Los Ocho Principios de la Calidad.

Camilo D'Alemán

En la norma ISO 9000 en su versión del año 2000 se introducen los ocho principios de la calidad de los que puede decirse que hacen parte de las mejores prácticas de organización empresarial actual.

Como herramienta de organización los ocho principios se integran a otras formas simples de sistematización, o generación de rutinas, que permiten mejoras en la calidad del trabajo empresarial y personal. Incluso y especialmente, en la vida familiar y personal:

- Las cinco S (1), con su criterio simplificador
- Los siete hábitos de la eficiencia (2), con su disciplina personal
- El cuadro de mando integral (3) con sus indicadores que verifican el desarrollo del proceso de calidad en periodos cortos y ponen nuevas metas a mediano plazo.
- Y estos ocho principios de la calidad (4) como organización sistemática y por procesos de la productividad.

>>> Principio 1. Enfoque al cliente

Las organizaciones (y las personas) dependen de sus clientes y por tanto deben entender sus necesidades actuales y prever las futuras, con el objetivo de excederlas en todo momento.

En la implementación inicial de un programa de calidad basta con la información de quienes atienden a los clientes para definir que es lo que esperan: de una buena tormenta de ideas se pueden obtener indicadores y, derivados de ellos, metas de atención al cliente. Además se consigue de los participantes la comprensión del objetivo y el compromiso con el mejoramiento, razones suficientes para que sean involucrados todos los empleados de la organización en sus diferentes niveles.

Clientes son también los proveedores, los empleados y los socios de la organización.Compras, recursos humanos y alta gerencia les atienden y deben establecer los correspondientes indicadores y metas.

Como referencia a ser considerada en la etapa de planeación de la tormenta de ideas, y a ser expuesta con claridad al proponer la actividad y sus objetivos, los indicadores de gestión, como están definidos por el cuadro de mando integral, son indicadores internos, la mayoría de las veces asociados a la contabilidad y en muchas otras ocasiones al tiempo.

La evaluación interna inicial puede reforzarse con una encuesta simple en una muestra en clientes y proveedores que permita verificar su opinión. Se trata de asegurar la armonía de los indicadores definidos en el seno de la organización con las expectativas de los clientes de mayor representatividad y confianza. La recolección de la información, en periodos de mediano plazo, quizá anuales, debe ser responsabilidad de quienes atienden los clientes y los resultados deben ser transparentes y rápidos. También se consigue así el compromiso del personal involucrado.

Los objetivos planteados son: contabilidad al día, pocos indicadores, pocas reuniones, pocos clientes consultados. Con éste primer paso se deben obtener mejoras concretas. Más tarde puede llegar a hacerse más complejo, pero lo primero es empezar.

>>> Principio 2: Liderazgo

La condición de líder se gana cuando una dirección, gerencia o persona, establece la unidad de propósitos entre esa dirección y los componentes de la organización.

Los líderes deben aceptar que las organizaciones, cualquier institución, sólo tiene dos propósitos objetivos: sobrevivir y crecer. Poner otros propósitos al mismo nivel es producto de la subjetividad personal o colectiva de la dirección y siempre lleva a los participantes o empleados a la confusión improductiva (6). Los dos objetivos, crecer y sobrevivir se consiguen sobre dos pilares: los clientes y los empleados.

Para que los empleados entiendan y respondan a los propósitos éstos deben ser objetivos. Los que no son del todo claros en su formulación, si es necesario explicarlos, probablemente no sean tan importantes y quizá sean subjetivos. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral son una guía adecuada para que el líder y el equipo puedan establecer indicadores adicionales objetivos y relevantes.

Para redondear la tarea, una visión de futuro define las oportunidades de desarrollo que, empleados y colaboradores más cercanos a cada uno de los grupos de clientes, pueden identificar puntualmente en el mercado para ser aprovechados por la organización.
Los objetivos del líder son establecer: metas definidas con objetividad, propósitos claros, indicadores auxiliares relevantes y una nítida visión de futuro.

>>> Principio 3: Involucrar al personal

Las personas, en todos los niveles, son la esencia de la organización. Informarlos y educarlos sobre los objetivos y métodos de la organización les permite comprometerse, y al hacerlo, utilizar a plenitud sus habilidades en beneficio de la organización y de su propio crecimiento o experiencia. Cada uno debe saber cual es su papel y cuales sus indicadores de desempeño. Y cada uno debe saber como le complementan y apoyan el grupo y la organización.

En su perspectiva personal cada empleado tiene sus propios objetivos: sobrevivir y crecer, en su calidad de vida. Puesto que esas definiciones personales serán subjetivas, sólo cada uno puede saber qué le estimula a trabajar mejor. Como cliente de la organización el empleado también espera que sean identificadas y excedidas sus necesidades; algunas de ellas, la autorrealización por ejemplo, quizás de mayor impacto en la motivación que el salario mismo.

Es prioritario vincular las personas con un perfil adecuado a su cargo. Con el mejor nivel posible en aptitudes y actitudes, incluyendo si es posible grandes talentos. La mayoría de los objetivos se consiguen con el trabajo duro y cotidiano, pero alguna vez se obtienen resultados brillantes o especiales por el destello de un talento. Y no olvidar que se aprende de los errores, algunos empleados son valiosos porque conocen los que errores que no se deben cometer.

El buen trato personal es producto de las expectativas de las dos partes: mejores expectativas, mejores resultados. Cada par organización-persona establece su propia espiral productiva; satisfactoria o no para ambos, pero siempre simétrica en cuanto dependiente de las expectativas.

