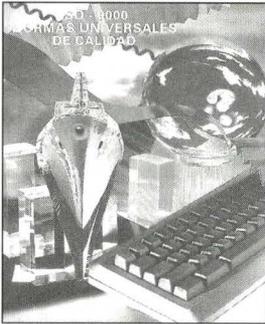


CALIDAD TOTAL - ISO 9000

EN POS DE UN MEJORAMIENTO CONTINUO

Pablo Fernández Santander *



1. La Calidad Total.

La administración de la calidad total es la integración de todas las funciones y procesos de una organización, con el fin de lograr un mejoramiento continuo de

la calidad de los bienes y servicios que en ella se producen. El objetivo es lograr la satisfacción del cliente.

La calidad total se basa en varias ideas. Implica pensar en la calidad en términos de todas las funciones de la Empresa, y es un proceso de principio a fin, donde se integran las funciones relacionadas entre sí en todos los niveles. Es un enfoque sistémico, en el cual la eficacia general del sistema es mayor a la suma de los aportes que efectúan individualmente los subsistemas.

Entre estos últimos figuran todas las funciones organizacionales que intervienen en el ciclo de vida de un producto, tales como: diseño, planificación, producción, distribución y servicio post-venta. También los subsistemas de administración tienen que ser integrados, lo cual requiere: una estrategia orientada al cliente, los instrumentos de calidad y la participación de los empleados.

Por lo tanto podemos establecer que todo producto, proceso o servicio es mejorable, en base a una política de "mejoramiento

continuo" que debe estar presente en cada integrante de la organización.

1.2. La Calidad como Parte de la Estrategia.

La cultura que guiará a los miembros de la organización y a otros accionistas, la posición que ésta ocupará en una industria y los segmentos de mercado, la determinación de las metas particulares y la asignación de recursos para alcanzarlas son factores que surgen de los procesos de decisión que hayan sido definidos por la estrategia. Es fácil comprender cuán profunda puede llegar a ser la influencia de una estrategia basada en la calidad. Ella aporta la base sobre la cual se desarrollan los planes y se logra la comunicación.

Por lo tanto la calidad cumple un papel decisivo al momento de establecer una planificación estratégica, elementos tales como:

- La misión impuesta por la dirección de la Empresa.
- El alcance del producto y el mercado.
- La estrategia genérica adoptada, sea ésta orientada a un liderazgo en costo o diferenciación.
- Las políticas adoptadas, ya que si la estrategia de la Empresa requiere que se compita en términos de calidad, entonces esta última se convierte en la fuerza motriz para la determinación de las políticas.
- La cultura de la organización, la cual debe estar basada en la calidad.

Todos los puntos anteriores deberán ser el tema principal al formular la estrategia de la Empresa. A fin de cuentas, las organiza-

* Capitán de Corbeta AB. Ingeniero Comercial.

ciones que adoptan la calidad como medio de diferenciarse y como forma de vida para sus miembros se colocarán a la vanguardia de la competencia.

Cuando una organización decide hacer de la calidad un factor competitivo hace que ésta se convierta en el tema central de la planificación estratégica, desde la declaración de su misión hasta sus políticas.

1.3. La Organización y Administración de la Calidad Total.

En la actualidad se reconoce en forma general que hay dos requisitos previos para que una empresa adopte la Administración de la Calidad Total (ACT). El primero es una actitud de calidad, que debe involucrar a toda la organización. El segundo requisito previo es una infraestructura de la organización que apoye esa actitud general. Las compañías deben contar con una estructura y medios necesarios para establecer metas, asignarlos a los miembros más apropiados del personal y convertirlos en planes de acción. Toda la gente debe estar consciente de la importancia de la calidad y contar con la capacitación apropiada para realizar las tareas necesarias.

Es fundamental para la organización adoptar un enfoque sistémico al

desarrollar su estrategia, ya que la interdependencia de todas las funciones y departamentos es un requisito indispensable al establecer la ACT. De hecho, la única razón que justifica la existencia de la empresa, y de cada una de sus actividades es un conferir un valor agregado a los insumos y elaborar un producto cuyo valor sea aún mayor. Antes de preguntar qué puede usted hacer por el cliente, pregunte qué espera el cliente que usted haga por él. La respuesta a esa pregunta es la base, para una organización orientada a la calidad.

