Contenido general del módulo

1. **Conceptos básicos de calidad**
2. **Control, aseguramiento y gestión de calidad**
3. **Gestión estratégica de la calidad**
4. **Principios de la gestión de calidad**
5. **Principales gurús de la calidad y sus visiones**
6. **Elementos de la gestión de calidad**
7. **Sistemas integrados de gestión**
8. **Conclusiones**

Definiciones de Calidad

- Calidad del latín *qualitatem*
- Conjunto de cualidades dentro de un rango de especificaciones que constituyen la manera de ser de una persona o cosa que le dan la habilidad de satisfacer a quien las usa todo el tiempo, como él quiere, cuando él quiere y al precio que él percibe.
- “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO 9000:2000)

Definiciones de Calidad

- “Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades expresas e implícitas”.
- La calidad es también la aptitud de un producto o servicio, de satisfacer las necesidades requeridas por los clientes y usuarios a quienes está destinado, al menor costo de producción.
- “Es la capacidad de hacer volver a los clientes.” (Deming)

La prehistoria de la gestión de la calidad

Egipto faraónico

En los bajorrelieves del Egipto faraónico, sobre trabajos de construcción, aparece una clara diferenciación de los operarios en dos tipos:

Los que realizan las diferentes tareas

Los que se dedican a medir y comprobar lo que han hecho los anteriores

(¿Primeros Inspectores de la Calidad conocidos en la historia?)



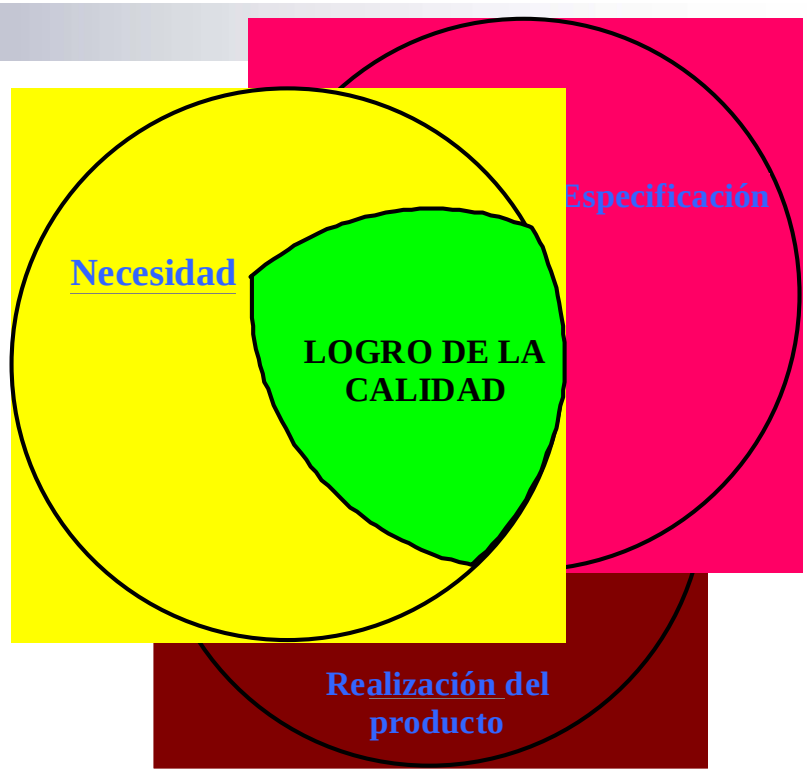
Código de Hammurabi

(Rey babilónico entre los años 1700-1800 antes de Jesucristo)

Ley del Talión. Define características de los trabajos y a los castigos que recibían los ejecutantes si no cumplían lo dispuesto.

La calidad de la construcción de las casas se describe en el código de Hammurabi, donde se condena a muerte al albañil cuya construcción se derrumbe con sus ocupantes dentro.

Conceptos



- **Necesidad:** lo que debe satisfacer el uso del producto. La noción de necesidad es más amplia de lo que normalmente se expresa.
- **Especificación:** exigencias a las que un producto o servicio debe conformar
- **Realización del producto:** proveer una prestación que incluye una parte material (producto construido) y una parte inmaterial (servicio asociado al producto)

Confusión frecuente: Calidad vs. Grado

- **<u>Grado:</u>** es una categoría o ranking dado a entidades que tienen el mismo uso funcional pero diferentes requerimientos de calidad





Dimensiones de la calidad

- Desempeño: características primarias de un producto o servicio.
- Características: secundarias o agregadas.
- Conformidad: cumplimiento de especificaciones.
- Confiabilidad: consistencia del desempeño en el tiempo.
- Durabilidad: vida útil.
- Servicio: solución de problemas y reclamos, facilidad de reparación.
- Respuesta: interfaz con cliente.
- Estética: características sensoriales.
- Reputación: desempeño pasado y otros intangibles.

