

BREVIARIO DE LA CALIDAD

**Gobierno de la Provincia de Salta
Secretaría General de la Gobernación
Oficina de Calidad de los Servicios**

BREVIARIO DE LA CALIDAD

¿QUÉ SIGNIFICA CALIDAD?

La palabra **Calidad** se emplea la mayoría de las veces con diferentes significados. Al hablar de bienes de Calidad, la gente se refiere, normalmente, a bienes de lujo o aquellos bienes que tienen prestaciones excelentes. Pero su significado es ambiguo y muchas veces su uso depende de lo que cada uno de nosotros entienda por Calidad.

Su significado puede ser múltiple, abarcando tanto la aptitud, actitud, disposición, eficacia, eficiencia, legalidad, atributo y propiedad, como las características, particularidades, perfección, excelencia, bondad, virtud, etc., de un servicio, proceso o producto.

DEFINICIÓN DE LA CALIDAD

En la **norma IRAM ISO 9000:2002** se ofrece una definición amplia de Calidad que sirve de aplicación en diversos campos:

Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Esta norma hace referencia a dos grupos de requisitos:

- **Las necesidades o expectativas establecidas** (*características que cada uno establece*).
- **Las implícitas u obligatorias** (*características que se presupone se deben cumplir*).

La American Society For Quality define la Calidad como: "*La totalidad de funciones y características de un producto que le permite satisfacer una determinada necesidad*".

La Asociación Española para la Calidad (AEC) tiene como finalidad "*fomentar y apoyar la cultura de la Calidad como vía para aumentar la competitividad de las Organizaciones*".

Muchos especialistas han querido dar su propia definición:

W. Edwards Deming dice que: "*El control de Calidad no significa alcanzar la perfección. Significa conseguir una eficiente producción con la Calidad que espera obtener en el mercado*".

Joseph M. Juran define la calidad como: "*Adecuación al uso*".

Philip Crosby lo define como: "*Conformidad con los requisitos*".

Armand V. Feigenbaum define la calidad como: "*La composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios, cumplirán las expectativas de los clientes*".

Fuentes consultadas:

Juran, Joseph M. *Manual de calidad*. Madrid, etc.: McGraw Hill, 2001

Instituto Tecnológico de La Paz. *Tutorial de producción 1. Tema 2.5* Sangüesa Sánchez, Marta. *Manual de Gestión de la Calidad*. Cátedra de Calidad de Volkswagen. Universidad de Navarra

NIVELES DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS, SISTEMAS, PROCESOS Y PRODUCTOS

Los niveles de Calidad son los que se consideran al iniciar la gestión de la Calidad en cualquier Unidad de Organización.

Definiciones:

¿Qué es un SERVICIO? *Es el conjunto de actividades que realiza una persona natural o jurídica para atender una necesidad de una persona natural o jurídica, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminadas las prestaciones. (definición del Glosario de términos sobre la administración Pública. Univ. Nac. Mayor de San Marcos- Lima, Perú).*

¿Que es un SISTEMA? *Es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. (IRAM ISO 9000:2000)*

¿Qué es un PROCESO? *Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (IRAM ISO 9000:2000).*

¿Qué es un PRODUCTO? *Es el resultado de un proceso. (IRAM ISO 9000:2000).*

Para comprender fácilmente estas definiciones, podríamos ejemplificarlas de la siguiente manera: Servicios: son todos los bienes que brindan a sus usuarios

las Unidades de Organización. Sistema es la organización completa de un departamento, Proceso es una función concreta de dicho departamento, y producto el bien o servicio que ofrece.

Los requisitos de Calidad se determinan para cada uno de estos cuatro niveles.

Fuente Consultada:

Sangüesa Sánchez, Marta. *Manual de Gestión de la Calidad*. Cátedra de Calidad. Universidad de Navarra. España.

LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL DE LA CALIDAD

La dirección y control de la Calidad incluyen la puesta en marcha de:

- Una gestión de la Calidad con sus objetivos de la Calidad.
- La planificación de la Calidad.
- El control de la Calidad.
- La garantía de Calidad.
- Una mejora constante de la Calidad.

(IRAMISO 9000:2000)

Una gestión de la Calidad con sus Objetivos de la Calidad: Para lograr garantizar el éxito de una gestión de la Calidad es necesario establecer previamente los objetivos que la Unidad de Organización se plantea en este ámbito. Todos sus agentes, servicios, procesos y sistemas deberán estar involucrados en ellos. Cada persona deberá reconocer su responsabilidad en este tema, así como los objetivos concretos que deberá cumplir la Unidad de Organización para llevarla a cabo también deberán ser reconocidos por todos.

La gestión de la Calidad forma parte de la gestión que lleva adelante toda la Unidad de Organización y ha de estar orientada a sus mismos objetivos. Gestión que se resume en los objetivos de la Calidad.

GESTIÓN DE CALIDAD: Son las intenciones globales y orientación global de una Organización relativas a la Calidad, tal como se expresan formalmente por la alta Dirección. (ISO 9000:2000).

La Planificación de la Calidad: Supone tener una capacidad de actuación y previsión de los acontecimientos, para enfrentarse positivamente a ellos cuando sucedan. Sin una buena planificación de la Calidad no se puede lograr los objetivos de una gestión de Calidad.

Incluye: la elaboración de planes y la determinación de objetivos y requisitos para la Calidad.

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD: Parte de la gestión de la Calidad, enfocada al establecimiento de los objetivos de la Calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la Calidad. (ISO 9000:2000).

El Control de la Calidad: Comporta contrastar lo que realmente se ha realizado con lo que se había planificado con antelación. Sin este análisis no se podría llevar a cabo la gestión de la Calidad.

CONTROL DE LA CALIDAD: Parte de la gestión de la Calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la Calidad (ISO 9000:2000).

La Garantía de la Calidad: Procura conseguir que los objetivos planificados se cumplan inicialmente. No es una acción correctora ni detecta los errores; los previene, evitando así incurrir en costos de la no Calidad. Su actuación está en garantizar el cumplimiento de los requisitos de Calidad en todos los estamentos.

GARANTIA DE LA CALIDAD: Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad. (IRAM ISO 9000:2000)

Una Mejora constante de la Calidad: La gestión de la Calidad siempre ha de estar orientada hacia el logro de la mejora constante, partiendo de la idea de que todo es mejorable.

MEJORA DE LA CALIDAD: Parte de la gestión de la Calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la Calidad.

Nota: Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia, la eficiencia o la trazabilidad. (IRAM ISO 9000:2000).

Definiciones que da la norma a los términos eficacia, eficiencia y trazabilidad: Eficacia: extensión en la cual las actividades planificadas se llevan a cabo y se alcanzan los resultados planificados. Eficiencia: relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados. Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

Todas estas actividades requieren la puesta en marcha de un sistema de autoevaluación, de manera que no se actúe sólo cuando se detecten los defectos, y se trabaje en equipo para alcanzar los objetivos concretos. Es importante involucrar a todos los miembros de la Unidad de Organización en la gestión de la Calidad, especialmente a la alta Dirección que debe coordinar y liderar las decisiones.

Fuentes Consultadas:

Instituto Tecnológico de La Paz. *Tutorial de producción 1. Tema 2.5*

Sangüesa Sánchez, Marta. *Manual de Gestión de la Calidad*. Cátedra de Calidad de Volkswagen. Universidad de Navarra.

Juran, Joseph M. *Manual de calidad*. Madrid, etc.: McGraw Hill, 2001

LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD:

Una Unidad Organización puede verse afectada por no aplicar una gestión de la Calidad, en cuatro aspectos fundamentales:

Costos: Una gestión eficiente de Calidad mejora el nivel de la Unidad de Organización y acrecienta la eficiencia y la productividad, disminuyendo los costes que produce la no Calidad en los servicios.

El prestigio de la Unidad de Organización: El prestigio de la Unidad de Organización tiene una relación directa con el éxito de la gestión de Calidad.

Responsabilidad del Servicio: Las deficiencias en los servicios que ofrece una Organización, implican responsabilidad por parte de la misma.

Implicaciones Internacionales: Sólo las Unidades de Organización que trabajan siguiendo unas buenas prácticas respecto a la Calidad podrán alcanzar una posición competitiva a nivel internacional.

Fuentes Consultadas:

Sangüesa Sánchez, Marta. *Manual de Gestión de la Calidad*. Cátedra de Calidad de Volkswagen. Universidad de Navarra.

Juran, Joseph M. *Manual de calidad*. Madrid, etc.: McGraw Hill, 2001

CÓMO CONTROLAR O MEDIR LA CALIDAD DESDE LA PROPIA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN:

Uno de los principales objetivos de las Unidades de Organización es mejorar las prestaciones de sus servicios. Para ello han de implantar programas y técnicas que fomenten la mejora continua trabajando con eficiencia en todos sus procesos, logrando alcanzar los objetivos propuestos.

En esta línea de implantación de programas y técnicas que mejoran la Calidad de los servicios puede considerarse el Control o Medición de la Calidad realizado desde la propia Unidad de Organización, que no sólo se entiende como Calidad de los servicios hacia el usuario, sino también hacia el resto de las personas implicadas en el proceso (empleados, abastecedores, Dirección, etc.). Aquí deben considerarse los principios de la Calidad Total que se verán a continuación.

Para garantizar la mejora continua de la Calidad, es necesario llevar a cabo un **Control o Medición de la Calidad** desde la propia Unidad de Organización, pues es un modo de ver si las pautas y requerimientos para un buen servicio se están cumpliendo. Definir una buena estrategia en esta línea, asegura que la Unidad de Organización está llevando a cabo correctamente su planificación, es decir que está realizando sus procesos de acuerdo con un programa estructurado para alcanzar sus objetivos.

Si tuviéramos que definir el control de la Calidad diríamos que es "*el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones*". Según Juran, "*Control de calidad es un proceso universal de gestión para dirigir las operaciones de forma que proporcionen estabilidad, para prevenir cambios adversos y mantener el statu quo*".

El control o medición de la Calidad es uno de los tres procesos básicos de gestión mediante los que se gestiona la Calidad continua. Los otros dos son **la planificación de la calidad y la mejora de la calidad**.

Pasos

1. Elegir qué controlar o medir.
2. Determinar las unidades de medición.
3. Establecer el sistema de medición.
4. Establecer los estándares de funcionamiento.
5. Medir el funcionamiento actual.
6. Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
7. Accionar para resolver la diferencia.

Fuentes consultadas:

Romero, Johann. *Control de calidad*

Aguirre Huert, Patricia. Control de Calidad- Causas de los problemas de Calidad.

Juran, Joseph M. *Manual de calidad*. Madrid, etc.: McGraw Hill, 2001

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL:

La gestión de la Calidad Total es una opción importante que deben asumir las Unidades de Organización que deseen mejorar la Calidad de los servicios de un modo sostenido, creciente y constante. Está enfocada desde la perspectiva de los usuarios internos y los externos y permite trabajar en la mejora continua.

La norma ISO 9000:2000 no recoge una definición de la gestión total de la Calidad, porque trata solamente de los conceptos relacionados con la gestión de la Calidad. Pero sí en la anterior a ésta, la ISO 8402 donde podemos encontrar una definición:

GESTIÓN TOTAL DE LA CALIDAD: Forma de gestión de una Organización centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y que pretende un éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente y beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad. ISO 8402

La Calidad Total tiene como principal objetivo la excelencia de la Unidad de Organización. Poner en práctica la gestión de la Calidad Total es una ardua tarea, ya que implica una filosofía, una cultura y una nueva forma de pensar dentro de la Unidad de Organización, que deberá abarcar todos los estamentos.

Existen varios modelos para desarrollar y difundir la Calidad Total difundidos por Organizaciones y gobiernos de los tres grandes bloques económicos. Algunos de ellos son:

1. Modelo Deming (Japón)
2. Modelo Malcolm Baldrige (USA)
3. Modelo EFQM (Europa: European Foundation for Quality Management).
4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

ATRIBUTOS COMUNES A LOS DIFERENTES MODELOS DE CALIDAD TOTAL

1. El diseño y su difusión han sido realizados por Unidades de Organización para apoyar el desarrollo de las capacidades que poseen.
2. Se han establecido menciones para las Unidades de Organización más excelentes.
3. El objetivo principal es crear una cultura de Calidad dentro de la Administración Pública y /o empresas u organizaciones privadas.
4. Son modelos que permiten la autoevaluación de la gestión organizacional.
5. Son modelos que consideran similares valores y fundamentos.
6. Son modelos que se pueden aplicar a cualquier tipo de Unidad de Organización para lograr su excelencia.

Fuentes Consultadas:

Sangüesa Sánchez, Marta. *Manual de Gestión de la Calidad*. Cátedra de Calidad. Universidad de Navarra. España.

EFQM website.

Euskalit. Calidad Total. La Gestión de la Calidad según Normas ISO-9000,

TQM- Total Quality Management Universidad Miguel Hernández de Elche.

Álvarez, Manuel. *El liderazgo de la calidad total*. Bilbao: Praxis, 2001 Juran, Joseph M. *Manual de calidad*. Madrid, etc.: McGraw Hill, 2001 Ruiz-Canela López, José. *La gestión por la Calidad Total en la empresa moderna*. Madrid: Rama, 2003.

Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. FIIAPP- (Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas) –España.

MODELO EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia se crea en 1992 como marco para la gestión del European Quality Award. Éste es el organismo más importante en el ámbito europeo para el reconocimiento de la Calidad a nivel nacional y regional. Está desarrollado por la Organización EFQM, la Comisión de la Unión Europea y la European Organization for Quality (EOQ).

El EFQM considera la gestión de la Calidad como la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus usuarios, de su personal y de las demás Organizaciones implicadas.

"La satisfacción del usuario, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados organizacionales"

Por consiguiente, el modelo de la EFQM consiste en una herramienta para la gestión de la Calidad. Su objetivo es orientar la Unidad de Organización hacia el usuario. Uno de los resultados de este modelo, será la sensibilización del equipo directivo y del resto del personal de la Unidad de Organización para cumplir con el objetivo de mejorar la Calidad de sus productos o servicios. Esta implicación de la dirección de la Unidad de Organización es un punto de partida imprescindible para garantizar el éxito de la gestión total de la Calidad.

El actual modelo ha tenido varias modificaciones desde su creación en 1988. El último se denomina EFQM Modelo of Excellence.

Una de las bases del modelo es la autoevaluación, es decir, un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una Unidad de Organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una Organización puntera). La autoevaluación puede aplicarse a la totalidad de la Unidad de Organización y a sus departamentos, unidades o servicios individualmente. Con la autoevaluación, se persigue la identificación, dentro de la Unidad de Organización, de los puntos fuertes y las áreas susceptibles de mejora, además de conocer las carencias.

El objetivo de este modelo es ayudar a las Unidades de Organización a conocerse a sí mismas y a mejorar su funcionamiento. Así el modelo EFQM trata de ofrecer una descripción lo más simplificada posible de la realidad, para comprenderla, analizarla y, de ser posible, modificarla.

Estructura

El modelo ha servido de base al Premio Europeo a la Calidad. Consta de nueve criterios que representan las distintas áreas de la dirección de la Unidad de Organización. Las cinco primeras áreas se denominan **criterios agentes** y hacen referencia a los medios que están consiguiendo las mejoras de la Calidad de los productos, servicios, procesos y sistemas de la Unidad de Organización. Los otros cuatro criterios, también llamados **criterios resultados**, representan una estimación de lo que la Unidad de Organización consigue para cada uno de los actores que intervienen en la misma (usuarios, empleados, sociedad e inversores). Cada uno de estos criterios se desglosa en un conjunto de criterios más específicos. Para cada grupo de criterios hay, además, unas reglas de evaluación basadas en la "**lógica REDER**".

Fuente: TQM Asesores

- Resultados (*qué consigue la Organización*).
- Enfoque (*qué políticas y medidas va a llevar a cabo la Organización y por qué*).
- Despliegue (*medidas que la Organización realiza para poner en práctica el enfoque*).
- Evaluación y Revisión (*actuaciones que realiza la organización en la evaluación y revisión del modelo y su aplicación*).

Fuentes Consultadas:

The European Foundation for Quality Management

Sangüesa Sánchez, Marta. *Manual de Gestión de la Calidad*. Cátedra de Calidad. Universidad de Navarra. España

Álvarez, Manuel. *El liderazgo de la calidad total*. Bilbao: Praxis, 2001 Juran, Joseph M. *Manual de calidad*. Madrid, etc.: Mc Graw Hill, 2001 Ruiz-Canela López, José. *La gestión por la Calidad Total en la empresa moderna*. Madrid: Rama, 2003.

MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Este modelo desarrollado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), fue aprobado en la IX Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno Iberoamericanos celebrada en La Habana en 1999. Proporciona una adecuada metodología para conducir a las Unidades de Organización hacia una nueva forma de administración, en virtud de las características que los definen:

- 1) Supone una aproximación global: ante la complejidad del entorno en que ha de desenvolverse la Administración, caracterizado, como se ha dicho, por la globalización, las nuevas tecnologías, las necesidades de un más rápido y mayor desarrollo, etc., el Modelo Iberoamericano es muy flexible y tiene en cuenta todos los factores que operan en la sociedad.
- 2) Los ciudadanos son lo primero: las necesidades y expectativas de los ciudadanos y usuarios se convierten en el parámetro de la eficacia de las organizaciones públicas. La autoevaluación pone el énfasis principal en la orientación al cliente.
- 3) Las personas son las protagonistas: los ciudadanos se encuentran en el centro de decisión y los empleados públicos son fundamentales para prestar un buen servicio. La gestión de calidad parte de la valorización de todos los empleados, de su implicación y reconocimiento.
- 4) La orientación a los resultados: la medición y la comparación de los resultados reales con los esperados son parte de las organizaciones y sus clientes son la base de la autoevaluación. El exámen que se realice desvelará, posteriormente, cuáles son los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada Organización.

El Modelo Iberoamericano tiene una estructura de nueve criterios, considerados los elementos críticos en el funcionamiento de toda Organización, a través de los cuales como cabe hacer un análisis, a la vez detallado y global de la misma. Los nueve criterios están agrupados en dos bloques: En el primero se integran los Procesos Facilitadores, aspectos que hacen referencia a la gestión, esto es, a lo que está haciendo una Organización y cómo lo hace. El bloque de los Resultados se refiere a los logros que está alcanzando la Organización.

Fuentes Consultadas:

Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. FIIAPP- (Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas)- España.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, **innovar** es "*mudar o alterar algo, introduciendo novedades*", y **Calidad** es "*propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Buena Calidad, superioridad o excelencia*".

Podemos decir que **Innovar** consiste en aportar algo nuevo y todavía desconocido en un determinado contexto.

Tradicionalmente se han distinguido tres tipos de innovación, siendo el primero de ellos el de mayor peso por la cuantía de sus efectos económicos:

La **innovación tecnológica**: hace referencia a las modificaciones que se introducen en servicios, productos y procesos.

- La innovación de servicios o productos engloba la prestación y/o fabricación y comercialización de nuevos servicios y/o productos y la mejora de los ya existentes.
- La innovación de procesos es la adopción de nuevos métodos de prestación o producción que mejoran la eficiencia (mayor agilidad, productividad, menos costes).

La **innovación social**: hace referencia a la propuesta de nuevas soluciones a los problemas del desempleo sin afectar a los procesos de la Unidad de Organización.

La **innovación en métodos de gestión**: engloba todas las que no pueden ser incluidas en las anteriores, como las que se pueden realizar en los campos comercial y financiero.

La innovación se ha convertido en los últimos años en un elemento clave de supervivencia, ya que sin ella la Unidad de Organización no sería capaz de enfrentarse a unos mercados cada vez más competitivos insertos en un marco de globalización general. Esta elevada competitividad y el hecho de que los usuarios se muestren cada vez más exigentes, lleva a las Unidades de Organización a mejorar la Calidad de sus servicios, productos y/o procesos. Para ello, las Unidades de Organización se basan en técnicas de Gestión de la Calidad, Normas y Premios de Calidad.

Aún así, y siendo la Calidad y la mejora continuada dos factores diferenciadores e importantes entre las Unidades de Organización (y que por lo tanto determinan el posicionamiento de la misma en el mercado), la verdadera ventaja competitiva está en la **capacidad para la innovación**, para aplicar su conocimiento y experiencia en la elaboración de nuevos productos, procesos o servicios.

Fuentes Consultadas:

La gestión de la innovación. Grupo de Gestión de la Tecnología (GETEC). Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicaciones. Universidad Politécnica de Madrid.

Hendrichs Troeglen, Nicolás J., Flores Pineda, Karina. ¿La calidad obstaculiza la innovación? Campus Tecnológico de Monterrey

La gestión de la innovación. Grupo de Gestión de la Tecnología. Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicaciones. Universidad Politécnica de Madrid. España.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN:

Factores que afectan a la innovación de éxito

Claves de éxito en la gestión de la innovación

La **gestión de la innovación** organiza los recursos disponibles en el sistema (humanos, técnicos y económicos) dirigiéndolos hacia el objetivo de generar conocimiento, nuevos servicios y/o mejora de los existentes, teniendo en cuenta también todas las fases de los procesos y/o procedimientos.

Las estrategias de gestión de la innovación y de gestión de la tecnología han de coordinarse con la estrategia de la Unidad de Organización para garantizar el éxito de todas ellas.

La estrategia de la gestión de la innovación se elabora teniendo en cuenta tres **elementos** complementarios entre sí: **demandas, tecnologías y usuarios**. Habitualmente, la innovación *tecnológica es un comodín*, y se fija una vez que se conocen las demandas y los usuarios. En este caso, si no se dispone de la tecnología, se trata de adquirirla. Contrariamente, la *estrategia en árbol tecnológico* fija en primer lugar la tecnología para buscar posteriormente servicios que ofrecer y demandas sobre los mismos. Suelen tener esta estrategia las Unidades de Organización con un elevado nivel tecnológico (servicios de alta tecnología en las áreas de Salud, Producción, Economía, etc).

Para garantizar el éxito de la gestión de la innovación, ésta ha de cumplir una serie de funciones básicas:

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTA
----------------	--------------------	--------------------

- INVENTARIAR:** Conocimientos de las capacidades tecnológicas que se dominan. Matriz "Tecnología / Producto".
- VIGILAR:** Alerta sobre la evolución de la nueva tecnología. Vigilancia de la tecnología de los competidores (benchmarking tecnológico) Función de Alerta Tecnológica.
- EVALUAR:** Determinar la competitividad y el potencial tecnológico propio. Estudiar las posibles estrategias Matriz "Atractivo tecnológico/ Posición tecnológica"
- ENRIQUECER:** Aumentar el patrimonio de la Unidad de Organización vía inversión en tecnología propia, ajena o mixta Matriz de accesos a la tecnología.
- OPTIMIZAR:** Emplear los recursos de la mejor manera posible Explotación sistemática de tecnologías en otros sectores: los "racimos o árboles tecnológicos"
- PROTEGER:** Protección de las innovaciones propias y actualización constante de los conocimientos.

Factores que afectan a la innovación de éxito:

Hay tres factores que afectan, principalmente, a la innovación de éxito:

- **Personal:** hay que tener en cuenta qué personas son necesarias en el desarrollo técnico, y qué gestiones se pueden realizar para maximizar su productividad conjunta.
- **Estructura:** una Unidad de Organización innovadora requiere una adecuada información técnica, además, necesita que sus resultados estén integrados dentro de los objetivos generales de la Unidad de Organización y que sean adecuadamente transferidos hacia el usuario final.
- **Estrategia:** ha de incluir aspectos de planificación y de implantación estratégica en dos niveles: general (para toda la Unidad de Organización) y particular (centrado en la Unidad de Organización que se encarga del desarrollo y la adquisición de la innovación).

Claves de éxito en la gestión de la innovación

1. **Enfoque de la actividad:** la gran mayoría de las Unidades de Organización que tienen éxito, están muy especializadas (una línea de

servicios o productos, o varios servicios o productos muy relacionados entre sí).

2. **Adaptabilidad:** deben ser Unidades de Organización con una elevada flexibilidad organizativa, capaz de adaptarse a los cambios que, en el ámbito tecnológico, se producen muy rápidamente.
3. **Cohesión organizativa:** Debe existir una buena comunicación, una rotación laboral, una integración de roles y un empleo y formación a largo plazo.
4. **Cultura organizacional:** hay que unir la comunicación y la toma de decisiones lo más rápidamente posible, y saber tener tolerancia a los fracasos (porque muchas veces antes de lograr un éxito, suelen haber algunos fracasos).
5. **Sentido ético:** las Organizaciones deben tener una visión de sí mismas como parte integrante de la comunidad y mantener relaciones estables con los distintos grupos que la integran: empleados, usuarios, y comunidad local.
6. **Participación de la alta dirección:** ha de estar implicada activamente en el proceso de innovación y tener una adecuada comunicación que le permita hacer todas las consultas necesarias para poder tomar las decisiones adecuadas.

Fuentes consultadas:

La gestión de la innovación. Grupo de Gestión de la Tecnología (GETEC). Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicaciones. Universidad Politécnica de Madrid.

La gestión de la innovación. Grupo de Gestión de la Tecnología (GETEC). Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicaciones. Universidad Politécnica de Madrid. España.

AUDITORÍAS INTERNAS:

Definición

Según el **Instituto de Auditores Internos**, la Auditoría Interna *"es una actividad independiente y objetiva de garantía y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una Organización. Ayuda a una Organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno"*.

Según la **Norma ISO 8402**, la Auditoría *"es un examen metódico que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas, y si estas disposiciones están implantadas de forma efectiva y que son adecuadas para alcanzar los objetivos"*.

Es decir: el principal objetivo de la Auditoría es la mejora de la Unidad de Organización. Con un uso y con una ejecución adecuada, la Auditoría se convierte en un instrumento esencial para conocer las fortalezas, debilidades, errores, irregularidades, desviaciones, aciertos, eficacia, eficiencia, economía, legalidad y mejoras de los sistemas de la Unidad de Organización. Las actividades de Auditoría interna se ejercen en ambientes legales y culturales diversos, dentro de Unidades de Organización con diferentes objetivos, tamaño, organización y estructura. A la hora de planificar una Auditoría es esencial que el Auditor (el equipo o departamento auditor) sea lo más objetivo e independiente posible del departamento o área a auditar (pueden ser personas de dentro o de fuera de la Unidad de Organización).

