solución seleccionada;
- vi) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- vii) la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

### **VIII. El papel de las estadísticas**

El uso de técnicas estadísticas puede ser de ayuda para comprender la variabilidad y ayudar por lo tanto a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar la eficacia y la eficiencia. Asimismo estas técnicas facilitan una mejor utilización de los datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones.

La variabilidad puede observarse en el comportamiento y en los resultados de muchas actividades, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Dicha variabilidad puede observarse en las características mensurables de los productos y los procesos, y su existencia puede detectarse en las diferentes etapas del ciclo de vida de los productos, desde la investigación de mercado hasta el servicio al cliente y su disposición final.

Las técnicas estadísticas pueden ayudar a medir, describir, analizar, interpretar y hacer modelos de dicha variabilidad, incluso con una cantidad relativamente limitada de datos. El análisis estadístico de dichos datos puede ayudar a proporcionar un mejor entendimiento de la naturaleza, alcance y causas de la variabilidad, ayudando así a resolver e incluso prevenir los problemas que podrían derivarse de dicha variabilidad, y a promover la mejora continua.

En el informe técnico ISO/TR 10017 se proporcionan orientaciones sobre las técnicas estadísticas en los sistemas de gestión de la calidad.

### **IX. Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión**

El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización tales como aquellos

relacionados con el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización. El sistema de gestión de la organización puede evaluarse comparándolo con los requisitos del sistema de gestión de la organización. El sistema de gestión puede asimismo auditarse contra los requisitos de normas tales como IRAM-ISO 9001 e IRAM-ISO 14001. Estas auditorías del sistema de gestión pueden llevarse a cabo de forma separada o conjunta.

#### **X. Relación entre los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia**

Los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad dados en la familia de normas IRAM-ISO 9000 y en los modelos de excelencia para las organizaciones están basados en principios comunes. Ambos enfoques

- i) permiten a la organización identificar sus fortalezas y sus debilidades,
- ii) posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos,
- iii) proporcionan una base para la mejora continua, y
- iv) posibilitan el reconocimiento externo.

La diferencia entre los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas IRAM-ISO 9000 y los modelos de excelencia radica en su campo de aplicación. La familia de normas IRAM-ISO 9000 proporciona requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño; la evaluación de los sistemas de gestión de la calidad determina el cumplimiento de dichos requisitos. Los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma. Los criterios de evaluación en los modelos de excelencia proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones.

#### **IRAM Sector**

EL IRAM Organismo Argentino de normalización, actúa hoy en los mas diversos campos, entre otros: alimentos, ambiente, combustibles, construcciones, eficiencia energética, electrotecnia, energía, gestión de la calidad, química, mecánica, metalúrgica y siderurgia, responsabilidad social, salud, seguridad, tecnología de la información y turismo.

Aquí encontramos las normas IRAM Sector.

Nacen del convenio firmado entre ambas instituciones el 14 de febrero del 2007, y pretenden dar lineamientos a una actividad que hasta ese momento no había sido regulada de manera uniforme para todo el país. Es un hito en el turismo y todos los actores reconocen la necesidad de profesionalizar la actividad ante la exigente demanda de los clientes.

La importancia de estas diecinueve normas procede, principalmente, del hecho de que éstas representan una iniciativa pionera en la normalización argentina, con la que se consigue compatibilizar la terminología de este sector con un sistema de gestión que integra calidad, seguridad y ambiente.

Es innegable que si se aplican los principios de estas normas, las organizaciones pueden identificar oportunidades de mejoras que produzcan un sistema de gestión altamente eficaz, de gran beneficio para la organización y para sus clientes. Estos beneficios permitirán obtener resultados para el control del desarrollo de todos sus procesos, contribuyendo a que la misma sea rentable y sustentable en el tiempo.

A continuación se mencionan las diecinueve normas IRAM-SECTUR.