Etapas en la gestión de la calidad “moderna”

Como el concepto de calidad es tan amplio y variado, las respuestas han sido múltiples y evolutivas

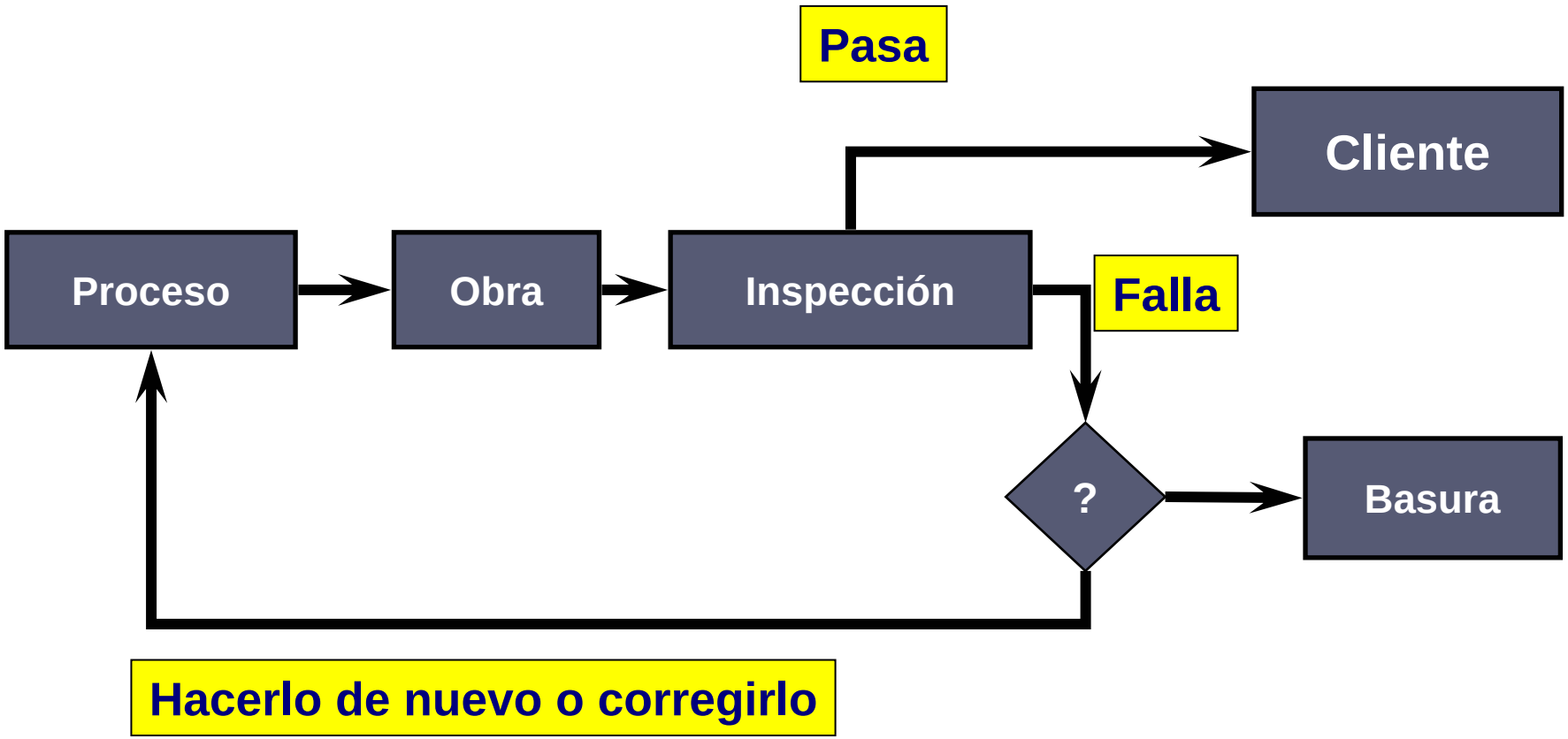
FECHAS	ETAPA
20's	Inspección
30's a 40’s	Control Estadístico
50's a 60’s	Aseguramiento de la Calidad
70´s	Calidad de Diseño (Prevención)
70's a 80's	Calidad Total
90's	Modelos de Excelencia