Como contraprestación, la organización requiere de cada uno de sus componentes una actitud comprometida, que se refleja en: trabajar, trabajar más, trabajar mejor. Debe ser suficiente que las personas trabajen 8 horas diarias, quizá 44 o 45 semanales, no más. Ese nivel de uso del tiempo para la producción es un logro que reconoce otras necesidades del ser humano, como el descanso y su relación con otras personas.

La organización espera que los tiempos de trabajo sean efectivos, eficientes y que la curva de aprendizaje se renueve continuamente, llevando a la persona a mejores niveles de actuación cada día. Algunos indicadores personales, que podrían ser privados, de uso personal, pueden ser una buena recomendación para el seguimiento al propio desempeño.

>>> Principio 4: Organización por procesos

Se obtienen resultados con mayor eficiencia cuando las actividades y sus recursos son administrados como procesos.

La organización por procesos también requiere de un concepto fundamental simple. Lo primero es definir el flujo de de las actividades actuales (en un diagrama) y reconsiderarlo al detalle para evitar las interfases, cambios de área o de persona responsable de cada tarea. Cada proceso tiene como principio y fin un cliente, pero no es ajeno en su responsabilidad con el cliente final.

Para reforzar y poner en marcha un proceso tal como se ha definido, es conveniente enfocarlo a su cliente, dotarlo de indicadores, objetivos, recurso humano y un responsable o líder, de la misma forma que ha sido realizado en trabajo con la organización en su conjunto.

Otra vez aquí, como en el enfoque al cliente, la participación de los empleados es determinante para conseguir la comprensión del objetivo y el compromiso

Organización por procesos propia de una Pyme.

para superar las metas, y otra vez aquí ello es razón suficiente para que sean involucrados todos los empleados en sus diferentes niveles.

Principio 5: Administración sistemática

Identificar, entender y administrar los procesos y sus interrelaciones consigue una visión de la organización como sistema. Quién es quién, dónde está, cual es su tarea, como contribuye al equipo y a la consecución de los objetivos. Cada persona se sabe importante en su lugar y responsabilidades.

Como resultado la gerencia puede organizar y dirigir con claridad y racionalidad, en situaciones que no llevan a sorpresas internas y permiten la confianza de los componentes del equipo en el conjunto de la organización. De ambas partes se genera la actitud de transparencia y conocimiento de la situación actual, basados en los indicadores y las cifras, con lo cual es posible la discusión abierta y la búsqueda de soluciones adecuadas y a tiempo para los problemas actuales o previstos.

Principio 6: Mejora continua

Con indicadores y procesos bien definidos, los objetivos de mejora resultan siempre evidentes. Pero el orden de prioridades, acorde con los recursos económicos y humanos, no siempre es igual de obvio. La gerencia puede provocar laxitud si sus objetivos son fáciles, o apatía si parecen imposibles.

Los objetivos de mejora continua son cuantitativos, y sólo por acumulación producen cambios importantes, por eso la referencia al pasado resulta un gran estimulante para los responsables de las actividades.

Por la misma razón no hay que olvidar la posibilidad y/o la necesidad de planear cambios cualitativos que logren nuevos niveles de calidad por sí mismos; aunque signifiquen mayor riesgo, porque también suelen tener un mayor coste de oportunidad, en el sentido y perspectiva financieras. Esos cambios cualitativos suelen tener dos fuentes: una idea brillante o una tecnología más actual.

La mejora continua es una actividad fundamental que involucra el bien más preciado de la empresa: su recurso humano, es la tarea gerencial que requiere del entrenamiento y las metas claras como enfoque al cliente en el trabajo interno.

Principio 7: Hechos y datos para la toma de decisiones

Los hechos y los datos se reflejan en: indicadores, objetivos y cumplimiento de objetivos. Una secuencia clara, que guía a cualquiera de los actores del proceso, y a cada grupo, en el mejoramiento de sus resultados. El único problema que puede dificultar el adecuado funcionamiento de la secuencia es la falta de entrenamiento o formación.

La perspectiva de aprendizaje en el cuadro de mando integral es soporte vital para el desarrollo del personal, de los procesos y de la organización como sistema.

Principio 8: Relaciones de beneficio mutuo

La organización, sus clientes, proveedores, empleados y socios son interdependientes. Unas relaciones de mutuo beneficio convienen a todos, y de ello deben ser conscientes todas las partes implicadas.

Conclusiones

El personal, el recurso humano es el capital más importante de la empresa. Su adecuada gestión permite cumplir los objetivos sin tropiezos. Es el mejor y único recurso fundamental en la organización.

La contabilidad, los estados financieros, son la herramienta base, y de ellos se derivan los mejores indicadores de gestión.

En un orden de documentación e implementación, lo primero es la contabilidad, después los indicadores de perspectiva de clientes, definir objetivos y metas, reducir a la organización por procesos, medir la satisfacción de los clientes y redefinir los objetivos en el sentido de dar flexibilidad y sentido práctico a los previamente definidos.

Como rutinas: gestionar cada día los registros definidos, cada mes dar a conocer y evaluar con los colaboradores los indicadores, auditar el funcionamiento del sistema cada seis meses y, como fin de la auditoria identificar nuevas cotas de calidad.

Biblografia:

(1) www.semiconfareast.com/5S.htm, www.ceroaverias.com/5S/index5s.htm
(2) Covey F., "Los siete hábitos de la gente altamente eficiente", Covey institute, USA, 1986
(3) Kaplan R S, Norton D P., "Cuadro de mando integral". Gestión 2000, Madrid, 1997.
(4) NTC ISO 9004-2000. Norma ISO versión en español por el ICONTEC. Colombia, 2000
(5) www.mollabs.com/quienes3.htm Contiene versiones propias de la bibliografía reportada.
(6) Selleneve J.P. "Gerencia integral" Ed. Norma, Bogotá. 1982