Figura 29. Normas IRAM-SECTUR

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42200 - 2008**



**Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42210 – 2008**



**Cabañas. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42220 - 2008**



**Casa de huéspedes. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42230 - 2009**



**"Hostel" Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42250 - 2009**



**Alojamiento rural Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42300 - 2008**



**Servicios turísticos en áreas naturales protegidas.**

**Gestión de la calidad, y el ambiente para un área natural protegida.**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42400 - 2009**



**Museos. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente para la prestación de servicios al visitante**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42500 - 2008**



**Servicios turísticos de senderismo y travesías.  
Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42510 - 2008**



**Servicios turísticos de montañismo.  
Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42520 - 2008**



**Servicios turísticos de cabalgata.  
Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42530 - 2008**



**Servicios turísticos de cicloturismo.  
Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42540 - 2008**



**Servicios turísticos de "rafting".  
Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42550 - 2008**



**Servicios turísticos de canotaje.**

**Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42560 - 2009**



**Navegación turística en embarcaciones a motor**

**Sistema de gestión de la calidad y la seguridad**

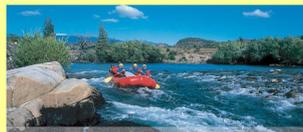
**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42570 -2009**



**Servicios turísticos en vehículo todo terreno**

**Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42701 - 2009**



**Especialista en "rafting"**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42703 - 2009**



**Especialista en cabalgata.**

**NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42800 - 2008**



## Restaurantes.

### Sistema de gestión de la calidad y el ambiente.

#### NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42900 - 2009



#### Organización de eventos Sistema de gestión de la calidad en la prestación del servicio

*Fuente: IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación*

### III. El enfoque de los premios

El enfoque de los premios pretende aportar reconocimiento a las empresas que aplican la Gestión de la Calidad Total, indicando la correspondencia entre requisitos de calidad y cumplimiento por parte de la empresa. Del mismo modo, los premios pretenden ir más allá y vincular la calidad conseguida a los resultados económicos de la empresa. Cabe destacar que:

- a) procuran tener una perspectiva más amplia de los conceptos de gestión;
- b) enfatizan la difusión de la calidad en todas las áreas de la empresa, y c) hacen énfasis en los resultados del negocio.

A nivel nacional, como mencionamos anteriormente, dentro de las herramientas del SACT se encuentran en el Nivel de Excelencia cuatro galardones:

- a. OMT.Sbest,
- b. Certificación TedQual,
- c. Premio Nacional a la Calidad y
- d. Clubes de Excelencia. (Q)

A modo de ejemplo, en la Provincia del Neuquén, localidad de San Martín de los Andes, los establecimientos distinguidos mediante el SACT se publicitan a través de su Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de la siguiente manera:

Figura 30. Folleto del SACT de San Martín de los Andes



Con gran satisfacción presentamos los primeros servicios distinguidos. 2010 - 2012

 <p><b>Del Sauco</b> Apart Hotel 3 estrellas Calderón 364 / Tel. 411900 www.apartdelsauco.com.ar</p>	 <p><b>La Cheminée</b> Hostería 3 estrellas Gral. Roca 696 / Tel. 427617/717762 www.hosterialacheminee.com.ar</p>	 <p><b>Las Pampas</b> Cabañas 3 estrellas Alte. Brown 333 / Tel. 423783 www.cabalspampas.com.ar</p>
 <p><b>El Mesón de la Patagonia</b> Restaurant Rivadavia 885 / Tel. 424970 juaduarite@hotmail.com</p>	 <p><b>Loi Suites Chapelco Hotel</b> Hotel 3 estrellas Chapelco Golf R.N. 234 Km 57,5 / Tel. 410304 www.loisuites.com.ar</p>	 <p><b>Monte Verde</b> Hostería 3 estrellas Rivadavia 1165 / Tel. 410129 www.hosteriamonteverde.com.ar</p>
 <p><b>My Friends</b> Apart Hotel 3 estrellas Vilegas 1217 / Tel. 424572 www.aparthotelmyfriends.com.ar</p>	 <p><b>Paihuen</b> Cabañas 3 estrellas R.N. 234 Cantre / Tel. 428154/155156 www.paihuen.com.ar</p>	 <p><b>Pequeña Comarca</b> Apart Hotel 3 estrellas Gral. Roca 938 / Tel. 422519 www.pequeñacomarca.com.ar</p>