Las Auditorías pueden abarcar a toda la Unidad de Organización en general o únicamente a determinados sectores de actividad, a un proceso, servicio o producto concreto. Por lo tanto, encontramos 3 tipos de Auditorías:

1. Auditoría de Sistema
2. Auditoría de Proceso
3. Auditoría de Producto o Servicio

También existen otros tipos de Auditoría dependiendo de quién solicite la Auditoría y quién sea el Auditor.

La **Auditoría de Certificación** la solicita la Unidad de Organización a un organismo independiente y reconocido. Tiene por objetivo la evaluación de la Unidad de Organización con la intención de encuadrar sus actividades en el marco de un modelo determinado y validar su conformidad con los requisitos de una norma concreta (por ejemplo las normas ISO 9000) y para recibir el correspondiente certificado de su sistema de la Calidad.

Como en todo proceso, la Auditoría hay que planificarla anteriormente evitando la improvisación. Los puntos básicos del Plan Auditor son:

- Objetivo de la Auditoría y el Campo del estudio
- Identificación del área auditable
- Frecuencia (en el caso de la Auditoría de Certificación se realiza una vez cada tres años con una revisión anual)
- Nombramiento del equipo auditor y distribución de tareas (hay que señalar que la selección de los auditores responde a una serie de requisitos muy concretos)
- Programación y fechas clave
- Realización de la Auditoría: recopilación de información, entrevistas, y comprobar que la Organización cumple con las correspondientes especificaciones.
- Conclusiones

A partir de aquí se llevan a cabo las correspondientes acciones correctoras, se controlan y aseguran los resultados y se establecen nuevos objetivos.

La Auditoría Interna se realiza aplicando las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

Autoevaluación:

Podemos realizar una Auditoría en nuestra propia Unidad de Organización a través de una Autoevaluación anual, para después de analizar los resultados, comprobar cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles, trabajar sobre ellos y en caso necesario, encargar a un tercero una Auditoría más profunda.

NORMAS DE AUDITORÍA:

La Auditoría Interna se realiza aplicando las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

Las Normas entran dentro del marco de la práctica profesional. El cumplimiento de las normas es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos.

El propósito de las normas es:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la Auditoría interna tal como este debería ser.
2. Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de Auditoría interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para evaluar el desempeño de la Auditoría interna.
4. Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la Organización.

Existen tres tipos de normas:

1. Normas sobre Atributos (series 1000): tratan las características de las Unidades de Organización y las personas.
2. Normas sobre el Desempeño (series 2000): describen la naturaleza de las actividades de Auditoría interna y proveen criterios de Calidad.
3. Normas de Implantación: se aplican sólo a determinados tipos de trabajos.

A continuación listamos un resumen de estas Normas:

Normas sobre Atributos

- Propósito, Autoridad y Responsabilidad

Independencia y Objetividad
Independencia de la Organización
Objetividad Individual

Impedimentos a la Independencia u Objetividad

- Pericia y Debido Cuidado Profesional

 - Pericia
 - Debido Cuidado Profesional
 - Desarrollo Profesional Continuado

- Programa de Aseguramiento de Calidad y Mejora

 - Evaluaciones del Programa de Calidad
 - Evaluaciones Internas
 - Evaluaciones Externas
 - Reporte sobre el Programa de Calidad
 - Utilización de Realizado de Acuerdo con las Normas
 - Declaración de Incumplimiento

Normas sobre Desempeño

- Administración de la Actividad de Auditoría Interna

 - Planificación
 - Comunicación y Aprobación
 - Administración de Recursos
 - Políticas y Procedimientos
 - Coordinación
 - Informe al Consejo de Administración y a la Dirección Superior

- Naturaleza del Trabajo

 - Gestión de Riesgos
 - Control
 - Gobierno

- Planificación del Trabajo

 - Consideraciones sobre Planificación
 - Objetivos del Trabajo
 - Alcance del Trabajo
 - Asignación de Recursos para el Trabajo
 - Programa de Trabajo

- Desempeño de trabajo

 - Identificación de la Información
 - Análisis y Evaluación
 - Registro de la Información
 - Supervisión del Trabajo

- Comunicación Resultados

Criterios para la Comunicación
Calidad de la Comunicación
Errores y Omisiones
Declaración de Incumplimiento con las Normas
Difusión de Resultados

- Supervisión del Progreso

- Aceptación de los Riesgos por la Dirección.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN:

Para la mejora y resolución de problemas:

Ø Brainstorming o tormenta de ideas: Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente distendido. Persigue buscar el máximo número de ideas relacionadas con un concepto. Se basa en el respeto de todas las ideas de los participantes con la finalidad de estimular la participación y creatividad de todos los miembros del grupo.

Ø Los cinco por qué (Five whys): Técnica sistemática de preguntas utilizada en la fase de análisis para buscar posibles causas de un problema. Consiste en ir preguntando ¿por qué? hasta encontrar la causa raíz de los problemas. Normalmente es necesario preguntar cinco veces, de ahí el nombre de la herramienta, pero este número tan sólo es orientativo. Una vez que sea difícil para el equipo responder al "porqué", el origen del problema habrá sido encontrado.

Ø Reingeniería: La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una Organización con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

Ø Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) o Ciclo de Deming: Ciclo de planificación, realización, control y actuación que actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de los problemas. En este ciclo se basa el principio de mejora continua de la gestión de la Calidad, es una de las bases que inspiran la filosofía de la Calidad.

Ø Las 7 Herramientas: Las siete herramientas tienen su origen en Japón, cuando W. Edwards Deming, a principio de los años 50 comenzó a inculcar a los japoneses los principios del análisis estadístico. Los japoneses recopilaban entonces unas técnicas o herramientas que pudieran ser usadas fácilmente por cualquier persona de la Organización:

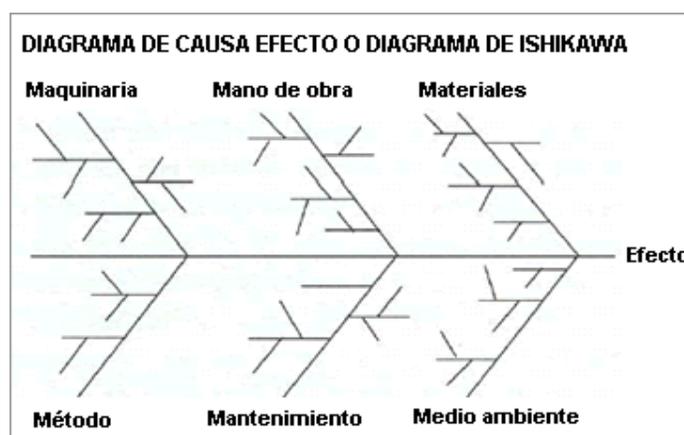
Ø **Hoja de recogida de datos, hoja de registro o verificación:** Herramienta utilizada para la recopilación ordenada y estructurada de datos relevantes que se generan en los procesos. Los datos recogidos con este instrumento suelen ser empleados posteriormente para el desarrollo de otras herramientas.

Ø **Diagrama de flujo (Flow Chart):** Es una representación gráfica de los pasos en un proceso. Es un instrumento muy útil para representar secuencias de pasos complejos. Su objetivo es determinar el funcionamiento real de un proceso para producir un resultado, este puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres.

Ø **Histograma:** Es un diagrama de barras que muestra de forma visual la distribución de frecuencias de datos cuantitativos de una misma variable. En el eje de abscisas se representan las clases o características y en el de ordenadas la frecuencia. Los histogramas suelen elaborarse mediante hojas de recogida de datos.

Ø **Diagrama de correlación o de dispersión:** Gráfico que muestra la existencia o no de una relación entre dos variables. **Diagrama de Pareto:** Es una forma particular de un histograma. A diferencia del histograma ordena los fallos no sólo respecto a su número, sino también respecto a su importancia relativa, es decir, podemos separar los problemas importantes de los triviales de modo que un equipo sepa a dónde dirigir sus esfuerzos. Para interpretar esta herramienta se aplica la Regla de Pareto: Esta nos dice que hay muchos problemas sin importancia frente a sólo unos graves, ya que por lo general, el 80% de los resultados/fallos totales se originan en el 20% de los elementos.

Ø **Diagrama de Ishikawa, diagrama causa-efecto o diagrama de espina de pez:** Representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas y sub-causas que producen un efecto determinado. Es una herramienta muy útil para desarrollar un análisis estructurado o discusión sobre un problema o tema concreto.



Ø **Cartas de Servicios:** Representación gráfica de los distintos valores que toma una característica correspondiente a un proceso. Sirve para observar la evolución de este proceso en el tiempo y compararlo con unos límites de variación fijados previamente que se usan como base para la toma de decisiones.

Ø **Las 7 nuevas herramientas:** Estas siete nuevas herramientas de gestión y planificación complementan a las anteriores. Nacen como un conjunto de técnicas para apoyar a gestores y directivos de las Organizaciones para el mejor funcionamiento de la gestión de la calidad total para una empresa. En los años 70 la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) recopiló las siguientes herramientas como "las siete nuevas herramientas".

Ø **Diagrama de afinidad o método KJ:** Herramienta empleada para organizar la información obtenida en un brainstorming. Está diseñado para reunir opiniones, hechos e ideas sobre áreas que se encuentran desordenadas. Ayuda a agrupar elementos relacionados de manera natural. El resultado es la unión de cada grupo alrededor de cada concepto o tema.

Ø **Diagrama de relaciones:** Esta herramienta se emplea, al igual que el diagrama de afinidad, en la fase de planificación de la mejora de la calidad. Se utiliza para la exploración e identificación de las relaciones causales existentes entre distintos factores. Está especialmente indicada para aquellos casos en que se pretendan identificar relaciones complejas de causa-efecto o medios-objetivos.

Ø **Diagrama de árbol:** Herramienta cuya forma recuerda a la del organigrama funcional de una empresa, empleada para ordenar de forma gráfica las distintas actuaciones que se deben llevar a cabo para solucionar el problema o situación de análisis.

Ø **Diagrama matricial:** Se utiliza para ordenar gráficamente grupos de datos representando los puntos de conexión lógica existentes entre ellos. Las disposiciones más comunes son: diagrama matricial en "L", diagrama en "A" o matriz triangular, diagrama matricial en "T", diagrama matricial en "Y" y diagrama matricial en "X".

Ø **Diagrama matricial para el análisis de datos o matrices de priorización:** Es una combinación de las técnicas de diagrama de árbol y diagrama matricial. Se emplea para la toma de decisiones en base a la priorización de actividades, temas, características de productos, etc., de acuerdo a los criterios de ponderación conocidos.

Ø **Diagrama de decisión:** Herramienta cuyo objetivo es identificar, representar y eliminar todos los obstáculos posibles que pueden surgir en el proceso de implantación de soluciones a un problema.

Ø **Diagrama de flechas:** Es una representación gráfica en forma de red de la planificación de un proyecto, mostrando las relaciones existentes entre las distintas actividades. Para poder emplear esta herramienta necesitamos conocer las actividades o tareas correspondientes al proyecto en cuestión, su secuencia y su duración.

Técnicas para la planificación

Ø **Benchmarking:** Es un proceso sistemático y continuo para la medición o evaluación de las características técnicas o de calidad de una empresa comparando los resultados con sus competidores. Su objetivo es buscar información para la mejora organizativa de la empresa.

Ø **DEE, Diseño de Experimentos o DOE, Design of Experiments:** Herramienta empleada para optimizar los procesos. La aplicación de un DEE supone una reducción del número de pruebas y un abaratamiento en el desarrollo de los distintos productos.

Ø **AMFE Análisis Modal de Fallos y Efectos o FMEA Failure Mode and Effects Analysis:** Consiste en un método preventivo, que utilizado de forma sistemática permite identificar y analizar las causas y los efectos de los posibles fallos y las carencias en el producto o proceso. Su objetivo último es la aplicación de las necesarias acciones correctoras para reducir dichos efectos.

Ø **QFD, Quality Function Deployment, Despliegue de la Función de Calidad:** Se trata de una técnica que identifica las necesidades y exigencias del usuario. Su objetivo es incorporar los deseos y exigencias del usuario al proceso productivo de una empresa, desde su origen hasta su venta. Reduce los ciclos de desarrollo de productos, aumentando la calidad y disminuyendo los costes.

Técnicas para el control

Ø **CEP, Control Estadístico de Procesos o SPC, Statistical Process Control:** Esta herramienta sirve para asegurar la calidad de los productos controlando los procesos. Lo importante es la prevención de los posibles defectos antes de ser fabricado el producto. El CEP se basa en la utilización de gráficos de control adecuados a las características y la distinta naturaleza del proceso valorado.

Ø Índices de capacidad:

- **Índice de capacidad de máquina:** Sirve para valorar la capacidad de calidad de una máquina comparando la dispersión generada por ésta, con las tolerancias del parámetro de estudio.
- **Cm:** Hace una comparación entre la dispersión de la máquina y las tolerancias del parámetro.
- **Cmk:** Valora la dispersión y el centraje.
- **Índice de capacidad de proceso:** Método usado para valorar la capacidad de calidad de un proceso con respecto a un parámetro y periodo de tiempo fijados.
- **Cp:** Compara la dispersión del proceso con las tolerancias del parámetro.
- **Cpk:** Cumple la misma función que el índice Cp y valora también el centraje.

