

INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

CONTENIDO TEÓRICO: BLOQUE II

TEMA 2: CALIDAD EN LA EMPRESA

- 1.1. Concepto y evolución de la calidad.
- 1.2. Precisiones conceptuales: normalización, homologación, certificación, acreditación y auditoría.
- 1.3. Aspectos económicos de la calidad.
- 1.4. El papel de la calidad en la estrategia empresarial.

TEMA 3: SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

- 3.1. Gestión de la calidad: concepto y principios.
- 3.2. Estándares de normas ISO 9000: contenido y aplicación.
- 3.3. Planificación de la calidad: tipos y procesos.
- 3.4. Implementación de un sistema de gestión de la calidad.
- 3.5. Sistema integrado de gestión de calidad y otros estándares de gestión.

TEMA 3: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.- GESTIÓN DE LA CALIDAD: CONCEPTO Y PRINCIPIOS

Concepto:

Definir la gestión de la calidad no resulta fácil, en tanto que ha sido tratada por numerosos autores, los cuales han introducido matices diferentes, y, además, semánticamente guarda similitudes con términos como administración, dirección, gerencia o mando.

En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión se usan como sinónimos al comprender la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de unos objetivos. De hecho, en la práctica se observa que el término management es traducido como administración pero también como gerencia.

En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado, aunque en los libros clásicos se toman como sinónimos al hacer referencia al proceso, es decir, al camino sistemático y organizado para hacer cosas. Este enfoque describe y analiza a la gestión por las actividades que la componen. Consiste en la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control.

- La planificación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado que incluye la selección de las actuaciones que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente. Planificar consiste en establecer un puente entre una situación actual y otra futura deseable. Es una actividad de reflexión previa a la acción que incluye decidir con antelación qué se desea conseguir, qué debe hacerse para lograrlo, cómo, dónde, quién y cuándo se hará.
- La organización comprende el establecimiento de una estructura formalizada y permanente de roles para las personas que integran la organización. Los administradores se aseguran de esta manera que cada uno de los trabajadores conozcan los papeles que tienen que desempeñar para lograr los objetivos institucionales.
- La dirección es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.
- El control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan surgir. Para ello se realizan comparaciones periódicas de las previsiones y realizaciones, valorando las posibles desviaciones con respecto a los objetivos establecidos.

Ante esta visión clásica de considerar la gestión como el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado ha surgido una concepción más actualizada y estratégica al plantear la gestión como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización hacia el logro de unos objetivos, incluyendo la acción y el efecto. De hecho, según el Diccionario de la Lengua Española gestión es la acción y el efecto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, aunque también se define como la acción y el efecto de administrar.

La unión de estas dos perspectivas hace que la gestión sea tanto una estrategia como un proceso, que desde un enfoque sistémico de la dirección supone entenderla como un modelo directivo ecléctico, que se ha construido históricamente como una compleja combinación de ideologías y métodos, que se han aplicado en la praxis para modelizar metodologías con que afrontar problemas complejos de dirección de organizaciones.

Aplicando este concepto de gestión al terreno de la calidad, ésta incluiría tanto las estrategias encaminadas a lograr la calidad como los procesos necesarios para alcanzarla. Según la UNE-EN-ISO 9000 la gestión de la calidad se define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Esta dirección y control incluye, generalmente, el establecimiento de la política y los objetivos de calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad (apartado 3.2.8).

Principios:

A pesar de la diversidad de enfoques existente para lograr la calidad en las organizaciones la metodología utilizada para conseguir una buena gestión de la calidad tiene en común algunos elementos que se asumen como estratégicos, por ejemplo:

- La prioridad de la calidad.
- La consideración del cliente externo e interno como ejes de la actividad empresarial.
- La motivación de todo el personal en aras de la mejora continua.
- La utilización de todos los indicadores de medición que sean necesarios; porque lo que no se mide no se controla y, por tanto, no se puede apreciar su evolución.
- La revisión de todos los procesos en un sentido amplio y especialmente de los procesos claves.
- La eliminación de despilfarros como consecuencia de la reducción de márgenes.
- La importancia de un liderazgo que potencie una cultura de calidad.

