

Curso Gestión de Calidad

Conceptos y principios

*Docentes:
MSGI Ec Gerardo Gazzano
MSGI Ing Lorena Silveira
MSGI Ing Martin Amorena*

Contenido

Contenido	2
Capítulo 1: Conceptos básicos	3
Definiciones de calidad	3
ISO y la normalización	4
Las Normas ISO 9000	6
Capítulo 2: Principios de la gestión de la calidad	7
Enfoque al cliente	8
Liderazgo.....	9
Involucramiento de las personas	10
Enfoque basado en procesos	10
Mejora.....	11
Toma de decisiones basadas en la evidencia.....	12
Gestión de las relaciones	12

Capítulo 1: Conceptos básicos

Definiciones de calidad

La definición de calidad dada por la Norma ISO 9000 es: grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos. Por su parte, un requisito es una necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria.



Por tanto, la calidad es un **conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades y expectativas expresas o implícitas.**

Para comprender qué es un sistema de gestión de la calidad, lo primero es conocer la definición de sistema: conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan.

Por su parte, la gestión es un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

El **sistema de gestión de la calidad** es, por tanto, un conjunto de actividades coordinadas, interrelacionadas y que interactúan para dirigir y controlar la calidad de la organización.

Un sistema de gestión de calidad tiene **beneficios para distintas partes interesadas:**

- Los clientes: satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Los empleados: satisfacción por el clima laboral.
- Los propietarios: rendimiento de su inversión.
- Los proveedores: oportunidad para desarrollar nuevos negocios.
- La sociedad: gestión responsable.

Algunos de los beneficios de implementar un sistema de gestión de la calidad para una organización son:

- Mejor diseño de los procesos; por lo tanto, mejores productos y servicios.
- Simplificación en los procesos (menos desechos, correcciones, etc).
- Menos quejas de los clientes.
- Menos problemas durante la prestación del servicio y la producción de bienes.
- Mejores relaciones humanas, menos tensiones en el trabajo y mayor satisfacción del personal.
- Se genera la cultura de la eficacia y la eficiencia en la en la organización porque se capacita, se motiva, se reconoce y se trabaja en equipo.
- Mejora la confianza de los clientes.
- Mejora la imagen y credibilidad en la organización.
- Bajan los costos.

En la figura 1 se muestran los **círculos de la calidad**¹, que combinan tres dimensiones:

La calidad esperada: es la calidad que el cliente desea recibir de la organización (a través de sus necesidades y expectativas)

La calidad programada: es la calidad que la organización manifiesta brindar a sus clientes (en manuales, procedimientos, propagandas, etc)

La calidad realizada: es la calidad que la organización brinda efectivamente a sus clientes.

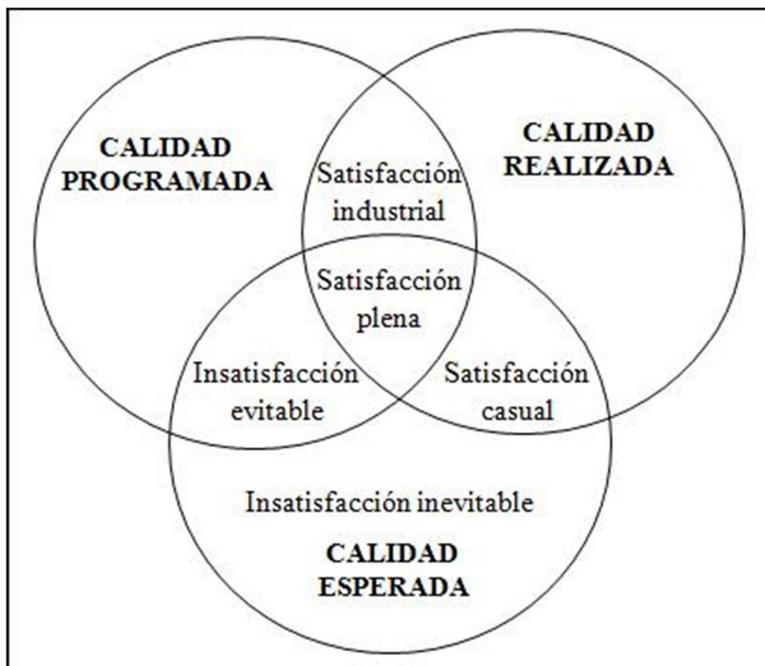


Figura 1: Los círculos de calidad

De la combinación de estas tres dimensiones surgen distintas posibilidades, que se representan en la figura. Lo deseable es que el área de **satisfacción plena** sea lo más grande posible. Lo ideal es que los tres círculos converjan en uno solo: la calidad plena.

