

Evaluación integral para implantar modelos de calidad

[Jack Fleitman](#)

La sensibilización debe ser un proceso de facilitación, reflexión y concientización del personal hacia el cambio, que genere condiciones que creen un ambiente favorable para la implantación del modelo de calidad.

El éxito de los cambios depende del compromiso de los directivos y el personal del organismo.

En todas las empresas siempre hay individuos que se resisten más al cambio que otros.

Para superar la resistencia al cambio hay que evitar posturas negativas como las siguientes:

- ◆ No es necesario cambiar.
- ◆ Es difícil que funcione.
- ◆ Tiene riesgo, es mejor no hacerlo.
- ◆ No hay remuneración al cambio.
- ◆ Ya lo hemos intentado.
- ◆ Se pierde mucho tiempo.
- ◆ Estamos bien y no hay porque cambiar, etc.

◆ **Comportamiento y actitudes generalizadas**

En la mayoría de las empresas las personas tienen comportamientos y actitudes generalizadas como las siguientes:

- ◆ Condicionados por valores y creencias reales.
- ◆ Hábitos automáticos y repetitivos.
- ◆ Costumbres de cómo hacer las cosas.
- ◆ Resultado de una historia de del organismo.
- ◆ Ideas compartidas ampliamente por la mayoría del personal.
- ◆ Personas difíciles de modificar por su idiosincrasia y formación.

Hay que considerar que los cambios no pueden imponerse desde afuera, tienen que asumirse internamente, cada quién en su persona. Se requiere que todo el personal esté convencido de los beneficios del cambio, para tener éxito en la implantación del modelo de calidad.

◆ **Actitudes positivas**

Fomentar actitudes positivas como las siguientes, facilita el trabajo en equipo y el logro de los objetivos en la implantación de un modelo de calidad.

- ◆ Realizar propuestas propositivas.
- ◆ Tener conciencia de los beneficios del cambio.
- ◆ Apoyar intensamente los cambios.
- ◆ Involucrarse plenamente y de tiempo completo.
- ◆ Fomentar y apoyar el trabajo en equipo.
- ◆ Participar con una actitud positiva.
- ◆ Establecer por convicción una Cultura de Calidad y de mejora continua en el organismo.
- ◆ Modificar malos hábitos personales y de trabajo.
- ◆ Aclarar malos entendidos y cubrir los vacíos de información.

◆ **Participar activamente en el cambio**

- ◆ Entender las razones por las que se requiere cambiar.
- ◆ Comprender los cambios específicos que se requieren.
- ◆ Capacitarse para asumir nuevas tareas y responsabilidades.
- ◆ Involucrarse con las nuevas tecnologías para aprovecharlas al máximo.
- ◆ Prepararse para administrar el cambio y mantener el equilibrio personal y del grupo.

◆ **Porque del cambio**

Las organizaciones cambian:

- ◆ Para conseguir mejor sus objetivos y metas.
- ◆ Por incrementar el mercado, las ventas y los rendimientos.
- ◆ Por satisfacer a los clientes.
- ◆ Para adaptarse a los cambios del entorno.
- ◆ Para tener más productividad y calidad en sus actividades y servicios.
- ◆ Para modificar el modelo empleado, por uno más eficiente, que se adapte a las necesidades propias.
- ◆ Porque la competencia es muy dinámica y cambia permanentemente.

Los cambios se reflejan en:

- ◆ La estructura.
- ◆ La organización.
- ◆ Los sistemas.
- ◆ Los procesos.
- ◆ Los procedimientos.
- ◆ Las personas.
- ◆ La infraestructura.

Pero el cambio más urgente e importante debe ser en los grupos y en los individuos, en sus conductas y actitudes.

◆ **Preguntas personales y grupales para el cambio**

Con las respuestas a estas preguntas se busca la reflexión del grupo y de cada individuo que participa en el organismo con relación a sus actitudes ante el cambio.

- ◆ ¿Cuándo me enfrento a un cambio generalmente yo reacciono así?
- ◆ ¿Cuándo tengo estas reacciones soluciono la situación con las siguientes acciones negativas o positivas?
- ◆ ¿Para asegurar una reacción positiva en el futuro yo?
- ◆ ¿Cuáles son las reacciones en común que tiene el grupo para enfrentar el cambio?
- ◆ ¿Cómo puede el grupo minimizar sus resistencias al cambio?
- ◆ ¿Cómo puede afirmar el grupo las reacciones positivas?