Las iniciativas de calidad fracasan sencillamente porque falla algún o algunos de los requisitos señalados anteriormente como necesarios.

No obstante, por ser más conocidas internacionalmente, presentaremos los principios establecidos en las normas UNE-EN ISO de la serie 9000. Según la norma sobre fundamentos y vocabularios, UNE-EN-ISO 9000:2008, los principios de gestión de la calidad para conducir a la organización hacia una mejora del desempeño son ocho:

1. Enfoque al cliente. Puesto que las organizaciones dependen de sus clientes, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Este conocimiento lo ha de poseer:
 - La alta dirección para tenerlo en cuenta en la realización de planes estratégicos.
 - Todos los empleados (clientes internos), en especial los que están en contacto directo con los clientes.
 - E incluso, en algunos casos los proveedores.
2. Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Por ello, deberían crear y mantener el ambiente interno adecuado para que el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad debería ser una decisión estratégica de la organización (Apartado 5. Responsabilidad de la dirección de ISO 9001).
 - La estrategia debe ser acordada y comunicada por quienes dirigen la organización.
 - La alta dirección debe proveer los recursos necesarios para la implantación y el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Participación del personal. El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de toda organización, su total compromiso posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- El personal debe conocer su cometido.
 - Conocer y comprender la relevancia y la importancia de sus actividades y el modo en que estas contribuyen a la consecución de sus objetivos y de los de la organización.
 - Tener las destrezas adecuadas para hacer su trabajo de forma eficaz.
4. Enfoque basado en procesos. Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. El proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, creando un producto o servicio de valor para el cliente interno o externo. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otro proceso y debe contener indicadores para controlar su eficacia (capacidad para alcanzar los resultados deseados) y eficiencia (resultados alcanzados teniendo en cuenta los recursos utilizados).

En este enfoque para suministrar el producto o servicio al cliente la empresa debe:

- Trabajar como un equipo con un objetivo común "satisfacer al cliente".
- Desarrollar procesos en toda la organización.
- Determinar las interacciones de cada proceso con otros procesos que puedan repercutir en dicho proceso.
- Contemplarse como un conjunto homogéneo, sin que ninguna parte quede aislada.
- Y ponerlos por escrito (procedimiento documentado) mediante: el objetivo que se pretende lograr, el área de aplicación, las responsabilidades para cada actividad descrita, una definición de aquellos conceptos y expresiones que haga falta aclarar y una descripción del desarrollo por orden cronológico de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del procedimiento (qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hace).

Tipos de procesos:

- P. Estratégicos: Despliegan las políticas y estrategias de la organización proporcionando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos.
- P. Operativos. Los que están ligados directamente con la realización del producto o servicio.
- P. Apoyo: Los que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

5. Enfoque de sistema para la gestión. Consiste en la identificación, entendimiento y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, lo que contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos. Por ello, la organización debe analizar las interdependencias de los procesos y el modo en que éstos pueden integrarse en un sistema.
Para gestionar los procesos como un sistema se debe:
 - Asignar a cada proceso un responsable.
 - El responsable se asegura que la secuencia del proceso es correcta donde se produce interacción con otros procesos.
 - Hay un responsable de la medición y seguimiento del proceso, así como de garantizar que el proceso esta siendo mejorado donde es necesario.
6. Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de la misma. Para ello se requiere de la actualización, el seguimiento y la medición. A tal fin se han de utilizar las fuentes de información:
 - Analizar la información de retroalimentación recibida del cliente y del personal de la empresa.
 - Analizar la información del análisis de la competencia y de otros sectores.Se han de determinar las áreas concretas de mejora y medir la situación en ese momento a través de la aplicación del ciclo o rueda de Deming.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Por ello se han de tomar decisiones basadas en hechos que hayan sido cuidadosamente analizados y si es posible medidos para lo cual es necesarios tener indicadores¹.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. La organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Para ellos se ha de:
 - Identificar y seleccionar los suministradores claves.
 - Crear comunicaciones abiertas y claras.
 - Establecer actividades conjuntas de mejora para comprender las necesidades de los clientes.
 - Animar y reconocer las mejoras y los logros.