ISO y la normalización

ISO es la Organización Internacional de Normalización². Es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, que fue fundada en 1947.



Su principal objetivo es promover el desarrollo de la normalización y actividades conexas, con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y desarrollar la cooperación en las esferas de actividad intelectual, científica, tecnológica y económica.

¹ Fuente: <http://www.mailxmail.com/curso-conceptos-calidad-enfoques-gestion/dimensiones-calidad-producto>

² www.iso.org

Los resultados del trabajo técnico de ISO son publicados bajo la forma de Normas o Guías Internacionales, que refieren a:

- Certificación de productos y sistemas
- Acreditación de organismos de certificación de productos, de sistemas y de personas
- Acreditación de laboratorios de calibración y ensayos
- Bases de reconocimiento entre quienes realizan las anteriores actividades

A diciembre de 2019 presentaba las siguientes cifras:

- Cuenta con 164 países miembros
- Ha publicado 22467 normas
- Cuenta con 3431 comités técnicos

Uruguay está representado ante ISO por UNIT³ desde el año 1950.

Por encima de la ISO está el Consejo Mundial de Normas (WSC), que se integra por:

- ISO
- IEC – Comisión Electrónica Internacional
- ITU – Unión Internacional de Telecomunicaciones (de carácter intergubernamental)-

Dado que parte de las actividades de la ISO es la emisión de normas, cabe reflexionar sobre su conceptualización.

Una **norma** es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.⁴

Las normas son reglas que se establece con el propósito de regular comportamientos y así procurar mantener un orden. Esta regla o conjunto de reglas son articuladas para establecer las bases de un comportamiento aceptado, de esta forma se conserva el orden.⁵

Una **norma técnica**⁶ es un documento que establece requisitos, especificaciones, directrices o características que pueden utilizarse para asegurar, en forma consistente, que un producto, proceso o servicio es adecuado a su uso o propósito.

Las normas técnicas son establecidas por consenso entre las partes interesadas, son aprobadas por organismos de normalización reconocidos y están disponibles al público.

Las normas técnicas se utilizan para la evaluación de los productos, procesos o servicios.

Las normas técnicas son de “carácter voluntario” y reflejan el “estado del arte”. Es decir, son el reflejo de nivel de avance de la comunidad en referencia al tema que regulan. El carácter voluntario consiste en que adherir a ellas es decisión de la organización. No obstante, una norma técnica puede ser declarada de carácter obligatorio por organismos con potestades legislativas o reglamentarias. También puede ser impuesta contractualmente. Tal es el caso en que un cliente fija como requisitos para sus proveedores el cumplimiento de determinadas normas técnicas.

³ Instituto Uruguayo de Normas Técnicas

⁴ Fuente: <https://definicion.de/norma/>

⁵ Fuente: <https://concepto.de/que-es-norma/>

⁶ Fuente: www.unit.org.uy

Las Normas ISO 9000

Dentro de las normas de sistemas de gestión, se destaca la familia de las Normas ISO 9000. Son un conjunto de normas que se refieren a los sistemas de calidad y mejora continua de una organización. Son las más conocidas y difundidas.



Al igual que demás normas técnicas, son el reflejo de las buenas prácticas de gestión que, de manera consensuada entre los países miembros, constituyen un estándar reconocido internacionalmente.

Esta familia de normas es de aplicabilidad para cualquier tipo y tamaño de organización, independiente del producto o servicio que brinda y son aplicables a todas las ramas de actividad.

Lo que se espera de una organización que trabaja de manera consistente con las Normas ISO 9000 es que describa lo que hace (bajo la forma de procedimientos, instructivos, manuales, planes de calidad, etc) y que las actividades que realiza sean ejecutadas de acuerdo a cómo se indica en dichos documentos. Pero se agrega un tercer elemento, que consiste en demostrar que lo que se hace es consistente con lo documentado. Esto último implica conservar información documentada que constituya una evidencia objetiva de lo realizado.

El proceso que se sigue para obtener la certificación de un sistema de gestión es el que se indica en la figura 2.