Inspección tradicional

- Enfoque reactivo: detección de fallas y posterior corrección
- La responsabilidad por la calidad del producto es del inspector.
- 100% de inspección para estar tranquilo
- Poca agilidad de ejecución para el contratista
- Altos costos de inspección
- Fundamental “experiencia” del inspector



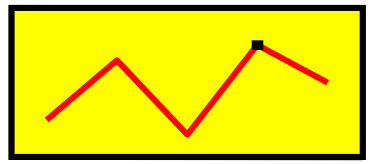
Inspección tradicional



Control de Calidad

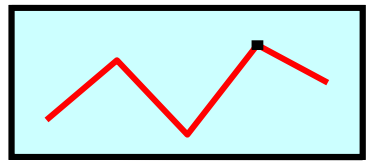
- "Es un sistema de actividades designadas para evaluar la calidad de un producto o servicio (¿el trabajo ha sido hecho de acuerdo a los requerimientos?)".
- Inspecciones y ensayos
  - También es reactivo
  - Detectar fallas y reparar o rehacer trabajos
  - Mayor formalización y orden de las actividades de inspección
  - Mantenimiento de registros y certificados de calidad

Control Estadístico



- Control estadístico de procesos de producción.
- Si no pasa inspección, se analizan causas y se mejora el proceso sin cambiarlo (“proceso bajo control”)
- Walter A.Shewhart y W.Edwards Deming
- Todo proceso debe tener control estadístico, todos deben saber las técnicas, el “jefe” de Control Estadístico debe depender del presidente.

Control Estadístico

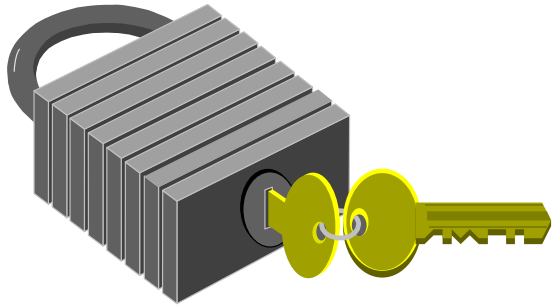


- Inicio del pensamiento sistémico y herramientas de solución de problemas (PDCA).
- Fallas fuera de límites de control, se suponen por “causas especiales”, deben investigarse y corregir su causa raíz. Se usan técnicas de solución de problemas (siete herramientas).
- Variaciones dentro de límites de control, se supone por “causas comunes”, no debieran ser investigadas. Es la “capacidad del proceso”.
- Desarrollo actual: Seis Sigma