Estos principios son el marco de la Norma UNE-EN ISO 9001, donde se establecen los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

El *sistema de gestión de la calidad* no es más que un modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de las empresas en dar al cliente lo que necesitan, cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible. Por tanto, incluiría el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus

¹ Un indicador es un soporte de información, habitualmente un número que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre parámetros de actuación asociados.

actividades para el logro de los objetivos preestablecidos, es decir, ha de seguir los principios de cualquier buen sistema de gestión en una empresa.

2.- ESTÁNDARES DE NORMAS ISO 9000: CONTENIDO Y APLICACIÓN

La implementación de un sistema de gestión de la calidad en las empresas se puede llevar a cabo conforme a lo indicado en las normas de la serie UNE-EN ISO 9000:2008. Esta norma describe los elementos que componen un sistema de gestión de la calidad y su objeto es proporcionar un núcleo común flexible y aplicable a cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño o sector económico. Además, todos los requisitos de esta norma internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Los trabajos de revisión de las normas, llevados a cabo por expertos en calidad de todo el mundo, se han materializado en tres normas básicas que introducen una nueva concepción de la gestión de la calidad aplicable a cualquier tipo de organización a excepción del sector eléctrico y electrónico²:

- UNE-EN ISO 9000:2008 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario
- UNE- EN ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos
- UNE-EN ISO 9004:2008 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño

Estas normas básicas se completan con una serie de documentos que incorporan especificaciones para los distintos elementos integrantes del sistema de la calidad, como son:

- UNE 66904-5:1996 Gestión de la calidad. Directrices para los planes de la calidad
- UNE 66908:1998 Guía para la redacción de un manual de la calidad
- UNE 66914:2000 Guía para la gestión de los efectos económicos de la calidad
- UNE 66915:2001 Gestión de la calidad. Directrices para la formación
- UNE 66925:2002 Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad
- UNE-EN ISO 19011:2002 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental
- ...

En el ámbito de estas nuevas normas básicas, que revisan y sustituyen a las anteriores versiones de 1994, se adaptan los sistemas de calidad a nuevos requisitos y principios de gestión de la calidad. Según la norma sobre fundamentos y vocabularios, UNE-EN-ISO 9000:2008, los principios de gestión de la calidad para conducir a la organización hacia una mejora del desempeño son los ocho analizados en el apartado anterior (enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en

² La familia de normas ISO 9000 proporciona requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño así como la evaluación de estos sistemas. No obstante, no es tan completa como los modelos de excelencia que contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma. Los criterios de evaluación en los modelos de excelencia proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones.

procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor).

Estos principios son el marco de la Norma UNE-EN ISO 9001:2008, donde se establecen los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

Esta norma va a determinar el establecimiento de la política y los objetivos de calidad como punto de referencia para dirigir la organización, aplicando los recursos necesarios para así alcanzar los resultados deseados. La política será por tanto un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos, y estos han de ser coherentes con ella (la compatibilidad exigida entre los objetivos y las políticas es una novedad con respecto a la versión de 1994) y el compromiso de mejora continua, y por lo tanto deberán ser medibles en la medida de lo posible. Para ello, la alta dirección tendrá que crear un ambiente en el que el personal se involucre completamente a través de su liderazgo.

Por otro lado, el sistema tendrá que documentarse mediante la elaboración del manual, los planes de calidad, las especificaciones, las guías, los procedimientos, las instrucciones y los registros. No obstante, el propósito de esta norma internacional no es proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Definidas las responsabilidades e implantado el sistema, deberán llevarse a cabo a las acciones requeridas. Finalmente deberá evaluarse el sistema, determinando si:

- Se han identificado y definido apropiadamente los procesos.
- Se han asignado las responsabilidades.
- Se han implementado y mantenido los procedimientos.
- Si el proceso es eficaz para lograr los resultados requeridos.