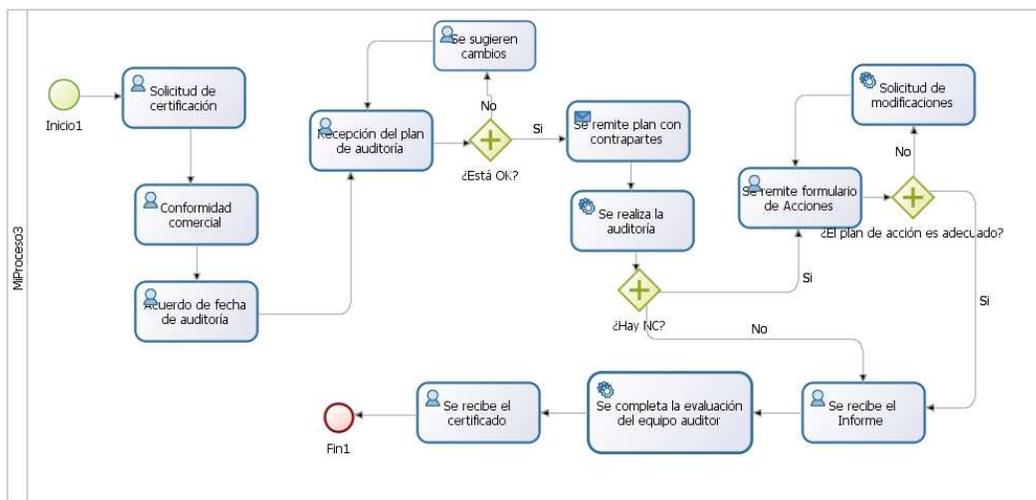


Figura 2: Proceso de certificación

La familia de las Normas ISO 9000, está constituido por 3 normas, a la que se le incluye una más que forma parte de la serie 19000 y que, por su carácter, es aplicable a varios sistemas de gestión.

En la figura 3 se muestran las normas que forman parte de la familia ISO 9000 y sus respectivas ediciones vigentes.

Cabe destacar que aproximadamente cada 5 años, ISO procede a la edición de una

ISO 9000:2015

- Fundamentos y vocabulario

ISO 9001:2015

- Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos

ISO 9004:2018

- Calidad de una organización - Orientación para el éxito sostenido

ISO 19011:2018

- Directrices para la auditoría de sistemas de gestión

Figura 3; Familia de normas ISO 9000

nueva versión de las normas.

El sistema de gestión de la calidad es un modelo de gestión que, en su elaboración, se basa en los principios que se presentan en el capítulo siguiente.

Capítulo 2: Principios de la gestión de la calidad

Los requisitos de la Norma ISO 9001 se inspiran en 7 principios que se muestran en la figura 4.

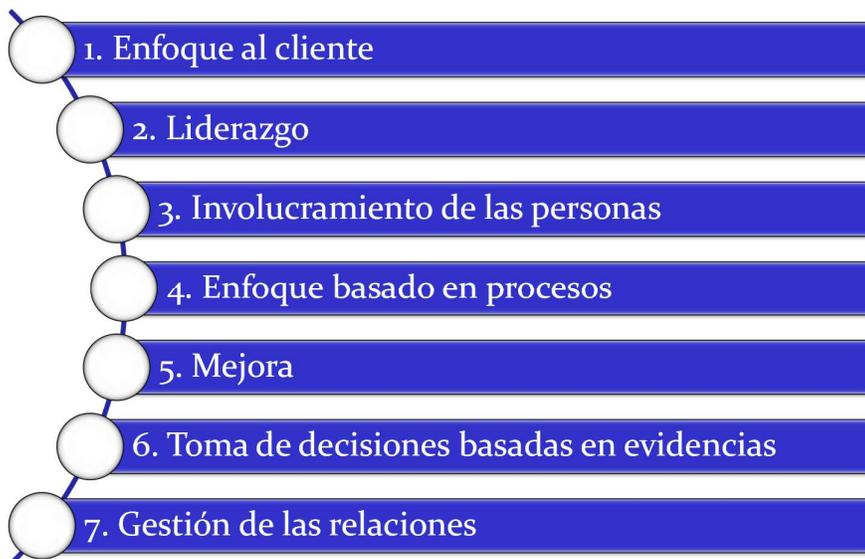


Figura 4: Principios de la gestión de la calidad

Enfoque al cliente

El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas.



El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para el cliente. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.

Algunos beneficios que resultan de implementar el enfoque al cliente son:

- aumentar el valor percibido por el cliente,
- mejorar la satisfacción del cliente,
- lograr la fidelización del cliente,
- obtener una mejor reputación para la organización,
- ampliar la base de clientes,
- aumentar las ganancias y la cuota de mercado.

Algunas de las acciones posibles para que las organizaciones logren poner en práctica este principio incluyen:

- reconocer a los clientes directos e indirectos como aquellos que valoran a la organización;
- entender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes;
- relacionar los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas del cliente;
- comunicar las necesidades y expectativas del cliente en la organización;
- planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y dar soporte a los productos y servicios de manera de cumplir las necesidades y expectativas del cliente;
- medir y realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente y tomar acciones para mejorarla;
- determinar y tomar acciones sobre las necesidades y expectativas apropiadas de las partes interesadas pertinentes que puedan afectar a la satisfacción del cliente;
- gestionar de manera activa las relaciones con los clientes para lograr el éxito sostenido.



