

EN BUSCA DE LA CALIDAD



Describe una propuesta metodológica para facilitar la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en pequeñas y medianas empresas.



Mónica L. Guerrero Castiblanco
Oscar J. Cáceres Rincón



Utilizando en gran parte un lenguaje coloquial, sin descuidar lo técnico, se cuenta esta historia que recoge una serie de conocimientos y experiencias sobre Sistemas de Gestión de la Calidad bajo la NTC ISO 9001:2008; en este caso, aplicados a una pequeña fábrica de calzado, con el fin, de que resulte práctica y fácil de entender, tanto para un gerente de este sector, así como de cualquier otro sector económico, sea de bienes o de servicios.

Llévese mi gente pero déjeme mis fábricas y pronto crecerá la hierba en el suelo de esas fábricas. Llévese mis fábricas pero déjeme mi gente y pronto tendremos una fábrica nueva y mejor.

ANDREW CARNEGIE.

*Dedicado a quienes creen que el complemento ideal de la
Calidad, es la Calidez.*



FUNDACIÓN
CALIDAD
con
CALIDEZ

www.calidadconcalidez.org

EN BUSCA DE LA CALIDAD

Mónica L. Guerrero Castiblanco
Oscar J. Cáceres Rincón

EN BUSCA DE LA CALIDAD.

Autores:

Mónica Liliana Guerrero Castiblanco.

Oscar José Cáceres Rincón.

Primera edición, enero 2014.

I.S.B.N: 978-958-46-3983-7.

Diseño y diagramación:

Carlos Henríquez .

Todos los derechos reservados.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los autores.

Esta es una historia, en la cual participan dos personajes: doctor Calidoso, un joven profesional, asesor especializado en temas de calidad y gestión integral y el señor Adonay, un gerente de una fábrica de calzado, establecida hace mucho tiempo en la ciudad de Cúcuta, quien empezó a notar que su empresa ya no estaba compitiendo al nivel de otras. Aceptó la ayuda de este profesional en Calidad, el cual, a través de una amena y constante asesoría orientó a la gerencia hacia la calidad, motivando la generación de una cultura de estandarización de procesos y mejora continua, que conllevarán a la adopción de Sistemas de Gestión de la Calidad, contribuyendo así, al desarrollo de una empresa sostenible y competitiva.



Para enfrentar problemas menores al interior de las organizaciones, siempre conviene que los gerentes cuenten con mecanismos establecidos para darles solución. Cuando éstos son mayores, se vuelven en algunas ocasiones imposibles de tratar, debido a las distintas maneras de pensar de quienes las dirigen o por la falta de una percepción ajustada de la realidad. A las organizaciones les cuesta trabajo distanciarse un poco y observarse a sí mismas de forma objetiva, exigirse a conciencia con mayor sensibilidad para reconocer así, las propias imperfecciones y poder tomar acciones adecuadas para mejorar.

Cabe aclarar, que recae en los gerentes y sus propios grupos de trabajo, la responsabilidad de brindar solución a los problemas que se presenten en la organización, los cuales deberán entender que en su labor diaria se encontrarán con grandes dificultades, que no sólo se generan por la falta de estrategias o por la cantidad de paradigmas y prejuicios, sino también, por la falta de integralidad y ausencia de una gestión estandarizada, que impiden visualizar la empresa de una forma global y a la vez objetiva.

Uno de los mecanismos más adecuados para hacerle frente a este tipo de problemas organizacionales, es el de apoyarse en personas expertas o asesores, quienes deberán reunir tres características básicas para contribuir de una manera efectiva a la solución de los problemas: Inspirar confianza, discreción y ética profesional, para poder confiarles los secretos de la organización. Para esto, es indispensable que se le perciba al asesor como alguien que no está criticando, sino apoyando; así mismo, que no se inmiscuya en asuntos que el gerente no le manifieste, sino que atienda a las necesidades planteadas por el líder de la organización y regirse exclusivamente a éstas, con el fin de mantener una base de confianza muy sólida en el trabajo que se emprende.

En este libro se ilustra de una forma muy sencilla y amena, como se abordan algunos problemas organizacionales relativos a la gestión de la calidad al interior de una fábrica de calzado, a través de un diálogo que orienta y sensibiliza a la gerencia de una empresa sobre la necesidad, importancia y beneficios que le traerá la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad acorde con la realidad que vive. Esta historia nace de la recopilación de experiencias vividas al interior de diferentes empresas manufactureras de la Región Nortesantandereana.

1

1 Fundamentos.....13

2

2 Principios de gestión de la calidad.....21

2.1

2.1 Enfoque al cliente.....22

2.2

2.2 Liderazgo.....23

2.3

2.3 Participación del personal.....24

2.4

2.4 Enfoque por procesos.....25

2.5

2.5 Enfoque de sistema para la gestión.....26

2.6

2.6 Mejora continua.....27

2.7

2.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.....28

2.8

2.8 Relación gana-gana con los proveedores.....29

3

3 ¿Qué es un SGC y cuál es su importancia?.....33

4

4 Etapas para la implementación de un SGC.....39

4.1

4.1 Planificación.....40

4.2

4.2 Documentación.....55

4.3

4.3 Capacitación.....61

4.4

4.4 Implementación.....66

4.5

4.5 Evaluación.....72

5

5 Cronograma de implementación de un SGC.....78

6

6 Recomendaciones finales.....81

7

7 Bibliografía.....85



ADONAY
GERENTE



CALIDOSO
ASESOR



NARRADOR

N Adonay, es gerente y propietario de una de las fábricas de calzado más reconocidas de la región nortesantandereana, el cual experimenta que con el fenómeno de la globalización se ha hecho más difícil competir en otros mercados, situación que lo está llevando a buscar desesperadamente nuevas estrategias, que le permitan mejorar los resultados de su empresa, la cual se encuentra bastante desordenada y en ocasiones sin un rumbo claro hacia el futuro. Para esto, ha decidido buscar a un asesor experto en temas de calidad y gestión integral, por temor a que las cosas sigan empeorando y lleguen a un punto donde los problemas ya no tengan solución, lo que conllevaría a disminuir los niveles de ventas y por ende, a la posible quiebra. Además, dejar sin trabajo a decenas de personas que dependen de su fábrica.

Un día un amigo por casualidad, entre charla y charla, notando la angustia de Adonay, le recomienda la asesoría de un profesional oriundo de la región, especializado en temas de calidad, denominado de ahora en adelante “doctor Calidoso” quién le ayudará a romper con las formas tradicionales de pensamiento para saber lo que tiene que hacer. Adonay, muy receptivo acoge la grata recomendación.

A la sencilla oficina, que más que oficina era un pequeño cuarto, con lo necesario para trabajar, entra el doctor Calidoso con maletín en mano dispuesto a dar la mejor asesoría de su vida, como solía hacerlo cuando alguien requería de sus servicios.



A ¡Bienvenido, doctor Calidoso!, tome asiento. Lo he llamado porque necesito de su ayuda, ya que tengo muchos inconvenientes que han desmejorado los resultados y con ello, la imagen de mi empresa.

N Adonay empieza a enumerarle con angustia y desesperación su caso:

A 1. La competencia está muy dura, ellos están mejorando y yo me estoy quedando atrás.

2. He perdido muchos clientes últimamente, debido a errores al registrar la información de los pedidos, no se quien es el culpable, si el que toma el pedido o el encargado de fabricarlo, pues envía referencias diferentes a las que el cliente pidió, así como también, se ha fallado en el tiempo de respuesta de los pedidos.

3. Siento que las cosas no las puedo controlar como quisiera, se observa algo de desorden en la fábrica.

4. Ya no obtengo las ganancias suficientes para suplir los gastos de la empresa y lógicamente, ya no me alcanza ni para pagarle el salario a tiempo a mis empleados.

5. Además, siento la desmotivación en la gente. Ya no hay una buena comunicación, cada quien trabaja por su lado y no obedecen las tareas que le han sido encomendadas, también se quejan de que las cargas de trabajo están desequilibradas y ni para que le cuento de los problemas que tengo con la bodega y con el manejo de los inventarios.

N Adonay daba vueltas por la oficina, demostrando su desespero.

A Anteriormente, me preocupaba por revisar mucho las características del producto antes de entregarlo, pero me he venido dando cuenta que el éxito no depende sólo de eso, ocurren todos estos tipos de problemas al interior de mi empresa, que finalmente se terminan reflejando en la mala atención e incumplimiento de pedidos y lo más grave, en la disminución de las ventas.

¡Doctor Calidoso, usted que es el experto ayúdeme a encontrar el mejor camino, que me asegure la mejora de todos estos aspectos que le mencioné, porque siento que me estoy desgastando y no me está quedando tiempo para buscar nuevos negocios, el cual es uno de los objetivos principales para hacer crecer mi empresa!.

N Después de escuchar el doctor Calidoso atentamente al señor Adonay y de notar su preocupación y desespero por mejorar su empresa, le empieza a dar una serie de recomendaciones.

C  Quisiera iniciar esta asesoría, compartiendo con usted esta frase: “Tener problemas NO es un problema, el problema es no hacer nada por solucionarlos”, por eso, primero que todo lo felicito, porque ha iniciado como debe ser, aceptando sus problemas y buscando ayuda profesional para darles solución, ya que en gran parte, usted como gerente es el guía y todo depende de su actitud y disposición como líder de la organización. Yo seré sólo un colaborador, pues será usted el director de la orquesta. Adicionalmente, esta solución la tenemos que construir apoyándonos en todas las personas que conforman su planta, tanto operativos como administrativos.

N Adonay alzó sus cejas entre admiración y algo de confusión al escuchar estas palabras.

A  ¿Eso suena muy interesante doctor, yo quiero eso para mi empresa, pero no sé ni por dónde empezar.

C  Permítame guiarlo don Adonay, yo me comprometo a brindarle una serie de herramientas y usted mientras tanto, debe comprometerse a ser consciente de que va a aplicarlas de forma voluntaria. Si logramos empezar de esta manera, le garantizo que su empresa va a entrar en un proceso de cambio para elevar los niveles de calidad de toda la organización.

N Adonay quien estaba sentado con una actitud pesimista, al escuchar estas palabras, casi que dando un brinco estrecha su mano con la del doctor Calidoso con una sonrisa de oreja a oreja.

A  ¡De una mi doctor!, no más diga, yo hago todo lo que esté a mi alcance porque he soñado con tener la mejor empresa de calzado de la región y que mis colaboradores mejoren conmigo su calidad de vida.

C No se hable más, don Adonay, aquí lo que tenemos es trabajo, así que el primer paso es fundamentarse, eso quiere decir, que comprenda algunos conceptos básicos y los principios que enmarcan la calidad en las organizaciones. Entonces, voy a empezar hablando de lo que es la calidad, tan necesaria para cualquier empresa y con más razón, para la suya.

N El doctor muy dinámico, saca de su bolsillo un marcador y aprovecha un tablero acrílico que había, pero parecía que nunca lo hubiesen utilizado y comienza su interesante explicación. Entonces escribe en el tablero con letra muy grande la palabra **Calidad** y empieza a describir su concepto con una lluvia de ideas.



Don Adonay miraba con admiración y escuchaba atentamente la explicación del doctor Calidoso, el cual resume sus ideas en el siguiente concepto:

“Hacer lo correcto, en forma correcta, desde la primera vez, a tiempo y todo el tiempo, mejorando siempre, innovando siempre y siempre satisfaciendo a las personas”

A ¡Uff, que bien mi doctor!, mejor explicado no puede estar. Definitivamente, creo que con su asesoría, su entusiasmo y su apoyo lograré todo lo que me acaba de decir. Esto me lleva a pensar, que aun estoy a tiempo de salvar mi empresa, mantener a mis empleados y convertirnos en la mejor organización empresarial de la región, pero doctor Calidoso, continúe, que esto se muestra muy interesante.

N El doctor Calidoso, continúa con mucha seguridad y dominio del tema, instruyendo a don Adonay, pero éste lo interrumpe preguntándole:

A Doctor, que pena interrumpirlo, pero antes que continúe quisiera preguntarle, esta calidad que me describe, ¿a quién va dirigida?

C Al cliente, don Adonay, que es quien finalmente la percibe

N Vuelve a interrumpir Adonay, un tanto preocupado.

A Perfecto, pero ¿para qué sirve?

C Su principal propósito o uso, es para satisfacer las necesidades, superar las expectativas y crear lealtad en los clientes.

N Con algo de desconcierto, don Adonay, pregunta nuevamente:

A  Doctor, yo lo que he entendido a lo largo de todos estos años de experiencia con mi empresa, es que la calidad significa sólo fabricar un producto excelente, ¿usted me está hablando del mismo enfoque de la calidad?

N El doctor Calidoso, al ver la confusión de don Adonay, decide no escribir más en el tablero y convierte la reunión en una charla muy amena, diciendo lo siguiente:

C Claro, don Adonay, tradicionalmente usted ha visto la calidad sólo en los atributos del producto, pero en la actualidad, ésta cubre otros atributos que cobran la misma importancia del enfoque anterior, tales como: tiempo de respuesta de los pedidos, características de las personas que atienden, lugar donde se entrega el producto, garantías o servicios postventa, aspectos de seguridad y obviamente, las características del producto a las que usted hace referencia.

N Don Adonay cada vez se interesaba más por las explicaciones y con energía se frotaba las manos y caminaba de un lado para otro.

C ¡Pero siéntese, don Adonay!, el enfoque de calidad que yo le traigo, como lo puede escuchar, es mucho más amplio, pues enmarca todo lo que usted hace dentro de su empresa y cuando hablo de todo, estoy haciendo referencia a: cómo gerenciar, cómo gestionar las compras, cómo diseñar, cómo fabricar, cómo comercializar, cómo supervisar o controlar la fabricación, cómo manejar la contabilidad y en general, cómo funciona o se llevan a cabo todas las actividades en su empresa; todo esto lo vamos a enmarcar en los 8 principios de gestión de la calidad, que usted deberá comprender para poder iniciar el cambio hacia una cultura de calidad orientada hacia la excelencia.

A



¡Esto se está poniendo cada vez más bueno!

C

Así mismo, don Adonay, es importante que antes de conocer estos 8 principios, entienda algunos conceptos que describiré a lo largo de nuestra conversación y así, poder conectarnos mejor, para hablar de una forma técnica y estandarizada.

N

El empresario, que era cascarrabias y escéptico, paraba sus orejas para no perder detalle alguno y ya empezaba a dibujar en su mente su nueva gran empresa. Entonces, le dice con fervor al doctor Calidoso:

A

Doctor, usted me llegó como caído del cielo, siempre es bueno aprender cosas nuevas, por lo tanto, dígame cuáles son estos términos para que de ahora en adelante hablemos el mismo lenguaje y también me gustaría mucho poder dirigirme al personal utilizando el vocabulario correcto, para darles ejemplo y a la vez, motivarlos a que aprendan conmigo.

N

Decide el doctor Calidoso, volver a escribir en el tablero, pero como la información era larga, le solicita a don Adonay que le permita conectar un aparato. Adonay le señala un toma corriente donde él tenía una pequeña grabadora y en pocos minutos empieza a aparecer en la pared, un cuadro con muchas palabras.

A

¡Caray!, lo importante que es la tecnología y me parece excelente que haya traído esas cosas para apoyarse en su asesoría. Más adelante me gustaría adquirir un aparatico de estos para las reuniones. Pero continuemos, que soy todo ojos y oídos.

C

Si debería comprárselo, don Adonay, porque créame que más adelante lo va a necesitar.



Por medio de este cuadro, quiero ilustrarle algunos conceptos relativos a la calidad. Para ello, le recomiendo que siga tan atento como está, porque iniciando es un tanto difícil, ya que como puede observar se manejan muchos términos, que a la larga no se deben memorizar como tal, solamente comprender cual es su sentido y más adelante la práctica hará que usted y yo hablemos de manera técnica, tal como un técnico automotriz habla de los componentes y funcionamiento de un moderno carro. ¡Aquí voy con estos conceptos!