La mejora continua se convierte en el objetivo permanente del sistema para incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas. Así, la adopción del sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de la empresa.

ESTRUCTURA DE LA NORMA UNE-EN-ISO 9001:2008. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. REQUISITOS

PROLOGO

PROLOGO DE LA VERSIÓN EN ESPAÑOL

0. INTRODUCCIÓN

0.1. Generalidades

0.2. Enfoque basado en procesos

0.3. Relación con la Norma ISO 9004

0.4. Compatibilidad con otros sistemas de gestión

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

1.1. Generalidades

1.2. Aplicación

2. NORMAS PARA CONSULTA

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1. Requisitos generales

4.2. Requisitos de la documentación

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

- 5.1. Compromiso de la dirección
- 5.2. Enfoque al cliente
- 5.3. Política de la calidad
- 5.4. Planificación
- 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
- 5.6. Revisión por la dirección
- 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS
 - 6.1. Provisión de recursos
 - 6.2. Recursos humanos
 - 6.3. Infraestructura
 - 6.4. Ambiente de trabajo
- 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO
 - 7.1. Planificación de la realización del producto
 - 7.2. Procesos relacionados con el cliente
 - 7.3. Diseño y desarrollo
 - 7.4. Compras
 - 7.5. Producción y prestación del servicio
 - 7.6. Control de los equipos de seguimiento y de medición
- 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA
 - 8.1. Generalidades
 - 8.2. Seguimiento y medición
 - 8.3. Control del producto no conforme
 - 8.4. Análisis de datos
 - 8.5. Mejora

ANEXOS A (Informativo) Correspondencia entre la norma ISO 9001:2008 y la norma ISO 14001:2004

ANEXOS B (Informativo) Cambios entre la norma ISO 9001:2000 y la norma ISO 9001:2008

BIBLIOGRAFÍA

Por su parte, la Norma UNE-EN ISO 9004:2008 proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia global de la organización, así como de su eficacia. La Norma ISO 9004 se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación.

No obstante, las ediciones actuales de las Normas ISO 9001 e ISO 9004 se han desarrollado como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad, las cuales han sido diseñadas para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse igualmente como documentos independientes. Aunque las dos normas tienen diferente objetivo y campo de aplicación, tienen una estructura similar para facilitar su aplicación.

En este apartado conviene señalar que, además de estas normas genéricas para la gestión de calidad, existen otros estándares específicos para determinados sectores, aunque muchos de ellos muy en sintonía con la serie ISO 9000 (Rubio, 2005).

3.- PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD: TIPOS Y PROCESOS

La *planificación* es anterior a cualquier actividad humana. La definíamos como una especie de puente entre la situación real actual y una situación futura deseable, para lo que es necesario seleccionar, de entre diversos cursos futuros de acción posibles, aquellos más convenientes, es decir, decidir con antelación los objetivos que se desean lograr y las acciones que hay que llevar a cabo para alcanzados, por lo que constituye un proceso innovador y renovador en la empresa, sin olvidar que es un medio y no un fin en si misma³.

En el terreno de la calidad, la planificación está enfocada a establecer los objetivos de calidad y las especificaciones de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir esos objetivos (UNE-EN-ISO 9000:2008, apartado 3.2.9). Desde un punto de vista estratégico, la organización requiere desarrollar: un análisis del entorno, definir la misión de la calidad, establecer una política de calidad, generar los objetivos estratégicos de calidad y desarrollar los planes de acción de la calidad⁴. Así, los elementos de la planificación, siguiendo a Koontz y Weihrich (1998), son: la misión⁵, los objetivos y metas⁶, las estrategias⁷, las políticas⁸, los procedimientos⁹, las reglas¹⁰, los programas¹¹ y los presupuestos¹². Estos elementos se concretan en los planes.