Abrirse al cambio significa estar dispuestos a crecer como persona y a dar lo mejor de cada uno para favorecer el desarrollo individual y de la empresa.

◆ **Cambio de cultura organizacional**

Si no se trabaja previamente en la cultura organizacional y si no se crean las condiciones favorables entre el personal, se puede complicar la implantación del modelo de calidad.

Algunas de las máximas en la implantación de un modelo de calidad son las siguientes:

- ◆ La cultura se crea con las conductas habituales.
- ◆ Si se logra cambiar las conductas se cambia la cultura.
- ◆ Todas las reacciones al cambio son legítimas y necesitan ser expresadas.
- ◆ La resistencia puede surgir al no expresar los sentimientos y las reacciones de las personas.
- ◆ El cambio es permanente y se tiene que aceptar como una forma de vida, no como la excepción.
- ◆ El esfuerzo por el cambio debe ser realizado todo el tiempo y por todo el personal del organismo.
- ◆ Es necesario que todos comprendan y compartan la visión, misión, objetivos, razones y beneficios.
- ◆ Es indispensable tener seminarios de sensibilización con todo el personal antes, durante y después de la implantación del modelo de calidad.
- ◆ Se deben integrar nuevos enfoques en la cultura de calidad, relacionando las nuevas conductas y actitudes con cambios y logros.
- ◆ Se deben resaltar los beneficios que implica las nuevas formas de hacer las cosas.

Desarrollar conocimiento, destrezas efectivas y actitudes para mantener el cambio, es esencial para poder enfrentar un entorno dinámico con diferentes necesidades.

◆ **Visión**

- ◆ Tener una visión preventiva, de mejora continua, innovación y competitividad.
- ◆ Visualizar la posibilidad de redimensionar la razón de ser de del organismo considerando la situación económica, social, política y financiera local, regional, nacional e internacional.
- ◆ Replantear constantemente a dónde se quiere llevar a el organismo.
- ◆ Buscar tener una visión compartida entre todos los accionistas, directivos, administrativos, operativos y el personal, en el establecimiento y cumplimiento de objetivos y metas.
- ◆ Ver el cambio como un evento a mediano y largo plazo.

◆ **Objetivos Generales**

Los objetivos deben ser desafiantes aunque realistas, y deben ser formulados, de una manera clara, precisa, observable y medible, en términos de los resultados por alcanzar.

Los objetivos generales de un modelo de calidad son:

- ◆ Tener empresas competitivas a nivel internacional con resultados tangibles y mejorados.
- ◆ Proyectar una imagen de la empresa confiable, moderna, innovadora y de sólida cultura de calidad.
- ◆ Desarrollar, mantener y mejorar permanentemente los procesos del modelo de calidad.
- ◆ Mejorar permanentemente la efectividad, productividad y competitividad aplicando los más avanzados sistemas administrativos, operativos y tecnológicos.
- ◆ Transformar procesos que tienen errores, duplicaciones y cuellos de botella, en procesos con mayor valor agregado.
- ◆ Tener un modelo que una la misión y el esfuerzo de todo el personal, en una sinergia de resultados hacia la competitividad y la calidad de clase mundial.
- ◆ Mejorar la participación, entrega, valores y principios de todo el personal.
- ◆ Establecer la atención centrada en el cliente creando el máximo valor.
- ◆ Conocer y definir permanentemente como cumplir con las necesidades cambiantes de los clientes, para implantar las medidas que se requieran y mantener la calidad.
- ◆ Garantizar la plena satisfacción del cliente con los productos o servicios proporcionados.
- ◆ Detectar permanentemente oportunidades para la mejora de los productos y servicios que ofrece el organismo.
- ◆ Establecer acciones y controles preventivos para no perder la calidad de los productos y servicios.
- ◆ Asegurar la relación eficiente y eficaz entre clientes y proveedores internos y externos

- ◆ Crear una Cultura de Calidad para que la mejora se vuelve automáticamente continua.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Para tener éxito en la implantación de un modelo de calidad es indispensable que los directivos comprendan la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en el organismo:

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

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

Comité de administración de la calidad.