Ø Auditoría de calidad: La norma ISO 9000:2000 define textualmente a la auditoría de calidad como: *"Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la Auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de Auditoría"*. **Fuente:** ISO 9000:2000.

Se pueden diferenciar por su ámbito de aplicación (Auditorías de producto, Auditorías de proceso y Auditorías de sistema) o por su ámbito de actuación (Auditorías internas y Auditorías externas).

Fuentes consultadas:

Fundación Latinoamericana para la calidad

Cátedra de Calidad de la Universidad de Navarra

Sangüesa Sánchez, Marta. *Manual de Gestión de la Calidad*. Cátedra de Calidad. Universidad de Navarra. España.

COSTES RELATIVOS: LA CALIDAD ENTENDIDA COMO RENTABILIDAD.

Hoy en día en las Unidades de Organización, es imprescindible mantener una posición de eficiencia e idoneidad. La implantación de un Sistema de Calidad es una de las opciones para conseguirlo. Sin embargo, en algunas ocasiones se cuestiona su rentabilidad ya que establecer un Sistema de Gestión de Calidad supone en algunos casos un fuerte desembolso económico inicial (si se quiere implementar un sistema digitalizado, automático, etc.). No obstante, el efecto de la implantación de este sistema, supone una rentabilidad progresiva que sin duda compensa los costes iniciales.

El objetivo último de la Gestión de Calidad es la optimización de recursos, es decir, con los menores costes posibles obtener el mejor rendimiento.

Para valorar y calcular los gastos que pueden suponer los fallos de nuestro servicio y tratar de reducirlos, la Unidad de Organización utiliza un Sistema de Costes de Calidad.

Dentro del mismo es necesario definir qué son los Costes de la Calidad.

Los Costes relativos a la Calidad se definen en la norma ISO 840243 como:

"Costes ocasionados para asegurar y garantizar una Calidad satisfactoria y dar la confianza correspondiente, así como las pérdidas en que se incurre cuando no se obtiene Calidad satisfactoria".

Se puede establecer la siguiente clasificación en cuanto a los costes relativos a la Calidad:

Costes de Calidad

Son los costes que se originan para evitar la no Calidad. Son los costes de prevención y evaluación, estos los puede determinar la Unidad de Organización. Una Unidad de Organización tiene total libertad para aumentarlos o disminuirlos según crea conveniente. Lo importante es establecer un nivel óptimo de coste que no repercuta ni en la Calidad del servicio, si son demasiado bajos, ni en el precio del mismo, si son excesivos.

- **Costes de prevención:** Gastos en los que se incurren para el estudio de los fallos con el objetivo de evitarlos y ahorrar todos los costes supondrían.
- **Costes de evaluación:** Costes derivados del ensayo, inspección y valoración de resultados para conocer cual es el nivel de Calidad de la Unidad de Organización.

Costes de la no Calidad

Los costes de la no Calidad son aquellos que se originan por no alcanzar las especificaciones de Calidad marcadas, es decir, se derivan de los fallos producidos.

Se dividen entre costes de la no Calidad internos y externos.

- **Fallos internos:** Se producen antes de que el servicio haya llegado al usuario. Son gastos originados por la deficiencia en un servicio que no cumple las especificaciones de Calidad.
- **Fallos externos:** Los fallos externos se producen cuando el servicio ya ha llegado a las manos del usuario. Su importancia y su necesidad de ser localizados son mayores, puesto que cuanto antes sea localizado el fallo menor será su coste.

A su vez en los costes de la no Calidad podemos distinguir entre costes tangibles y costes intangibles:

- **Costes tangibles:** son aquellos que se calculan de forma objetiva y se traducen fácilmente a dinero. Costes tangibles son por ejemplo los gastos de mano de obra y materiales.
- **Costes intangibles:** su cálculo es subjetivo, no son fácilmente cuantificables. Estos gastos suponen una pérdida de imagen de la Unidad de Organización y de su prestigio, o también una desmotivación de sus empleados.

Costes totales de Calidad

Los costes totales de Calidad son resultado de la suma de los costes de Calidad y no Calidad.

$$\begin{array}{ccccccc} \text{COSTOS} & & \text{COSTES} & & \text{COSTES} & & \text{COSTES} \\ \text{TOTALES DE} & = & \text{DE} & + & \text{DE} & + & \text{DE FALLOS} \\ \text{CALIDAD} & & \text{PREVENCIÓN} & & \text{EVALUACIÓN} & & \text{(internos y} \\ & & & & & & \text{externos)} \end{array}$$

La evolución de los costes se relaciona con el desarrollo de una Unidad de Organización y sigue tres pasos o etapas:

1. Una **primera fase** en la que el gasto en prevención y evaluación es bajo, pero en fallos internos y externos el coste es muy elevado.
2. En una **segunda etapa**, se incrementan los gastos en prevención y evaluación con lo que supone un aumento del coste de los fallos internos, aunque los externos disminuyen.
3. En la **tercera fase** de evolución, la Organización ya posee un sistema productivo consolidado que supone un pequeño aumento en el gasto de mantenimiento y prevención sobre los costes de evaluación. En este paso los costes originados por fallos internos y externos disminuyen.

Mediante el análisis de estos costes es posible valorar la rentabilidad económica de la Calidad. Si la inversión en gastos de prevención y evaluación no se refleja en un ahorro de los costes de fallos internos y externos, se puede sacar en conclusión que nuestro Sistema de Gestión de Calidad no es óptimo y no nos reporta una rentabilidad económica.

Un Sistema de Costes de Calidad afecta a toda la Unidad de Organización, está presente en todas las áreas y siempre ha de estar regido bajo un compromiso y una mentalidad de ahorro.

Finalmente se puede establecer, en base a un Sistema de Costes de Calidad bien arraigado en la Unidad de Organización, una serie de pautas orientadas a reducir los gastos:

- La satisfacción del usuario da sentido y es el primer objetivo de la Calidad.
- Buscar únicamente las actividades que creen valor añadido.
- Un diseño orientado a la simplificación del coste de los procesos.
- Una adecuada formación de personal, es necesario que el capital humano de la Unidad de Organización esté motivado y comprometido con los objetivos de la misma.
- Por último, la progresiva liberalización de los procesos de control, ya que la finalidad debe ser un sistema productivo de Calidad, es decir, sin fallos.

Fuentes consultadas:

Costes de Calidad: La Calidad entendida como rentabilidad. Asociación Española para la calidad (AEC)

Sangüesa Sánchez, Marta. *Manual de Gestión de la Calidad*. Cátedra de Calidad. Universidad de Navarra. España.

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTES TOTALES:

Para la implantación de un Sistema de Costes Totales de Calidad, como norma general, es preciso seguir los siguientes pasos:

1. En primer lugar, la implicación y motivación de los máximos responsables de la Unidad de Organización y del personal contable. De ello y su interrelación dependerá gran parte del éxito de la implantación del Sistema.
2. Es necesario también valorar el sistema de costes que la Unidad de Organización llevaba a cabo antes del diseño e implantación del nuevo Sistema de Costes de Calidad, y así analizar la información, detectar los fallos existentes y ver sus carencias.
3. Un Sistema de Costes Totales de Calidad debe ser diseñado exhaustivamente por todas las personas que integran la Unidad de Organización y de las que depende el éxito de la misma. Es necesario especificar los distintos tipos de costes (evaluación, prevención y fallos) además de la asignación de los gastos por departamento o servicio. También es importante definir con qué medios cuenta la Unidad de Organización, tanto materiales como humanos, e incluso especificar mediante qué metodología se van calcular los costes tangibles e intangibles.
4. A continuación se debe realizar una comprobación del Sistema elegido para ver su funcionamiento.
5. Una vez comprobado su funcionamiento hay que analizar sus ventajas e inconvenientes, e introducir las mejoras que necesite el diseño del Sistema.
6. Por último, una vez implantado definitivamente el Sistema, se deben controlar los presupuestos de los costes relativos a la Calidad mediante la comparación entre los gastos previstos por la Unidad de Organización y en los que realmente ha incurrido.

Fuentes consultadas:

Sangüesa Sánchez, Marta. *Manual de Gestión de la Calidad*. Cátedra de Calidad. Universidad de Navarra. España.

GESTIÓN DE LA CALIDAD:

La Gestión de la Calidad es actualmente una alternativa indispensable para la supervivencia de la propia Unidad de Organización en el ámbito en que actúa. A través de ella se busca la optimización de recursos, la reducción de fallos y costes y la satisfacción del usuario y beneficiario de sus servicios.

La Gestión de la Calidad está medida por una serie de normas aplicables genéricamente a todas las Unidades de Organización, sin importar su tipo, tamaño o su personalidad jurídica. Se trata que la Gestión de la Calidad sea compatible con otros sistemas como la política medioambiental de la Unidad de Organización. La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad se puede hacer a través de la Normalización, la Certificación y la Acreditación:

Normalización:

"La normalización es una actividad colectiva encaminada a establecer soluciones a situaciones repetitivas. En particular, esta actividad consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas".

Certificación:

"La certificación es la acción llevada a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta que se dispone de la confianza adecuada de que un producto, proceso o servicio debidamente identificado es conforme con una norma u otro documento normativo especificado".

Ventajas que supone la certificación en la Unidad de Organización

Certificación I+D+I (Investigación + Desarrollo + Innovación)

Acreditación:

"Es el procedimiento mediante el cual un Organismo de Acreditación autorizado reconoce formalmente que una organización es competente para la realización de una determinada actividad de evaluación de la conformidad".

La familia de normas ISO 9000 (elaboradas por la Organización Internacional de Normalización –ISO–), son el estándar de normas de Calidad más internacional y se publicaron por primera vez en el año 1987. Se compone de un conjunto de normas que ayudan a la implantación y desarrollo de sistemas de calidad. Recientemente este conjunto de normas han sufrido una profunda revisión, pasando ahora a denominarse revisión 9000:2000.

La familia de Normas ISO 9000 que describimos brevemente a continuación se ha elaborado para ayudar a las Organizaciones a implementar adecuadamente los Sistemas de Gestión de Calidad:

ISO 9000:2000 "Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario" *Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología. Presenta una visión general de los conceptos usados. Concretamente, los 8 principios básicos de la Calidad representan las mejores prácticas de gestión.*

ISO 9001:2000 "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos". *Contiene únicamente los requisitos mínimos de un sistema de gestión de la Calidad para lograr certificarse. Es una norma "de mínimos".*

ISO 9004:2000: "Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la mejora continua" *proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la Calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la Unidad de Organización y la satisfacción de los usuarios y de otras partes interesadas. Constituye una guía para aquellas Unidades de Organización que deseen ir más allá de los requisitos establecidos.*

Los principios de Gestión de la Calidad son indispensables para que una Unidad de Organización se desarrolle y evolucione de forma transparente y exitosa, y constituyen la base de las normas de la familia ISO 9000:

Enfoque al usuario: las Unidades de Organización dependen de sus usuarios y deben esforzarse en cumplir con sus expectativas. Se deben mejorar continuamente los servicios o productos que se ofrecen, porque los gustos de los usuarios son también variables.

Liderazgo: La conducta de los líderes ha de estar orientada hacia la organización con el fin de mantener un ambiente interno concreto y transmitir la filosofía empresarial.

Participación del personal: El personal de la Unidad de Organización debe involucrarse y se deben aprovechar sus cualidades y destrezas.

Enfoque basado en los procesos: Cuando las actividades y recursos se gestionan como procesos que interactúan y se interrelacionan, el resultado es mucho más satisfactorio. La identificación y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones se conoce como "enfoque basado en los procesos".

Enfoque de sistema para la gestión: Se trata de identificar, entender y gestionar los procesos como un sistema. Cada uno de los procesos forma un eslabón de una cadena. Las Auditorías se utilizan para evaluar el grado de eficacia del sistema de gestión de Calidad e identificar oportunidades de mejora.

Mejora continua: Esta debería ser una premisa en toda Unidad de Organización: **tratar de mejorar continuamente.**

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de la información. Para ello es fundamental disponer de una buena recopilación de datos y realizar una buena documentación del estado de la Organización.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: La Organización y sus proveedores son interdependientes y una buena relación entre ellos beneficia a ambos.

Fuentes consultadas:

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Entidad Nacional de Acreditación (ENAC).

ISO- Normas ISO 9000.

Normalización a través de la Comisión Europea.

Sangüesa Sánchez, Marta. Manual de Gestión de la Calidad. Cátedra de Calidad. Universidad de Navarra.

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.

VENTAJAS DE LA CERTIFICACIÓN EN LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN:

- Supone una ventaja competitiva a la Unidad de Organización e incentiva el desarrollo de la misma.
- Facilita el acceso a nuevos mercados y la expansión internacional.
- Denota una preocupación con el medio ambiente.
- Facilita la mejora continua.
- Introduce racionalidad a los procesos productivos.
- Da una imagen de confianza al consumidor
- Supone una defensa contra la competencia desleal.

En resumen, la certificación, dota a la Unidad de Organización de un elemento diferenciador, caracterizando a sus productos o servicios de una imagen que proporciona la confianza y la fidelidad de los usuarios.