³ Respecto a este término hemos de destacar definiciones como las de Sisk (1969) que muestra a la planificación como el resultado de realizar un análisis de la información relevante, pasada y presente, junto con una previsión de la posible o probable evolución futura, en vista de lo cual puede establecerse un curso de acción (plan) que conduzca a la empresa a lograr sus fines, a través del logro de un conjunto de objetivos establecidos. En cambio, Steiner (1979) concibe la planificación como un proceso de decisiones por anticipado, que debe contestar a: qué se desea conseguir, qué debe hacerse para logrado, cómo, dónde, quien y cuándo se hará.

⁴ Esta aplicación de la planificación requiere: educación y formación, participación, cultura, tecnología, establecimiento de procesos, autoridad/poder, estructuras adecuadas...

⁵ Misión: cualquier tipo de actividad tiene o debe tener un fin, es decir, enunciar su razón de existir, que puede ser o no explícita, concreta o difusa.

⁶ Objetivos y metas: los objetivos expresan aquello que el sujeto, racionalmente, y sobre la base de la situación interna y externa a la empresa, desea alcanzar en un horizonte temporal. Los objetivos han de ser congruentes y consistentes con la finalidad o propósito de la organización y por ello quedan subordinados a ellos. Éstos, a su vez, se desglosan en subobjetivos o metas específicas para cada unidad, departamento o nivel organizativo de la empresa.

⁷ Estrategias: (militar) la estrategia es un proyecto general e integrado, que conecta a la empresa con el entorno y con el futuro, y que tiene por finalidad el garantizar la consecución de los propósitos de la organización. Constituye un programa general de acción que involucran propósitos, objetivos y planes de amplia envergadura y a largo plazo.

⁸ Políticas: son declaraciones explícitas o implícitas que guían y orientan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. En cierto sentido, las políticas expresan el sistema de valores, la filosofía directiva y la cultura de una organización, asegurando la consistencia de los comportamientos directivos, su cohesión y una mínima uniformidad dentro de la organización.

⁹ Procedimientos: son una secuencia cronológica de acciones requeridas para operar sobre problemas estructurales. Establecen una guía de actuación. Así como la política constituye una guía de pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar.

¹⁰ Reglas: son instrucciones que se siguen en un determinado curso de acción, tendentes a uniformizar comportamiento de todos los integrantes de una organización, luego no admiten desviaciones, es decir, las reglas ajustan a normas las actuaciones individuales coordinándolas. Pueden formar o no parte de los procedimientos, pero a diferencia de ellos, no establecen una secuencia temporal, sino una actuación aislada.

¹¹ Programas: son planes específicos en los que se concretan metas, políticas, procedimientos y reglas, así como todo aquel conjunto de elementos que son necesarios para seguir un curso de acción determinado, tendente a lograr unos objetivos específicos. Es decir, son planes concretos a corto o medio plazo que se

Los planes ofrecen diversas dimensiones o tipos en función del criterio que se utilice para clasificarlos. La distinción más frecuente es la que atiende a la mezcla del criterio temporal, al ámbito de aplicación o nivel de la empresa que afecta y el grado de detalle:

- Planificación estratégica: se concreta en un plan a largo plazo (3-10 años), que es amplio al poder modificar elementos estructurales en la organización y el grado de detalles es bajo.
- Planificación táctica: es a medio plazo (1-3 años), más contextual que la planificación estratégica sin llegar a centrarse en planes operativos, su ámbito de aplicación es interdepartamental por lo que no está orientada a modificar elementos estructurales y su grado de detalle medio.
- Planificación operativa: es corto plazo (0-1 años), centrada en aspectos más concretos de ámbito interdepartamental y, por tanto, más medible en términos de resultados y con un grado de detalle alto.

Tabla 1. PIRÁMIDE DE GESTIÓN Y TIPOS DE CONTROL

GESTIÓN	NIVEL	FUNCIÓN	CONTROL
Estratégica	Dirección	Qué hacer	De gestión global
Táctica	Mandos superiores	Cómo hacer	De gestión funcional
Táctica	Mandos intermedios	Mandar hacer	Operativa
Operativa	Ejecutantes	Hacer	De tareas

Fuente: Blanco, 1986.