Aseguramiento de Calidad

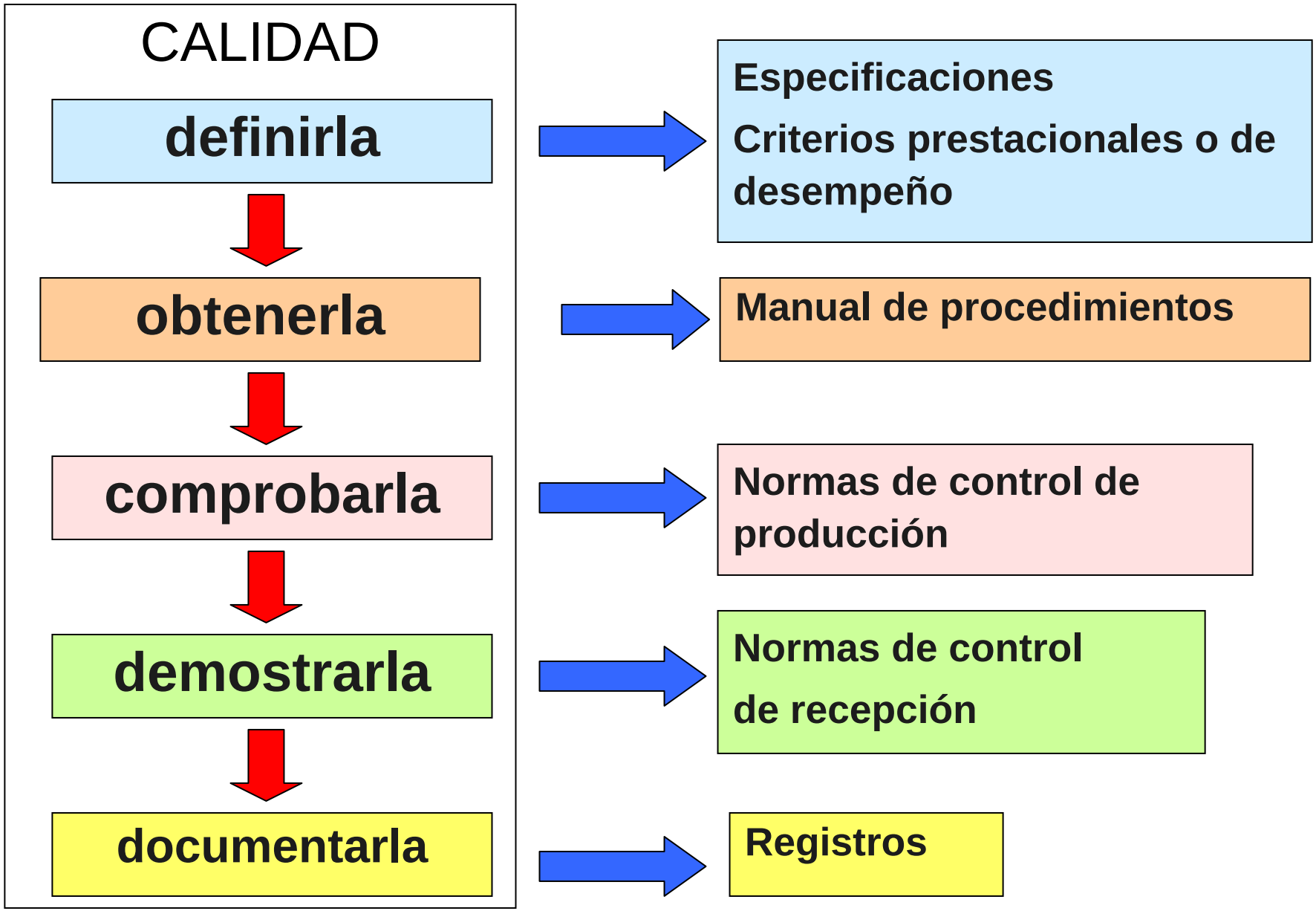
- "Es un sistema de gestión designado para controlar las actividades en todas las etapas de materialización de un producto o servicio, para prevenir problemas de calidad y asegurar que sólo los productos que cumplen llegan al cliente".
- Sistema de calidad
  - Enfoque de procesos
  - Uso de Procedimientos formales
  - Énfasis proactivo (detección de necesidades y prevención de fallas)
  - Confianza y responsabilidad del productor
  - Auditoría del sistema para asegurar su efectividad
  - Revisiones periódicas del sistema para asegurar que satisface los requerimientos existentes

Aseguramiento de la Calidad

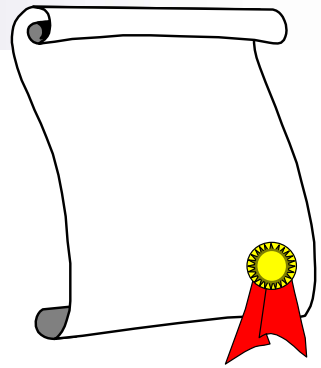


- Se documenta y audita la forma de producir.
- Si proceso se realiza siempre de la misma forma, se garantiza producto “dentro de especificaciones”. Manual de Calidad.
- Premio Deming, creado en los 50’s en Japón.
- ISO-9000. Conjunto de normas y estándares. Certificación garantiza cumplimiento de especificaciones de un producto.
  Últimas revisiones lo acercan a la gestión global de la empresa.

Aseguramiento de calidad

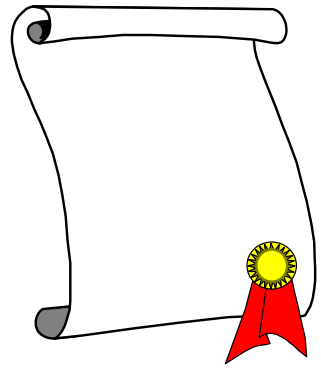


Gestión de la calidad total



- Forma de gestión de una organización centrado 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 la sociedad.

Gestión de la calidad total



- Equipos de trabajo con técnicas de solución de problemas. Autocontrol.
- Extensión a toda la organización
- Cadena cliente - proveedor
- Aplanamiento de estructuras
- Cultura de procesos (mejoramiento continuo basado en datos)
- Técnicas y herramientas de análisis y corrección de problemas. Ciclo PDCA.
- Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Taguchi, Feigenbaum

Modelos de Excelencia



- Modelo Baldrige creado en EEUU
- Participación de empresarios, CEO’s, y ejecutivos de marketing, gestión de calidad, recursos humanos y planificación estratégica.
- Alineamiento e integración de todos los elementos de gestión de manera sistémica.