Fuentes consultadas:

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS DE I+D+I(Investigación + Desarrollo + Innovación)

Las actividades de I+D+I son factores clave que hacen aumentar el crecimiento económico de un país, así como su posición relativa y su competitividad con el resto de países.

A nivel de las Unidades de Organización suponen una ventaja competitiva con el resto, además de facilitar la asimilación de nuevas tecnologías o desafíos que implica la globalización.

AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) junto con el anterior Ministerio de Ciencia y Tecnología de España, ha elaborado una serie de normas: UNE 166000: 2002 EX "Gestión de la I+D+I: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+I", UNE 166001: 2002.EX "Gestión de la I+D+I: Requisitos de un proyecto de I+D+I" y UNE 166002:2002.EX "Gestión de la I+D+I: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+I" con el objetivo de sistematizar las actividades de I+D+I.

AENOR es entidad certificadora acreditada por ENAC (Entidad Nacional de Acreditación- de España) para la certificación de proyectos de I+D+I. Esta certificación facilita a las Unidades de Organización la obtención del informe motivado del anterior Ministerio de Ciencia y Tecnología, vinculante para el Ministerio de Hacienda de España (RD. 1432/2003, BOE 29 de noviembre, y disposición adicional undécima de la Ley 32/2003, BOE 4 de noviembre)

Existen dos tipos de certificación:

- Certificación de proyectos de I+D+I
- Certificación de sistemas de gestión de la I+D+I

Estas certificaciones fomentan las actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación en organizaciones, reduciendo su incertidumbre en el mercado, mejorando su imagen frente a los usuarios y aumentando su competitividad respecto al resto.

La certificación de proyectos de I+D+I distingue:

- **Certificado de contenidos y presupuestos**, *se determina de acuerdo con la norma UNE 166001 y se establece el contenido en I+D y en innovación del proyecto, mediante informe técnico, basándose en la Ley del Impuesto de Sociedades.*

- **Certificación de contenidos y ejecución**, es similar a la certificación anterior pero además realiza una Auditoría en la que se verifica la ejecución del proyecto.

Beneficios de la Certificación de Proyectos de I+D+I

- Elimina la incertidumbre de los proyectos, de forma que los gestores económicos de la Unidad de Organización, puedan valorar la inversión que van a llevar a cabo.
- Permite reducir los riesgos asociados al proyecto mediante el establecimiento de mecanismos de control.
- Elimina la pérdida de trabajo que se produce en la creación de tecnología, facilitando beneficiarse de incentivos fiscales y otras ventajas derivadas de la transferencia tecnológica.
- Dan transparencia frente a las Administraciones Públicas, en cuanto al contenido de los proyectos de I+D+I.
- Se logra una sistematización de los proyectos, así como una gestión más eficiente de los mismos.
- Facilita el análisis de información obtenida para la toma de futuras decisiones en la materia.

Beneficios de la Certificación de Sistemas de Gestión

- Facilita la integración de la gestión de I+D+I con el resto de sistemas de gestión de la Unidad de Organización.
- Demuestra la importancia de la creación de valor añadido, que las actividades de I+D+I poseen.
- Supone una ventaja competitiva respecto a otras Unidades de Organización, además de una mejora de la imagen de la Organización.
- Control de los recursos asociados a actividades de I+D+I.
- Optimiza el "Know-How" interno de las Organizaciones.
- Interrelaciona la I+D+I con el resto de la Unidad de Organización.
- Facilita el control y la valoración de resultados de las actividades de investigación, desarrollo e innovación.
- Permite el conocimiento de nuevas tecnologías.
- Transparencia de cara a las Administraciones Públicas y organismos de evaluación de proyectos.
- Crear tecnología propia patentada.
- Identificación de oportunidades de mejora gracias a la vigilancia tecnológica.
- Optimiza los recursos e incrementa la motivación de los empleados.

Fuentes Consultadas:

Anterior Ministerio de Ciencia y Tecnología de España.

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

Entidad Nacional de Acreditación (ENAC).

LA ACREDITACIÓN:

La acreditación se define como el procedimiento mediante el cual un Organismo autorizado reconoce formalmente que una Unidad de Organización es competente para realizar una determinada actividad de evaluación de la gestión de Calidad que incluye la conformidad.

Dentro del proceso de acreditación están los organismos de evaluación de la conformidad cuyo papel es el de evaluar y realizar una declaración objetiva de que tanto los servicios como los productos o instalaciones, cumplen una serie de condiciones o requisitos específicos. Dentro de los organismos de evaluación de la conformidad se incluyen organismos de certificación, de inspección y laboratorios.

Los organismos de acreditación se encargan de efectuar comprobaciones independientes e imparciales de la evaluación de la conformidad, con el fin de garantizar y dar confianza tanto al comprador como al legislador así como facilitar el comercio internacional.

El objetivo final es la libre circulación de los productos en otros países sin necesidad de someterse de nuevo a ensayos, inspecciones, certificaciones...

Un organismo de acreditación española realiza su función de acuerdo a los criterios internacionales, y sus métodos de evaluación son similares y transparentes.

La labor de la acreditación, por tanto, consiste en asegurar que los organismos de evaluación de conformidad desarrollen de igual manera su función en los distintos países, para generar confianza en un sistema de calidad.

Dimensión Internacional de la Acreditación

Los principales organismos internacionales de acreditación son:

- European Cooperation for Accreditation (EA) integra los organismos de acreditación de laboratorios y entidades de certificación e inspección reconocidas a nivel nacional, de la Unión Europea y de EFTA.
- Internacional Laboratories Accreditation Cooperation (ILAC) integra organismos de acreditación de laboratorios de todo el mundo.
- Internacional Accreditation Forum (IAF) integra organismos de acreditación de entidades de certificación de todo el mundo.

Estas organizaciones sirven de foro de discusión entre los distintos Organismos de acreditación, además se encargan de la elaboración de documentación técnica para la homogeneización de sus actuaciones.

Mediante la realización de Auditorías cruzadas entre los organismos de acreditación, se establecen los Acuerdos Multilaterales de Reconocimiento (MLA) con el objetivo de certificar la equivalencia de sus acreditaciones y, a su vez, a los organismos evaluadores de la conformidad acreditados por ellos.

Los acuerdos multilaterales entre organismos de acreditación mejoran la necesaria confianza en un Acuerdo de Reconocimiento Mutuo (MRA), con los que se disminuye la necesidad de evaluaciones por parte de los organismos de evaluación de la conformidad.

Esto permite la emisión de un informe o certificado de una entidad acreditada, en un país integrante del MLA, que va a ser homogéneo y aceptado por el resto de países adscritos al mismo.

Lista de entidades acreditadas de certificación de sistemas de calidad (entre otras):

- Entidad Nacional de Acreditación - ENAC
- Agencia para la certificación de la calidad y el medio ambiente, S. L - ACCM.
- Asociación de investigación de las industrias de la construcción - AIDICO
- Associação portuguesa de certificação - APCER
- Asociación española de normalización y certificación - AENOR
- British standards institution España, S.A.
- Bureau Veritas Quality International
- Calitax Certificación S. L.
- D.Qualitas Certificación, S. A.
- Det norske veritas España
- Entidad de certificación y aseguramiento S.A.
- European quality assurance Spain, S. L.
- Inspección, Auditoría y certificación, S. L.
- Instituto valenciano de certificación - IVAC
- LGAI Technological center, S. A.
- Lloyd's register quality assurance LTD
- Servicio de certificación de la Cámara de Comercio e industria de Madrid
- SGS ICS Ibérica, S.A.
- TUV International Group TUV Rheinland, S. L.

Fuente consultada:

Entidad Nacional de Acreditación - ENAC

Resumiendo podemos decir que la Calidad tiene muchas enunciaciones, pero la más importante es aquella que dice que un producto o un servicio deben satisfacer las expectativas de quien los adquiere. Es decir que el servicio o producto deberá funcionar tal y como lo desea el usuario o cliente y servir para efectuar

aquella tarea o servicio que tiene que realizar. Con todo y a pesar de esta definición, el termino "Calidad" siempre será entendido de modos diversos por cada persona, ya que para unos la Calidad residirá en un servicio o producto y para otros en el servicio concluido o en la posventa de ese producto, por dar un sencillo ejemplo. Lo cierto es que nunca llegaremos a definir exactamente lo que representa el término Calidad a pesar de que últimamente este término se haya puesto de moda.

¿Influye la Calidad en el precio de los servicios o productos?

No se sabe realmente y hay que aprender a valorarlo. Siempre hemos de partir de la premisa que todos buscamos la mejor Calidad al mejor precio.

En lo que a Calidad se refiere ¿Qué es la ISO 9000? La ISO 9000 es un estándar de Calidad, es decir, una norma aplicada por todos igual, para que todos los que la poseen y pasen una certificación por una entidad registrada, puedan decir que cumplen esa norma y por tanto son iguales a todos los que la poseen. En concreto, las normas ISO 9000 se refieren a los Sistemas de Calidad y permiten certificar que la Organización que posee el certificado, tiene implementado un Sistema de Calidad en toda su estructura, es decir, que se orienta de cara a satisfacer las expectativas de sus usuarios o clientes. **LAS NORMAS ISO 9000** es un conjunto de normas que definen un modelo para asegurar la Calidad en el diseño, desarrollo, producción, la instalación y servicio de post venta.

- ISO 9001
- ISO 9002
- ISO 9003

¿QUÉ SIGNIFICA TENER CALIDAD EN UN SERVICIO?

Tal vez esta pregunta podríamos responderla con diez cosas que no cuestan nada. Por ejemplo:

1. Un rostro alegre en el trabajo cotidiano.
2. Un silencio comprensivo sobre las fallas y los defectos de los demás.
3. Una palabra de reconocimiento y estímulo.
4. Un servicio prestado a un compañero.
5. Una cara sonriente.
6. Un favor realizado.
7. Una molestia aceptada de buena gana.
8. El reconocimiento sincero de un error cometido.
9. Un apretón de manos cálido y sincero.
10. Una conversación paciente e interesada.

LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Es la capacidad de satisfacer al usuario, la cual nos da como resultado **la Calidad en el servicio.**

Definir **la Calidad, es diseñar un servicio o un producto con el cual se pueda complacer al usuario o al cliente.** Este servicio o producto debe estar bien realizado o hecho y comportarse de la mejor manera aún después de ser adquirido.

Cada usuario o cliente tiene requisitos específicos, deseos y expectativas, el satisfacer cada uno de estos puntos nos puede dar su preferencia.

Ofrecer un trabajo de Calidad da a la Organización un progreso continuo, la falta de ella la conduce al fracaso si sus usuarios o clientes son exigentes.

EL USUARIO O CLIENTE

"No es el jefe o el patrón quien paga los salarios, el sólo administra el dinero. Es el usuario o cliente quien paga los salarios". (Frase de Henry Ford).

¿Quién es un usuario o cliente?

Un **usuario o cliente es la persona más importante de toda la Unidad de Organización o Empresa. NO DEPENDE DE NOSOTROS, NOSOTROS DEPENDEMOS DE ÉL.**

Él nos trae sus necesidades y expectativas y nuestro trabajo son satisfacerlas. Hay que verlo como un sujeto con sentimientos y emociones similares a los nuestros y de ningún modo considerarlo como un dato estadístico.

Es muy importante tomar conciencia de lo que significa nuestro usuario o cliente, porque a veces lo olvidamos y creemos que le hacemos un favor en lugar de realizar nuestro trabajo.

La clave de ofrecer un servicio de Calidad a un usuario o cliente, es la **actitud.**

La disposición y el estado de ánimo que tenemos siempre influyen en la atención que le damos. La actitud es tan determinante en una persona que es más difícil modificar la actitud que los conocimientos o habilidades que posee.

LA ACTITUD

La actitud de servicio es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones. Influye para realizar nuestras actividades y nos permite facilitar u obstaculizar nuestro camino.

Nuestra actitud es un estado mental influenciado por nuestras experiencias, sentimientos, pensamientos y conductas. La actitud que transmitimos será la que generalmente recibiremos.

Si todo comienza con la forma en que recibes a las personas: tu sinceridad, tu interés auténtico, tu gusto por ser quien eres y por hacer lo que haces; todas son causas que tienen el efecto de lograr que alguien se sienta a gusto y bienvenido contigo.

TÉCNICAS QUE MEJORAN LA ACTITUD

1. **Técnica de lado opuesto:** piensa siempre en positivo, deja de lado lo negativo.
2. **Juega a ser ganador:** encamínate hacia el triunfo y compórtate como un ganador.
3. **Simplifica:** haz las cosas sencillas y elimina los obstáculos para seguir adelante.
4. **Apártate:** aléjate de la gente con mala actitud, no te contamines.
5. **Comparte tu actitud positiva con otros:** una actitud positiva te permitirá generar una fuerza para crear equipo con aquellas personas que comparten tu actitud.
6. **Cuida tu imagen:** recuerda que una imagen dice más que mil palabras y como te ven, te tratan.
7. **Cuida tu condición física:** tu salud física te permite contar con la energía para emprender acciones que te llevan a la meta que quieres alcanzar.
8. **Esclarece tu misión:** ten en claro lo que quieres y hacia donde vas.
9. **Visualiza creativamente:** utiliza tu imaginación para avanzar en lo que quieres, colócalo en imágenes, sonidos y sensaciones que tendrás en el momento que llegues a lo que quieres.