Figura 5: Etapas del enfoque al cliente

En la figura 5 se muestran las etapas del enfoque al cliente, que parten por conocer quiénes son los clientes y terminan por medir su nivel de satisfacción.

Liderazgo

Los líderes, en todos los niveles, establecen el propósito y la dirección estratégica de la organización. Promueven la creación de condiciones en las que el personal se implica en el logro de los objetivos y la visión de futuro.



La tarea del líder es alinear las estrategias, políticas, procesos y recursos, de manera de lograr los objetivos.

Un buen liderazgo permite a las organizaciones alcanzar algunos de los siguientes beneficios:

- mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos;
- mejora en la coordinación entre los procesos;
- mejora en las comunicaciones;
- desarrollo de las capacidades de la organización.

Algunas acciones que permiten visibilizar un buen liderazgo son:

- participar activamente en los procesos de implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad;
- comunicar en toda la organización la misión, la visión, la estrategia, las políticas y los procesos;
- crear y mantener los valores compartidos;
- establecer una cultura de confianza y de integridad;
- fomentar un compromiso con la calidad;
- asegurarse de que los líderes en todos los niveles sean ejemplos positivos para el personal;
- proporcionar a las personas los recursos, la formación y la autoridad requeridas para una gestión exitosa;

- inspirar, fomentar y reconocer la contribución del personal con la mejora de gestión.

Involucramiento de las personas

Personal competente y comprometido con la gestión son esenciales para aumentar la capacidad de la organización que le permita generar y proporcionar valor a sus clientes y partes interesadas.



Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todo su personal. Mejorar las competencias del personal, motivarlo y reconocerlo son factores claves para fomentar el compromiso con el logro de los objetivos de la organización.

Dentro de los beneficios de contar con personal comprometido se encuentran:

- mayor motivación para lograr los objetivos;
- aumento de la participación activa de las personas en las actividades de mejora;
- aumento en el desarrollo, iniciativa y creatividad de las personas;
- aumento de la satisfacción del personal con el ambiente laboral;
- compromiso con los valores de la organización;
- cooperación entre los colaboradores.

Algunas de las acciones para lograr tener personal comprometido son:

- comunicación permanente con el personal para la comprensión de la importancia de su contribución al logro de los objetivos y la mejora de gestión; facilitar el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia;
- generar espacios de participación, donde el personal pueda aportar ideas e integrarse a grupos de mejora o círculos de calidad;
- reconocer la contribución del personal con la mejora de gestión;
- medir la satisfacción de las personas, comunicar los resultados y tomar acciones de mejora;
- fomentar el trabajo en equipo.

Enfoque basado en procesos

La organización es un sistema que está integrado por procesos que interactúan entre sí.

En la medida que estos procesos operen de manera predecible y estén controlados, la organización se torna eficaz y eficiente en el logro de los resultados esperados.



Algunos beneficios de contar con un enfoque basado en procesos son:

- enfocar los esfuerzos en los procesos clave y en las oportunidades de mejora;
- gestionar de manera más eficaz los riesgos vinculados a los procesos;
- mayor efectividad en el logro de los resultados esperados;

- optimización del desempeño;
- posibilidad de que la organización proporcione confianza a las partes interesadas en lo relativo a su coherencia, eficacia y eficiencia.

Algunas acciones posibles para implementar este principio son:

- definir objetivos para los procesos;
- establecer la autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas para la gestión de los procesos;
- gestionar los recursos para la gestión eficaz y eficiente de los procesos;
- determinar las interdependencias entre los procesos;
- gestionar los riesgos y oportunidades de los procesos;
- asegurarse de que la información necesaria está disponible para operar y mejorar los procesos y para realizar el seguimiento, analizar y evaluar su desempeño.

Cuando hablamos de proceso hacemos referencia a "conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto"⁷.

Mejora

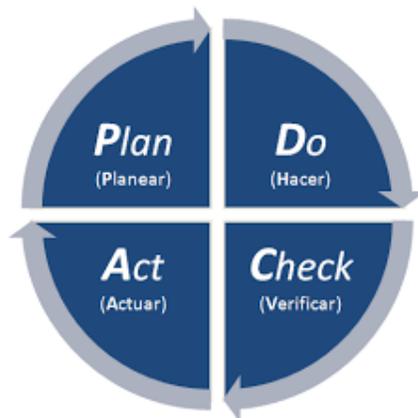
La mejora es esencial para que una organización obtenga mejores niveles de desempeño, reaccione favorablemente a los cambios en su entorno y genere oportunidades que contribuyan a su dirección estratégica.