Estos planes, como resultado de la planificación, siguen un proceso lógico en el que según Koontz, O'Donnell y Weihrich (1985) se pueden distinguir ocho etapas:

1.- Tomar conciencia del problema. Es el punto de arranque al percibir la necesidad de actuar, es decir, captar una oportunidad, un problema, un riesgo, una amenaza o simplemente la posibilidad de provocar una situación favorable o de evitar una situación desfavorable para la organización en el terreno de la calidad. Siendo conveniente una actitud proactiva a reactiva.

2.- Establecimiento de objetivos. En el sentido estricto sería la primera etapa. Consiste en establecer los objetivos de calidad de la empresa para posteriormente desglosarlos en metas funcionales y departamentales. Para que sean operativos han de ser cuantificables y estar fechados.

3.- Análisis de contingencias. Cualquier plan involucra una multitud de variables que han de ser consideradas, tanto en su estado actual, como en su previsible evolución. Ello plantea la necesidad de estudiar el medio interno y externo a la organización. Sin embargo, una buena parte de las premisas se refieren a variables no controlables por el decisor y respecto a las cuales hay que hacer pronósticos y previsiones, lo que implica ciertas dosis de subjetividad y juicio personal.

4.- Definición de líneas alternativas. Para lograr cualquier objetivo existen, en principio, diversas alternativas. Los objetivos y las premisas van a delimitar estas vías de actuación. Requiere un esfuerzo de creatividad importante para captarlas de forma que se recojan las más adecuadas.

5.- Evaluación de las alternativas. Consiste en valorar cada una de las alternativas o vía de actuación de la etapa anterior. Analizando puntos fuertes y débiles

refiere a una actividad o conjunto de actividades específicas, con entidad propia que goza de una cierta autonomía e independencia.

¹² Presupuestos: son la expresión, en términos numéricos, generalmente monetarios, de un plan o de un programa. Son eminentemente prácticos ya que establecen los logros concretos y los límites dentro de los cuales se deben mover los planes, por consiguiente son una base objetiva para el ejercicio de la función de control.

de cada opción, la cuantificación de los mismos, en términos de resultados y costes, la adecuada ponderación de los riesgos y oportunidades inherentes a cada alternativa y la valoración de todos los aspectos significativos en orden a la adopción de una decisión. De esta forma se podrán establecer un orden de preferencia que facilitará la selección y presupuestación, como la posibilidad de reconsiderar alguna de ellas en el futuro.

6.- Selección de alternativas. Es cuando se decide sobre las varias posibilidades del curso de acción para alcanzar los objetivos, haciendo la empresa el plan suyo.

7.- Formulación de planes derivados. Un plan tiene un núcleo central cuya ejecución requiere de una serie de actuaciones complementarias, con esta etapa se pretende establecer las actividades necesarias para lograr el plan principal, de forma que se provea de los recursos necesarios, en cantidad y calidad adecuados y en el momento oportuno. En este esquema aparecen unos planes básicos o globales y unos parciales o derivados, que pueden integrarse de forma simultánea o sucesiva.

8.- Presupuestación. Consiste en traducir el plan a número, tanto el principal como los derivados.

La planificación es beneficiosa para la empresa porque le ayuda a establecer las estrategias orientadas a los objetivos y, además, proporciona información, orientación en el proceso de decisión y coordinación a todos sus integrantes. No obstante, existen muchas causas para el fracaso de ésta, por ejemplo: el no existir un verdadero interés en desarrollar una gestión planificada o no concretarla, el partir de premisas incorrectas, la falta de apoyo o de control, la inexistencia de una delegación clara, etc. Por ello, para que sea efectiva incluso se debería planificar el propio proceso de planificación (metaplanificación), por lo que ha de comenzar desde arriba y ser organizada, de forma que el equipo humano la acepte y se involucre.