“Todo lo que conforma tu entorno es la manera en que lo quieras vivir, depende de la actitud que tengas, está en ti disfrutar o sufrir”.

EL SERVICIO:

Las experiencias satisfactorias repetidas para nuestro usuario o cliente generan los **actos de servicio**. La acumulación de cada acto de servicio, da un **servicio de excelencia**.

ACTO DE SERVICIO + ACTO DE SERVICIO + ACTO DE SERVICIO = UN SERVICIO DE EXCELENCIA

La satisfacción del usuario o cliente es la suma de experiencias que tuvo el usuario o cliente con nuestra Unidad de Organización o Empresa.

Nuestra percepción de servicio se debe basar en que SERVIR NO ES:

- Dominio de uno sobre otro
- Esclavitud
- Servilismo
- Perder uno para que otro gane
- Signo de inferioridad
- Sólo una operación mercantil

Pero SERVIR SÍ ES:

- Salir de uno para ir al encuentro de la necesidad del otro.
- Poner lo que eres para enriquecer a otro.
- Darte sin perder lo que eres.
- Una postura y una actitud ante la vida.
- Ser útil.

Nuestro usuario o cliente se basa en sus conocimientos y experiencias de trato para seleccionar el servicio o producto más adecuado para satisfacer sus necesidades. Si la necesidad del usuario o cliente fue ampliamente satisfecha, se genera un sentimiento de lealtad para con la Unidad de Organización.

EL USUARIO O CLIENTE INTERNO

Hemos abordado al usuario o cliente como alguien que no está en nuestra Organización o Empresa, esa persona u Organización que nos dará un beneficio con su preferencia.

Pero ¿cómo abordo a los que están a mi lado y que también son usuarios o clientes?, es decir, a los que resultan iguales a nosotros. **También son clientes nuestros jefes, compañeros u otras Organizaciones que trabajan dentro de la Administración Pública donde nos desempeñamos. A ellos los conocemos como clientes internos.**

A cada uno de nosotros nos gusta que cuando llegamos a algún lado nos muestren una **actitud de ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo o una cara amiga. Cada una de esas cosas es lo que debemos ofrecerle a nuestro usuario o cliente interno.**

¿Qué necesidades tiene un usuario o cliente interno y cómo las podemos satisfacer? Para hacerlo, sólo debemos tener presente lo que se encuentra a continuación:

- **Cada persona tiene la necesidad de ser comprendida.** Esto significa interpretar claramente lo que nos dice nuestro usuario o cliente. Escuchar lo que demanda para poder dar una respuesta específica a lo que desea.
- **Hacerlo sentir bienvenido.** La gente necesita sentir que estamos contentos de verla y que tenemos disposición de contribuir con ella.

- **Hacerlo sentir importante.** La autoestima de los usuarios o clientes internos es importante. Cualquier cosa que realices para que lo hagas sentir especial, es un paso hacia la calidad en el servicio o producto que brindas.
- **Que se sienta cómodo.** Darle la seguridad psicológica de ser atendido y que sus necesidades serán cubiertas.

Llevar una buena relación con los usuarios o clientes internos, nos lleva a mantener una salud de mental y una relación de armonía con nuestro entorno.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La capacidad para leer nuestros sentimientos, razonar y controlar nuestros impulsos, nos da herramientas para permanecer ecuanimes cuando nos vemos obligados a enfrentar ciertas pruebas y mantenernos a la escucha del otro, todo esto se llama Inteligencia Emocional.

Un concepto base de la Calidad en un servicio es la Inteligencia Emocional, la cual contiene habilidades que ayudan a que conozcamos y controlemos nuestras emociones. Volvernos capaces de motivarnos y enfrentar las decepciones, llevarnos bien con los usuarios o clientes de nuestros servicios, tener empatía y ser optimistas.

Hay comportamientos como apatía, prepotencia, desaire, frialdad, robotismo, impaciencia y reglamentarismo que son ejemplos de disgusto para cualquier persona. Debemos evitar a toda costa cada uno de ellos con nuestros usuarios o clientes, debido a que los alejan o los ofenden.

Al mostrar optimismo y control emocional, podemos llevar a cabo cualquier situación ante cualquier circunstancia.

"Las palabras son el vestuario de tus pensamientos, así que vístelos bien"

Proyecta una imagen y conducta de servicio. La imagen personal se compone de apariencia, comunicación y acciones.

La **apariencia** se basa en el vestuario, la postura y las gesticulaciones; cada uno influye y envía mensajes a las personas que nos ven.

La comunicación es importante porque es la manera en la que nos convertimos en emisores y receptores de mensajes. Muchas veces no necesitamos abrir la boca para comunicarnos.

Unos **consejos** para comunicarnos bien:

- Organiza tus pensamientos de manera que al exponerlos sean claros y ordenados
- Modula la voz y enfatiza en diferentes tonos las ideas importantes

- Mira a los ojos al hablar. El mejor lugar para fijar la mirada durante una conversación es en los ojos del otro. Saber observar los ojos de la persona con quien conversamos es prácticamente una forma de leer su pensamiento. La mirada es una parte importante al igual que el lenguaje corporal. La misma conversación nos va mostrando señales que ayudan a tomar decisiones a nuestro usuario
- Adapta tu lenguaje respecto al usuario o cliente que atiendes
- Pon en práctica tu sentido del humor

Nuestros actos demuestran mucha más Calidad de un servicio que lo que dicen nuestras palabras.

"Las palabras mueven, el ejemplo arrastra"

- Vístete con propiedad, respondiendo a la cultura de la Organización.
- Cuida tu arreglo personal, la pulcritud es básica.
- Al expresarte utiliza un vocabulario accesible de acuerdo a cada grupo de usuarios o clientes.
- Cuida lo que tu lenguaje corporal puede reflejar en los movimientos de tus manos y expresiones del rostro. Haz que tus acciones sean el fiel reflejo de la persona exitosa que eres.
- Aprende a interpretar el lenguaje corporal de los usuarios o clientes para anticiparte a sus necesidades.

"La conversación la controla quien escucha, no quien habla"

Saber escuchar exige de un entrenamiento permanente. Escuchar es la piedra angular de la negociación.

- Permanece en silencio para dejar hablar sin interrupciones, utiliza palabras de asentimiento de ideas como: comprendo, ya veo, entiendo; de manera que demuestres claramente que sigues las palabras del usuario o cliente y esto lo hará sentir tomado en cuenta y escuchado.
- Formula preguntas abiertas para que tu usuario o cliente te dé información, si lo escuchas obtendrás un cuadro completo acerca de él. Evita a toda costa un interrogatorio que sólo genere como respuesta un sí o un no
- Presta atención a lo que te responden. Sólo así podrás saber qué desean, cuáles son sus valores y le hablarás en su lenguaje.

El ponerte en contacto con las necesidades del usuario o cliente ayuda a saber qué necesita y qué darás para que se sienta satisfecho de tu servicio. Ponerte en sus zapatos es una de las reglas más básicas, piensa qué te gustaría que hicieran por ti si tú fueras el usuario o cliente.

LO QUE HAY QUE HACER

Para reflejar en los usuarios de tus servicios o en los clientes de tus productos: confianza, honestidad y cooperación, practica estas **recomendaciones**:

- En tu postura inclínate hacia adelante y mantén la espalda derecha al sentarte. Tus piernas deben estar descruzadas y mantener las manos abiertas.
- Mantén una sonrisa amable y auténtica además de un contacto visual. Acércate al usuario o al cliente sin tocarlo.
- Tu expresión oral debe ser con tono y expresión amable. Pon mucha atención en lo que dice el usuario o cliente para así comprender lo que quiere.
- Maneja el enojo del usuario o cliente a nivel profesional y no personal. Cuando un cliente se enoja, primero maneja su enojo y luego el problema. Deja que el cliente hable hasta que se desahogue completamente.
- Evita ponerte a la defensiva, no discutas nunca con un cliente, mantén la calma. No te dejes arrastrar por las emociones.
- Ten congruencia en lo que piensas, dices y haces.

Pon en práctica estas sugerencias y te sorprenderás de la mejora que habrá al comprender y persuadir a los demás.

A QUÉ LLEGAMOS

La **Calidad en el servicio** es satisfacer al **usuario o cliente** porque es la persona más importante dentro de nuestra Organización.

Ofrecer un **servicio de Calidad** es hacer las cosas de la mejor manera, sin sentir peso alguno de realizar nuestro trabajo. Mostrar siempre una **actitud positiva** y disposición de ayudar al otro.

Igual de importante es la actitud con los usuarios o clientes internos (jefes, compañeros, amigos) para mantener una relación sana y de armonía.

La inteligencia emocional es una gran herramienta para mantener el control de nuestras emociones, para así ofrecer confianza a los demás.

Siempre al ofrecer un servicio piensa que tú también en algún momento eres usuario y cómo te gustaría que te trataran. Esa será la clave para saber que hacer, para hacer sentir bien a un usuario o cliente.

La Calidad es un conjunto de características de un servicio o producto, que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes, tanto las implícitas como las explícitas. En este proceso están implicados todos, desde el director o gerente, hasta el empleado del más bajo nivel jerárquico.

OBJETIVOS DE LA CALIDAD DE UN SERVICIO O PRODUCTO

El objetivo es buscar el mayor desempeño o rendimiento de la Organización o Empresa y la mayor satisfacción posible del usuario o cliente

PILARES BÁSICOS DE LA CALIDAD

Para que la gestión de Calidad dentro de nuestra Organización dé sus frutos, debe existir:

1. Participación de la Dirección.
2. Administración profesional de la Dirección.
3. Autoevaluación.
4. Reconocimiento.

¿QUE ES UN SISTEMA DE CALIDAD?

Es un conjunto de reglas y formas de trabajar que debe seguir la Unidad de Organización para cumplir sus misiones y funciones y lograr brindar los servicios o productos que sus usuarios o clientes desean.

¿CUÁLES SON LOS PASOS PARA MEJORAR LA CALIDAD?

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar.
2. Determinar las metas de la mejora continua.
3. Organizarse para lograr esas metas.
4. Proporcionar capacitación y entrenamiento.
5. Desarrollar proyectos para mejorar los servicios y /o los productos.
6. Solucionar los problemas sin cometer errores.
7. Comunicar los resultados.
8. Dar reconocimiento.
9. Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la Organización.

Podemos decir a modo de conclusión que: ***Todos los problemas de Calidad son causa de una mala dirección.***

Ahora bien, existen algunos conceptos básicos sobre la Calidad que es muy importante tenerlos en cuenta a la hora de realizar una gestión de Calidad dentro de nuestra Unidad de Organización y ellos son:

CONCEPTOS DE CALIDAD PARA TENER EN CUENTA:

INTRODUCCIÓN

EVOLUCIÓN HISTÓRICA

EL CONTROL DE LA CALIDAD

EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

LA CALIDAD TOTAL

EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
DEFINICIÓN DE CALIDAD
CALIDAD
GESTIÓN DE LA CALIDAD
CONTROL DE CALIDAD.
CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD
ASEGURAMIENTO O GARANTÍA DE LA CALIDAD
CALIDAD TOTAL.

Introducción:

Actualmente el concepto de Calidad puede considerarse plenamente incorporado al acervo de las Unidades de Organización. Sin embargo, se observa cierta confusión en las Organizaciones y entidades de todo, tipo a la hora de manejar los conceptos de Aseguramiento de la Calidad y Calidad Total.

Evolución histórica:

Puede decirse que la Gestión de la Calidad está implícita en toda la actividad de la Organización. No obstante, durante muchos años, se desarrolló con criterios y aplicaciones dispares y su práctica fue ocasional e intuitiva. Es a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando comienza a darse a la Gestión de la Calidad el carácter de función específica y a hacerla aparecer como norma explícita en los organigramas de las Organizaciones. Tomando ese momento como punto de partida para el análisis y resumiendo al máximo sus conclusiones, podemos distinguir tres etapas diferentes y sucesivas que enunciaremos así:

- El Control de Calidad.
- El Aseguramiento de la Calidad.
- La Calidad Total.

No se puede hablar, en realidad, de momentos claramente determinados en los que la Gestión de la Calidad cambia de forma brusca y radical al pasar de una etapa a la siguiente. Se trata más bien de ideas y conceptos que han ido incorporándose a los ya existentes y conviven con ellos, pero que marcan las tendencias seguidas por la mayoría de las Organizaciones en sucesivos períodos, con las lógicas diferencias en tiempo e intensidad, según países.

El control de Calidad:

En las Organizaciones que ofrecen servicios, no existe como tal la función del control de la Calidad. En las Organizaciones que ofrecen productos esta primera etapa se caracteriza por la realización de inspecciones y ensayos para comprobar si un determinado producto, cumple con las especificaciones establecidas previamente.

Se trata, sin duda, de una concepción poco competitiva de la Gestión de la Calidad, ya que las inspecciones o ensayos tienen lugar "a posteriori", cuando la materia prima se ha recibido, cuando un proceso productivo ha concluido o cuando el producto final está terminado.