Algunos beneficios que aporta la mejora en la organización son:

- mejora del desempeño de los procesos, de las capacidades y de la satisfacción del cliente y de las partes interesadas;
- favorecer la investigación y la creatividad;
- enfocarse en prevención y en las acciones correctivas;
- aumento de la capacidad de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades internas y externas;

Las acciones posibles para promover la mejora son:

- establecer objetivos de mejora en todos los niveles de la organización,
- educar y formar a las personas sobre cómo aplicar herramientas y técnicas de la calidad;



- asegurarse de que el personal sea competente para promover y ejecutar proyectos de mejora;
- realizar seguimiento, revisar y auditar los procesos;
- reconocer los aportes a la mejora de gestión.

El proceso de mejora debería seguir un enfoque estructurado, como el que surge del ciclo de

Figura 6: Ciclo de Deming

Deming - PDCA (sigla utilizada en inglés: Plan- Do- Check – Act)

La mejora es un proceso permanente, que aplica a todos los procesos de la organización. Tener un enfoque hacia la mejora continua es tener mente abierta, creatividad y pensar que las cosas pueden hacerse de una manera mejor y que, si nuestra organización no las implementa, la competencia lo hará antes.

Implica también promover la innovación y la adaptación de los procesos al uso de las nuevas tecnologías que se van incorporando cada día.

Algunas de las herramientas de gestión que pueden aplicarse para la mejora son: grupos de mejora, círculos de calidad, auditorías, revisión por la Dirección, buzones de sugerencias, sistemas de reclamos, encuestas de satisfacción aplicadas a clientes, personal y otras partes interesadas, controles de procesos, etc.

Toma de decisiones basadas en la evidencia

La toma de decisiones es un proceso complejo y siempre implica cierta incertidumbre. Requiere múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede ser subjetiva.



Es importante entender las relaciones causa - efecto y las consecuencias por eventos potenciales no previstos. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conducen a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

Algunos beneficios de basar las decisiones en cifras, datos y hechos son:

- mayor eficacia en la toma de decisiones;
- mejora de la eficacia y eficiencia operativas;
- aumento de la capacidad de revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones;

Las acciones posibles para implementar este principio son:

- determinar, medir y hacer el seguimiento de los indicadores clave del desempeño de la organización;
- poner a disposición de las personas pertinentes todos los datos necesarios;
- asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos, fiables y seguros;
- analizar y evaluar los datos y la información utilizando métodos adecuados;
- asegurarse de que las personas son competentes para analizar y evaluar los datos según sea necesario;
- tomar decisiones y tomar acciones basadas en la evidencia, equilibrando la experiencia y la intuición.

Gestión de las relaciones

Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de la organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas de manera de favorecer el impacto en su desempeño.

Las necesidades y expectativas de las partes interesadas son diferentes, pueden estar en conflicto con las de otras partes



interesadas, o pueden cambiar rápidamente. Los medios por los que se expresan y se satisfacen las necesidades y expectativas de las partes interesadas pueden adoptar una amplia variedad de formas, incluyendo la colaboración, la cooperación, la negociación, la contratación externa, o el cese total de una actividad.

Algunos beneficios de una buena gestión de las relaciones son:

- aumento del desempeño de la organización y de sus partes interesadas pertinentes;
- entendimiento común de los objetivos y los valores entre las partes interesadas;
- aumento de la capacidad de crear valor para las partes interesadas;
- una cadena de suministro bien gestionada que proporciona un flujo estable de productos y servicios.

Entre las acciones para lograr una buena gestión de las relaciones están:

- determinar las partes interesadas pertinentes (tales como proveedores, socios, clientes, inversionistas, empleados y la sociedad en su conjunto) y su relación con la organización;
- determinar y priorizar las relaciones con las partes interesadas que es necesario gestionar;
- establecer relaciones de mutuo beneficio;
- medir el desempeño y proporcionar retroalimentación del desempeño a las partes interesadas;
- establecer actividades de desarrollo y mejora colaborativas con los proveedores, los socios y otras partes interesadas.

Tabla de figuras

Figura 1: Los círculos de calidad.....	4
Figura 2: Proceso de certificación	6
Figura 3; Familia de normas ISO 9000	7
Figura 4: Priincipios de la gestión de la calidad.....	7
Figura 5: Etapas del enfoque al cliente	9
Figura 6: Ciclo de Deming	11