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

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

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

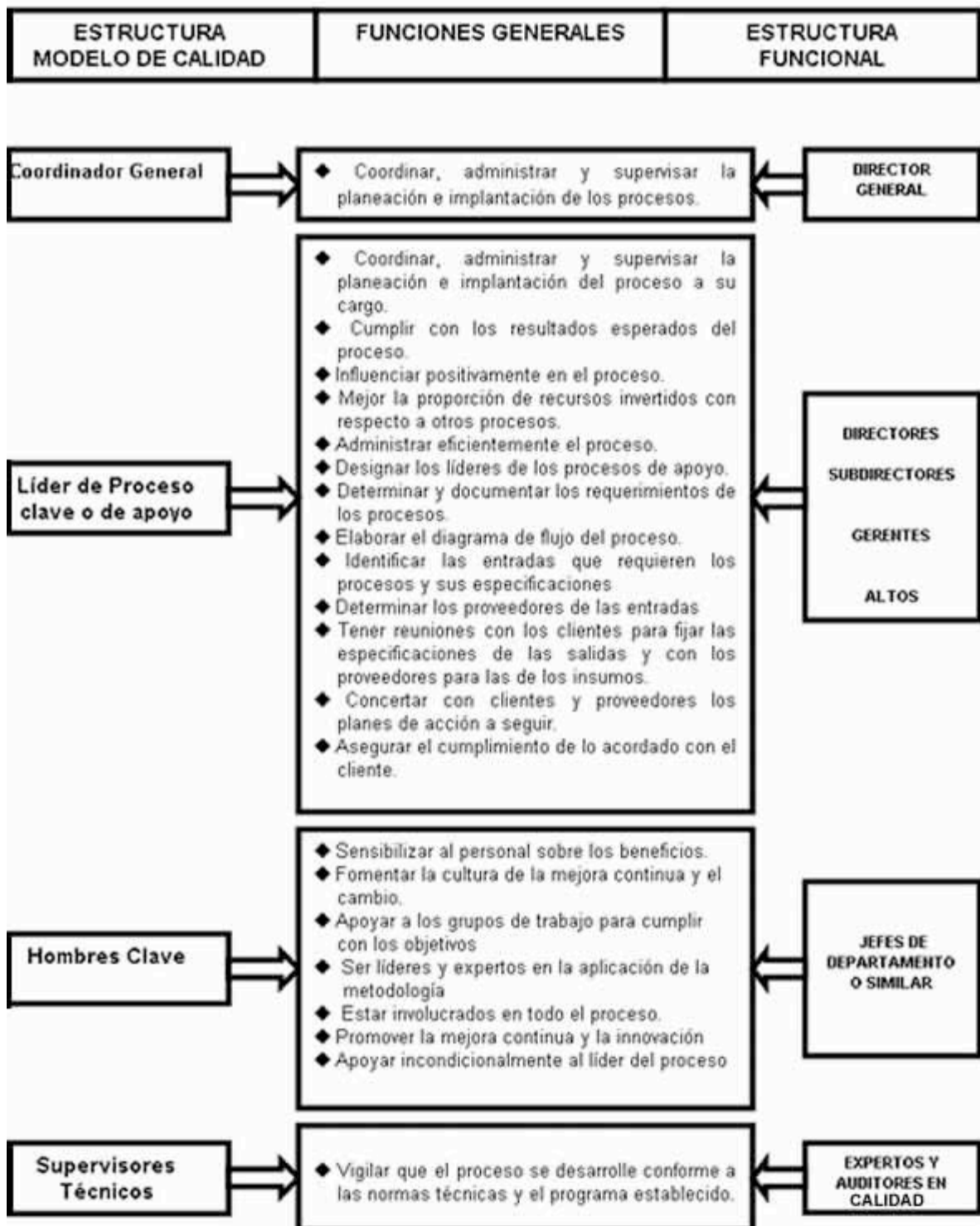
Dependiendo de la magnitud y complejidad del organismo se deberá adaptar la estructura del comité de administración de la calidad.

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

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

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

Funciones principales de los involucrados en la implantación del modelo de calidad



Diagnóstico integral

La mejor forma de iniciar la implantación de un modelo de calidad es realizando una evaluación integral para tener un diagnóstico que permita conocer su situación actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y con base en el resultado, establecer estrategias y mecanismos para facilitar la implantación del modelo de calidad.

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

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

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

Procesos

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

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

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

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

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

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

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

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

Procesos de mejora continua

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Procesos nuevos

La implantación de un proceso nuevo requiere cumplir con lo siguiente:

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

Características de los procesos

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

Procesos clave o sustantivos

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

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

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

Ejemplo de procesos clave o sustantivos

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

Ejemplo de algunos procesos de apoyo o adjetivos

- Preparar la nómina.
- Administración de personal (Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal).
- Seleccionar un proveedor.
- Comprar los insumos, productos y servicios.
- Producir un producto.
- Proporcionar un servicio.
- Mantener la maquinaria en las mejores condiciones.
- Elaborar y contratar un plan de medios masivos de comunicación.
- Controlar las entradas y salidas de almacén.
- Elaborar el inventario físico.
- Realizar un estudio o investigación de mercado.
- Diseñar un sistema de control para un proceso clave.