En el sector servicios, la inspección tiene lugar a través de la supervisión del trabajo, que es llevada a cabo habitualmente por el jefe inmediato o por el jefe del jefe inmediato de quien lo realiza. (Así ha venido sucediendo en Banca, Seguros, Agencias de viaje, Consultorías, etc.).

Durante esta etapa, la Función de la Calidad en las Organizaciones tiene una importancia y una autoridad muy limitadas y un nivel jerárquico bajo.

El aseguramiento de la Calidad:

Con el desarrollo tecnológico y económico surgen industrias que no pueden permitirse el lujo de tener un fallo de Calidad. Son industrias como la Nuclear, la Aeronáutica, la de Defensa, etc.

Se asume que es más rentable prevenir los fallos de Calidad que corregirlos o lamentarlos, y se incorpora el concepto de la "prevención" a la Gestión de la Calidad, que se desarrolla sobre esta nueva idea en las Organizaciones, bajo la denominación de Aseguramiento de la Calidad.

El Aseguramiento de la Calidad es un sistema y como tal, es un conjunto organizado de procedimientos bien definidos y entrelazados armónicamente que requiere de unos determinados recursos para funcionar.

La Función de la Calidad en las Organizaciones se enriquece en esta etapa con competencias de contenido más amplio y más creativo. La lleva a cabo personal más cualificado y adquiere más autoridad, subiendo uno o dos escalones en el organigrama de las Organizaciones.

Las Normas ISO en su serie 9000 esquematizan los procedimientos y su contenido y establecen los requisitos que una Organización debe cumplir, para considerar que dispone de una Gestión de la Calidad basada en el concepto del aseguramiento.

El Aseguramiento de la Calidad no sustituye al Control de Calidad (etapa anterior) sino que lo absorbe y lo complementa.

Dentro de la Organización el Aseguramiento de la Calidad sirve como herramienta de gestión. En situaciones contractuales también sirve para establecer la confianza en el suministrador.

La Calidad Total:

Las consecuencias de esta forma de plantear la calidad, afectan a toda la Organización desde sus mismos cimientos. Algunas de estas consecuencias son las siguientes:

- Todas las funciones empresariales deben mejorar continuamente la calidad de su trabajo para que la Organización mantenga su eficiencia. Un proveedor poco eficiente terminará, antes o después, creando problemas a su usuario.
- La política de compras basada en el enfrentamiento de muchos proveedores es un error. Es preferible tener pocos proveedores que estén integrados en los planes de la empresa.
- Para lograr una participación espontánea y positiva del personal, es necesario establecer una cultura empresarial basada en un gran respeto al ser humano. Este respeto a la persona se evidencia en hechos tales como: tener en cuenta su opinión, darle formación, aceptar sus buenas ideas, etc.

La llamada Calidad Total es, por lo tanto, cualquier cosa menos un sistema. La Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia. No posee unos perfiles definidos que permitan acotarla. De aquí que la Calidad Total sea entendida y aplicada de muy diferentes formas en distintas empresas y por diferentes asesores especializados.

La Calidad Total supone un nuevo e importante enriquecimiento de la Función de la Calidad en las Organizaciones aunque, al no ser un sistema como el aseguramiento de la Calidad y al dar lugar a la descentralización de las actividades de prevención y control, hace que los Departamentos de Calidad pierdan su relevancia y, llegado el caso, su sentido.

Evolución en la Organización:

Normalmente, la Gestión de la Calidad en cualquier Organización con independencia de su tamaño, evoluciona de acuerdo a las tres etapas comentadas.

En efecto, existen muchas Organizaciones que aún no han superado el primer estadio del Control de Calidad, aunque esta incrementándose en los últimos tiempos el número de Organizaciones que adoptan el Aseguramiento de la Calidad.

Sólo unas pocas, por el momento, constituyen la avanzadilla empresarial en la adopción e implantación de los criterios que definen la Calidad Total.

Definiciones útiles:

CALIDAD:

Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Esta definición ha evolucionado en los últimos años hasta considerar (G.Taguchi) la Calidad como "las pérdidas que un producto o servicio infringe a la Sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor Calidad del producto o servicio".

Este último enfoque posee la ventaja de incluir no sólo los problemas de Calidad clásicos (pérdidas sociales debidas a la variabilidad) sino los actuales (pérdidas sociales debidas a los efectos secundarios nocivos, problemas del Medio ambiente, etc.).

GESTION DE LA CALIDAD

Es la función de la gestión de la Unidad de Organización que define e implanta la política de la Calidad.

CONTROL DE CALIDAD

(J. M. Juran)

Es el proceso de regulación a través del cual se puede medir la Calidad real, compararla con las normas o las especificaciones y actuar sobre la diferencia.

Otros significados:

1. Una parte del proceso de regulación. Por ejemplo: la inspección del producto.
2. Históricamente, el nombre de un Departamento que se dedica a tiempo completo a la Función de la Calidad
3. Las herramientas, conocimientos prácticos o técnicas por medio de las cuáles se desarrollan algunas o todas las funciones.

CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD

La parte del Control de Calidad que utiliza técnicas estadísticas.

ASEGURAMIENTO O GARANTÍA DE LA CALIDAD

Todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas que proporcionan una confianza adecuada en que un producto o servicio cumpla determinados requisitos de calidad.

El Aseguramiento de la Calidad no está completo a menos que estos requisitos de calidad reflejen completamente las necesidades del usuario.

El Aseguramiento de la Calidad, para ser efectivo, requiere una evaluación continua de los factores que afectan a la Calidad y Auditorías periódicas.

Dentro de la Organización el Aseguramiento de la Calidad sirve como herramienta de gestión. En situaciones contractuales sirve también para establecer la confianza en el suministrador.

CALIDAD TOTAL

(K. Ishikawa)

Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una Organización según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la Calidad.

Este enfoque, primitivamente aplicado de manera interna en la Unidad de Organización, ha evolucionado en los últimos años y tiende a incluir en la actualidad a los subcontratistas, abastecedores, sistemas de distribución, etc.

En Japón se suele denominar como Company Wide Quality Control (C.W.Q.C.) y en U.S.A., Total Quality Management (T.Q.M.)

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de la Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a la Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la Calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario o del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la Organización, (**implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin**).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la Organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.

- Involucramiento del proveedor en el sistema de Calidad Total de la Organización dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la Organización.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la Organización superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la Organización y el que se encuentren involucrados todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del usuario son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la Organización está involucrado, incluso el usuario y el proveedor, cuando esto sea posible).

Evolución histórica del Concepto de calidad

A lo largo de la historia el término Calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos en cada una de las etapas, el concepto que se tenía de la Calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Etapas	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al usuario • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes • Obtener beneficios
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del producto sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en la cantidad y el momento preciso
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al usuario • Ser competitivo
Postguerra (Resto del	Producir, cuanto más	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la gran

Etapa	Concepto	Finalidad
mundo)	mejor	demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades técnicas del producto
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la Organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al usuario • Prevenir errores • Reducir costes • Ser competitivo
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno • Ser altamente competitivo • Mejora Continua

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor Calidad del producto o servicio que se proporciona al usuario y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la Organización en la consecución de este fin. La Calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del servicio o producto que se ofrece sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las Organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

El modelo Europeo de excelencia: La autoevaluación:

En la década de los 80, y ante el hecho de que la Calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las Organizaciones europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global. Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para Organizaciones europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la Organización (deben ser medibles). Los nueve criterios son los siguientes: 1. Liderazgo. Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la Organización hacia la mejora continua. 2. Estrategia y planificación. Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía. 3. Gestión del personal. Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la Organización. 4. Recursos. Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la Organización en apoyo de la estrategia. 5. Sistema de calidad y procesos. Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la Organización. 6.

Satisfacción del cliente. Cómo perciben los usuarios o clientes externos de la Organización sus productos y servicios. 7. Satisfacción del personal. Cómo percibe el personal la Organización a la que pertenece. 8. Impacto de la sociedad. Cómo percibe la comunidad el papel de la Organización dentro de ella. 9. Resultados del negocio. Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto. Una de las grandes ventajas de la definición del Modelo Europeo de Excelencia es su utilización como referencia para una. Autoevaluación, proceso en virtud del cual una Organización se compara con los criterios del Modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión:

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión ha sido concebido y desarrollado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) de la que adquiere su nombre abreviado- Modelo FUNDIBEQ.

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, se crea el 18 de marzo de 1998 con el respaldo de la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno Iberoamericanos y con el propósito de promover la Gestión de Calidad en empresas e instituciones de Iberoamérica. Es una organización supranacional, sin ánimo de lucro, que impulsa la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano.

En 1999 se aprobó, en la IX Cumbre celebrada en La Habana, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y se convocó el Primer Premio Iberoamericano de la Calidad.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, que se sitúa en la tendencia de los Modelos más recientes, es producto del consenso de numerosos países iberoamericanos. En su formulación se recogen aportaciones de los modelos Europeo y nacionales de distintos países iberoamericanos. Se compone de nueve criterios y utiliza como herramienta de evaluación la lógica RADAR.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y la Gestión de Calidad.

Aunque en este texto no se entra a hacer distinciones de matiz entre las expresiones excelencia y gestión de calidad, debe tenerse en cuenta que el Iberoamericano no es exclusivamente un modelo de calidad, sino un modelo de gestión, que se ocupa de aspectos organizacionales no contemplados en los Modelos tradicionales de aseguramiento de la calidad como pueden ser las normas ISO. Sin embargo, el Modelo Iberoamericano tiene su partida y basamento en los conceptos fundamentales de la gestión de calidad. La orientación a los resultados, el enfoque en el cliente y demás interesados, el papel del liderazgo, la gestión por procesos finalistas, el manejo de los hechos y datos, la importancia de las personas, su implicación y reconocimiento, el aprendizaje, la innovación y la mejora continua, las relaciones de asociación (partnership) y la ética y responsabilidad social son todos

ellos elementos que el Modelo Iberoamericano integra y hace interactuar con una visión holística y sistémica.

Estos dos conceptos, junto con el de fractalidad, constituyen las características esenciales de este Modelo.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una Organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Dentro de este marco general existen ciertos conceptos fundamentales que constituyen la base del Modelo y que forman parte de las características que fundamentan la gestión de calidad, destacando las siguientes:

El compromiso con la Dirección.

La Importancia de las personas.

La orientación al cliente.

El reconocimiento.

El gusto por el trabajo bien hecho.

Trabajar con hechos y datos.

Relaciones de Asociación.

Ética.

Orientación a los resultados.

La estructura del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión tiene nueve criterios considerados los elementos críticos en el funcionamiento de toda organización, a través de los cuales cabe hacer un análisis global y detallado de la misma:

Procesos Facilitadores y Resultados.

Procesos Facilitadores: 1- Liderazgo y estilo de gestión- 2- Política y estrategia. 3- Desarrollo de las personas. 4- Recursos y Asociados. 5- Clientes/Ciudadanos.

Resultados: 6- Resultados de Clientes. 7- Resultados del Desarrollo de las Personas. 8- Resultados de la Sociedad. 9-Resultados Globales.

Fuente: Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Ministerio de Administraciones Públicas (España). Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas.

Sistemas de aseguramiento de la calidad: ISO 9000

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de Calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una Organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la Organización y el usuario, asegurando una Calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

Aseguramiento de la Calidad: Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada que un producto o servicio satisficará los requisitos dados sobre la Calidad.

Sistema de Calidad: Conjunto de estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la Organización, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su Calidad.

Las normas ISO 9000: Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas Unidades de Organización y sectores, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, cuyo conjunto de normas son editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional, el marco normativo de la gestión y control de la Calidad. Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la Organización o del producto o servicio que proporciona. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una Organización ofrece. En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, el control de los procesos, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base sobre la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

El Manual de Calidad, los procedimientos y la documentación operativa

Partes integrantes de un sistema de Calidad: La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una Organización establece para llevar a cabo la gestión de la Calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la Calidad del servicio o producto final (Manual de Procedimientos).

El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la Unidad de Organización.

Manual de Calidad. Especifica la política de Calidad de la Organización y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la Calidad de una forma similar en toda la Organización. En él se describen la política de Calidad de la Organización la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc. El fin, del mismo se puede resumir en varios puntos:

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos sobre decisiones y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

Manual de Procedimientos. El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la Organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la Unidad de Organización, dependiendo del grado en que se ha involucrado en la consecución de la Calidad del producto o servicio final.

Planificación estratégica y despliegue de la Calidad. Planificación Estratégica. La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una Organización define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la Calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de Calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier período de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan y quiénes los despliegan hacia niveles inferiores de la Unidad de Organización, para que se pueda en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos. En segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la Calidad y a su vez una disminución de los costes.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una Organización y explica claramente en qué actividad se encuentra.
- La Visión, describe el estado deseado por la Organización en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la Organización.
- Las Estrategias Clave, son las principales opciones o líneas de acción para el futuro y que la Organización define para alcanzar el logro de su Visión.

Planificación de todas las estrategias. Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de Calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente. Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en Calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten. Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo. Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la Organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades:

- Toma de decisiones, mediante tres pasos: Inputs (recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas).
- Recogida y transmisión de información. La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso,

desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.

- Celebración de reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.
- Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas.