4.- IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La implementación de un sistema de gestión de la calidad en las empresas se puede llevar a cabo conforme a lo indicado en las normas de la serie UNE-EN ISO 9000:2008, concretamente, según la UNE-EN ISO 9001:2008, la organización debe:

- a. *identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,*
- b. *determinar la secuencia e interacción de estos procesos,*
- c. *determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,*
- d. *asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,*
- e. *realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e*
- f. *implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.*

Requisitos de la documentación:

- b) *Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.*
- c) *Un manual de la calidad debe contener el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión,*

los procedimientos documentados establecidos y una descripción de la interacción entre los procesos.

- d) *Los procedimientos documentados requeridos.*
- e) *Los documentos necesitados para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.*
- f) Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema.

Los documentos requeridos deben controlarse. Incluso debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para: aprobar, revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente, asegurarse que se encuentran disponibles en los puntos de uso...

2.- *Responsabilidad de la Dirección*

Compromiso con el sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua. Para ello, ha de comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, ha de establecer política de la calidad, ha de asegurar que se establecen los objetivos de la calidad, ha de llevar a cabo revisiones y ha de asegurar la disponibilidad de recursos. Por ejemplo, debe asegurarse de que las *responsabilidades* y *autoridades* están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

3.- *Gestión de Recursos*

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios (humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Por ejemplo, el *personal* que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

4.- *Realización del Producto*

En la realización del producto se analizará la planificación de la realización del producto, los procesos relacionados con el cliente, el diseño y desarrollo, las compras, la producción y prestación del servicio, y el control de los dispositivos de seguimiento y de medición.

5.- *Medición, Análisis y Mejora*

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

De forma resumida podemos afirmar que el sistema de gestión de calidad que proponen la ISO funciona de la siguiente forma: escribe lo que haces, haz lo que dices, registra lo que haces, verifica y actúa sobre la diferencia.

5.- SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD Y OTROS ESTÁNDARES DE GESTIÓN

La integración de sistemas consiste en gestionar el conjunto de procesos que forman la empresa de forma única pero teniendo en cuenta los requisitos específicos aplicables en varios sistemas de gestión, por ejemplo, en calidad, seguridad e higiene y medio ambiente, en vez de gestionar cada función desde puntos de vista diferentes e independientes.

Así, los sistemas de gestión para una organización que tenga adquirida la cultura de la calidad esta integración pueden tener ventajas como, por ejemplo, un coste menor de certificación, el seguimiento y revisión de los tres sistemas se realizarían al mismo tiempo, se simplificaría la documentación... aunque también existirían desventajas como, por ejemplo, el mayor coste de implantación, el mayor esfuerzo en materia de formación...

El problema es que actualmente no existe un sistema que incluya las especificaciones para los tres sistemas de gestión de forma integrada. No obstante, como los principios de una buena gestión son los mismos existen importantes similitudes entre los conceptos de gestión de calidad, de previsión de riesgos laborales y medio ambiente. Cabe citar entre otras cuestiones que:

- Debe existir el compromiso y liderazgo de la dirección de la organización. Solo si la dirección de la organización, está comprometida, no solo con palabras, sino con hechos, se logrará el éxito. No debe tratarse solo como un problema técnico, como era la tendencia clásica.
- Es un proyecto permanente. Las metas no pueden ser estáticas. El sistema de gestión debe estar inmerso en un proceso de innovación y mejora continua, ante la dinámica del mercado y de los procesos y la aparición de nuevos riesgos empresariales.
- Se basa fundamentalmente en la acción preventiva y no en la correctiva. Es prioritario actuar antes de que los fallos acontezcan, en lugar de controlar sus resultados, aunque también estos han de ser considerados. La eficacia debe medirse fundamentalmente por las actuaciones.
- Ha de aplicarse en todas las fases del ciclo de vida de los productos y en todas las etapas de los procesos productivos. Es prioritario prevenir fallos tanto en las condiciones normales como anormales que puedan acontecer.
- Debe ser medible el sistema. Solo será eficaz, si se es capaz de medir y evaluar la situación en la que estamos, y a dónde vamos. En las tres áreas, las técnicas de evaluación son similares, e incluso algunas idénticas. Es muy importante que las mediciones se realicen sobre indicadores prospectivos.
- Es tarea de todos. Está claro que sin una implicación de todas las personas que trabajan en una organización, es improbable obtener éxitos en calidad, medio ambiente o seguridad, ya que es un proceso continuo e integrado en toda la estructura de la organización.
- Se logra mediante la formación. La formación es la clave principal de todos los aspectos que se desarrollan en las organizaciones. Partiendo de la base de que solo cuando se tiene dominio de lo que hay que hacer se puede empezar a asegurar algo.