Ejemplo de algunos procesos de apoyo en el área de contabilidad y presupuesto

- Proceso contable: Caja, cuentas por cobrar, pagos anticipados, activos circulantes, fijos, documentos por pagar, cuentas comerciales por pagar, impuestos, otros gastos acumulados, cuentas de capital, ingresos y gastos, etc.
- Proceso de control presupuestal: planeación presupuestal, ejercicio presupuestal, elaboración de presupuestos y distribución del presupuesto del área.
- Proceso de control financiero.
- Proceso de control de costos.
- Elaborar los informes financieros.

Evaluación de procesos

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

Para definir los procesos a evaluar se requiere:

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

Para realizar una evaluación de procesos se requiere lo siguiente:

- Identificar los procesos clave que se quiere evaluar.
- Definir las entradas y salidas o sea los límites del proceso.
- Definir las características y necesidades de los clientes.
- Establecer estrategias para cumplir con las expectativas de los clientes.
- Identificar las entradas y los insumos que requiere el proceso.
- Determinar las características y especificaciones de los insumos.
- Identificar las salidas del proceso y las especificaciones de calidad requeridas.
- Verificar que todas las áreas y el personal conozcan las versiones actualizadas de los procesos y procedimientos.
- Verificar que todos los procesos y procedimientos del modelo se revisen y actualicen.
- Determinar con la alta dirección los procesos y áreas en donde se requieren mejorías específicas.
- Verificar la variabilidad de los procesos clave o sustantivos.
- Verificar si los procesos de apoyo proporcionan valor a los procesos clave.
- Evaluar el diseño de los procesos clave y de apoyo, la definición y formalización de las fronteras, indicadores de resultados, estándares de desempeño y variables críticas de los procesos de apoyo.

Medición de procesos

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

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

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

Se requiere que los modelos de calidad tengan como propósito principal que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos de los clientes.

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

➤ **Clientes**

Las estrategias, conocimientos y actitudes que deben tener las empresas para implantar un modelo de calidad y satisfacer plenamente a sus clientes son las siguientes:

Estratégicas

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

Investigación

- ◆ Tener estrategias y sistemas efectivos para investigar y tener conocimientos profundos y claros de los deseos, necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales de la empresa.
- ◆ Identificar los segmentos de mercado.
- ◆ Medir permanentemente la satisfacción de los clientes por segmentos.
- ◆ Conocer lo que piensan los clientes sobre las características y la calidad de los servicios y productos de la empresa, para que en su caso, se realicen las adecuaciones y correcciones correspondientes.
- ◆ Conocer y establecer estándares internacionales en los productos y servicios que proporciona la empresa a sus clientes.

Comunicación

- ◆ Establecer una efectiva y permanente comunicación con los clientes.
- ◆ Resolver oportunamente los problemas y quejas de los clientes.
- ◆ Proporcionar información 100% confiable.
- ◆ Designar un responsable de la elaboración de la información que se proporciona a los clientes, para asegurar su objetividad y validez.
- ◆ Vigilar que los clientes obtengan y perciban los aspectos tangibles e intangibles de la cultura de calidad de la empresa.
- ◆ Tener una comunicación clara, efectiva y abierta para difundir objetivos, políticas y logros entre los diferentes actores que se relacionan con la empresa.

Atención

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

➤ **Proveedores**

- ◆ Diseñar, desarrollar y estructurar cadenas de valor con los proveedores.
- ◆ Seleccionar a los proveedores con base al perfil que requiere la empresa como puede ser: tener la certificación ISO, una ubicación geográfica conveniente, logística de distribución eficiente, políticas de compras adecuadas, capacidad de fabricación suficiente y entrega de mercancías en los tiempos y calidades pactadas.
- ◆ Retroalimentar a los proveedores sobre como mejorar sus productos, servicios y procesos.
- ◆ Promover el desarrollo de procesos de mejora continua en las empresas de los proveedores.
- ◆ Generar estrategias, acciones de apoyo y desarrollo, realizar planeaciones conjuntas, acuerdos logísticos, alianzas estratégicas e intercambio permanente de información de interés, con los proveedores clave de la empresa.