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Requisito	Es toda aquella necesidad o expectativa conocida o manifestada y a sea por el cliente, la misma empresa u otra parte interesada.
Sistema	Son todas aquellas actividades que son necesarias para dirigir y ejercer control sobre los procesos.
Gestión	Es el conjunto de procesos, que mantienen una estrecha relación para buscar lograr un objetivo.
Alta dirección	Son todas las personas que dirigen la organización. Es decir, la gerencia, junta directiva o socios.
Direccionamiento estratégico	La forma como una organización prevé su futuro y desarrolla todos los mecanismos necesarios para alcanzarlo.
Directriz de calidad	Son aquellas intenciones que tiene usted don Adonay con su negocio y que más le apuntan a dejar satisfechos a los clientes.
Misión	Propósito o razón de ser de la fábrica, que explica claramente ¿Quién es?, ¿Qué hace? y ¿Para quién lo hace?.
Visión	Describe el estado deseado por la empresa en el futuro, que explica claramente ¿Qué se quiere lograr? y ¿Cuándo se va a lograr?
Política de calidad	Son los propósitos de la organización establecidos por la alta dirección, que incluyen el compromiso de cumplir con los requisitos de los clientes partes interesadas y así mismo el de mejorar continuamente.
Objetivos de calidad	Enunciados que expresan de manera más clara y detallada los mecanismos que se van a utilizar para garantizar que se cumplan una a una las directrices, principios o propósitos de calidad y por lo tanto la política de calidad.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Eficacia	Es el logro de los objetivos
Eficiencia	Es el buen uso de los recursos y la racionalización de aquellos que se tienen disponibles para el logro de los objetivos propuestos.
Parte interesada	Son todas aquellas personas naturales o entidades jurídicas, que están pendientes o interesadas del éxito de un negocio. Es decir, el proveedor de las materias primas, los clientes, los socios, la comunidad alrededor de la empresa, el personal, entre otros.
Cliente interno	Es aquel miembro de la empresa, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Es decir, yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Cliente externo	Toda persona o entidad externa a la empresa que adquiere los productos ofrecidos por esta.
Proceso	Conjunto de actividades que se llevan a cabo de forma organizada y controlada para transformar unas entradas en salidas o resultados.
Procedimiento	Describe paso a paso como se deben desarrollar las actividades de un proceso.
Documento	Cualquier medio que tiene una información soportada que define lo que se debe hacer.
Registro	Es un documento que registra un resultado de algo que ya se hizo, no se puede modificar y es evidencia del cumplimiento de los requisitos.
Manual de calidad	Es un documento que describe en su totalidad el Sistema de Gestión de la Calidad de una empresa.

TERMINO	DEFINICIÓN
Auditoría	Es un proceso a través del cual un sujeto (auditor) lleva a cabo la revisión de un objeto (situación auditada), con el fin de emitir una opinión acerca de su razonabilidad (o fidelidad), sobre la base de un patrón o estándar establecido.
Equipo auditor	Persona o grupo de personas designadas para realizar la auditoría. El equipo también puede incluir a expertos técnicos, auditores en formación y observadores.
Hallazgo	Resultados de la evaluación de las observaciones y de la evidencia objetiva recolectada, comparados con los criterios de auditoría.
Evidencia objetiva	Información que se puede comprobar que es verdadera, basada en hechos, que consiste en referencias a registros o documentos, muestras, fotografías o incluso grabaciones de audio y video. Estas pueden ser conformes o no conformes, dependiendo de su aceptación o rechazo.
Criterios de auditoría	Requisitos con los cuales el auditor compara las observaciones y la evidencia objetiva recolectada. Estos requisitos pueden incluir regulaciones, leyes, normas, directrices, procedimientos, especificaciones, entre otros.

N El doctor Calidoso, viendo el entusiasmo con que escuchaba Adonay la explicación simple y a la vez de carácter técnico, decide durante la asesoría complementar los conceptos con algunos ejemplos de la vida cotidiana, para mitigar el impacto que habían causado estos tecnicismos en el señor Adonay y es así, como vuelve y retoma el tema anterior:

C Como le comenté anteriormente, lo que vamos a iniciar en su empresa, se basará en los 8 principios de la gestión de la calidad y considere que este es el eje fundamental del trabajo. En realidad, cuénteme como le ha parecido, ¿cree que se justifique este trabajo, don Adonay?

A ¡Claro mi doctor!, pero no me vaya a cobrar mucho por su asesoría... Ja ja ja

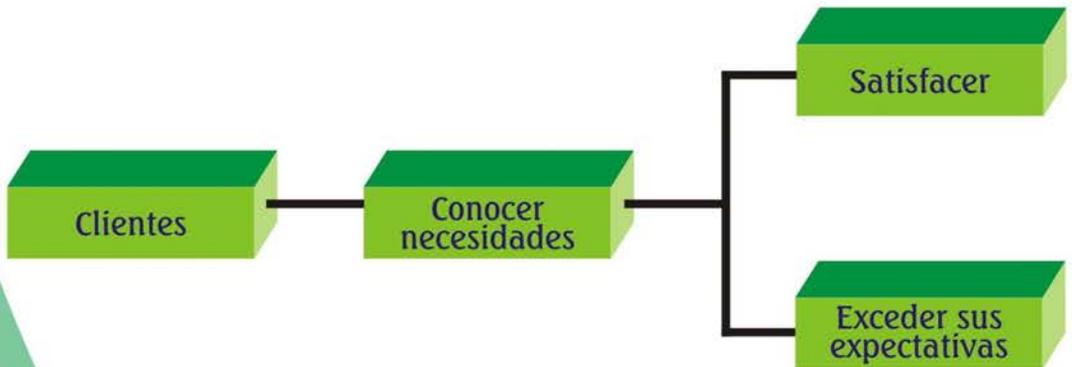
C No piense en eso ahora, don Adonay, porque en realidad me interesa que con mi trabajo pueda mejorar mucho más su empresa, al igual que todas aquellas a las que les brindo asesoría, es algo que me apasiona y que hago con cariño, para eso me he sacrificado estudiando. Entonces, continuaré con algo muy importante como son los principios de la calidad, pues de ahí en adelante, será mucho más sencillo comprender todo.



Los principios de calidad son las reglas fundamentales que usted y todo su equipo de trabajo deben seguir día a día, para así poder lograr el objetivo que hemos venido conversando... ¿Recuerda? LA CALIDAD!!!. Entonces, estos 8 principios son:

El cliente es la razón por la cual la organización existe, pues sin los clientes que compren los productos, las operaciones que se realizan serían inútiles, aún cuando se tengan los mejores empleados, las mejores técnicas y los mejores equipos, por lo que los esfuerzos deben estar dirigidos a lograr su satisfacción.

Así mismo, este concepto debe ser aplicado tanto a los clientes internos como a los externos.



“La empresa depende de sus clientes y por lo tanto, debe comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas”.

Beneficios claves:

- Plena satisfacción de las necesidades y superación de las expectativas de los clientes.
- Genera ventajas ante la competencia.
- Mejora la imagen de la empresa ante los clientes y aumenta su fidelidad.

El liderazgo en la organización debe ser participativo, es decir, que no se considere solamente un líder único, sino que se establezca una cadena de liderazgo en la que participen todos los niveles.



“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la empresa. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la empresa”.

Beneficios claves:

- Las personas comprenderán y se sentirán motivadas a cumplir las metas de la empresa.
- El personal trabajará como uno solo, es decir las actividades se realizarán de manera unificada.
- Mejorará la comunicación entre el personal de la empresa.

Participación del personal

El personal es la esencia de la organización, por lo tanto, su total compromiso es indispensable para el logro de los objetivos, debiendo participar desde el gerente hasta el último de los empleados, no importa cuál sea su actividad específica, pues cada una de sus habilidades, debe ser usada para el beneficio de la organización.

“Gente comprometida con la mejora”.



Personal



En el Trabajo

“El personal es la esencia de la empresa y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma”.

Beneficios claves:

- Motivación, compromiso y participación de la gente en la empresa.
- Innovación y creatividad en pro de los objetivos de la organización.
- Aumento en la responsabilidad y el desempeño del personal.

La mejor manera de alcanzar los resultados deseados, es plantear las actividades como un proceso, independientemente del tradicional organigrama que describe los niveles o jerarquías en la empresa.

El enfoque de proceso asegura que las actividades se realizan, iniciando con la identificación de las necesidades de los clientes, hasta llegar a obtener los resultados deseados a través de toda la organización.

2.4

ESQUEMA DE PROCESOS

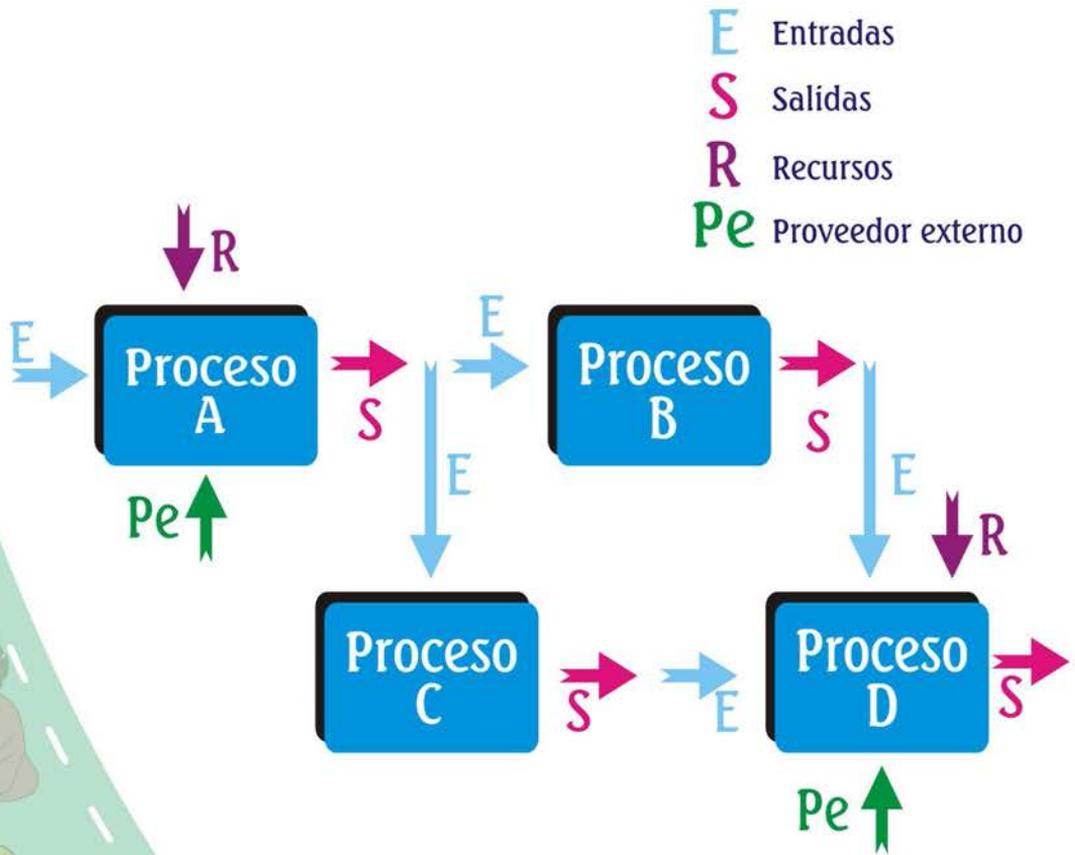


“Para la empresa los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso”

Beneficios claves:

- Costos más bajos y períodos más cortos a través del buen uso de los recursos.
- Resultados mejorados, que cumplen totalmente con los requisitos especificados.
- Crean lealtad en los clientes.

La organización debe ser vista como un conjunto de procesos que se relacionan dentro de un sistema constituido por actividades, personal y recursos que tienen que administrarse como un solo proceso, con el objetivo fundamental de la mejora continua de la organización y la satisfacción del cliente.



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

Beneficios claves:

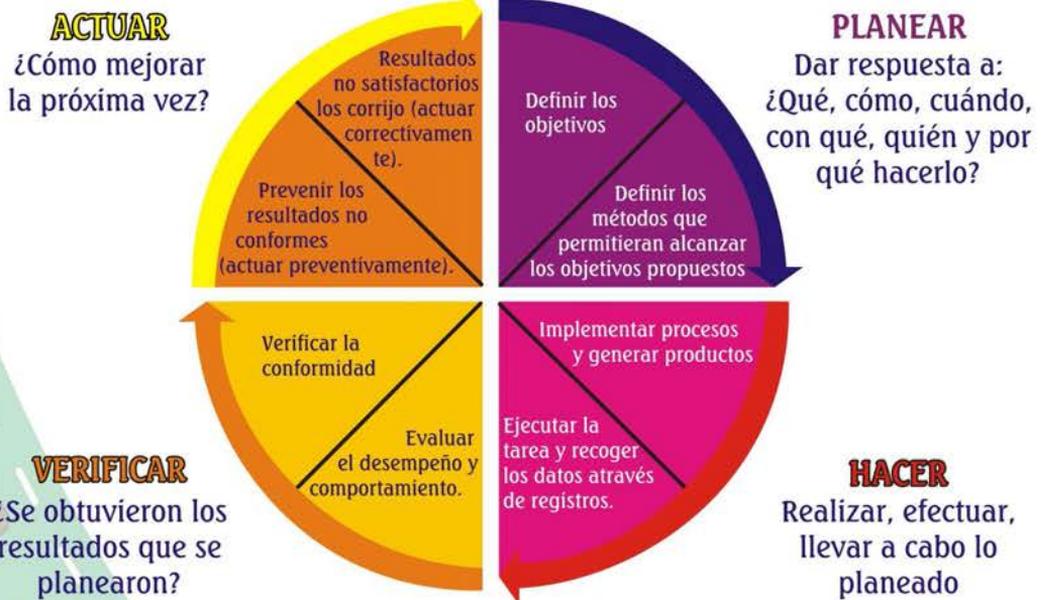
- Integración de los procesos para alcanzar los resultados deseados.
- Generar mayor confianza a las partes interesadas.

Por lo general, nada permanece igual en una empresa, las cosas se mejoran o se empeoran. Este principio de gestión de la calidad, hace que las empresas se comparen primero así mismas, a través del tiempo, para luego poder hacerlo con los competidores.

Para ello, un modelo empleado frecuentemente por las empresas para evaluar la eficacia y la eficiencia de los procesos, es el Ciclo Deming o PHVA (planear-hacer-verificar-actuar), el cual conduce a mejorar continuamente los procesos de cualquier organización y debe estar implícito en el ciclo evolutivo de la información.

2.6

CICLO DEMING (P-H-V-A)



Mejora y Enfoque de Procesos

“La mejora continua no es una meta... es un viaje, no un destino... es un proceso sin fin, pues siempre encontrará una mejor forma de hacerlo”

Beneficios claves:

- Reducción de costos porque se generan menos errores y menos reprocesos.
- Mayor tiempo disponible de las máquinas, las personas y una mejor utilización de los materiales.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades que se presenten.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

La toma de decisiones debe basarse en un análisis de los datos y la información disponible y no en los estados de ánimo o las creencias de la empresa. La organización debería analizar los datos de sus diferentes fuentes, tanto para evaluar el desempeño global frente a los planes, objetivos y otras metas definidas, como para identificar áreas de mejora, incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas.



2.7

“En la empresa las buenas decisiones se basan en el análisis de los datos y la información”

Para tomar decisiones basadas en datos hay que romper los siguientes paradigmas:

- Datos vs. “yo creo que...”
- Datos vs. “siempre se ha hecho así....”
- Datos vs. opiniones apasionadas

Son datos para medir:

- Revisar lo que hacen bien, mal o regular
- ¿En qué medida lo hacen bien, mal o regular?

Son datos para decidir:

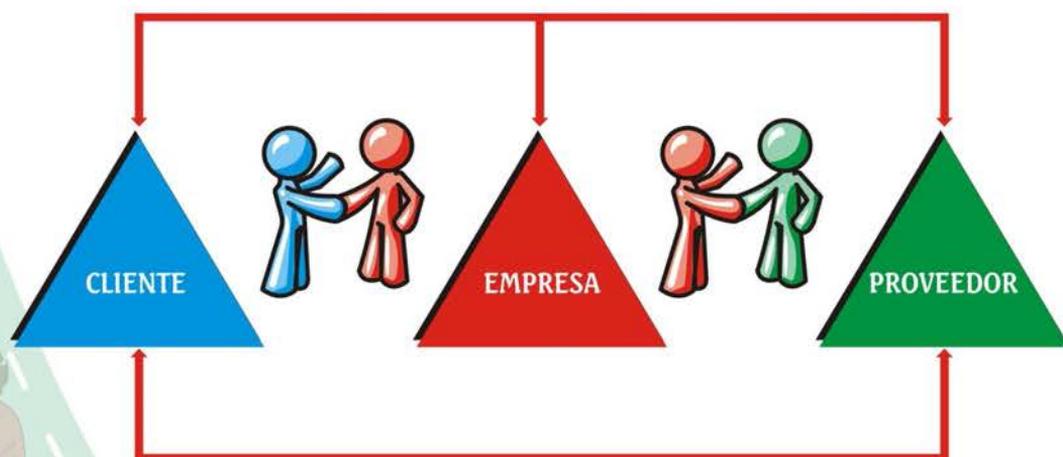
- Estudios comparativos con la competencia
- Tendencias, modas, estilos
- La capacidad real de producción
- Anticiparse a los acontecimientos

Beneficios claves:

- Toma de mejores decisiones.
- Mejor capacidad para demostrar el cumplimiento de las decisiones tomadas, a través de hechos registrados.

Las organizaciones tienen proveedores, los cuales están íntimamente relacionados con el éxito de la organización y deben tratarse como socios, sin necesidad de serlo, reconociendo la necesidad de la existencia y participación del otro, de tal manera que la relación sea mutuamente benéfica. Este concepto es aplicable tanto a proveedores internos, como a proveedores externos.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE **INTERACTUAR POSITIVAMENTE**
MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA
PREVENCIÓN DE INCUMPLIMIENTOS **BENEFICIO MUTUO**
COOPERACIÓN



“Una Organización y sus proveedores depende el uno del otro, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”

Beneficios claves:

- Aumento de la capacidad de generar valor para ambas partes.
- Flexibilidad y velocidad de las respuestas conjuntas ante cambios del mercado o de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Optimización de los costos y los recursos.