Un aspecto importante a considerar es el cambio experimentado en la organización de las empresas, siendo la típica la mostrada en la figura 1(a), la cual es del tipo vertical, basada en relaciones de mando, procedimientos presupuestarios y clasificación de puestos muy especificados y detallados. La división en departamentos se realiza de acuerdo con las funciones y tanto la comunicación como las recompensas y las lealtades tienen una orientación funcional. Se obliga a los procesos a fluir en sentido vertical y desde arriba hacia abajo.

Para llevar a cabo la transición de la administración ACT, es necesario reorientar en un nuevo organigrama. Es preciso invertir el diagrama organizacional, como se muestra en la figura 1(b), y colocar al clien-

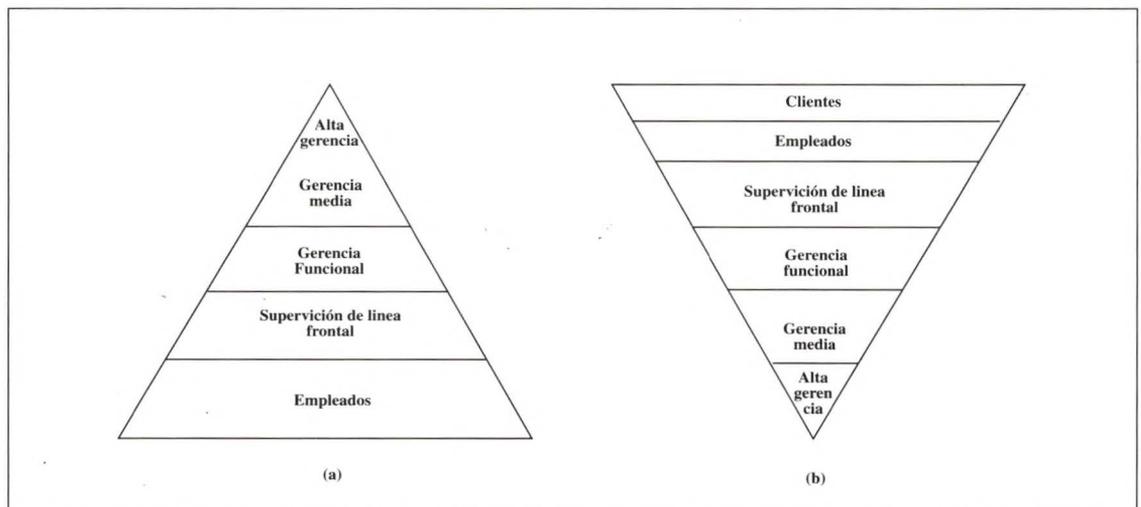


Fig. 1 Transición de la organización tradicional a la ACT.

te en el vértice superior, seguido de los empleados y los supervisores de línea frontal. Ellos son los que transmiten directamente la calidad. En este concepto no se modifica ni la jerarquía ni el flujo de la autoridad, pero el jefe ya no lo es en la acepción anticuada de la palabra. Ahora es un facilitador, un entrenador, un integrador, cuya tarea consiste en suprimir las barreras que impiden a sus subordinados llevar a feliz término su trabajo. Ese mismo papel recae ahora en la gerencia de nivel medio y alto. La calidad es hoy responsabilidad de todos y no tan sólo del departamento a cargo de la verificación de la calidad.

1.4. Productividad y Calidad.

Sólo cuando la productividad y la calidad se consideran en forma conjunta es factible alcanzar una mayor competitividad.

Se argumenta que un programa destinado a mejorar la calidad provoca perturbaciones y retrasos que redundan en una menor producción. Aún cuando esto puede ser cierto en el corto plazo, en realidad no ocurre así en un lapso de tiempo más largo. Este argumento no es válido cuando se toman en cuenta los costos asociados a una mala calidad.

El argumento a favor de que existe una relación positiva entre ambos conceptos fue planteado, por W. Edwards Deming, quien estableció 14 principios y, se basó en sus observaciones sobre el modo en que se merma la productividad a causa de los defectos, las rectificaciones y los desperdicios a los que da lugar la mala calidad, en la cual cualquier mejoramiento de esta permitirá reducir los defectos y por ende mejorar la productividad.

No se pueden dar argumentos de mejoramiento de la calidad basado solamente en la reducción del volumen de producción o en la eliminación de fallas y defectos porque sería un argumento muy simplista.

Se deberá considerar las ventajas comprobadas de la ACT, ya que esta es un pro-

ceso de mayor amplitud y a más largo plazo y, como tal, se ocupa del cambio cultural y también de la creación en términos de la visión, la misión y valores de la organización, en la cual están incluidas las ventajas de la productividad.