Identificación de las características	Etapa del movimiento de la calidad			
	Inspección	**Control estadístico de la calidad**	**Aseguramiento de la calidad**	**Calidad Total**
Concepto de calidad	La calidad es un problema	La calidad es un problema	La calidad es un problema que debe ser enfrentado positivamente	La calidad es una oportunidad de mejoramiento
Objetivo principal	Obtener la conformidad del producto por medio de la inspección final	Obtener la conformidad del producto por medio del control estadístico de procesos y por la inspección final por muestreo	Obtener la calidad del producto actuando preventivamente desde el proyecto hasta el mercado	Atender las necesidades del mercado y del consumidor
Responsabilidad por la calidad	Departamento de inspección	Departamentos de inspección e ingeniería	Todos los departamentos de la empresa	Todas las personas en la empresa, incluyendo los proveedores externos
Énfasis	En el producto	En el producto	En el producto	En el cliente interno y externo

GESTIÓN

Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Actuar sobre las variables que puedan producir un mejoramiento en la actividad principal de la organización.

ESTRATEGIA

"Palabra griega *strategos*, significa jefes de ejército".

"Forma o camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos".

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD



LOS CINCO ELEMENTOS DE UNA GESTIÓN EFICIENTE

PREVEER

Escrutar el porvenir y trazar programas de acción

ORGANIZAR

Doble organismo material y social

DIRIGIR

Hacer funcionar la empresa

COORDINAR

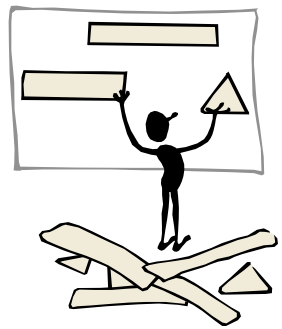
Armonizar actos y esfuerzos

CONTROLAR

Velar para que todo funcione de acuerdo a lo establecido

Tres Conceptos importantes

- **Eficacia:** logro de los objetivos propuestos (P= producción de los resultados deseados)



- **Eficiencia**: optimización en el uso de los recursos utilizados
  (CP= capacidad de producción, aptitud)



- **Efectividad**: obtención de un resultado integral superior sustentable en el largo plazo (Equilibrio P/CP)



El entorno dinámico de las empresas

- Cambio
- Complejidad
- Clientes
- Competencia
- Costos
- Condicionantes

Competitividad y Gestión de Calidad

- Enfoque por medio del cual es posible lograr todos los aspectos asociados a una alta competitividad de una empresas, en base a ciertos aspectos esenciales:
  - **Enfoque de proceso** en todos los ámbitos de la empresa y organismos relacionados
  - Centralización en el **cliente**, sus requerimientos y necesidades, con especial énfasis en el **agregado de valor**
  - Centralización en el **desarrollo del recurso humano** de la empresa y en el aprovechamiento de sus **capacidades**
  - Preocupación por la **reducción de costos** a través de la reducción y/o eliminación de pérdidas
  - **Sistematización y formalización** para el logro de consistencia y confiabilidad
  - **Visión de largo plazo y continua**