◆ **Adquisiciones.**

- ◆ Considerar que las características de las materias primas, mercancías, productos y servicios que se adquieran son vitales para tener éxito en un sistema de calidad.
- ◆ Planear, controlar y verificar permanente las adquisiciones para entrar a un programa de mejora continua y evitar diferencias de calidad en algunos productos o servicios.
- ◆ Contemplar que la compra de los materiales, productos o servicios necesarios se realice y se reciba conforme a los tiempos programados y los procedimientos establecidos, para cumplir con los compromisos, las expectativas y requerimientos de los clientes.
- ◆ Analizar y evaluar permanentemente el servicio y comportamiento de los proveedores y la calidad uniforme de los productos y servicios que entregan.

➤ **Información**

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

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

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

◆ Tecnología

Para tener la tecnología adecuada, dentro de las posibilidades de la empresa, se debe considerar lo siguiente:

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

➤ Impacto ambiental

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

- ◆ Establecer políticas ambientales precisas y claras.
- ◆ Minimizar permanentemente el impacto ambiental que puedan generar los diferentes procesos de la empresa.

- ◆ Utilizar tecnología de bajo impacto ambiental.
- ◆ Establecer un programa de capacitación en el cuidado del medio ambiente, para todo el personal directivo, administrativo, operativo y de apoyo.
- ◆ Participar con la comunidad en la protección y recuperación de los ecosistemas de la zona y/o región.

➤ **Resultados esperados de la implantación de un modelo de calidad**

- ◆ Tener productos y servicios con valor agregado.
- ◆ Tener aceptación total de los clientes.
- ◆ Tener permanentemente mejores procesos. productos y servicios.
- ◆ Aspirar a tener las mejores prácticas del giro en el que se desenvuelve la empresa.
- ◆ Tener criterios de medición e indicadores congruentes con los que se utilizan en el giro y poderlos comparar con las mejores prácticas y establecer las estrategias para mejorar.

➤ **Procesos**

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

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

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

Tradicionalmente las empresas se estructuran sobre la base de áreas funcionales a diferencia de la Gestión de Procesos que percibe la empresa como un sistema interrelacionado de procesos que tienen como objetivo incrementar la satisfacción del cliente.

La Gestión de Procesos tiene una visión diferente a la tradicional, pero coexiste con la estructura funcional a través de la asignación de líderes responsables de los procesos clave. Los procesos fluyen a través de distintas áreas y puestos de la organización funcional.

Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y define planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos y las metas establecidas. Facilita la comprensión del modo en que están configurados los procesos y permite conocer sus fortalezas y debilidades.

➤ **Características generales de los procesos**

- ◆ Tienen como propósito satisfacer a un cliente interno y externo.
- ◆ Un proceso puede tener uno o varios clientes internos y/o externos
- ◆ Todos los procesos deben tener un líder responsable de su eficiente funcionamiento.
- ◆ Deben estar documentados y ser conocidos por todos los involucrados.
- ◆ Tienen entradas y salidas que se pueden medir por lo que se deben establecer criterios de medición en cada proceso.
- ◆ Tienen un principio y un fin o sea que tienen límites. Para toda salida existe un cliente y para cada entrada existe un proveedor.
- ◆ Las entradas son todas las salidas de otros procesos. Son las salidas del proceso anterior.
- ◆ Se deben diseñar considerando su mejora continua.

➤ **Procesos clave o sustantivos**

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

◆ **Características que deben tener los procesos clave**

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

- ◆ Tener un líder que reúna la mayoría de los requisitos requeridos en la descripción de puestos.
- ◆ Identificar, establecer y documentar las funciones y responsabilidades de los líderes de los procesos para asegurar su ejecución eficiente.
- ◆ Ser estructurados y sistematizados para garantizar el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa.
- ◆ Estar diseñados para mejorar permanentemente la satisfacción de los clientes.
- ◆ Tener objetivos claros y congruentes con las posibilidades de la empresa.
- ◆ Definir claramente las estrategias específicas que se deben aplicar en cada proceso.
- ◆ Tener la facilidad de ser rediseñados y tener una visión de cómo se les quiere ver una vez modificados para lograr un cambio integral.
- ◆ Asegurar que los productos y servicios satisfagan a los clientes internos y externos.
- ◆ Estar definidos y descritos con precisión para desencadenar la espiral del mejoramiento continuo de los propios procesos.