N A medida que transcurría la tan excelente exposición, se veía a don Adonay más sorprendido e inquieto y empezaba a construir mentalmente su renovada empresa.

A  Cada vez estoy más sorprendido, la forma como usted me lo presenta es tan clara, que en este momento me doy cuenta que la mayoría de esos principios ya los sabía gracias a la experiencia, pero qué bueno es tener una persona que los sepa explicar, para poderlos aplicar fácilmente y así, mejorar mi empresa. Lo que creo en este momento es que voy a necesitar mucho de su apoyo intelectual que yo con mi práctica complemento lo demás. Sin embargo, creo que me va tocar ponerme a repasar muchos de estos conceptos, porque veo que el vocabulario que se maneja es muy amplio. ¿Cómo hace uno para aprenderse tantos términos al mismo tiempo?

C Primero que todo, me alegro mucho que nos estemos entendiendo en la parte de los principios de gestión, pero le sugiero que por la terminología no nos preocupemos por aprendérsela de memoria, ya que como le mencioné en el transcurso de la charla, estaremos haciendo referencia a muchos de ellos y los que no aparecieron todavía, es porque definitivamente se los tendré que explicar más adelante, logrando que al final tenga unas bases conceptuales bien definidas.

Entonces, don Adonay, usted me disculpará, pero necesito verificar las lecciones aprendidas y para esto le pido que en este momento me haga un breve resumen de lo que ha entendido usted con respecto a los 8 principios planteados, ya que son la base fundamental del enfoque que tendrá su empresa de ahora en adelante y usted como jefe máximo los debe manejar.

A No soy muy hábil explicando; aquí el experto en eso es usted, pero como se trata de aprender voy a intentar explicar lo que entendí, eso sí, con mis propias palabras; entonces comienzo:

¡PRINCIPIOS DE CALIDAD SEGÚN ADONAY!: los ocho principios de calidad deben ser considerados como las bases fundamentales de las empresas hoy en día, ya que si se aplican de forma disciplinada y voluntaria, nuestras empresas alcanzarían el éxito deseado. En orden de ideas, estos 8 principios son:

1. La calidad la definen los clientes, por eso debemos enfocarnos en atender sus necesidades.

2. Cuanto mejor trate a mis colaboradores, mejor tratan ellos a los clientes y para lograr esto, se necesita de un buen liderazgo.

3. Las grandes empresas se construyen sobre grandes ideas y para conseguir las mejores ideas, hay que preguntarle a los empleados.

4. Partiendo de que lo primordial es enfocarnos en el cliente, para atender bien sus requisitos, debemos tener actividades que agreguen valor al producto y esto sólo se consigue con procesos bien contruidos, que ayuden a eliminar los trabajos innecesarios, es decir, los que no generan beneficios para el cliente.

5. Si dimos el paso anterior hacia un enfoque por procesos, por nada del mundo podemos permitir que estos funcionen como una isla, pues todo lo contrario "la unión es la que hace la fuerza", pero ojo, esas uniones tienen que estar muy bien definidas.

8. Que mejor aliado que nuestros proveedores, pues ellos prácticamente, hacen parte fundamental del esquema de producción, es decir, mi empresa puede tener los mejores procesos y el personal más competente, pero si mis proveedores no entregan a tiempo los insumos, es como si todos mis procesos fallaran, por eso lo mejor es involucrarlos.



7. No hay que tomar decisiones a la ligera, porque del afán sólo queda el cansancio, es mejor detenerse a revisar la información y todas las variables posibles antes de actuar. Por ejemplo, antes de invertir en una nueva máquina costosa, con el ánimo de aumentar la capacidad de producción, debo asegurarme de que mi nivel de ventas lo justifica.

6. No es suficiente concentrarse en hacerlo lo mejor posible, es preciso esforzarse por alcanzar la perfección, para esto, hay que reinventar constantemente nuestros métodos, pues siempre habrá una mejor manera de hacer las cosas.

C



¡Don Adonay, me sorprende su habilidad para aprender!, déjeme preguntarle ¿de casualidad no le gustaría ser mi socio?, porque le tengo trabajo... ja ja ja

A Ja ja ja... doctor Calidoso, tampoco es para tanto, dese usted mismo los méritos por la forma tan sencilla como me ha explicado hasta ahora los conceptos de calidad. Ojalá yo hubiera reconocido esta necesidad desde hace tiempo, pero digamos que las épocas gloriosas de bonanza, no permitían que me preocupara por aspectos internos de mi empresa, pues para mí todo estaba bien. Pero los tiempos han cambiado, la competencia cada vez es más dura y los clientes más exigentes y pendientes del detalle. De todas maneras, estos no son motivos para echarnos a la pena, como han hecho muchos de mis colegas; todo lo contrario, estoy muy agradecido de que esté acá y me siento muy motivado a echar mi empresa hacia adelante, con determinación, pero sobre todo con mucho orden y disciplina y convencido de que sí motivo dando ejemplo a mi gente, lograré estar ahí, punteando entre la competencia.

C



Me encanta que piense así, puedo percibir su buena energía y la sinceridad de sus propios deseos, por lo tanto, señor Adonay, déjeme decirle que ya estamos listos para que inicie este nuevo proceso de cambio en su cultura organizacional, a través de un soporte estructural basado en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad que defina la forma de actuar de su empresa, siempre pensando en lo más beneficioso para el cliente y obviamente, que esto repercuta en la rentabilidad de su negocio.

C  Bueno, don Adonay, hemos llegado al segundo paso que consiste en reconocer lo que es un Sistema de Gestión de la Calidad, y cuáles son los beneficios de aplicarlo en la empresa para mejorar los niveles de competitividad.

A:  mmm, ¿Sistema de Gestión de la Calidad?... No se me ponga pesado doctor Calidoso; me gustaba más cuando solamente me hablaba de mejorar la calidad en mi empresa. Lo que sucede es que he escuchado que tener un Sistema de Gestión de la Calidad, como usted lo ha mencionado, es bastante complicado, que es sólo para empresas muy grandes y organizadas; además, eso debe representar un gasto muy alto, según lo que han manifestado algunos de mis colegas.

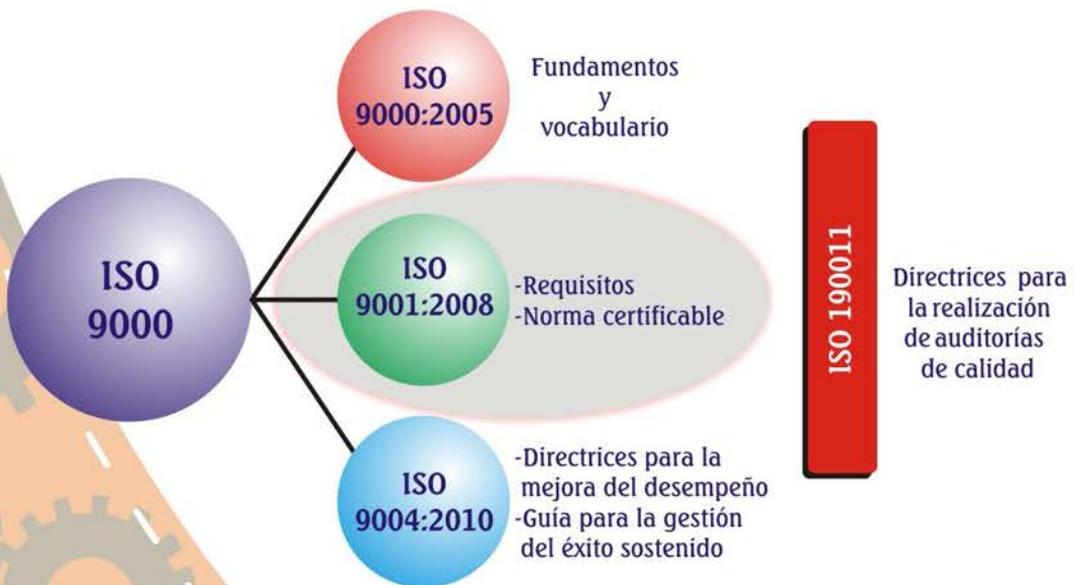
C Tranquilo, don Adonay, créame que la platica que invierta se le va a triplicar cuando empecemos a poner en práctica todo y ni tendrá que echar a sus empleados. Pero, pare orejas... Un Sistema de Gestión de la Calidad no es sólo para las grandes organizaciones, puede ser manejado también en pequeñas y medianas empresas, incluyendo la gestión de todos los procesos, como por ejemplo, mercadeo, gestión financiera, talento humano, compras, diseño y por supuesto el proceso de fabricación del calzado. Por lo tanto, le digo que no tiene que preocuparse en este momento por ese tipo de comentarios y sólo le pido que empecemos a eliminar esas barreras o paradigmas mentales; precisamente por eso, es que vamos a empezar reconociendo de qué se trata, así como los beneficios y con respecto al valor económico, le garantizo que usted va a cambiar la palabra “gasto muy alto” por una “muy buena inversión a mediano y largo plazo para mi negocio”. Le aclaro que cada vez que le hable de SGC, estoy haciendo referencia a Sistema de Gestión de la Calidad, le cuento esto, porque va a ser una de las palabras que más usaremos. Bueno, empiezo...

¿Qué es un SGC? Es la forma de manejar la empresa teniendo como base la calidad. Considerando que los procesos se deben controlar, las responsabilidades y autoridades se deben asignar, los recursos se deben suministrar y los procedimientos se deben aplicar, con el fin de lograr los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades del cliente.

De acuerdo a lo anterior, un SGC es la forma como su empresa realiza la gestión de todos los procesos asociándolos con la calidad. El sistema contiene la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que usted emplea para alcanzar sus propósitos de calidad, cumpliendo con los requisitos de su cliente y finalmente generando una mayor rentabilidad para su negocio.

¿Qué es un SGC bajo la NTC ISO 9001:2008?

Es importante que conozca la familia de las normas ISO, por eso, iniciaré explicándole que son una familia de normas enfocadas a la Gestión de la Calidad en las organizaciones, para garantizar que los productos finales y los servicios cumplen con los requisitos.



Por lo tanto, el SGC de la empresa, estará basado en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001 en su versión actualizada del año 2008, cuya aplicación es voluntaria, por ser, la que hace que las organizaciones busquen el cumplimiento de los requisitos que en ella se establecen, demuestren la capacidad de cumplir los requerimientos de sus clientes y orienten la gestión hacia la mejora continua de su desempeño.

Así mismo, es importante que el SGC de la empresa, esté alineado con la estrategia corporativa, a partir de un diagnóstico integral que incluya el cumplimiento de los principios de gestión de la calidad que se explicaron anteriormente, los cuales se despliegan a través de los distintos elementos de esta norma.

Permítame enseñarle algunos de los beneficios que traería la implementación de un SGC en su empresa:

- | | | |
|--|---|---|
| Planifica y coordina los procesos | Eficacia y precisión en el servicio | Genera confianza y plena satisfacción de los clientes |
| Estandariza los procedimientos | Reduce riesgos y costos | Aumenta el compromiso |
| Organiza la empresa | Uniformidad y constancia en los procesos | Trata la fallas y los errores |
| Facilita y formaliza la comunicación interna | Mejora la imagen empresarial | Atacando la causa raíz |
| Se cumple plenamente con la normatividad | Mejora la moral y motivación del personal | Evitando que vuelva a ocurrir |
| Los requisitos institucionales y del cliente | Minimiza errores | Excelencia en el servicio |
| Garantiza el mejoramiento continuo | | Mejor preparación ante una auditoría |



"El camino de la Calidad es largo, pero en cada paso nos da una mejora, un ahorro, una satisfacción"



A ¿Pero tanta maravilla ¿de verdad me puede ayudar a mejorar mis problemas de ventas, organización, producción y calidad?

C Primero que todo, tenga en cuenta que este modelo de gestión no resolverá todos sus problemas, simplemente es un medio para que usted asuma una orientación más sistemática frente a su empresa y le aseguro que si esto se logra, poco a poco irá dándole solución a cada uno de sus inconvenientes.

Como se lo dije al inicio de la reunión, es sumamente importante que usted tome conciencia de forma voluntaria y autónoma, que va a iniciar un proceso que requiere de la participación de todo el personal, bajo el liderazgo de la gerencia y en donde la adopción de un SGC, debe ser visto como una decisión estratégica de la organización.

Bueno, ha sido una larga y provechosa jornada, don Adonay, por lo tanto le propongo que continúe con sus labores y piense mucho en lo que hemos aprendido hoy, trate de hacer un análisis global de su empresa y acuérdesese que no sólo es la producción como tal, haga un autodiagnóstico del comportamiento de todas las áreas: compras, ventas, contabilidad, talento humano y por supuesto la gerencia, entre otras. Esto le ayudará a imaginarse su empresa como un solo sistema, en donde todas las áreas son importantes y analice como interactúan entre ellas, porque de esta interdependencia depende que las cosas en su empresa puedan fluir con mucha facilidad, para atender bien las necesidades de sus clientes.



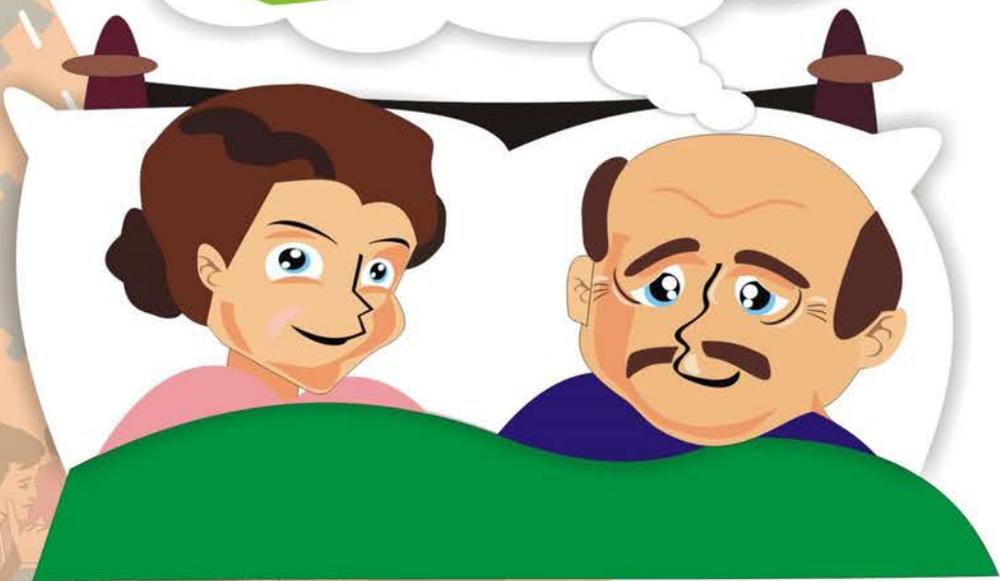
A Déjeme decirle que me gusta mucho la manera como me ha transmitido estos conceptos tan importantes mi doctor, de mi parte, daré lo mejor posible para que podamos continuar y no quiero que esto se quede sólo en conceptos, de verdad que me gustaría que tuviera alguna aplicación.

N Después de esa ardua reunión de trabajo entre el doctor Calidoso y don Adonay, se respiraba un aroma diferente en la empresa, desde la oficina de la gerencia. Al gerente de fábrica, todas aquellas palabras del asesor, le empezaron a dar muchas vueltas en su cabeza y comenzó a pensar sobre aspectos que diariamente ocurrían y estaban a la vista de todos pero nunca nadie había considerado la importancia de mirar la empresa como un sistema integrado, no sólo por el proceso de producción, sino por otros que apoyan la gestión, para lograr un óptimo funcionamiento de la organización.

La reflexión continuaba y Adonay se daba cuenta que actualmente, cada área o departamento funciona como un ente aislado sin considerar aún, que la organización debía verse como un conjunto de procesos que dependen totalmente los unos de los otros, que el hecho no es solo producir y cuidar las condiciones de calidad de cada par de calzado, sino también es muy importante la forma como se administra esa producción. Esa noche en su casa, antes de dormir, tuvo una conversación larga e interesante con su esposa, quien es la persona que durante muchos años ha sido su mano derecha en la compañía y juntos estuvieron de acuerdo en afirmar que absolutamente todas las personas que cumplían una labor en la fábrica, estaban ahí por algo sumamente importante. Por ejemplo, un caso sencillo como el de Andrés, que tiene el cargo de “patinador” (persona encargada de suministrar y transportar materias primas, insumos y productos a todos los procesos productivos) hasta el momento, este cargo era considerado como alguien que cumple unas tareas muy simples y menos importantes que las demás en producción, pero en medio de la charla Adonay y su esposa percibieron que Andrés no debía ser visto como una persona aislada, sino que está involucrado por completo en el proceso de producción, para el cual él debe cumplir con sus responsabilidades y generar resultados que satisfagan las necesidades de sus clientes, que en este caso son internos, los cuales son los distintos operarios que hacen parte del proceso.

Adonay, en ese momento comenzaba a enseñarle a su esposa cómo era el enfoque por procesos que el doctor Calidoso le había explicado y le definía que cada proceso debía tener unas entradas, unas actividades y unas salidas y que esas salidas deberían encaminarse a cumplir con los requisitos de los clientes, aclarando que existen clientes externos, que son lo que compran el calzado a la empresa y clientes internos, que son procesos al interior de la organización, que dependen siempre del resultado de otro proceso.