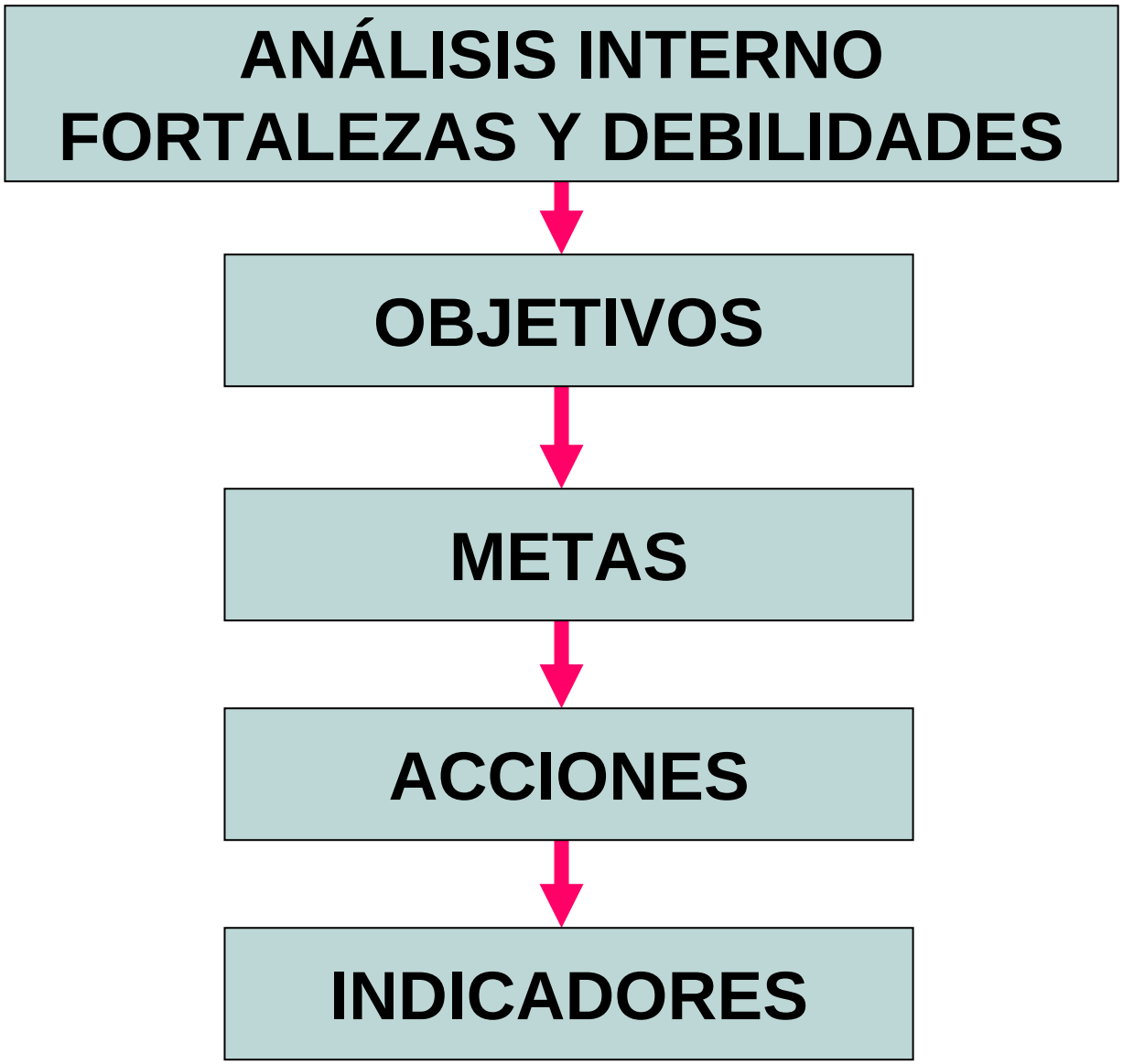
La trilogía de la gestión de la calidad



PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES



ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN



Principios de la Gestión de Calidad

- 1. Satisfacción del Cliente
  - Determinación y evaluación de las necesidades del cliente
    - **Externos**
    - **Internos**.
  - Provee la estructura, el ambiente y la cultura para satisfacer esas necesidades al menor costo posible.