 <p><b>Río Hermoso</b> Hotel de Montaña R.P. 63 Km 67 Paraje Río Hermoso / Tel. 410485 www.riohermoso.com</p>	 <p><b>Torres del Sur</b> Apart Hotel 3 estrellas Creek Diaz 1136 / Tel. 423552 www.torresdelsur.com</p>	 <p><b>Wesley</b> Hostería 3 estrellas G. Obesd 911 / Tel. 427875 www.wesleyhouse.com.ar</p>
 <p><b>Posada Quinen</b> Hostería, Cabaña y Apart Hotel categoría 3 estrellas R.N. 234 Km 65.6 loteo Alder Tel. 425455 www.posadaquinen.com.ar</p>		

Estos establecimientos también están trabajando para lograr la distinción.

<p><b>Aba Salomón</b> Apart Hotel 3* www.abasalomon.com.ar</p> <p><b>Antares</b> Hostería 4* www.antarespatagonia.com.ar</p> <p><b>Antiguos</b> Hotel 3* www.hotelantiguos.com.ar</p> <p><b>Cara Negra</b> Resto www.kudelosandes.com.ar</p> <p><b>Catalanas</b> Cabañas 2* www.catalanas.com.ar</p> <p><b>Cuncumen</b> Cabañas 2* www.cuncumen.com.ar</p>	<p><b>Chapelco Ski</b> Hotel 2* www.chapelcoskihotel.com.ar</p> <p><b>Doña Quela</b> Resto www.interpatagonia.com/donaquela</p> <p><b>El Árbol Duende</b> Hostería 3* www.elarbolduende.com.ar</p> <p><b>El Recodo</b> Apart Hotel 3* www.elrecodopatagonia.com.ar</p> <p><b>ISSN</b> Hotel 3* www.issn.gov.ar</p> <p><b>KU</b> Resto www.kudelosandes.com.ar</p>	<p><b>La Posta del Cazador</b> Hostería 3* www.postadelcazador.com.ar</p> <p><b>Las Lucernas</b> Hostería 1* www.hosteriaslucernas.com.ar</p> <p><b>Las Marias</b> Cabañas 2* www.marias.com.ar</p> <p><b>Refugio del Arroyo</b> Apart Hotel 2* www.refugiodelarroyo.com.ar</p> <p><b>Rosas Blancas</b> Apart Hotel 2* www.rosasblancas.com.ar</p> <p><b>Piedra Kenaz</b> Resto www.piedrakenaz.com.ar</p>
--	---	--

A nivel internacional, encontramos el Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM por sus siglas en inglés). La Fundación Europea para la Administración de la Calidad es

una fundación localizada en Holanda. Tiene más de 800 organizaciones miembros, localizadas en más de 38 países en todo el mundo.

Se fundó en 1988 con el respaldo de la Comisión Europea. El impulso para fundar esta poderosa red de administración fue la necesidad de crear un marco de trabajo para la mejora de la calidad, el cual estuviera basado en el modelo Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y en el Premio Deming en Japón, pero adecuado a las necesidades del contexto europeo.

### **Modelo de Excelencia EFQM**

El modelo europeo de gestión empresarial EFQM está basado en los principios de Calidad Total, puede ser utilizado para autoevaluarse y conocer los puntos fuertes y débiles, elaborar planes de mejora, visualizar la evolución de la empresa, elementos base para la concesión del premio que la European Foundation for Quality Management otorga a las empresas en materia de calidad total. Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos.