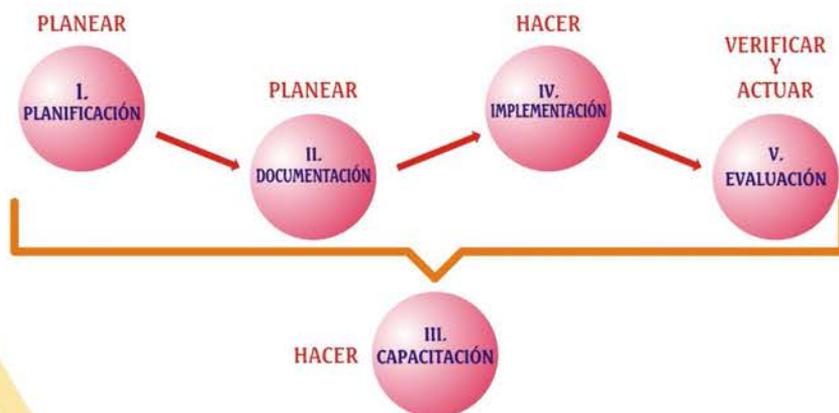
El caso de Andrés es uno solo en particular, pero aquella noche Adonay y su esposa, estaban tan cautivados con el tema de la calidad, que se quedaron hasta tarde analizando uno a uno los 8 principios que el doctor Calidoso le había explicado y buscando la relación de estos con todos los procesos de su compañía.



N A la mañana siguiente, el doctor Calidoso llega nuevamente a la oficina de gerencia, saluda a algunos empleados que ya lo miran con respeto, porque han escuchado que viene en una misión muy especial, que es ayudarles a fortalecer la empresa. Después de tomarse un tintico con don Adonay, decide empezar la charla con lo prometido el día anterior: la introducción de la fábrica a un SGC, iniciando con la definición del plan de trabajo y sus diferentes etapas.

C  El día de hoy, don Adonay, vamos a definir la nueva estructura de su organización basada en un SGC y para eso, nos vamos a basar en el principio de mejora continua que analizamos ayer, el cual, recordemos, plantea la utilización del ciclo PHVA (planear-hacer-verificar-actuar), como mecanismo para controlar los procesos.

A continuación, le presento la estructura general que contiene las etapas principales para el montaje y puesta en marcha de su SGC, las cuales son:



Antes de describir estas etapas, don Adonay, debo aclararle que en este momento la principal intención es facilitarle la implementación del propio SGC a su empresa, a través de la descripción de una serie de elementos que lo acompañarán y aconsejarán permanentemente, cuando su empresa se encuentre más adelante realizando el establecimiento, documentación, implementación, mantenimiento y mejora de su propio SGC.

De esta forma, haremos un recorrido que nos permita reconocer los aspectos principales de cada una de estas etapas. Para tal fin, le iré dando una serie de pasos que usted debe considerar cuando arranque el proceso de cambio en su empresa. Bueno, entonces inicio...

Etapa de planificación (P)

ACTIVIDADES

ENTRADAS

1. Procesos de la empresa.
2. Directrices organizacionales.
3. Metas.
4. Presupuesto.

1. Fundamentación (conceptos y principios de gestión de la calidad).
2. Diagnóstico organizacional.
3. Identificación y priorización de requisitos (necesidades y expectativas del cliente, de la misma organización y los de orden o tipo legal).
4. Identificación de los procesos del SGC.
5. Definición de la política y los objetivos de calidad.
6. Diseño de indicadores de gestión de la calidad.
7. Asignación de recursos.
8. Definición de los responsables.

SALIDAS

1. Directrices de calidad definidas.
2. Compromisos asignados.
3. Medición de procesos.

4.1

REQUISITOS

- Participación activa de los responsables de los procesos.
- Cumplimiento de los compromisos adquiridos en las reuniones.

N El asesor se dirige al empresario, para reforzar lo planteado.

C Como se pudo dar cuenta en el esquema anterior, se plantea la etapa de planificación bajo el enfoque por procesos, buscando así, que usted se familiarice aún más con los principios de gestión de la calidad. De igual forma, la metodología que se aplicará para las siguientes etapas será la misma, dándole a esto un enfoque sistémico que al final de cuentas, es lo que se quiere lograr, ya que es importante que como gerente, desarrolle una visión sistemática y estandarizada de todos los aspectos relacionados a los procesos de su empresa.

A  Listo mi doctor, hagámosle, pero recuerde que está hablando conmigo, un gerente que hasta ahora se está metiendo en el cuento, por eso le pido que me explique de la misma manera que lo ha hecho ¿Cómo, con qué y por dónde debo iniciar la reestructuración de mi fábrica de calzado?

C Primero que todo, lo invito a que evalúe lo que está haciendo su empresa en la actualidad, a través de un diagnóstico organizacional, donde se realice una reflexión sobre la razón de ser de la empresa y las actividades que desarrolla.

En esta actividad se deben resolver preguntas como las siguientes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Ofrecemos un buen producto y está acompañado de un buen nivel de servicio?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, con base en factores al interior de la empresa?
- ¿Cuáles son nuestras oportunidades y amenazas, con base en factores externos o del entorno?

N Adonay respira profundo y exclama:

A Ahhhh!! o sea, ¿es como empezar por la misión de la empresa y todo ese cuento?

C Para allá vamos, don Adonay, no se me adelante, ya que este paso apenas consiste en que usted realice una evaluación sobre cómo está su empresa actualmente.

El resultado de esta actividad, es el punto de partida para la formulación del direccionamiento estratégico de la empresa, siendo acá donde deberá empezar por definir una misión y una visión. Esta formulación estratégica, se desplegará en la organización a través del SGC y de esta forma, podrá definir el alcance, que no es más que todos aquellos productos, actividades y servicios que se contemplan dentro de este SGC, al igual que su extensión en cuanto a la ubicación geográfica y área de influencia directa de la organización.



C La siguiente actividad, consiste en identificar y priorizar los requisitos, por eso cuando se habla de las necesidades y expectativas de los clientes, es necesario definir los mecanismos claves para recopilar de forma objetiva dicha información, por ejemplo: revistas de diseño actualizadas, informes sobre tendencias, encuestas o entrevistas a los clientes, entre otros que considere pertinente. Así mismo, la organización debe ser clara en definir sus propios requisitos, para los cuales es necesario tener en cuenta dos aspectos, el primero las directrices de la empresa (misión, visión, política, objetivos, entre otros) y el segundo, los requisitos definidos por los clientes. Finalmente, hay que revisar todos aquellos aspectos legales aplicables en la fabricación del calzado.



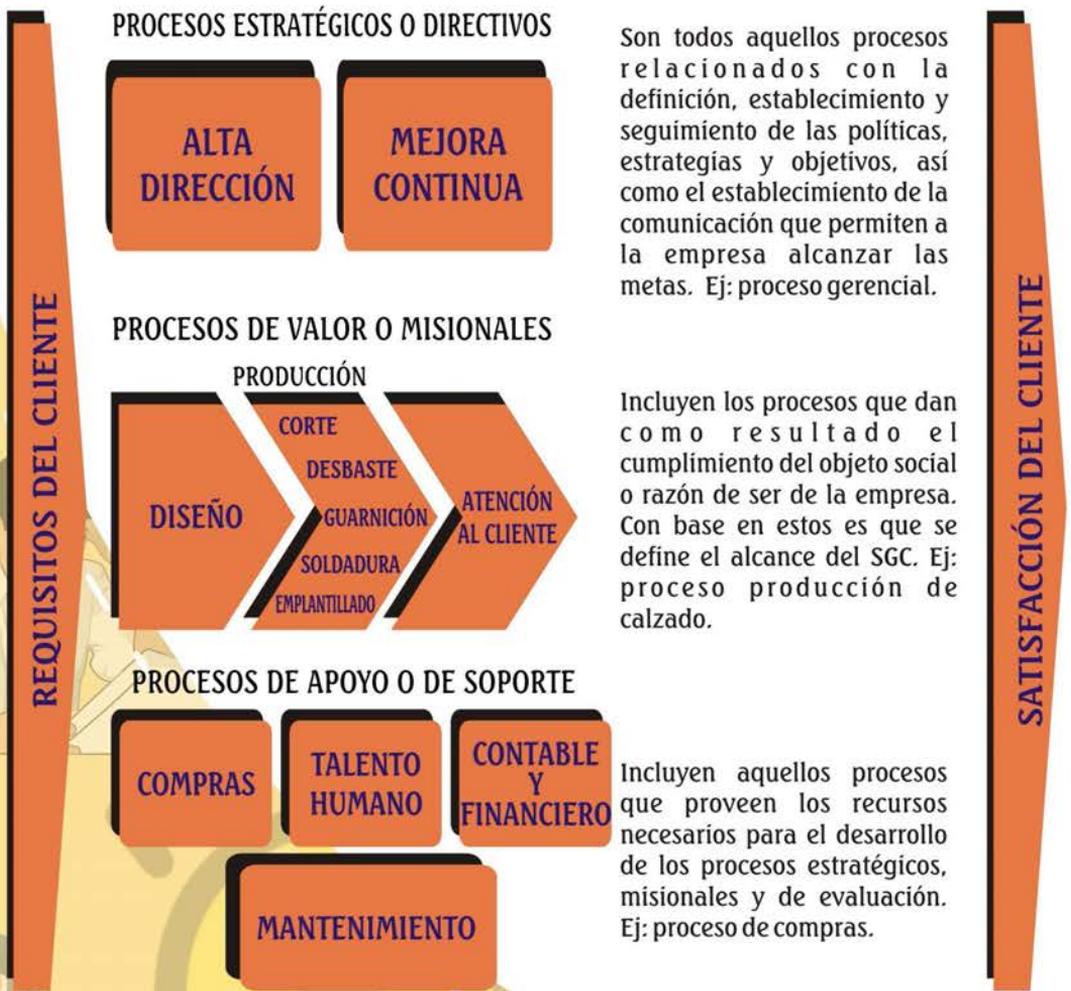
A Uyyyyy!, definitivamente hay cosas que son muy importantes para el gerente y uno por estar pendiente de otros asuntos que considera dizque “primordiales”, no se da cuenta de esto. Nunca me había puesto a pensar que existen requisitos de la propia empresa, así como los de la parte legal, esto es algo que siempre me ha preocupado, pero tampoco me he puesto a analizarlo. ¡Pero de ahora en adelante, mi doctor Calidoso, monitorear permanentemente todos los requisitos, será mi prioridad!. Bueno, pero continuemos que ya me da es pena estarlo interrumpiendo tanto.



C ¡Tranquilo, don Adonay, para eso estoy acá y de verdad que valoro mucho la buena disposición que se le nota!. Seguidamente, se debe analizar la forma como se están llevando a cabo las actividades; para esto, le recomiendo agruparlas de la mejor manera posible, lo cual nos abrirá el paso para identificar los procesos necesarios, que contribuyan con el buen funcionamiento de la compañía, como usted mismo lo expresó cuando me explicaba el principio del “enfoco por procesos”: “Partiendo de que lo primordial es enfocarnos en el cliente, para atender bien sus requisitos, debemos tener actividades que agreguen valor al producto y esto sólo se consigue con procesos bien contruidos, que ayuden a eliminar los trabajos innecesarios”. El establecimiento de estos procesos es lo que le permite crear lealtad de los clientes, ya que las personas, estarán entrenadas para realizar sus labores, pensando siempre en que tienen que satisfacer estas necesidades, esforzándose por obtener los mejores resultados.

A Empiezo a captarle bien la idea, acerca de por qué gestionar la empresa a través de procesos, que es muy diferente a tener áreas separadas o simplemente personas trabajando cada quien por su lado.

C Lo felicito por estar pensando ya de esa manera, me corresponde en este momento, indicarle que para llevar a cabo la siguiente actividad, hay que tener en cuenta que existen 3 niveles de procesos, según sus objetivos dentro de la organización; para esto, lo sustento con un ejemplo de una típica fábrica de calzado de nuestra región:



Son todos aquellos procesos relacionados con la definición, establecimiento y seguimiento de las políticas, estrategias y objetivos, así como el establecimiento de la comunicación que permiten a la empresa alcanzar las metas. Ej: proceso gerencial.

Incluyen los procesos que dan como resultado el cumplimiento del objeto social o razón de ser de la empresa. Con base en estos es que se define el alcance del SGC. Ej: proceso producción de calzado.

Incluyen aquellos procesos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación. Ej: proceso de compras.

Como pudo observar, el esquema anterior es una representación gráfica de lo que más adelante llamaremos “el mapa de procesos”, que no es más que la identificación plena de todos los procesos que conforman el SGC en su organización, los cuales se distribuyen en cada uno de los niveles planteados, según su objetivo en la empresa.

N El gerente intrigado preguntó:

A ¿? ¿Cuál es la diferencia de este mapa de procesos, con el tradicional organigrama que tengo hace años en mi empresa?



C ¡Pregunta obligada y qué bien que me la haga! La diferencia principal, radica en que con el organigrama, usted lo que tiene es identificados los cargos con un orden de jerarquías, con él simplemente logramos ver la unidad de mando y la unidad de dirección, mejor dicho, quién manda a quién y en qué nivel o posición se encuentra dentro de la empresa. En cambio, con el mapa de procesos tenemos a todos los cargos del organigrama involucrados en los procesos con los cuales tienen alguna responsabilidad y logramos tener así, las funciones interrelacionadas para determinar lo que hay que hacer y cómo hacerlo, para de esta forma cumplir con su propósito principal de brindarle prioridad al cliente final y no solamente al jefe funcional.



Una vez definidos los procesos que componen su SGC, es importante que usted como gerente, conozca cómo debe realizar la planificación estratégica de su sistema, para lo cual describo un esquema que le ayudará a entender el orden lógico para definir cada uno de los aspectos importantes en dicha planeación:



**D
E
F
I
N
E**
6. PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. MISIÓN

2. VISIÓN

3. DIRECTRICES DE CALIDAD

4. POLÍTICA DE CALIDAD

5. OBJETIVOS DE CALIDAD

ESTRATÉGICOS

MISIONALES

APOYO

7. INDICADORES DE GESTIÓN

Aquí se define la razón de ser de la empresa.

Luego es importante describir la representación del estado futuro deseable.

Seguidamente hay que definir todos aquellos propósitos o intenciones de la empresa con respecto a la calidad. Ej: diseñar y fabricar nuevas líneas de productos, aumentar los ingresos por ventas, disminuir los costos debido a los desperdicios, entre otros.

Se unen la misión, visión y las directrices de calidad, las cuales se consolidan para convertirse en un solo propósito que describa el compromiso de la dirección:

- Por satisfacer los requisitos del cliente
- Con la mejora.
- Con el cumplimiento de los requisitos legales.

Para evaluar el cumplimiento de la política, esta misma debe desglosarse en diferentes objetivos de calidad, los cuales deben ser:

- Medibles
- Alcanzables

Estos objetivos deben asignarse a los procesos, ya que al interior de estos, recaerá la responsabilidad de darle cumplimiento a dichos propósitos.

Los indicadores de gestión, se convierten en las herramientas para medir cada uno de los procesos del SGC, por lo tanto, se debe procurar que sean los estrictamente necesarios y que estos a su vez, sean sencillos, objetivos y de fácil manejo.

N Adonay, entre sonriente y preocupado, expresa lo siguiente:

A Se me hace que hasta acá el gerente ya tiene como muchas tareas, ¿no le parece doctor Calidoso?

C Pues créame que no. Sin duda alguna, el papel de la dirección no termina allí, ya que también es la encargada de proveer todos aquellos recursos que se consideren necesarios para implementar el SGC, con miras a aumentar la satisfacción de los clientes.

A continuación, le voy a mostrar un esquema sencillo, que le explicará, la forma oportuna y eficiente como debe suministrar los recursos y así, contribuir con la mejora continua de su organización.



N Adonay se puso las manos en la cabeza y se rascaba el poco cabello que tenía, al darse cuenta de la cantidad de desaciertos de su gestión, en cuando al manejo del dinero, debido en gran parte a la falta de planeación.

A  Vea usted, doctor Calidoso y yo que pensaba que lo importante era sólo tener la platica para trabajarla y ya, pero aquí me doy cuenta que debo planear muy bien todos los recursos que debo suministrar, para que haya lo necesario y se garantice así, la calidad de mis productos y la calidad de vida de mis trabajadores.

N El asesor movió su cabeza, afirmando lo dicho por él.

C ¡Es correcto, don Adonay!, La mayoría de las empresas, tienen el concepto errado de que algunas de las actividades que desarrollan dentro de la organización, deben quedar fuera del SGC, lo cual es completamente falso, pues en este nadie se puede “esconder”, cada cual tiene su contribución y se debe propiciar que todos participen para el mejoramiento de la organización, ya que la calidad existe cuando el personal de la empresa se empodera, participa y comparte una serie de valores con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

Para continuar con el trabajo mi estimado amigo Adonay, es importante que entienda la diferencia entre autoridad y responsable, con el fin de que sepa quién es dueño o líder de cada proceso y a su vez, quiénes son responsables dentro de esos procesos.