- ◆ Incorporar ciclos de mejora a los procesos de los productos y servicios considerando las necesidades de los clientes
- ◆ Incluir actividades de investigación y desarrollo para adecuar y mejorar permanentemente los procesos y responder a la competencia y a las necesidades cambiantes del mercado.
- ◆ Orientar los procesos hacia la simplificación y a la competitividad a través de la innovación tecnológica y la administración de programas de modernización de los demás procesos.
- ◆ Tener la posibilidad de medir los resultados y validar los procesos.
- ◆ Impactar positivamente en el rendimiento general de la empresa.

◆ **Ejemplo de procesos clave o sustantivos**

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

◆ **Ejemplo de algunos procesos de apoyo o adjetivos**

- ◆ Preparar la nómina.
 - ◆ Administración de personal (Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal)
 - ◆ Seleccionar un proveedor.
 - ◆ Comprar los insumos, productos y servicios.
 - ◆ Producir un producto.
 - ◆ Proporcionar un servicio.
 - ◆ Mantener la maquinaria en las mejores condiciones.
 - ◆ Elaborar y contratar un plan de medios masivos de comunicación.
 - ◆ Controlar las entradas y salidas de almacén
-
- ◆ Elaborar el inventario físico.
 - ◆ Realizar un estudio o investigación de mercado.
 - ◆ Diseñar un sistema de control para un proceso clave.

◆ Ejemplo de algunos procesos de apoyo en el área de contabilidad y presupuesto

- ◆ Proceso contable: Caja, cuentas por cobrar, pagos anticipados, activos circulantes, fijos, documentos por pagar, cuentas comerciales por pagar, impuestos, otros gastos acumulados, cuentas de capital, ingresos y gastos, etc.
- ◆ Proceso de control presupuestal: planeación presupuestal, ejercicio presupuestal, elaboración de presupuestos y distribución del presupuesto del área.
- ◆ Proceso de control financiero.
- ◆ Proceso de control de costos
- ◆ Elaborar los informes financieros

➤ Procesos de mejora continua

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

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

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

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

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

Se busca asegurar que siempre haya avances y no retrocesos en la implantación.

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

Los procesos de mejora continua, la búsqueda permanente de la calidad y la excelencia no son fines en sí mismos, sino que son medios que permiten a las empresas ser más exitosas.

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

➤ **Procesos nuevos**

La implantación de un proceso nuevo requiere cumplir con lo siguiente:

- ◆ Tener un programa de actividades definido.
- ◆ Tener una participación organizada del personal.
- ◆ Tener personal capacitado en el nuevo proceso y con tiempo suficiente para involucrarse en la implantación.
- ◆ Tener los recursos financieros, técnicos y humanos necesarios.
- ◆ Crear puestos con nuevas y diferentes funciones y actividades.
- ◆ Documentar y tener evidencias del funcionamiento del proceso.
- ◆ Generar un compromiso con todo el personal involucrado en el nuevo proceso para su mejora continua.

➤ **Líder de Proceso Clave**

Las responsabilidades del líder de un proceso clave son:

- ◆ Cumplir con las metas y los resultados esperados del proceso.
- ◆ Coordinar y administrar con eficiencia y eficacia todo el proceso.
- ◆ Ser eficiente en la utilización de los recursos invertidos en el proceso con respecto a otros procesos iguales o similares.
- ◆ Designar los líderes o responsables de los procesos de apoyo.
- ◆ Motivar a todos los involucrados a participar con entrega y a dar su mejor esfuerzo.
- ◆ Determinar y documentar los requerimientos de los procesos.
- ◆ Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
- ◆ Identificar las entradas que requiere cada uno de los procesos clave y de apoyo así como sus especificaciones y programa de necesidades.
- ◆ Determinar los proveedores de las entradas y fijar con ellos las especificaciones de los insumos.
- ◆ Tener reuniones con los clientes para fijar las especificaciones de las salidas
- ◆ Concertar y coordinar con clientes y proveedores los planes y programas de acción a seguir.
- ◆ Asegurar el cumplimiento de todos los acuerdos y compromisos realizados con los clientes.
- ◆ Asegurar el funcionamiento eficiente y eficaz de todo el proceso.

Libro: Evaluación integral para implantar modelos de calidad 2011

www.fleitman.net

www.ciemsamx.com

@impactocapital

@jackkmex

Jack Fleitman es consultor, conferencista y capacitador.

Desde 1998 es Presidente del Consejo de Administración y Director General de Capacitación e Inteligencia Empresarial (Ciemsa Consultores)

*También es autor de los libros *Negocios exitosos*, *Evaluación integral*, *Eventos y exposiciones* y *Una organización exitosa*
jack@feitmn.net*