El paradigma actual de gestión





Motivación

Competencias

Organización

Desempeño del personal

Satisfacción de Clientes

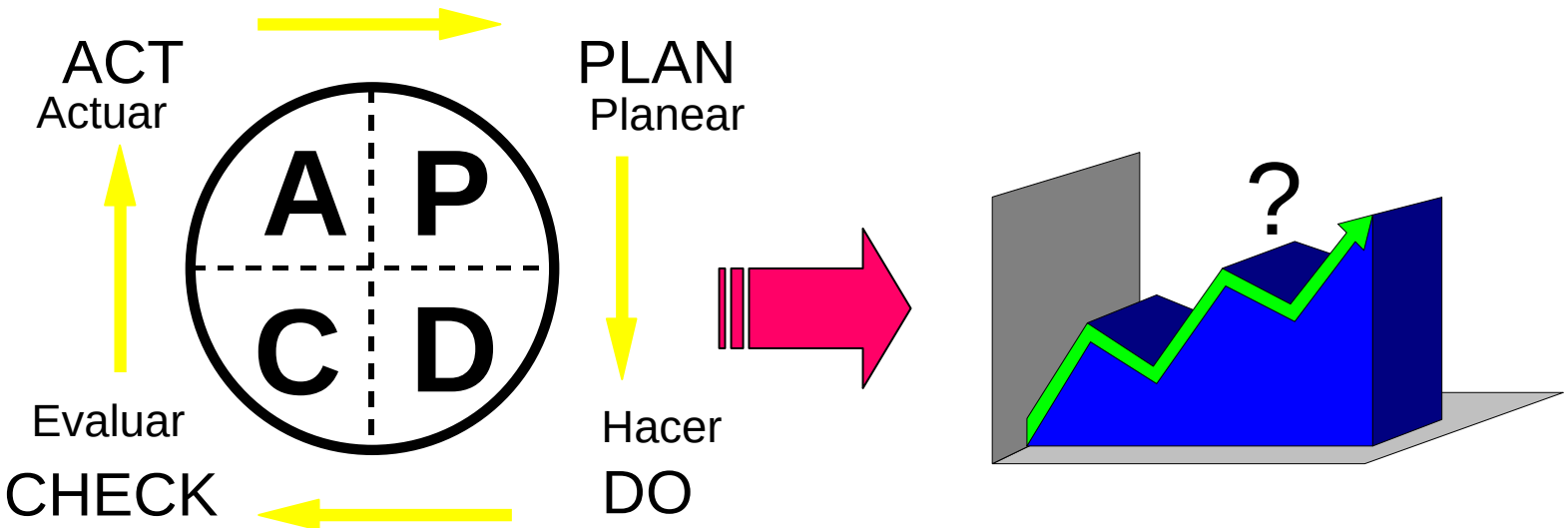
Resultado Organizacional