Diferencia entre autoridad y responsable



“Un buen SGC debe ser impulsado por los líderes, adoptado por los trabajadores, y percibido por los clientes; No se hace gestión de la calidad sin gestión de personas”

Para complementarle aún más lo explicado y como sé que usted es tan creyente don Adonay, le tengo una reflexión muy espiritual y bonita que algún día me regaló un profesor de la universidad *“Jetró, suegro de Moisés, dijo: ¿Qué es esto que haces?, ¿Por qué te sientas tu solo y todo tu pueblo permanece parado alrededor tuyo, desde la mañana hasta la tarde?; Moisés contestó: Vienen a mi para ser juzgados y para conocer los preceptos de Dios y sus leyes. Jetró le dijo: Este trabajo es superior a tus fuerzas. Sé tu solamente el representante del pueblo ante Dios. Y escoge, dentro del pueblo, hombres capaces y constitúyelos como jefes de mil, jefes de cien, jefes de cincuenta y jefes de diez. Ellos serán jueces de tu pueblo todo el tiempo. Todo caso importante que lo lleven a tí, más los asuntos de menos importancia que decidan ellos.”*

Éxodo 18:13-22

N Adonay, al escuchar esta reflexión, se quedó muy pensativo, agachó su cabeza y luego la levantó moviéndola en señal de acierto, mirando al asesor con mucha admiración y respeto, como queriendo decir que él había cometido muchos desaciertos.

A  ¡Qué bonita reflexión! siempre había querido controlar todo yo mismo; creía que toda la responsabilidad era mía y recaía sobre mis espaldas. Con esto me queda muy bien explicado, que una cosa es ser autoridad o líder en un proceso y otra cosa, es ser responsable de ejecutar las actividades dentro del mismo. Cada vez que me explica usted algo mi doctor, veo que mis desaciertos crecen. Definitivamente, más que gerente debo ser un buen líder y saber delegar funciones. ¡Claro!, es que yo me estaba preocupando porque en todo lo que usted me ha dicho, la gerencia responde por la totalidad de las cosas que pasen en la empresa; pero yo me preguntaba, ¡bueno! y ¿cómo hacen los gerentes de las grandes empresas para ejercer control sobre todo?. Sin lugar a dudas, esta parábola me enseña que la autoridad y la responsabilidad deben ser delegadas por la gerencia a personas competentes según el proceso, para que estos líderes y responsables apoyen la gestión.

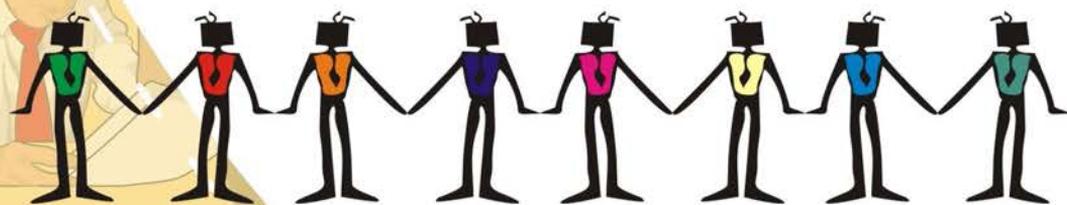
N Seguidamente, Adonay se queda callado como ordenando sus pensamientos y apoyando la reflexión anterior, repuso:

A Bueno, mi querido e ilustrado asesor, yo ya me estoy imaginando quiénes serán los líderes de mis procesos, porque los conozco; sin embargo, quisiera saber si para llevar a cabo todo este proceso en mi organización, ¿puedo escoger un líder que me apoye en lo del Sistema de Calidad?.

C Eso que usted me dice está muy bien, pues es obligatorio que designe a un miembro del proceso gerencial como el representante de la dirección, que será nada más y nada menos que el responsable de apoyarle en la coordinación y liderazgo de todo lo relacionado con el SGC, el cual debe cumplir con las siguientes características:



Adicional a esto, no sólo es importante definir autoridades y responsables en la empresa; es necesario, asegurarse de que los miembros de la organización conozcan y entiendan:



TODOS: La planificación estratégica del SGC.

CADA UNO: Los detalles del funcionamiento de su proceso.

Para ello, es necesario definir conductos que faciliten y garanticen la buena comunicación al interior de la organización y así, la información podrá fluir fácilmente y llegar a todas las personas de la empresa.

¡Bueno, don Adonay, suficiente por hoy!. Considero pertinente que paremos hasta acá, para que al igual que ayer, usted tenga un espacio de reflexión propio que lo ayude a encontrar la aplicabilidad de lo que hemos visto de planificación del SGC de su empresa. Usted me perdonará de nuevo, pero antes de irnos necesito confirmar que asimiló muy bien toda la información que hoy trabajamos. Así que en este momento, usted vuelve a ser mi profesor y me va a explicar los aspectos más importantes de la etapa de planificación del SGC.

A ¡Uyyy, pero qué asesor tan cuchilla tengo! Ja ja ja, ¿esto va a ser con exámenes cada vez que nos veamos?, pero quiere que le sea sincero, me parece una buena metodología de aprendizaje la que usted está utilizando conmigo. Así, que aquí va:



¡LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN, SEGÚN ADONAY!:

- Primero que todo, es importante hacer una autoevaluación de la situación actual de la empresa, o se le podría llamar diagnóstico organizacional, para con ello saber en qué estamos bien y en qué estamos fallando; pero teniendo en cuenta que el punto de referencia para esto, estará dado por los requisitos de los clientes, de la propia empresa y todos aquellos de orden legal.

- Segundo, una vez identificados los requisitos, la gerencia debe proceder a construir su direccionamiento estratégico, cuya base serán estos requisitos.

- Tercero, es muy importante que la gerencia suministre los recursos necesarios para el SGC y cuando hablamos de recursos, hacemos referencia a: los financieros, humanos y todos aquellos que son de carácter técnico, necesarios para la fabricación del calzado.

Finalmente, gestionar por procesos me convierte en un gerente del día a día, para dirigir y controlar la relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario de una forma disciplinada. ¡Es que definitivamente doctor Calidoso, un gerente no tiene por qué estar ajeno a lo que está sucediendo al interior de la empresa, pues delegando siempre autoridad sobre las personas, logrará ejercer un control eficaz sobre la organización y así, la gerencia se aplicará en los procesos y no por fuera de ellos!

N El asesor aplaude con energía el trabajo de don Adonay.

C ¡Excelente conclusión, don Adonay, prueba superada, hasta mañana!



N Ambos terminan el día con buenos ánimos y satisfechos de la labor cumplida.

Adonay decidió cerrar con llave su oficina, antes de salir a explorar en su empresa, una gran cantidad de aspectos que en ese momento, le daban vueltas en su cabeza y de pronto lo iban a confundir. Sin lugar a dudas había quedado asombrado porque en dos días, su forma de ver la empresa era totalmente diferente a lo que había sido durante quince años; podría asegurarse que su historia como gerente de Calzado Adonay se partía en dos, desde aquel momento que decidió dejarse llevar hacia el camino de una cultura de calidad a través de toda la empresa. El punto que más lo había marcado, era el de la responsabilidad de la gerencia en la identificación de los requisitos de los clientes, de la propia organización y el análisis de los aspectos legales relacionados con su negocio, para lo cual tenía muy claro que iba a dedicar la mayor parte de su concentración en analizar su papel como gerente y propietario de “calzado Adonay”, pues este, sería el punto de partida para la construcción de su direccionamiento estratégico.

Recordaba también, aquella parte en la que el doctor Calidoso le recalca la importancia de suministrar muy bien los recursos necesarios para el óptimo funcionamiento de los procesos y así mismo, reflexionaba sobre aquella hermosa parábola que le había tocado su caparazón de único líder, gerente, propietario, jefe, amo y señor de toda la compañía y le empezaba a quebrantar aquel paradigma gerencial que lo hacía actuar como si fuese la única persona que podía ejercer autoridad sobre los demás, y desde ya, comenzaba a mentalizarse sobre los beneficios que iba a obtener, delegando autoridad y responsabilidades a través de todos sus colaboradores.

Empezaba a imaginarse, cómo iba a distribuir los procesos, pues sentía que necesitaba examinar muy bien las actividades de cada uno de sus colaboradores, antes de ponerse a dibujar su mapa de procesos. Así mismo, se le pasaban por la cabeza algunas de las personas que consideraba podían ser los líderes de aquellos procesos que estaban a punto de quedar establecidos; por ejemplo, pensó que Robertico, ese que más que un empleado era su amigo de confianza, aquella persona que se echaba toda la producción al hombro, que supervisaba operarios y controlaba la calidad de los pares de calzado, debería ser nombrado líder del proceso de producción y que a su vez, doña Aurita, aquella señora incondicional, que durante 15 años se había hecho responsable de la mayoría de tareas financieras y contables, debería ser, por decisión unánime la líder del proceso posteriormente denominado, gestión contable y financiera.

Para los demás procesos, no tenía muy claro todavía cómo los iría a distribuir y quiénes serían los líderes, por ejemplo para el proceso de ventas, de compras o el de talento humano y para otros más que el doctor Calidoso le había mencionado, pero él aún no los identificaba dentro de su organización.

Con un nivel de cansancio alto ese día, Adonay salía de su empresa con una mejor percepción de la realidad y de la importancia de dedicarle tiempo y todo su esfuerzo a planificar muy bien todo lo que se llevaría a cabo de ahora en adelante en su organización.



Al tercer día, Calidoso arribó a la fábrica, esta vez con la confianza plena de que don Adonay, estaba totalmente sensibilizado y motivado para continuar con las demás etapas del SGC. Saludó con energía, pero lo notó un tanto preocupado.

A Buenos días, doctor, debo manifestarle que hay algo que me tiene preocupado.

C ¿Cómo así, don Adonay? Me deja desarmado en este momento, es como si me hubiese recibido con un baldado de agua fría a estas horas de la mañana.

A  jajajaja, tranquilo, no era mi intención asustarlo; a la larga mi preocupación es hasta buena. Lo que le quería decir, es que no dejo ni un segundo de pensar en esto; anoche me acosté imaginándome en cómo voy a hacer para planificar mi SGC y todo el trabajo duro que me espera, para que la gente me copie sobre la importancia de obtener los beneficios que este cambio cultural nos traerá. Así que doctor calidoso, untadas las manos, untados los codos, pues si algo tengo yo, es que no me gusta dejar nada a medias y menos, si esa labor tiene que ver con mejorar el nivel de mi empresa, porque como se lo dije cuando nos conocimos, esta empresa es la que ha sacado adelante a mi familia y con ello a 30 familias más; además, es la que ha traído beneficios para la comunidad, ha hecho que mis hijos vivan orgullosos de sus padres y hayan aprendido el valor de trabajar de una manera digna y honesta. Por lo tanto, doctor Calidoso, usted también debería preocuparse, porque la verdad después de esto, va a ser muy difícil que yo lo deje ir en algún momento o que usted me deje abandonado a la mitad del camino.

C  ¡Uffff, qué alivio saber que era esa su preocupación! Así que tranquilo, don Adonay, no se me asuste por eso, que si yo le vengo a hablar a usted de calidad, créame que me corresponde demostrárselo con mi trabajo, así que no me voy de acá hasta que no

haya logrado el objetivo que ambos pactamos y además hasta cuando lo considere necesario. No obstante, cuando estemos terminando de estudiar la segunda etapa, me corresponderá recomendarle algo muy importante, ya que de ahí en adelante va a ser fundamental el acompañamiento de una persona confiable en su empresa, que a diferencia de mí, tendrá la responsabilidad de brindarle un acompañamiento permanente para que tome las riendas y sea el ejecutor de su SGC. Cuando usted quiera hacerse a un buen retiro o simplemente quiera mirar los toros desde la barrera. A este personaje lo llamaremos “coordinador de calidad”. Sin embargo, yo estaré acompañándolo para resolver las dudas y evaluar los avances que se logren durante el trabajo que realicen en la organización.

Por eso estamos dedicando este tiempo para que usted tenga un esquema prácticamente global de lo que será su SGC y cuando inicien estas labores será mucho más fácil para todos, debido a que la gerencia tendrá una mente abierta hacia la calidad, manifestando siempre su gran interés y reflejándolo hacia los niveles inferiores de la organización.

Continuando con nuestro recorrido por el SGC, iniciamos hoy una etapa considerada la estructura vertebral del SGC, y esta es la documentación:



Etapa de Documentación (Planear)

ACTIVIDADES

ENTRADAS

- 1- Documentación existente.
- 2- Normatividad y leyes que apliquen.
- 3- Requisitos de la NTC ISO 9001:2008.
- 4- Mejoras en el proceso.



- 1- Definición del manual de procedimientos: Documentos propios de las operaciones de los procesos.
- 2- Establecimiento del manual de calidad: directrices de la empresa, estructura organizacional y documental, mapa de procesos, caracterizaciones de los procesos, planificación del SGC. Nivel de cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008.



SALIDAS

Documentación configurada y adecuada a la operación de la empresa.

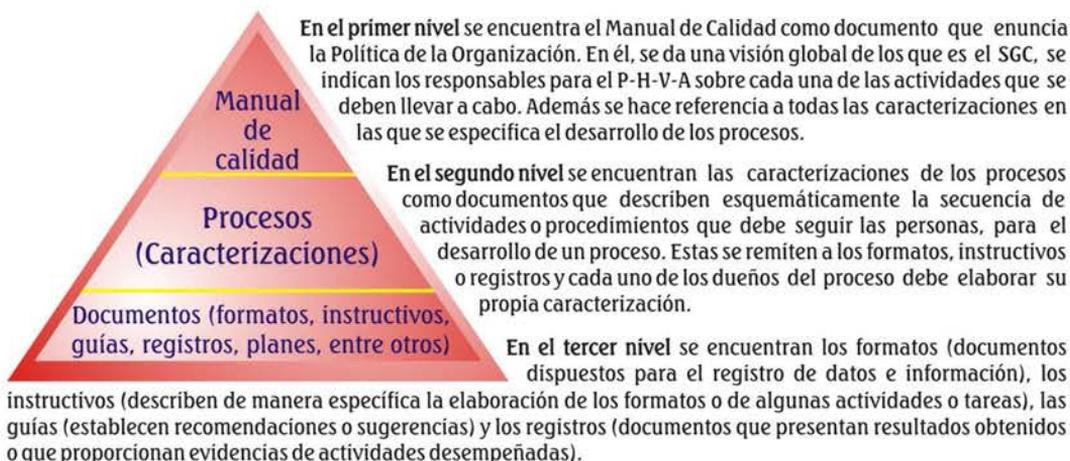
REQUISITOS

- Óptima estructuración de los documentos.
- Comunicar oportunamente los cambios en los documentos.
- Agilidad en la revisión y aprobación de los documentos.

4.2

C Como se pudo dar cuenta, don Adonay, en la etapa anterior reconocíamos la importancia de darle respuesta a las necesidades del cliente, como propósito fundamental de la empresa y de esta forma, lograr su permanencia y fidelidad total, así como también que la manera de conseguirlo es realizando una gestión por procesos. Nos corresponde ahora definir cuál es la importancia de documentarlos, para asegurar que no se cambie nada o se pierda alguna información importante, ya que muchas empresas han logrado tener éxito a través del desempeño de personas que han realizado actividades de mucho valor y con mucha creatividad, pero cuando estas personas se van de la organización, se llevan todo el conocimiento y la empresa, prácticamente tiene que volver a empezar de nuevo; siendo estos, los motivos principales para reconocer el valor de documentar lo que se hace.

Entonces, le pido que preste toda la atención a esto, porque es fundamental entender cómo es la jerarquía de la documentación, determinando el nivel de importancia dentro de su SGC:



- N** Adonay pasaba de la euforia a la angustia y siempre se rascaba la cabeza.
- A** Mmm, suena muy bonito, pero tantos documentos ¿para qué pueden servir?
- C** Para que los empiece a considerar importantes, le voy a nombrar sólo algunos de los beneficios que obtendrá contando con una adecuada documentación:

- 1- Describir la forma, en que fluye el trabajo a través de toda la empresa.
- 2- Que las actividades se puedan repetir de la mejor manera.
- 3- El entrenamiento de las personas responsables de realizar una determinada actividad.
- 4- Conservar el conocimiento propio desarrollado por las personas de la empresa.
- 5- Conocer todos los hechos pasados buenos o malos y apoyarse en ellos, para la toma de decisiones.
- 6- Asegurar la satisfacción del cliente.
- 7- Fortalecer la cultura y estructura organizacional.
- 8- Estandarizar la forma como se realizan las actividades en la empresa.
- 9- Cumplir con los requisitos establecidos, en las normas internacionales de certificación.
- 10- Como medios de referencia para fines de auditoría.
- 11- Aportar soluciones adecuadas en el momento oportuno, con el fin de evitar que la gente actúe de forma dispersa.
- 12- Evitar la toma de decisiones incoherentes o complejas.