Si bien la tecnología es un factor importante en la productividad, sería un error atribuir a esta como la única respuesta para el mejoramiento de la calidad y la productividad. Lo que se necesita no es la sustitución de mano de obra, sino el mejoramiento de los procesos.

Mucha gente concibe la tecnología como automatización y mecanización, pero en realidad la tecnología incluye métodos para mejorar los procesos con el fin de mejorar la relación entre producto e insumos. El hecho de solo centrar a la tecnología en automatización y en las máquinas implicará requerir de tiempo y dinero, y estos dos factores son escasos. En cambio, los sistemas de administración consumen pequeñas cantidades de tiempo y dinero y pueden ser igualmente eficaces o aún más. La solución consiste en mejorar el sistema y el proceso antes de introducir más tecnología.

2. La ISO 9000. Normas Universales de Calidad.

“Las compañías pueden acatar las normas de Europa, o bien pueden quedarse en su país”. Business Week.

El detonante más visible de la actual preocupación por la calidad ha sido la adopción por parte del Comité Europeo de Normalización (CEN.), de un conjunto de normas emitidas en 1987 por la organización para la Normalización Internacional (ISO.), bajo la denominación ISO 9000. El CEN, adoptó estas normas sin alteraciones, asignándoles el número EN 29.000. Como consecuencia de esta decisión, todos los países se han visto forzados a revisar sus viejos y tradicionales esquemas.

La ISO es una Institución con sede en Ginebra (Suiza) formada por los organismos de normalización de 91 países (entre los cua-

les se cuenta el Instituto Nacional de Normalización, INN de Chile). ISO es una organización no gubernamental, pero en la cual los países europeos tienen una muy importante representación, pues ellos contribuyen aproximadamente con el 40% del financiamiento. Su accionar descansa en el trabajo de 180 comités técnicos (CT), más del 70% de los cuales son administrados por europeos.

El origen de la serie ISO 9000 fue la competencia planteada a nivel mundial por aquellos países como Japón, que estaban avanzando velozmente hacia la calidad total. La respuesta de Europa fue la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad, es decir, es un grupo de guías y normas comunes destinadas a introducir y robustecer la calidad en sus propias organizaciones productivas. Pero las organizaciones no son auto-suficiente ni están aisladas. Los productos de una industria son insumos para otra. La calidad se hace extensiva a todos los participantes en la cadena dentro o fuera del país. Como consecuencia el acuerdo Europeo impone en la práctica, una obligatoriedad para las Empresas interesadas en exportar a ese mercado. En otras palabras, si bien las ISO 9000 son de carácter voluntario, aquellos bienes y servicios que no puedan demostrar haber sido producidos en conformidad a un sistema de Gestión de Calidad tendrán vedado su acceso al Mercado Común Europeo.

La implementación de las Normas ISO 9000 se han extendido con una velocidad sin precedentes en la historia para un documento de este tipo. Hasta ahora, 52 países ya han adoptado estos criterios como guía para el establecimiento de Sistemas de Gestión de Calidad en sus propias organizaciones productivas. Nótese que desde 1990, Chile está entre ellos. Se espera que este número siga aumentando en los próximos años.

2.1. Una Norma no Proteccionista.

No se puede establecer o interpretar las

normas ISO 9000 como barreras proteccionistas. Aceptando que en todo el mundo persisten numerosos obstáculos al intercambio comercial entre países, el acuerdo de la Comunidad Económica Europea respecto a las ISO 9000 se orienta en un sentido completamente distinto. Hay varios argumentos en favor de esta aseveración.

En primer lugar, la uniformidad de procedimientos y normas facilitará la comercialización de los productos, reduciendo o eliminando una serie de vallas. Por ejemplo, los exportadores deberán ahora certificar sus productos una sola vez, y no afrontar los costos prohibitivos que significaría cumplir simultáneamente con un conjunto de normas diferentes para cada país de destino. Será además más sencillo embalar, etiquetar productos, obtener licencias de transporte, pasar trámites aduaneros, o resolver problemas



"ASMAR" Talcahuano goza de la distinción de ISO-9001

legales. Todo ello puede significar una importante disminución de costos.

En segundo término, la aceptación generalizada de las normas ISO 9000 es un factor que contribuye de manera importante a confiar en su capacidad para elevar la calidad de los bienes y servicios producidos bajo sistema de Gestión de Calidad. La certificación de conformidad, elemento central de dichas normas, es una garantía de calidad para los clientes. Esto puede resultar muy ventajoso en términos de marketing.