En cuanto a las normas vigentes la estructura de la ISO 14001:2004 (Medio Ambiente) coincide casi en su totalidad con la de OHSAS 18001 (Seguridad y Salud Laboral). No obstante, existen aspectos diferenciales, como por ejemplo la evaluación

de riesgos o la vigilancia de la salud, entre otros. Mientras que la norma internacional ISO 9001 se ha alineado con la Norma ISO 14001, con la finalidad de aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. Además, existe la Norma ISO 19011 sobre auditoría de calidad y medio ambiente con un comité técnico que trabaja en la integración de ambos sistemas de gestión. No obstante, la ISO 9001 no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta norma internacional permite a una organización integrar o alinear su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta norma internacional.

Además, si llegase a existir una Norma ISO de sistemas integrados de calidad y medio ambiente, la integración con OHSAS 18001 estaría bastante facilitada. En este sentido hay que señalar que algunas entidades otorgan certificaciones ISO 14001, con algún dispositivo del cumplimiento de requerimientos de alguna norma o modelo de seguridad y salud. Por ejemplo, el dispositivo “no-acreditado” ISO Kaizen-Blitz, en base a ISO 14001 y requisitos de OHSAS 18001 o AS/NZS 4360 (Rubio, 2005).

En la actualidad disponemos de normas y directrices para el diseño, implantación y mantenimiento de sistemas integrados de gestión como las directrices del Oil Industry International Exploration and Production Forum (E&P Forum), la guía de la Chemical Industries Association (Responsible Care Management System) y el borrador de norma de gestión de la calidad, la seguridad y la salud y el medio ambiente del organismo de normalización noruego (OHS&E).

BIBLIOGRAFÍA:

Blanco, F. (1986): *El control como guía de la gestión empresarial*. IMPI, Madrid.

Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2006): *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Prentice Hall, Madrid.

García Mestanza, J. (1997): *Calidad Total*. Papeles de Trabajo. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, nº 20, Universidad de Málaga.

García Mestanza, J. (2000): “Gestión de la calidad del servicio”. En *Manual Práctico de Management*. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998): *Administración. Una perspectiva global*. McGraw-Hill, 11ª Ed., México.

Koontz, H., O'Donnell y Weihrich, H. (1985): *Administración*. McGraw-Hill, México.

Rubio, J.C. (2005): *Manual para la formación de nivel superior para la prevención de riesgos generales*. Díaz de Santos, Madrid.

Sisk, H. (1969): *Principles of Management*. South Western, Cincinnati.

Steiner, G.A. (1979): *Planificación de la alta dirección*. EUNSA, Pamplona.

Referencias normativas y estándares

Norma ISO 14001:2004 Sistema de gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

Norma OHSAS 18001:2007 Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Directrices para la implementación de OHSAS 18001.

Norma UNE 66904-5:1996 Gestión de la calidad. Directrices para los planes de la calidad.

Norma UNE 66908:1998 Guía para la redacción de un manual de la calidad.

Norma UNE 66914:2000 Guía para la gestión de los efectos económicos de la calidad.

Norma UNE 66915:2001 Gestión de la calidad. Directrices para la formación.

Norma UNE 66925:2002 Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad.

Norma UNE- EN ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

Norma UNE-EN ISO 19011:2002 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

Norma UNE-EN ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

Norma UNE-EN ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.