A Uyyy, siendo así, créame doctor Calidoso, que no importa qué tan difícil o complejo sea, igual para eso lo tengo a usted acá y no me pienso varar por nada. Ahora sí entiendo la razón del por qué usted me dijo que la documentación, es la columna vertebral del SGC y empiezo a meditar sobre toda la platica que he perdido cada vez que una persona se va de la empresa y se lleva consigo la información. Y no sólo eso; cuando quiero buscar un pedido que está en producción y nunca lo encuentro porque no hay nadie que registre tal información, o peor aún, cuando invierto en materiales que aparentemente no tenía en inventario y después de un tiempo nos venimos a enterar que ese material ya se había comprado, pero por el desorden y no llevar información de inventarios, he cometido estos errores infinidad de veces. Aunque doctor, prosigamos, que esto se vuelve cada vez más interesante, pues me hace ver que por culpa de no organizar, ni registrar adecuadamente la información de cada proceso, es que tengo un caos en mi empresa, mejor dicho, “¡Qué cantidad de platica que uno pierde por ser desordenado!”

N El asesor evidencia que su labor no ha sido en vano y apoya su mano sobre el hombro del empresario.



C Con eso que me acaba de decir, considero que he cumplido con el objetivo de esta segunda etapa del SGC llamada documentación; mi interés es que usted reconozca la importancia y lo fundamental que es tener una estructura documental sólida, firme y coherente a las actividades que realiza diariamente en su empresa; que en lugar de entorpecer las labores de la gente, brinde soluciones para mejorar y agilizar el trabajo, así como también, servirle de apoyo para que usted como gerente, pueda ejercer control sobre los procesos. Adicionalmente, don Adonay, quiero dejarle establecidas estas recomendaciones:

— Representar fielmente la manera de como se ejecutan los procesos, en un lenguaje claro, sencillo y preciso.	<input checked="" type="checkbox"/>
— Amigable en el sentido de no ser extensa ni difícil de entender.	<input checked="" type="checkbox"/>
— Útil, en el sentido de contribuir a la gestión de los procesos y por ende, con influencia directa en variables claves para el negocio (costos, calidad, plazos, eficiencia, productividad y rentabilidad).	<input checked="" type="checkbox"/>
— Asegurar principalmente aquellos documentos de procesos o actividades con un alto grado de complejidad o un índice elevado de cambios o rotación del personal.	<input checked="" type="checkbox"/>
— Debe emplearse el medio más adecuado físico o electrónico, sobre todo cuando se está iniciando para asegurar que no choque con la cultura de su organización.	<input checked="" type="checkbox"/>
— El diseño de cada documento debe hacerlo un equipo mixto, integrado por personal experto en sistemas de gestión de calidad y muy especialmente, con la participación activa de los “dueños de cada proceso”, es decir, de aquellas personas que mejor conocen la forma de hacer las cosas.	<input checked="" type="checkbox"/>
— Proveer suficiente información, principalmente a través de indicadores, para dar soporte a decisiones gerenciales y operativas.	<input checked="" type="checkbox"/>
— Darle un sentido, grado de utilidad y compromiso al personal, de tal forma que se pueda alinear los intereses de las personas con los intereses de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>

A Estoy seguro que con la documentación disminuirían los problemas en mi empresa. Sin embargo, doctor Calidoso, le confieso que esta tarea se me hace un poco más compleja de las anteriores, porque percibo que hay muchos aspectos que requieren de la mano de una persona experta como usted en el tema, obviamente sin eludir la responsabilidad que tiene mi personal sobre su propio proceso, el cual apoyará en un gran porcentaje el diseño de esta documentación.

C  Estamos totalmente de acuerdo en eso y le aclaro que mi intención en esta etapa no fue entrar a detallar al 100% todos los aspectos de documentación que exige la Norma Técnica Colombiana ISO 9001, como requisitos para certificación y es por eso que coincidimos en que cuando se llegue a esta etapa, deberá solicitar acompañamiento de una persona competente en la implementación de un SGC, que ocupará el cargo de “coordinador de calidad” para que lo oriente en los pasos que debe seguir de forma ordenada y cumplir con el propósito trazado inicialmente, que es el de generar una transformación hacia la excelencia en su organización.

Por ende, esta persona, tendrá la responsabilidad adicional, de indicarle cuales son los procedimientos y registros obligatorios exigidos por la norma, para la posterior certificación de su SGC.

Además, como ambos coincidimos, si bien es cierto que puede contratarse con personal experto en la elaboración de los documentos, es necesario asegurar que los líderes de procesos y responsables de actividades claves, se apropien de los mismos, precisamente porque son ellos los que más conocen sus procesos, pues lo único que hace el coordinador de calidad, es documentar el proceso que ya saben hacer las personas.

A ¡Espere, espere! antes de que continúe, doctor Calidoso, se me ocurre que tal vez sea ese coordinador de calidad, la persona en la que he estado pensando siempre que hablo con usted, pues ya le había manifestado la preocupación que me daba al escuchar tantas etapas, indicaciones, esquemas y ahora, esa gran cantidad de documentos que van a ser parte de mi organización y no contar en este momento con el talento humano apropiado para tales efectos... Yo sí decía: ¿Será que todo esto me va tocar a mí?, ¡quien sabe si sea capaz!

C ¡Pues para que vea, don Adonay!, todo tiene un sentido y un orden específico y para esto hay una vieja frase que dice “nadie nace aprendido”, por lo tanto, hay muchas personas que se han sacrificado estudiando y trabajando para brindarle servicios especializados a las empresas de los diferentes sectores económicos. Cuando lleguemos a tal punto, yo mismo me comprometo con usted, a reclutar la persona más competente para la realización de su SGC, pues este será un trabajo de mucho sacrificio y esfuerzo, para poder darle una estructura y un orden completo a su compañía y acuérdesese que hablamos de todos los procesos.

Su deber principal como gerente, estará dado por motivar a través del ejemplo a su gente, para que la labor del coordinador de calidad no se convierta en la piedra en el zapato de todos sus colaboradores, que suelen ver a este tipo de profesionales como personas intensas, que sin respaldo ni ordenes de nadie vienen a imponer documentos, formatos y más trabajo para todos, sino que más bien, perciban en él a un colaborador muy importante para la gerencia, con la ardua labor de sacrificarse por todas las personas de la empresa, que llegará a ayudarles a identificar, clasificar, caracterizar y documentar sus procesos, buscando siempre, la mejora continua.

A Déjeme decirle, que si usted hubiese empezado por lo que me está diciendo hoy, desde el primer día que nos vimos, yo personalmente le habría manifestado inmediatamente lo mismo que creo, la mayoría de mis colegas diría:

- ¡En el momento no se puede, porque no hay plata para pagar a más personas!
- ¡Más bien prefiero invertir esa plata en un operario más, para fabricar más pares de calzado!
- ¡Estas teorías son difíciles de aplicar, sobre todo en este tipo de fábricas!
- ¡La calidad de mi calzado está bien, entonces para qué necesito un SGC!
- ¡El certificado de calidad es un simple adorno que más adelante, cuando haya plata lo compraré!
- ¡En mi fábrica se trabaja así como estamos acostumbrados y para qué llamar a alguien que venga a incomodarme o a generar malestar dentro de mi empresa, etc, etc, etc... !

A



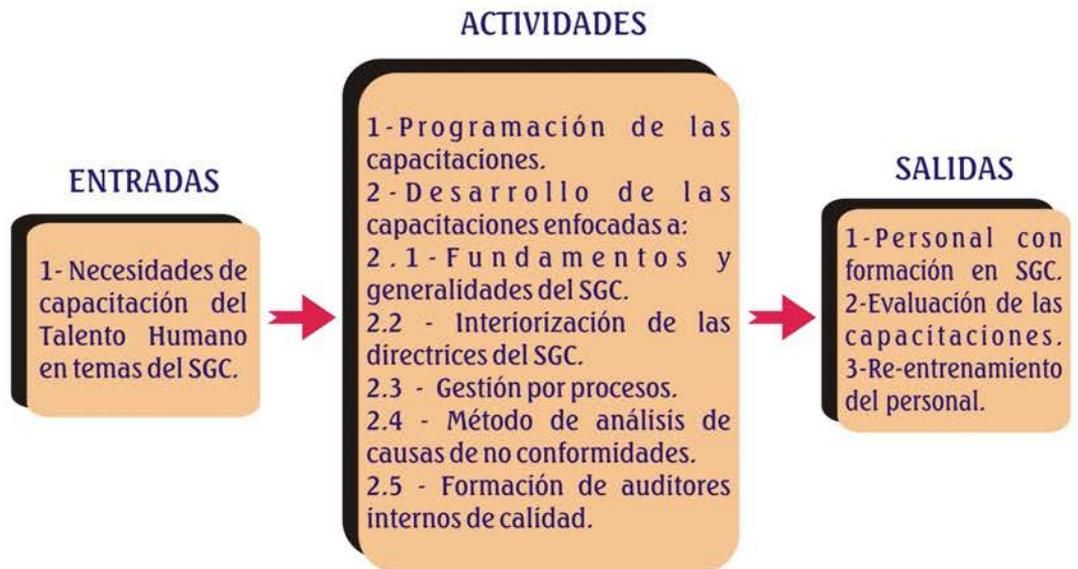
Una vez más, doctor Calidoso, lo felicito por su metodología de trabajo, debo reconocer que usted sí sabe cómo enseñarle a un gerente como yo, para hacerlo entrar en razón sobre lo importante que es trabajar para una transformación cultural hacia la excelencia organizacional. Y ahora comprendo, por qué usted el primer día me dijo que yo iba a cambiar esa frase de: “un gasto muy alto, por una muy buena inversión a mediano y a la largo plazo para mi organización”.

C



Me halagan sus palabras, pero de ahora en adelante, los méritos tendrán que ser para usted, así que debe prometerme que mantendrá esta misma actitud cuando se decida a implementar el SGC y para continuar, nos adentraremos en la tercera etapa, que será la de **CAPACITACIÓN**:

Etapa de Capacitación (Hacer)



REQUISITOS

- Participación activa del personal en las capacitaciones del SGC.
- Evaluación de la eficacia de las capacitaciones de calidad.
- Seguimiento en la interiorización de las directrices.
- Procedimientos y diligenciamiento de los formatos establecidos en los procesos.

4.3

C Primero que todo, es importante entender que aquí ya tenemos una necesidad muy grande de brindarle capacitación permanente a todo el personal de su empresa, pues es de vital importancia que esta capacitación se vaya dando a medida que avanza la implementación del SGC. Por lo tanto, no se debe capacitar a las personas como yo lo estoy haciendo con usted, que le estoy mostrando de una sola vez cómo se estructura desde el inicio hasta el final un SGC. Es diferente, porque usted como gerente y propietario de esta fábrica, debe comprender y convencerse primero de los beneficios y todo lo que contiene un SGC, para que quede claro el alcance del trabajo que usted dirigirá de ahora en adelante.

En cambio, las demás personas de su empresa, deben ir asimilando cada paso que se vaya dando, para poder compararlo y aplicar las mejoras necesarias en su trabajo. Lo que quiere decir, que a sus colaboradores hay que irlos capacitando de forma paralela a cada etapa del SGC y no hay que pretender capacitar a todas las personas el primer mes de trabajo, o lo que es peor, únicamente al finalizar.

A Me parece lo más sensato del mundo, porque me pongo en los zapatos de mis empleados y sería algo traumático querer explicarles todo esto, en una sola jornada, lo que obviamente no sería beneficioso para el SGC de mi fábrica, porque a la hora de aplicar algo, ellos no entenderían el propósito de lo que se está pretendiendo lograr. Además, qué saco yo queriendo motivar a la gente con la mejor actitud del mundo y que ellos no tengan ni idea de lo que el coordinador de calidad y usted, doctor Calidoso, van a venir a trabajar más adelante en mi compañía. Y créame que por primera vez en la historia de mi fábrica, estoy dispuesto a invertir en la capacitación de mi personal, porque estoy convencido de que la única manera de obtener buenos resultados en este proceso, es mejorando la competencia de mis trabajadores.



Es más, estoy tan conectado con usted doctor Calidoso, que esto me transporta al tercer principio de gestión de la calidad, que estudiamos el primer día, llamado participación del personal, en donde yo le decía que “las grandes empresas se construyen sobre grandes ideas y para conseguir las mejores ideas, hay que preguntarle a los empleados” ¡y claro! para que haya buenas ideas es necesario que el personal sea alimentado constantemente de una buena capacitación.

Para empezar, yo quisiera que usted, doctor Calidoso, me aclare unas cosas con respecto a la capacitación, entonces: ¿cuántas capacitaciones tengo que dar en mi empresa?, ¿en qué temas o aspectos tengo que capacitar a mis empleados?, ¿a todos se les brinda la misma capacitación o el tema depende del área en la que se desempeña la persona?, ¿a quién debo traer para que me oriente las capacitaciones?, doctor Calidoso ¿usted podría ser esa persona o el mismo coordinador de calidad?, ¿cómo sé si esas capacitaciones generan impacto y no son capacitaciones aburridas, que lo único que hacen es quitarle tiempo a mis trabajadores?, ¿cuánto deben durar esas capacitaciones y cuáles serían los horarios adecuados? y finalmente, ¿cuánto sería el presupuesto promedio, para yo ir alistando ese recurso?



Listo, don Adonay, me parece estupendo que usted esté dispuesto a invertir en la capacitación, ya que durante toda mi experiencia he venido enfrentándome a gerentes que inicialmente toman la etapa de capacitación como la menos importante y al final, se dan cuenta que sin ella no hubiesen logrado los beneficios que tanto anhelaron. Y para aclarar sus dudas, le propongo que elaboremos un esquema de capacitaciones, para que usted tenga una idea concreta sobre los temas y la secuencia.

ESQUEMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO		
TEMA	DESCRIPCIÓN	ETAPA
Fundamentos y generalidades del SGC	Explicar qué es un SGC y cuales son sus beneficios.	PLANIFICACIÓN
Interiorización de las directrices SGC	Dar a conocer y lograr que la gente asimile muy bien la misión, visión, política, objetivos de calidad y con ello cual es su aporte para el cumplimiento de estas.	PLANIFICACIÓN
Gestión por procesos	Identificación, clasificación, caracterización y documentos de cada proceso, para saber quienes son mis clientes y cuales son mis proveedores y cómo interactúo claramente con ellos.	DOCUMENTACIÓN
Método de análisis de causas de no conformidades	Revisión, análisis y mejora (acciones correctivas, acciones preventivas).	EVALUACIÓN
Formación de auditores internos de	Planificación, ejecución, verificación y control de auditorías internas de calidad.	EVALUACIÓN

Las estrategias que utilizaba el asesor eran cada vez más motivantes para continuar.

El anterior es un esquema general de lo que serán los temas de capacitación de acuerdo a cada etapa de implementación de su SGC. Cuando usted se encuentre diseñando su propio cronograma de capacitaciones, tendrá la oportunidad de especificar mejor cada tema de acuerdo a las necesidades y ahí mismo se podrán establecer, la duración, frecuencia y quiénes participarán de la capacitación, según el nivel de responsabilidad o proceso al que pertenecen dentro de la organización. Con respecto a los capacitadores, no se preocupe porque ya los tiene, nada más y nada menos que su coordinador de calidad y yo, como su asesor de cabecera.



Sin embargo, como puede notar, en este momento no puedo contestar a todas sus preguntas, ya que tendríamos que ir primero a determinar el nivel de formación y educación que tienen las personas de los diferentes procesos, así como en cuáles de ellos están involucrados y con esto, tendríamos bases para establecer el plan de capacitaciones completo.

En cuanto a los horarios, es demasiado importante que usted, como gerente, sea consciente que para realizar las capacitaciones es preferible que la empresa sacrifique horas laborales como estrategia de motivación y compromiso y no que las personas tengan que sacrificar sus horas o días de descanso, porque de ser así, estaríamos chocando de entrada con la disposición de la gente y las capacitaciones no tendrían el impacto que estamos buscando.

Por último, el presupuesto que la gerencia destinará para el desarrollo de las capacitaciones, involucra el tiempo en horas laborales, en el que seguramente dejará de producir un momento, así como la inversión en recursos físicos para hacer de las capacitaciones un espacio agradable, por ejemplo: sitio adecuado, refrigerios, medios audiovisuales, papelería y demás recursos técnicos que sean necesarios. Y por parte de los capacitadores, como se lo mencioné anteriormente, puede estar tranquilo, ya que lo tiene disponible con un presupuesto que ya fue asignado a través de la contratación de su coordinador de calidad y yo, como su asesor externo. O sea, que la capacitación va incluida dentro de las funciones principales de estas dos personas.

A



Listo, doctor Calidoso, en este caso aprovecharemos cuando llegue mi coordinador de calidad, para que entre los tres, logremos precisar el plan de capacitaciones para mi fábrica, pues quiero que esta etapa sea la que genere mayores beneficios de todo tipo: en producción, clima laboral, calidad del producto, comunicación interna, organización y por supuesto, una mayor rentabilidad para mi negocio.

C Habiendo analizado esta etapa, que como lo puede percibir, no tiene la misma secuencia que estábamos abordando en el comienzo, en donde hay que cumplir primero una, para continuar con la otra, sino que interviene en cada una de ellas apoyando el cumplimiento eficaz de las mismas. Se puede concluir que la capacitación debe darse a medida que avanza el SGC de la organización.



Entonces, don Adonay, continuemos con la siguiente etapa, que es la de **IMPLEMENTACIÓN**:



Etapa de Implementación (Hacer)



REQUISITOS

- Participación activa del talento humano en las reuniones del SGC.
- Revisión periódica de los registros del SGC.
- Seguimiento al cumplimiento de los procedimientos de los procesos.
- Interiorización de los procedimientos obligatorios de la NTC ISO 9001:2008.
- Motivación continua al personal.
- Generación sistémica de mejoras para los procesos.