Además, es también muy importante tener presente que, bien aplicado, un sistema de Gestión de Calidad aumentará el valor del producto, no implicando necesariamente aumento en su costo.

Finalmente, las exigencias son para todas las Empresas que comercien con países europeos, tanto las externas como aquellas internas a la propia Comunidad. Esto significa que muy pronto los productos europeos se caracterizarán por su calidad, como lo son ya las exportaciones provenientes de Japón.

2.2. Qué es ISO 9000.

La norma ISO 9000 es una serie de cinco estándares de Sistemas de calidad (dos documentos guías y tres documentos contractuales). La ISO 9000 provee una guía para seleccionar una de las normas contractuales ISO 9001, ISO 9002 o ISO 9003. Estas últimas tres son las normas contractuales usadas para certificar una Empresa. La Norma ISO 9001 es la de mayor cobertura, dado que cubre el diseño, producción e instalación. La Norma ISO 9002 es una derivación de la Norma ISO 9001 y cubre solamente la producción e instalación. Finalmente, la Norma ISO 9003 es un derivado de la Norma ISO 9002 y cubre solamente la inspección y ensayos finales.

La Norma ISO 9004 es un documento guía que puede ser usado como referencia para la implementación de las exigencias contenidas en las Normas ISO 9001.9002 e ISO

9003 según sea aplicable.

En Chile el Instituto Nacional de Normalización, la serie de normas ISO 9000 están definidas como sigue:

NCH- ISO 9000: Normas de gestión de calidad y aseguramiento de la calidad - guía de selección y uso.

NCH ISO 9001: Sistema de calidad-Modelo de aseguramiento de la calidad en diseño/ desarrollo producción, instalación y servicio.

NCH ISO 9002: Sistemas de calidad-Modelo de aseguramiento de la calidad en la producción e instalación.

NCH ISO 9003: Sistemas de calidad-Modelo aseguramiento de la calidad e inspección y ensayos finales.

NCH ISO 9004: Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad- Directrices generales.

La Norma ISO 9000 no constituye un Sistema de Calidad Total. La serie ISO 9000 constituye sin embargo, un buen paso inicial para implementar Sistemas de Calidad Total. Se ha establecido que las normas ISO 9000 serán revisadas cada 5 años, correspondiendo la próxima revisión el 2002, donde se espera se pueda avanzar aún mas sobre los modelos existentes de calidad total y más aún sobre los criterios de mejoramiento continuo, con lo cual se espera eliminar las actuales características estáticas que se le atribuyen a las series ISO 9000.

2.3. Razones para Implementar ISO 9000.

Hay un sinnúmero de razones para implementar las Normas ISO 9000, a saber: mejoramiento interno, posición en el mercado, control de proveedores, requerimientos del cliente o requerimientos legales.

Usando las Normas ISO 9000 para implementar un sistema preliminar de calidad con fines de mejoramiento interno, se puede beneficiar una Empresa en varios sentidos: mejoramiento de la calidad de las operaciones, aumento consiguiente de la eficiencia, reducción de costos, mejoramiento eventual de la posición en el mercado

con aumento de la rentabilidad de la inversión y de las utilidades.

Con respecto al posicionamiento en el mercado en el largo plazo, si el nivel de calidad es percibido más bajo que el de otro competidor invariablemente habría una pérdida de mercado. El cumplimiento de las Normas ISO 9000 permitirá demostrar a los compradores y competidores que la Empresa está realmente comprometida con la calidad.

Las Normas ISO 9000 también son usadas para el control de proveedores. Antes de usar la norma con este propósito es dable esperar que la Empresa misma ya haya implementado o esté próxima a satisfacer internamente la norma. No siempre es fácil exigir algo a alguien si uno mismo no lo cum-

ple u observa. El beneficio, al contar con proveedores certificados, radica en la reducción del esfuerzo y costo de inspección y control con el consiguiente incremento de las utilidades.

La última y peor razón para implementar ISO 9000 y obtener la certificación es simplemente porque la exige el cliente o algún organismo regulador. La base de las Normas ISO 9000, es el compromiso de la alta gerencia con la calidad y no la existencia de una amenaza a nuestro negocio. Si es una exigencia externa y la gerencia asume honestamente un compromiso con la calidad, ésta se verá beneficiada tanto con el mejoramiento interno como con el posicionamiento en el mercado.