La manera de aplicar estos modelos de excelencia y por tanto EFQM consiste en realizar autoevaluaciones que comparen la organización frente al modelo de excelencia que ofrece EFQM y de esa manera detectar puntos fuertes y áreas de mejora, es decir, se detectan tanto aquellas cosas que se hacen como aquellas que no se hacen y se deberían hacer. Este modelo se puede aplicar a todo tipo de organizaciones, de cualquier tamaño y sector. Adoptar esos continuos procesos de autoevaluación como vía para trabajar de un modo más eficaz y eficiente es la recomendación de la EFQM en pos de mejorar el rendimiento. Una vez que se tienen claros los puntos fuertes es hora de poner en marcha planes correctivos y de mejora, objeto de seguimientos periódicos. Este proceso se repetirá cada cierto tiempo con el objetivo de mejorar cada vez más.

En los fundamentos del Modelo se encuentra el siguiente esquema lógico:

- Determinar los resultados a lograr.
- Evaluar y revisar los enfoques y su despliegue.
- Planificar y desarrollar los enfoques.
- Desplegar los enfoques.

El modelo consta de dos elementos principales:

- Los agentes: Son el personal y los procesos que determinarán de qué manera se obtendrán resultados.
- Los resultados: Son la consecuencia de la actividad de los mencionados agentes.

Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión. La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

1. La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
2. La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

Dirigido a organizaciones realmente preocupadas por mejorar su gestión y que deseen involucrarse en el viaje hacia la Excelencia con una mentalidad de continuidad en el tiempo, puede servir además como trampolín para acceder a Premios Autonómicos, Nacionales y Europeos.

Las organizaciones argentinas que pueden obtenerlo son tanto públicas o privadas, y pueden presentar la candidatura total de la institución o de aquellas unidades operativas independientes de manera individual.

Cada organización puede presentar su candidatura al nivel que considere más adecuado a su grado de madurez. En caso de aprobación, recibirán dos títulos: un certificado emitido por la EFQM (EFQM Levels of Excellence) y otro certificado emitido por el CEG (Sello CEG de Excelencia).

Liderazgo, inversión en I+D, guerras de precios, competencia de costos, globalización, clientes cada día más exigentes, estrategia, empresas más profesionalizadas y empleados cada día más profesionales y también más fieles a sus propios intereses, normativas gubernamentales cambiantes, internacionalización, etc., toda una cantidad de problemas - oportunidades en las que se debe intentar obtener una respuesta que nos indique hacia donde se debe dirigir la empresa y así alcanzar el éxito.

Como vemos, una de las soluciones, es que la empresa aplique el modelo de gestión de la calidad total denominado EFQM. Este modelo europeo que nació para facilitar estas tareas a las grandes empresas europeas, pero con los años apareció el modelo adaptado a las Pymes, por lo que ahora, y después de algunas modificaciones, se dispone de un modelo totalmente actualizado, que si se lo sabe utilizar correctamente puede poner a toda la organización a trabajar en la misma dirección sin demasiadas dificultades y con unos resultados, que sólo quienes lo aplican, pueden llegar a considerar de altamente rentables.

El modelo trata diferentes áreas de gestión, desde liderazgo a relaciones con el entorno, pasando por la satisfacción de clientes y de los empleados, los resultados económicos y financieros y la gestión de procesos. La filosofía del modelo se basa en la idea de que sólo se puede mejorar aquello que se puede medir. Eso es lo que se debe hacer, evaluar como se gestiona.

Una vez conocido como funciona el modelo, que se recomienda sea estudiado por el primer y segundo nivel de la organización como mínimo, debe ponerse a la práctica. Actualmente, estudiar la operativa del modelo no es difícil ni caro. Pero una condición necesaria e imprescindible es que el promotor del EFQM sea la propia dirección general, si no es así, difícilmente pueda ser aplicado.