Como su nombre lo indica, esta etapa hace referencia a la ejecución de los procesos según lo previsto en la planificación y lo estipulado en la documentación, dicho de una mejor manera, se da la puesta en marcha del SGC y para resumirle el concepto, le voy a presentar un esquema general sobre los sucesos de la etapa de implementación, para que usted lo analice y me diga qué entiende por eso:



A Pues... yo lo que alcanzo a entender de la gráfica, es que esta etapa significa poner a andar todo lo que hemos hablado, o sea, si se llegan a cumplir los aspectos que usted plantea al decir que sea adecuado, conforme y eficaz, me imagino que es porque el Sistema de Calidad quedó bien diseñado y éste marcha a las mil maravillas. Esta es mi percepción personal, ¿usted me dirá si estoy un poco desenfocado o tengo razón en mi análisis?

C  Déjeme decirle que su análisis es bastante acertado y yo le quiero agregar a eso que usted dice, que si se cumplen estos aspectos, que se visualizan en el anterior esquema, estaremos consiguiendo los beneficios esperados por la implementación de un SGC.

Don Adonay, Para explicar mejor las actividades que se contemplan en la etapa de implementación, utilizaremos el siguiente cuadro como esquema representativo. Cabe aclarar, que la implementación de su SGC, obedecerá a su propia planificación y usted podrá personalizar posteriormente su esquema y agregar o complementar, todos aquellos aspectos que considere necesarios en su momento.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Desarrollo de actividades de sensibilización del personal.	Aprovechar los planes de capacitación para que a parte de formar, sirvan para sensibilizar al personal sobre la importancia de involucrarse en este proceso.
Comunicación de las directrices del SGC.	Participar a todos los niveles de la organización sobre la misión, visión, política, objetivos y demás directrices del SGC.
Reunión por procesos para la divulgación y distribución de documentos.	Empoderar al personal, para que comprendan la razón de ser de sus procesos, documentos y registros y puedan tomar decisiones sobre los mismos, así mismo se deben asignar los recursos y la información necesaria. Para de esta manera contribuir con el establecimiento de una cultura sólida y estandarizada la cual tendrá como base la realización de todo lo que se contempla en el manual de calidad.
Promoción de los procedimientos y registros exigidos por la norma.	Le corresponderá a su coordinador de calidad divulgar y capacitar al personal sobre los procedimientos y registros exigidos por la NTC ISO 9001:2008.
Reunión de los participantes de los procesos para verificación de productos no conformes.	Tener controles de evaluación, para ejecutar las actividades de los procesos productivos y así mismo tener medida de evaluación y objetivos que se relacionen con el cliente para poder mejorar continuamente y disminuir la aparición de productos no conformes.

C

Como pudo observar, en esta etapa no tengo mucho que explicarle, ya que es algo que sólo se podrá evidenciar en el momento que usted se encuentre implementando su SGC y de allí, la explicación de por qué hice tanto énfasis en la etapa de planificación, la cual era el principal propósito de mi asesoría; después las demás etapas requieren del apoyo permanente de una persona conocedora del tema, el cual será su coordinador de calidad, quien lo irá guiando y explicando de una manera más detallada cómo se deben desarrollar estas etapas. Yo por mi parte, continuo con mi objetivo de mostrarle los aspectos más importantes que usted, como gerente, debe conocer en este recorrido por un SGC.

Para concluir con la etapa de implementación, debo resaltar la importancia de generar una cultura de registro que le permita ejercer control, evidenciar resultados obtenidos y por ende, darle manejo a su organización desde cada uno de los procesos, sin perder la visión global de empresa como un solo sistema.

A

Créame que quisiera seguir analizando detenidamente una a una las propuestas que me trae para implementar el SGC de mi organización, pero me gustaría tener tiempo para repasar y reflexionar sobre estas tres etapas y así, no perder el enfoque que le vamos a dar a mi fábrica.

¿Qué le parece si continuamos mañana?, pero mi pregunta obligada en este momento es: ¿qué nos hace falta? y no es porque me encuentre cansado o haya cambiado de opinión, pues estoy más motivado que nunca y cada vez me siento más capaz de liderar este proceso de cambio en mi fábrica. De nuevo le agradezco mucho por toda su amabilidad y la paciencia que ha tenido conmigo, créame que gracias a eso, le doy mucho más valor a su labor y cada día usted me hace romper esos paradigmas de gerente rígido que en lugar de impulsar a la empresa, lo que hacen es mantenerla estancada o muchas veces dar pasos hacia atrás. Pero bueno, ¡yo siempre digo que las cosas se dan en el momento que tienen que darse! y sé, que estoy a tiempo para realizar el cambio que fortalecerá la gestión de mi negocio.

A

Muchas gracias doctor Calidoso y que termine de pasar un buen día.

C  Muchas gracias a usted, don Adonay, le pido que también descance y no se preocupe que lo que nos falta es muy poco, sólo tendremos que ver la etapa de evaluación como parte final de este recorrido. Después de eso, le dejaré unas recomendaciones finales y lo que restaría es empezar a llevar a cabo todos estos conocimientos adquiridos, en el mismo orden como los hemos estudiado. ¡Hasta mañana!

N El ánimo y el fervor por el proceso se hacía cada vez más interesante y respiraban satisfacción, porque percibían que la empresa tomaría un rumbo de prosperidad. Ambos se despidieron efusivamente.

A diferencia de los días anteriores, en los que Adonay terminaba su jornada de asesoría con el doctor Calidoso y prefería tener espacios solitarios en los que pudiera reflexionar, esta vez decidió lanzarse hacia su fábrica y sin nombrar nada que hiciera referencia a un SGC, empezó a hablar con todos los trabajadores que se iba encontrando en el camino y los temas de conversación consistían en lanzar preguntas a cada uno de ellos sobre los siguientes aspectos: ¿cómo les ha ido con los pedidos?, ¿cómo se han sentido con las cargas de trabajo?, ¿alguna vez han pensado si la empresa debería mejorar algún aspecto?, ¿tienen las indicaciones suficientes para llevar a cabo correctamente su trabajo?. Así mismo, a todos les manifestaba que sin distinción alguna, las puertas de su oficina estaban totalmente abiertas para recibir sus opiniones y que ojalá todas aquellas estuvieran destinadas a brindar soluciones a cualquier problemática que se presentara en el trabajo. Sin querer queriendo, Adonay empezó a cambiar la percepción que sus trabajadores tenían de la propia organización, específicamente, de la gerencia.



Al principio, se murmuraba en los pasillos que él mismo les estaba preguntando a todos sobre su trabajo y que lo más seguro era que tenía en mente tomar decisiones drásticas con muchos de ellos, pero al notar el gesto bondadoso en su mirada y la actitud abierta y generosa de abrir las puertas de su oficina para todo el mundo, se empezó a correr la voz de que algún cambio muy bueno se iba a generar en la fábrica, que al fin tendrían la oportunidad de establecer una comunicación directa con la gerencia y así, sin haberlo proyectado, Adonay estaba dando su primer paso importante en el proceso de transformación cultural de la compañía.

Al final de la jornada y en medio de su reflexión, Adonay miraba a los trabajadores y reconocía lo valiosos que eran para su empresa, porque sin ellos, Calzado Adonay no existiría. Otra de las cosas importantes que descubría ese día y que su caparazón de gerente tradicional no le permitían analizar, era lo fundamental de romper las barreras que impedían la buena comunicación interna en su fábrica. Y es así como Adonay, en tres días seguía percibiendo cambios positivos en él mismo y que seguramente se reflejarían en la prosperidad de su gente y de su empresa y en su capacidad de ver las cosas con un enfoque sistémico para la gestión.

Al día siguiente, sucedió algo que Adonay no se esperaba jamás y que lo motivó a seguir adelante en este proceso de cambio. Apenas atravesó la puerta de la fábrica, como era de costumbre, ya todo su personal estaba ejecutando las labores del día a día, pero esa mañana se respiraba un ambiente diferente. Carlos, “el cortador”, que era la persona que estaba más cerca a la entrada, aquel hombre serio y callado, que muy poco o nunca saludaba, lo recibió estrechándole fuertemente la mano y con una sonrisa en su rostro, como gesto de amabilidad, le dice “patrón buenos días, ¿cómo amanece hoy?”, Adonay, sin salir de su asombro, no duda en contestarle “Carlitos, mijo, muy bien gracias a Dios”. Momentos después, lo invita a seguir un minuto a su oficina, en donde le manifiesta que la labor que él desempeña como cortador es muy importante en la elaboración del calzado y que su trabajo siempre ha sido sobresaliente.

A su vez, aprovecha para decirle que él, como gerente, va a hacer todo lo que esté a su alcance para mejorar las condiciones de la fábrica. Carlos lo mira con aprecio, pero con respeto y le agradece sus palabras de motivación.



A los pocos minutos de haber mantenido esta conversación con Carlos, su cortador, llega el doctor Calidoso, el cual se asombra, al ver que aquella persona tan seria, cruzaba las puertas de la gerencia con una sonrisa de oreja a oreja, pues parecía que le hubiesen dado la mejor noticia de su vida. Por lo tanto, no dudó en preguntarle a Don Adonay ¿qué había hecho para lograr que el cortador estuviese tan feliz?.

A



Mi doctor Calidoso, qué alegría verlo, hoy es un día muy feliz para mí. Déjeme decirle que me acabo de dar cuenta, al estar con Carlos aquí en mi oficina, que las cosas se dan como uno quiere cuando se refleja una buena actitud, pero sobre todo, cuando a la gente se le trata con amabilidad y respeto.

Sin embargo, le confieso que me da un poco de nostalgia saber que prácticamente hoy terminamos con estas jornadas de asesoría que han sido tan provechosas para mí y lo serán para la empresa, pero a la vez, me despierta mucha ansiedad pensar que debo aplicar las lecciones aprendidas y obviamente, saber que asumiré el papel de líder y motivador en este proceso de cambio cultural en mi empresa.

C



Yo, en lugar de nostalgia, siento mucha satisfacción por los logros que hemos alcanzado en tan pocos días, eso hace que me sienta recompensado por mi labor. Y aprovechando que estamos conectados y motivados, arranquemos de una, con la etapa final denominada EVALUACIÓN:

ACTIVIDADES

ENTRADAS

1-Necesidad de la revisión de la adecuación y eficacia del SGC.

1-Análisis de datos.
2-Acciones correctivas y preventivas.
3-Desarrollo de las auditorías internas de la calidad.
4-Acciones correctivas y preventivas después de auditorías internas.
5-Realización de revisiones por la dirección.
6-Acciones correctivas y preventivas después de revisión por la dirección.
7 - Seguimiento y verificación de las acciones tomadas para las no conformidades de la auditoría.

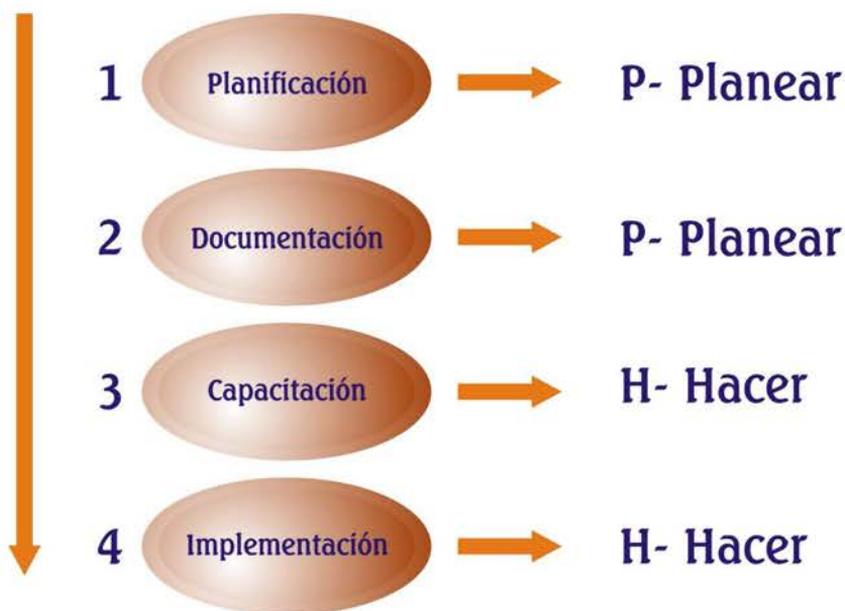
SALIDAS

1-Mejoras para los procesos del SGC.
2-Cambios en el SGC.
3 - Resultados concretos hacia la mejora de los procesos, producto y del SGC.

REQUISITOS

- Participación activa de la gerencia.
- Formación de auditores internos de calidad.
- Continuo seguimiento de la eficacia de las acciones correctivas.
- Cumplimiento estricto de las fechas programadas para las auditorías internas de la calidad y las revisiones de la gerencia .

Haciendo un repaso de todo lo que hemos visto, quiero retrocederme al sexto principio de gestión de la calidad, llamado “mejora continua”, en el que analizábamos que se requiere la implementación de una herramienta funcional conocida como el ciclo P-H-V-A (planear, hacer, verificar y actuar). En las etapas anteriores, “planificación, documentación, capacitación e implementación”, trabajábamos para los componentes de P-Planear y H-Hacer, en el siguiente orden:



Si analizamos lo anterior, nos damos cuenta que ya tenemos listas todas las actividades que componen el plan a seguir y su propia ejecución, con el fin de lograr los objetivos propuestos. Pero es muy importante para medir el cumplimiento de éstos, que se lleven a cabo actividades encaminadas a la revisión de metas, evaluación del desempeño tanto de las personas como del proceso en sí y así mismo, necesitamos tener criterios de decisión para tomar acciones inmediatas y mejorar día a día el SGC de la empresa.

Por lo tanto, para complementar el esquema presentado anteriormente, donde comparamos las etapas del SGC según su fase de ciclo P-H-V-A, me corresponde en este momento agregar la etapa final denominada **EVALUACIÓN**:

ACTIVIDADES	CICLO P-H-V-A
Análisis de datos.	V – Verificar
Acciones correctivas y preventivas.	H – Hacer
Desarrollo de las auditorías internas de la calidad.	V – Verificar
Acciones correctivas y preventivas después de auditorías internas.	H – Hacer
Realización de revisiones por la dirección.	V – Verificar
Acciones correctivas y preventivas después de revisión por la dirección.	H – Hacer
Seguimiento y verificación de las acciones tomadas para las no conformidades de la auditoría.	V – Verificar



A



¡Bueno, eso está bien!, pero en esta parte encuentro algunas cositas que no entiendo mucho y me gustaría, doctor, que me explicará paso a paso que debo hacer en cada una de estas actividades.

C

Para empezar de una forma general, esta etapa consiste simplemente en evaluar si se cumple lo planificado y de esta forma, poder contrarrestar o prevenir algo que NO queremos que suceda, que a partir de ahora llamaremos NO CONFORMIDAD o incumplimiento de un requisito y para tomar medidas al respecto, se pueden tomar tres alternativas:



A



Déjeme decirle que según esta explicación, en mi empresa nos la pasamos aplicando sólo correcciones, con razón que todos los errores siguen, siguen y siguen ocurriendo todo el tiempo y ni pensar en la cantidad de platica que he perdido tapando huecos, para que al poco tiempo estos se vuelvan a abrir y cada vez más grandes. Yo que pensaba que esto de estar apagando incendios era lo más rápido y económico para la empresa. ¡Pero con esto, créame que mínimo de ahora en adelante aplicaremos acciones correctivas, mientras nos entrenamos, porque después nos dedicaremos solamente a tomar acciones preventivas.



C ¡Qué buena conclusión!, hay una frase común que manejamos los que estudiamos la calidad, que dice: “una corrección o acción correctiva, es tres veces más costosa que una acción preventiva”; por ejemplo, tomar una acción correctiva después de que se le ha dañado una máquina importante para su producción, implicaría los costos de pagar el servicio de reparación, el tiempo en que su empresa deja de producir por culpa de la máquina, el tiempo del operario que queda sin actividad hasta la puesta en marcha de la máquina y a esto súmele, el posible retraso en la entrega de los pedidos a los clientes, lo que se traduciría en pérdida de imagen o en el peor de los casos, en la pérdida de los clientes. En cambio, en este caso, una acción preventiva, consistiría sencillamente en diseñar un plan de mantenimiento anticipado, que implicaría simplemente, el costo del servicio y uno que otro repuesto o insumo necesarios para que la máquina tenga un óptimo desempeño durante todo el periodo de producción, previniendo así, la aparición de No Conformidades.

C Continuando con la explicación de esta última etapa, voy a puntualizar en sus tres actividades fundamentales, las cuales son:

- análisis de datos,
- auditorías internas de calidad y
- revisión por la dirección.

A ¡Arranquemos de una vez, doctor, que lo que hay acá es actitud positiva al 100% para continuar!, pues veo que aquí voy a estar muy involucrado, porque si me habla de revisión por la dirección, significa que la gerencia debe revisar lo que ocurre en su SGC.