Trabajo en equipo. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario, además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

El proceso de mejora continua. La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora. Un proyecto de mejora de la Calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra a través de los proyectos, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa del problema.
- Solucionar la causa problema.
- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la Organización, desde el Plan estratégico de la Unidad de Organización hasta las opiniones de los usuarios o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

Diseño y planificación de la Calidad:

El liderazgo en Calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los usuarios. La planificación de la Calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas

de los usuarios y proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y distribución de los servicios, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo de trabajo y no como una secuencia de expertos individuales. La planificación de la Calidad no sustituye a otras actividades involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. El proceso de planificación de la Calidad se estructura en seis pasos:

- Verificación del objetivo. Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- Identificación de los usuarios. Además de los usuarios finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos usuarios internos.
- Determinación de las necesidades de los usuarios. El equipo de planificación de Calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los usuarios y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.
- Desarrollo del producto, bienes y servicios. Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades de los usuarios, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.
- Desarrollo del proceso. Un proceso capaz es aquél que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.
- Transferencia a las operaciones diarias. Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

La estructura y participación en la planificación de la Calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la Organización aprende a planificar la Calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

La satisfacción del cliente. Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del usuario. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean. La satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario constituye el elemento más importante de la gestión de la Calidad y la base del éxito de una Organización. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada Unidad de Organización el concepto de satisfacción de sus usuarios desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción y decantar al cliente por nuestro producto. Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

- Creación de Departamentos de Servicio al Cliente y gestión de reclamaciones, a través del Análisis de Reclamaciones y Quejas, primer paso para identificar oportunidades de mejora.
- Creación de Sistemas de Medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamación.
- Creación del concepto de Lealtad y gestión de la Fidelización al cliente, llegando a conocer en profundidad los factores que provocan la lealtad y la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incremente la fidelidad de los clientes.

Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente, objetivo ineludible de todas las Organizaciones no como un fin en sí mismo, sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una relación directa con los resultados del negocio. Para gestionar la lealtad de los clientes, las Organizaciones líderes en Calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del usuario para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

Las relaciones con los proveedores. La Calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las Organizaciones sino también de la Calidad de productos y servicios suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que éstos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del usuario. La relación cliente-proveedor es una forma muy eficaz de gestionar la Calidad del proveedor y suministrar al cliente o usuario final la mejor calidad. Estas relaciones nos llevan a una nueva forma de hacer negocios que enfatiza la Calidad en perjuicio del precio, el largo plazo frente al corto plazo, y los acuerdos de colaboración en contra de los de adversidad. Tanto los usuarios como los proveedores tienen la mutua responsabilidad de, por un lado, suministrar y obtener las necesidades de cada uno, y por otro lado, proporcionar y actuar según el feedback (retroalimentación) recibido. Está plenamente asumido que se servirá mejor al cliente externo si se reconocen las cadenas internas: cliente-proveedor y se usan equipos multi-funcionales para planificar y mejorar nuestra calidad. Por tanto, no es sorprendente el hecho de que el cliente final reciba una mejor Calidad si los proveedores trabajan en "colaboración". Esta colaboración se caracteriza por proyectos conjuntos de planificación y mejora de la Calidad, compartiendo por ambas partes el control de la Calidad y realizando esfuerzos conjuntos para conseguir un beneficio mutuo: la satisfacción final del usuario. Los resultados esperados a través de estas nuevas relaciones consisten en una reducción del número de proveedores, una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión de compras y aprovisionamientos y la participación en proyectos de mejora conjuntos, lo que produce importantes ahorros de costes, mejoras de la calidad y acortamientos de tiempos de ciclos. Las Organizaciones más avanzadas en estos modelos están relacionadas con la industria del automóvil, pero éste es un modelo extensible a cualquier sector de actividad:

solamente se requiere asumir los principios que inspiran las nuevas reglas del juego en las actuales relaciones cliente-proveedor.

Técnicas avanzadas de gestión de la calidad: benchmarking

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la Organización. Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave:

- Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la Organización, Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como Organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.
- Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la Organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del usuario.
- Satisfacción de los usuarios, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.
- Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

Existen varios tipos de Benchmarking: Interno (utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros), Competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace), Fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), Funcional (comparando una función determinada entre dos o más Organizaciones) y de Procesos de Negocio (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio). Un proyecto de Benchmarking suele seguir las siguientes etapas: Preparación (Identificación del objeto del estudio y medición propia), Descubrimiento de hechos (Investigación sobre las mejores prácticas), Desarrollo de acciones (Incorporación de las mejores prácticas a la operativa propia) y Monitorización y recalibración.

Técnicas avanzadas de gestión de la Calidad: La reingeniería de procesos.

La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una Organización con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente. La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la

Organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la Organización.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna. Los objetivos clave del trabajo dependen de procesos de trabajo multi-funcionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de trabajo se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

Durante muchos años, casi todas las Organizaciones se han organizado verticalmente, por funciones. Actualmente, la Organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del usuario, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos. La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, después de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades.

Las herramientas para la mejora de la Calidad: Tabla de aplicaciones. A continuación se enumeran todas las fases a realizar en cualquier proceso de mejora de la Calidad y las posibles herramientas de mejora que se pueden aplicar en cada una de las fases y etapas. Cada herramienta de mejora se desarrollará individualmente en los próximos párrafos.

Análisis de coste-beneficio. Concepto: Un análisis de coste-beneficio se utiliza para determinar si los beneficios de un proceso o procedimiento dado están en proporción con los costes. Se aplica frecuentemente para determinar cuál de las distintas opciones ofrece mejor rendimiento sobre la inversión. Esta herramienta es especialmente útil en Proyectos de mejora de la Calidad, cuando un equipo está evaluando las alternativas de solución a una situación determinada. Cómo interpretar un análisis de coste-beneficio: Aunque no es una ciencia exacta, se trata de un sistema muy útil para identificar todos los costes y beneficios que se esperan de una solución propuesta. Dado que la cuantificación económica no resulta fácil en ocasiones, la pregunta a formularse debería ser: ¿Cuál de las soluciones ofrece los mayores beneficios en relación con los recursos invertidos? en lugar de ¿Qué solución es la más barata? Además, incluso una solución con una relación de coste-beneficio óptima, puede desestimarse a causa de otros factores más importantes.

Cómo elaborar un análisis de coste-beneficio:

1. Estimar los costes de inversión
2. Estimar los costes operativos adicionales anuales.
3. Estimar los ahorros de costes anuales.

4. Clasificar el impacto de las alternativas estudiando qué problemas se eliminan.
5. Evaluar la satisfacción del usuario eliminando las alternativas que lo reduzcan.
6. Calcular los costes operativos anuales netos.
7. Calcular los costes anuales de los costes de inversión.
8. Calcular los costes totales anuales (suma de los anteriores).
9. Revisar los datos y clasificar las alternativas según orden relativo de importancia.

¿Es imposible llevar "Calidad" a la gestión de un proyecto?

Gestionar proyectos bajo una norma de Calidad, es un trabajo muy arduo que puede convertirse en sacrificado y llegar a crearnos la sensación de ser un cronista de la Edad Media.

- Partamos de que el servicio se ha realizado de forma incorrecta. Se ha dicho a todo que sí, pero lo que hay que repasar es cómo se debe hacer desde el inicio del proceso, llevándolo luego al equipo de trabajo.
- Contrastar implica también dejar por escrito. No debemos tener miedo a escribir siempre, todo lo que sea necesario. La comunicación real dentro del proyecto tendrá al final como resultado un documento escrito que nos será de gran utilidad.
- El equipo de trabajo participa en la planificación del proyecto y concreción de las tareas en el detalle que le corresponda. El equipo debe comentar y asumir una metodología para su trabajo, incluso si fuera posible, participar en su definición.
- Al terminar, el equipo de trabajo realizará una revisión conjunta del desarrollo del proyecto, destacando los principales logros y dificultades encontradas. Así podremos dar un pequeño paso en la gestión del conocimiento.

Creemos que trabajar con Calidad consiste en eso, en hacer conocido lo que realmente es adecuado y que se utiliza cotidianamente. Querer mejorar continuamente consistirá en buscar qué pequeña acción es mejor que otra y una vez hallada, asumirla, hasta que quede introducida en la forma de trabajar como algo normal y cotidiano.

TRABAJO REALIZADO POR:

Oficina de Calidad de los Servicios
Secretaría General de la Gobernación de Salta

EQUIPO DE TRABAJO:

- Dra. MARÍA BEATRIZ CASERMEIRO DE GOYTIA
Coordinadora General
- Lic. YOLANDA SCHEUBER DE LOVAGLIO
Jefa de Subprograma de Implementación
- Sec. Ejec. DIEGO GABRIEL VARAS
Técnico

ÍNDICE

¿QUÉ SIGNIFICA CALIDAD?	3
<i>DEFINICIÓN DE LA CALIDAD</i>	3
<i>Fuentes consultadas:</i>	4
NIVELES DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS, SISTEMAS, PROCESOS Y PRODUCTOS...4	
<i>Definiciones:</i>	4
<i>Fuente Consultada:</i>	5
LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL DE LA CALIDAD	5
<i>Fuentes Consultadas:</i>	7
LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD:	7
<i>Fuentes Consultadas:</i>	7
CÓMO CONTROLAR O MEDIR LA CALIDAD DESDE LA PROPIA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN:	7
<i>Fuentes consultadas:</i>	8
LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL:	8
ATRIBUTOS COMUNES A LOS DIFERENTES MODELOS DE CALIDAD TOTAL	9
<i>Fuentes Consultadas:</i>	10
MODELO EFQM	10
<i>Estructura</i>	11
<i>Fuentes Consultadas:</i>	11
<i>Fuentes Consultadas:</i>	14
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN:	14
Factores que afectan a la innovación de éxito:	15
<i>Claves de éxito en la gestión de la innovación</i>	15
<i>Fuentes consultadas:</i>	16
AUDITORÍAS INTERNAS:	16
<i>Definición</i>	16
Autoevaluación:	18
NORMAS DE AUDITORÍA:	18
<i>Normas sobre Atributos</i>	18
<i>Normas sobre Desempeño</i>	19
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN:	20
<i>Para la mejora y resolución de problemas:</i>	20
<i>Técnicas para la planificación</i>	23
<i>Técnicas para el control</i>	23
<i>Fuentes consultadas:</i>	24
COSTES RELATIVOS: LA CALIDAD ENTENDIDA COMO RENTABILIDAD.	24
<i>Costes de Calidad</i>	25
<i>Costes de la no Calidad</i>	25
<i>Costes totales de Calidad</i>	26
<i>Fuentes consultadas:</i>	27
IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTES TOTALES:	27
<i>Fuentes consultadas:</i>	27
GESTIÓN DE LA CALIDAD:	28
<i>Normalización:</i>	28
<i>Certificación:</i>	28
<i>Acreditación:</i>	28

<i>Fuentes consultadas:</i>	30
VENTAJAS DE LA CERTIFICACIÓN EN LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN:	30
<i>Fuentes consultadas:</i>	31
CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS DE I+D+I (Investigación + Desarrollo + Innovación)	31
<i>Beneficios de la Certificación de Proyectos de I+D+I</i>	32
<i>Beneficios de la Certificación de Sistemas de Gestión</i>	32
<i>Fuentes Consultadas:</i>	32
LA ACREDITACIÓN:	33
<i>Dimensión Internacional de la Acreditación</i>	33
<i>Lista de entidades acreditadas de certificación de sistemas de calidad</i>	34
<i>Fuente consultada:</i>	34
¿QUÉ SIGNIFICA TENER CALIDAD EN UN SERVICIO?	35
LA CALIDAD EN EL SERVICIO	35
<i>EL USUARIO O CLIENTE</i>	36
<i>¿Quién es un usuario o cliente?</i>	36
<i>LA ACTITUD</i>	36
<i>TÉCNICAS QUE MEJORAN LA ACTITUD</i>	37
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	39
LO QUE HAY QUE HACER	40
A QUÉ LLEGAMOS.....	41
OBJETIVOS DE LA CALIDAD DE UN SERVICIO O PRODUCTO.....	41
<i>PILARES BÁSICOS DE LA CALIDAD</i>	42
¿QUE ES UN SISTEMA DE CALIDAD?	42
¿CUÁLES SON LOS PASOS PARA MEJORAR LA CALIDAD?	42
CONCEPTOS DE CALIDAD PARA TENER EN CUENTA:	42
<i>Introducción:</i>	43
<i>Evolución histórica:</i>	43
<i>El control de Calidad:</i>	43
<i>El aseguramiento de la Calidad:</i>	44
<i>La Calidad Total:</i>	45
<i>Evolución en la Organización:</i>	45
Definiciones útiles:.....	45
<i>CALIDAD:</i>	46
<i>GESTION DE LA CALIDAD</i>	46
<i>CONTROL DE CALIDAD</i>	46
<i>CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD</i>	46
<i>ASEGURAMIENTO O GARANTÍA DE LA CALIDAD</i>	46
<i>CALIDAD TOTAL</i>	47
<i>¿Es imposible llevar "Calidad" a la gestión de un proyecto?</i>	60
TRABAJO REALIZADO POR:.....	61
EQUIPO DE TRABAJO:.....	61
ÍNDICE.....	63