En lo que respecta a su implementación, no es dificultosa. Básicamente debe hacerse una auto-evaluación una vez al año, recomendable que sea durante el proceso presupuestario (meses de octubre o noviembre). En esta reunión de auto-evaluación el equipo directivo se reúne para comentar cual es la puntuación que obtiene la empresa en cada uno de sus apartados de los que se compone el modelo. Cada participante previamente, dos semanas antes, por ejemplo, habrá realizado la puntuación de forma personal e individual de estos aspectos. Durante la reunión cada directivo dará su puntuación de cada uno de los apartados. Lo normal, y dado que existen diferentes preguntas a las cuales cada directivo puntuará diferente, provocará un dialogo el cual no finaliza hasta que todas las puntuaciones de cada pregunta de cada apartado por cada persona tienen una diferencia menor o igual al 25 por ciento entre las puntuaciones aportadas por los allí reunidos. Se trata de puntuar, no sólo el enfoque de cada aspecto, sino también el resultado, ya que podría pasar, de hecho suele ser frecuente, que el enfoque sea mejor que el resultado.

En esta evaluación se apuntan además de los resultados, aquellas cosas que en la empresa no se enfocan o no se ejecutan bien, aún estando bien definidas y enfocadas. Esta lista de “cosas que se hacen mal o que se deben mejorar” es lo importante. Ya que esta lista es la que permitirá mejorar la auto evaluación del próximo año, y la que se convierte de forma prácticamente automática en la lista de tareas y objetivos para el año siguiente.

Las tareas se agrupan por áreas, normalmente por departamentos. Al finalizar la sesión, (suele ser un par de días, y es aconsejable realizarlas fuera de la empresa), la empresa ya tiene los compromisos para el próximo año y cada directivo utiliza esta lista para marcar los objetivos de toda la gente que dependen de él. Así con las cosas a mejorar por cada área, se trasladan a toda la organización de una forma rápida, sencilla y clara, ya que además de saber que se debe hacer, se sabe también como se debe hacer (política de empresa), y además se sabe quienes lo deben hacer (personas). De esta manera con el enfoque EFQM se sabe que objetivos debe perseguir cada sector de la organización y se sabe que hacer, como hacer y quien debe hacerlo. El modelo EFQM también indica cuales son los indicadores que nos permiten seguir la evolución de los objetivos propuestos. De esta forma, establecer objetivos y alinear a todo el organigrama en la misma dirección no es una tarea complicada. Desde luego, lo aconsejable sería la existencia en la empresa y para todos, de lo que se denomina retribución variable. De no ser así, es difícil que el modelo funcione óptimamente.

Los directivos tienen bastante claro lo que deben hacer en las empresas. Saben cuáles son sus responsabilidades y lo cierto es que son muchas, aunque no siempre saben cuáles son las importantes, las que se deben conseguir para el año próximo. Con el modelo EFQM se aprende a priorizar. Pero no basta con que lo sepan los directivos, además lo deben saber las personas de los diferentes departamentos y además se debe conseguir que los empleados concienticen al resto de la organización sus objetivos dado que en definitiva son los objetivos de todos. Esta concientización por parte los empleados permite también conocer cuales son los objetivos de las otras personas y áreas de la empresa, de los otros departamentos.

Si la empresa necesita disponer de indicadores y se quiere aplicar un Balance Score Card, el EFQM también lo da. Se recomienda la utilización de este modelo, porque además de todo lo anterior, también todo el capital humano estará mas motivado, no sólo porque su retribución monetaria será mayor (motivación extrínseca), sino también porque habrá conseguido empowerment y la gente habrá desarrollado hasta el final su motivación intrínseca (además de

la trascendental al valorar mejor la empresa y a sus directivos). Y todo ello al máximo nivel y al mínimo costo. Si tenemos buenos resultados en el ámbito de liderazgo, estrategia, satisfacción de clientes y del personal, tendremos seguro también buenos resultados económicos y financieros.