C Es muy cierta su apreciación, don Adonay, pero no se me acelere, que voy a explicarle las actividades de la etapa, a través del siguiente esquema:

Los líderes de los procesos deben:

- 1-Evaluar los avances de los resultados.
- 2-Verificar que se están cumpliendo las metas.
- 3-Medir los objetivos durante el desarrollo del proceso.

Análisis de datos

Auditorías internas

La organización debe:

- 1-Seleccionar el equipo auditor (dirigidos por un auditor).
- 2-Establecer criterios de auditoría (basados en el manual de calidad).
- 3-Recolectar evidencias.
- 4-Comparar evidencias con los criterios de evaluación de la auditoría.
- 5-Determinar hallazgos y con base en estos determinar la conformidad o no conformidad de los requisitos.

La gerencia debe:

- 1-Revisar el SGC de la empresa de una manera planificada.
 - 2 - Evaluar las oportunidades de la mejora del SGC para elevar la eficacia de los procesos y del producto en relación con los requisitos del cliente.
- Esta revisión debe estar basada en:
- 1-Resultados de auditorías.
 - 2- Información suministrada por los clientes.
 - 3-Resultado del análisis de datos.
 - 4-Acciones correctivas y preventivas.

Revisión por la dirección



Don Adonay, permítame indicarle que felizmente hemos llegado al final del recorrido por las diferentes etapas de implementación de un SGC para su fábrica de calzado.

En este momento, quisiera escuchar sus comentarios sobre la temática abordada, es más, me gustaría finalizar esta parte con una última evaluación. Y ésta consiste en que usted:

Defina en seis pasos concretos, ¿cómo aseguraría la calidad en su fábrica, basándose en un SGC?

A Pero no le digo, otra vez se me puso pesado este doctor Calidoso... ja ja ja, no mentiras, ni más faltaba, después de toda la paciencia y dedicación que sumercé me ha brindado, no podría quedarle mal ni mucho menos salir con que no aprendí nada, cuando obviamente, ha ocurrido todo lo contrario. Me siento lleno de conocimiento en materia de calidad y por eso, aquí voy con mis seis pasos:

Los 6 pasos para asegurar la Calidad en “Calzado Adonay”

1. PLANEO LO QUE VOY A HACER

2. ESCRIBO LO QUE VOY A HACER

3. HAGO LO QUE HE ESCRITO

4. REGISTRO LOS RESULTADOS

5. COMPARO LOS RESULTADOS CON LO PLANEADO

6. ACTÚO SOBRE LA DIFERENCIA



C ¡Mi estimado gerente, déjeme decirle que de 1 a 10 acaba de sacar 10 en su examen final!.



A Ahhh!., eso me hace acordar del colegio, cuando sacaba buenas notas y la profesora Matilde me felicitaba y premiaba con un dulce y no es que le esté pidiendo dulces, mi estimado doctor, sólo que recordar es vivir y me transporté a esas épocas gloriosas, en las que uno sólo se preocupaba por estudiar y cumplir con las tareas de la escuela.

Pero ahora la realidad es distinta, a medida que avanza el tiempo nos vamos llenando de responsabilidades y por ende, de preocupaciones. Si uno como gerente se quitara la venda de los ojos y dedicara todos sus esfuerzos a guiar y coordinar a las personas, para que todo en la organización marche bien, no tendría ni que molestarse por tantos problemas.

A  ¡Doctor!, antecitos de que usted me de el pitazo final de esta excelente asesoría, quisiera que me ubicara un poquito en el tiempo y me dijera más o menos, cuál sería la duración para estructurar y poner a funcionar el SGC propio de mi fábrica.

C  ¡Cómo no, ni que estuviéramos bravos don Adonay!, le voy a dejar planteado un cronograma general de actividades, en el que usted podrá basarse para organizar su calendario de trabajo. Y que le parece, si le digo que todo esto lo puede conseguir en un tiempo promedio de 10 meses, pero de trabajo fuerte y de mucho compromiso por parte de sus trabajadores, motivados por su propio liderazgo, para que de ahí en adelante, se dedique solamente a madurar el SGC, cuando éste se convierta en el oxígeno de su organización. ¡Aquí le dejo el cronograma!:

CICLO P-H-V-A	ETAPA	ACTIVIDAD	TIEMPO (MESES)																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
PLANEAR	PLANIFICACIÓN	Fundamentación (conceptos y principios de gestión de la calidad).																				
		Diagnóstico organizacional.																				
		Identificación de los requisitos del cliente.																				
		Identificación de los procesos del SGC.																				
		Definición de la política y objetivos de calidad.																				
		Diseño de indicadores de gestión.																				
		Asignación de recursos.																				
		Definición de responsables.																				
		Elaboración del manual de procedimientos.																				
		Establecimiento del manual de calidad (directrices de la empresa, estructura organizacional y documental, mapa de procesos, caracterizaciones, planificación del SGC, nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma).																				
HACER	CAPACITACIÓN	Definición del programa de capacitaciones.																				
		Ejecución de las capacitaciones.																				
		Sensibilización del personal.																				
		Comunicación de las directrices del SGC.																				
		Divulgación y distribución de documentos.																				
		Promoción de procedimientos y registros exigidos por las norma.																				
		Verificación de productos no conformes en procesos.																				
		Análisis de datos.																				
		Acciones correctivas y preventivas.																				
		Desarrollo de auditorías internas de calidad.																				
VERIFICAR	EVALUACIÓN	Acciones correctivas y preventivas.																				
		Revisión por la dirección.																				
		Acciones correctivas y preventivas.																				
		Seguimiento y verificación de acciones implementadas.																				
		Auditoría externa de certificación.																				

C Don Adonay, vuelvo y le repito que este modelo propuesto, simplemente le servirá de base para que usted, en su momento, tenga una orientación previa al diseño de su propio cronograma de implementación del SGC y recuerde apoyarse siempre en su futuro coordinador de calidad, para que juntos, puedan realizar una muy buena planificación del SGC.

A Créame que en la primera reunión, pensaba que este tipo de trabajos tenían una duración mínima de dos años y que cualquier empresa, hasta la más organizada, debía vivir este proceso laaaargo, para poder tener un certificado de calidad; pero en este momento y con el aprendizaje obtenido, me doy cuenta que esto depende simplemente de la disposición de uno como gerente y de las ganas de sacar adelante la empresa, mejorando todos los días sin dar pasos hacia atrás, ni dormirse en los laureles y mucho menos, de morir en el intento. Por mi parte, estimado doctor, me comprometo a multiplicar estas intenciones a mis colegas del gremio, para al menos sembrarles la inquietud, manifestándoles que de ahora en adelante, mi empresa se moverá y respirará bajo las órdenes de un SGC, creado para satisfacer las necesidades de TODOS: clientes, trabajadores, empresa, proveedores, gobierno y demás partes interesadas.

C ¡Siento un alto grado de satisfacción por escuchar esas palabras!. Hoy termina esta primera fase de mi asesoría en su empresa, la cual llamaremos “sensibilización para la gerencia de Calzado Adonay”, por lo tanto, me voy con la grata sensación del deber cumplido. Más adelante, lo estaré orientando en una nueva fase que será de acompañamiento, cuando su empresa esté en pleno desarrollo del SGC.

Recomendaciones finales

No me voy, sin antes haberle dejado unas recomendaciones especiales que estoy seguro, le resultarán de mucha ayuda en este nuevo proceso de cambio en su organización. Por favor, tome apuntes de estas ideas que le voy a leer y que son fruto de la experiencia y sabiduría de los grandes maestros de la calidad en el mundo; porque han sido demasiado útiles durante mi ejercicio profesional y personal:

- *Convierta lo que hace cada día por necesidad, en algo que le encante hacer.*
 - *La calidad es una forma diferente de pensar y dirigir.*
 - *La calidad la definen los clientes.*
- *Concéntrese en lo que hace, no solo en los resultados.*
 - *Lo más importante es que la gerencia tenga una mente abierta hacia la calidad, para que pueda trascender a los demás niveles de la organización.*
- *El precio de la mala calidad es tangible; le costará dinero y clientes, lo que finalmente afectará el éxito de su negocio.*
- *Preste atención a los detalles; sus clientes lo hacen.*
- *Es preciso que cada día piense en cómo mejorar sus productos.*
 - *La empresa debe ser un lugar donde la gente llegue cada día a buscar una manera de hacer mejor las cosas.*
- *Hay que olvidarse de los logros del pasado y no dormirse sobre los laureles.*
- *Todos en la empresa somos responsables de la calidad.*
- *No piense únicamente en vender mucho, más bien concéntrese en dejar satisfechos a sus clientes... después, ellos vendrán a comprarle muchas unidades más.*
- *No se conforme con fabricar un producto y tratar de venderlo; rediseñelo y luego vuelva a poner el proceso bajo control... con una calidad cada vez superior.*

- Hay que querer el cambio.
- Hay que predicar con el ejemplo.
- El fin de la verdadera calidad no es conseguir una puntuación o un certificado, sino establecer un proceso de mejora continua.
- Antes que metodologías y certificaciones, se requiere una nueva cultura de calidad.
- La calidad NO sólo debe estar aplicada en un sistema documentado, sino que se tiene que ver, sentir y vivir.
- Los SGC buscan que la gente actúe a instinto.
- Acomode su sistema de gestión de la calidad, como su empresa crea que es mejor.
- Un certificado para una empresa es un medio y NO el fin de la organización.

A



¡Mi estimado asesor de cabecera, qué manera tan especial de darle fin a un trabajo!, dicho de otra manera: ¡desde el primer momento hasta el último, pude percibir la excelente calidad de su servicio!, por eso creo tanto que en todas esas maravillosas frases se habla con la verdad, porque usted predicó con el ejemplo. Su labor me ha parecido impecable y una manera de demostrar que uno no se puede volver un ser de costumbres, sino que cada día hay que buscar la forma de sorprender a los clientes, como usted hoy lo hizo conmigo y por obvias razones, le prometo que voy a llevar esto hasta el último rincón de mi fábrica, hasta lograr que todos se monten en el bus de la calidad.

Estas frases que me acaba de leer, puedo decir que me llegaron al alma. Así mismo, las usaré para sensibilizar a todos mis colaboradores y serán utilizadas como herramientas de motivación; ya mismo me las estoy imaginando ubicadas visiblemente en diferentes lugares de la fábrica, en letra grande, con muchos colores y con el sello de respaldo total de la gerencia. De ahora en adelante, estas reflexiones serán el himno que entonaremos todos los días en un solo coro, fuerte y armonioso.

Aunque estoy seguro que no es un adiós definitivo, no puedo negar que me invade la nostalgia de saber que usted estará ausente por algún tiempo; la verdad, me gustaría tanto tener todos los días a una persona con sus conocimientos y sobre todo, buena disposición; con esto nos dedicaríamos permanentemente a buscar soluciones a los problemas que se puedan presentar, pero me quedó claro que para esto me apoyaré en mi coordinador de calidad y le recuerdo, que usted se comprometió en ayudarme a seleccionar al más competente.

Finalmente, ¡le aseguro que no le voy a fallar! y cuando usted vuelva a cruzar las puertas de mi oficina, que también es la suya, quedará sorprendido de ver el cambio cultural, estructural y estratégico, cuya cabecera de puente tendrá un nombre propio, ¡el suyo, mi apreciado doctor Calidoso!, porque como le dije en días anteriores, las cosas siempre llegan en el momento que tienen que llegar y así fue como usted llegó a mi fábrica y me hizo cambiar la forma de ver las cosas.

Me da mucha pena con usted y perdonará el atrevimiento, pero permítame darle un fuerte abrazo de agradecimiento.

C



Me deja usted sin palabras, ¡pero venga ese abrazo mi amigo!. Estoy completamente seguro que cuando vuelva, encontraré una empresa renovada gracias a las decisiones de la gerencia y movida por un deseo absoluto de consolidar una organización agradable para los clientes y trabajadores, convirtiéndose en un modelo ejemplar para las demás compañías del sector.

Lo más difícil era convencerlo y motivarlo a iniciar, ¡ya lo logré!. El camino que queda es largo y usted tiene en sus manos el timón del bus, por lo tanto lo que suceda de ahora en adelante es su responsabilidad, por eso consiga que la gente se suba convencida y no pretenda arrancar hundiendo el acelerador a fondo, todo lo contrario, condúzcalos por un camino seguro a una velocidad moderada y finalmente haga que este viaje sea una reflexión permanente en búsqueda de la perfección.

Don Adonay, el mundo está evolucionando constantemente, por ende, no podemos pretender quedarnos en el mismo lugar de siempre, ni llegar a una posición anterior, así como tampoco dejarnos ganar por el placer que genera la comodidad. El propio miedo que el cambio inspira, nos hace rechazar o alejarnos de la realidad que indica que se aproxima una transformación para mejorar, convirtiéndonos en seres humanos poco creativos, rígidos y aburridos. Por lo tanto, hay que dejar a un lado los pensamientos conformistas a los que muchas personas se aferran, porque prefieren los resultados con poco esfuerzo, que al final pueden no generar la satisfacción anhelada.

Con esto me despido, dándole las gracias por permitirme también aprender mucho de usted y de su empresa, ¡ha sido un alumno ejemplar!..... MUCHOS EXITOS!



N Ambos se despidieron dibujando una gran sonrisa en sus rostros, que reflejaban un nuevo lazo de amistad, producto de apenas cuatro días de intensa y provechosa labor. Adonay ahora pensaba en el futuro deseado, mostrándose muy ansioso por empezar el proceso de cambio en su organización. Por su parte, el doctor Calidoso se marchaba con la plena satisfacción del deber cumplido y a la expectativa de lo que pasaría mas adelante en “Calzado Adonay”.

- CHOWDHURY, Subir. El fabricante de helados. España: Empresa activa , 2008. 126 p
- CONSULTORES STRATEGIKA, Presentación en power point La competitividad empresarial. Disponible en internet en: <http://strategika.com.co/clientes.html#sistemasdegestiondecalidad/fundamentos>. [Consultado: 15 de Julio del 2011].
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Sistemas de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario. Primera actualización. NTC ISO 9000. Bogotá D.C : ICONTEC, 2005. 36 p
- _____. Sistemas de Gestión de la Calidad, requisitos. Tercera actualización. NTC ISO 9001. Bogotá D.C: ICONTEC, 2008. 35 p
- _____. ISO 9000:2000 Guía para las pequeñas empresas. Bogotá D.C: ICONTEC, 2001.167 p
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION Y CORPORACIÓN CYGA. Herramientas para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la familia de normas ISO 9000. Tercera edición. Bogotá D.C: ICONTEC, 2008. 195 p
- NAVA CARBELLIDO, Victor Manuel; JIMÉNEZ VALADEZ, Ana Rosa. ISO 9000:2000 Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua. México, D.F: Editorial Limusa S.A grupo de Noriega editores, 2004. 138 p

OSCAR JOSÉ CÁCERES RINCÓN



Es ingeniero industrial de la UIS, especialista en alta gerencia de la universidad libre de Colombia y candidato a MBA con énfasis en gestión Integrada de Calidad, seguridad y medio ambiente, auditor interno para sistemas integrados de gestión, certificado por el instituto latinoamericano de la calidad. Ha participado en diversos estudios de temas de productividad y calidad.

Se ha desempeñado como asesor de empresas manufactureras y de servicios de las ciudades de Cúcuta y Bucaramanga, además, como docente universitario y consultor de programas regionales de emprendimiento y fortalecimiento empresarial a través del BID y la cámara de comercio de Cúcuta.

En la actualidad es líder del sistema Integrado de gestión del SENA -Norte de Santander y también participa a nivel nacional como docente de los diplomados en gerencia de Gestión Integral y Modelos de Excelencia, lo que le ha permitido recibir el reconocimiento a la excelencia académica otorgado por el programa Interamericano de Calidad de la OEA.

MÓNICA LILIANA GUERRERO CASTIBLANCO



Es ingeniera industrial de la Universidad de Pamplona, especialista en aseguramiento de la calidad de la UFPS en convenio con el ICONTEC y auditoría interna para sistemas integrados de gestión, certificada por el instituto Latinoamericano de la Calidad. Ha cursado diferentes estudios en el área gerencial de la calidad y estrategias de formación pedagógica.

Se ha desempeñado como asesora en el diseño e implementación de Sistemas de Gestión de la calidad para empresas, prestadoras de servicios en la ciudad de Cúcuta y como docente de diplomados de sistemas integrados de gestión.

Actualmente es asesora de Direccional regional del SENA en Norte de Santander, para temas de planeación estratégica y de Gestión.



Mónica Guerrero y Oscar Cáceres, presentan en esta obra, de una manera didáctica, la asesoría que brinda un experto en calidad y gestión integral, a un gerente de una reconocida fábrica de calzado de la región, que ha identificado problemas al interior de su organización, impidiéndole competir con calidad, frente a otras que han ido avanzando con las exigencias del mundo globalizado. Ante la búsqueda de ésta, es que se lleva a cabo la asesoría que describe paso a paso, las herramientas que permitirán sensibilizar a la gerencia, para convertirla en la motivadora hacia un cambio cultural fundamentado en un Sistema de Gestión de la Calidad que oriente a la organización en pro de la mejora continua.

Agradecimiento especial a:



www.smartrack.co
Cúcuta, Colombia

ISBN: 978-958-46-3983-7