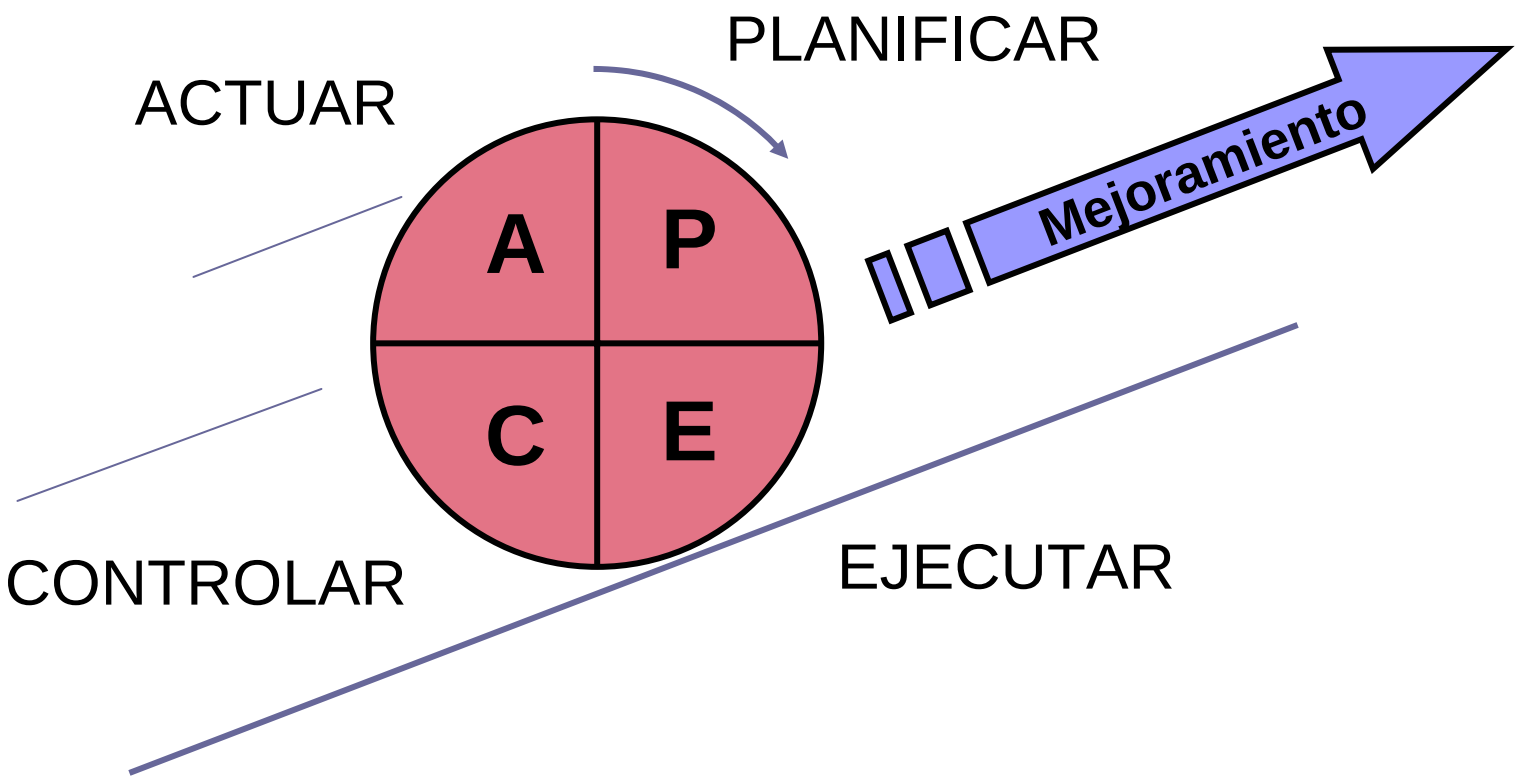


Principios de la Gestión de Calidad

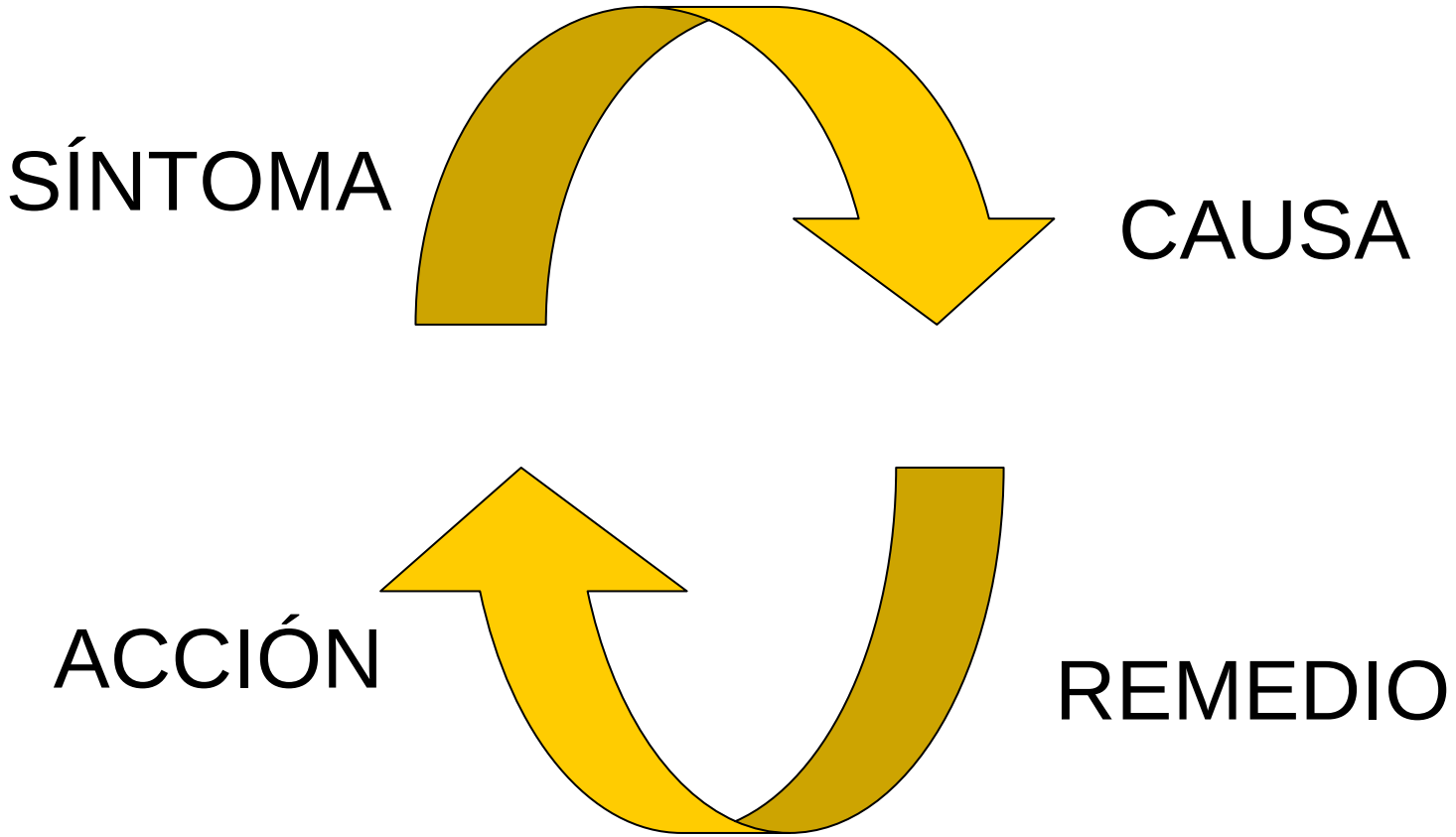
- 2. Mejoramiento Continuo
  - Aplicación del ciclo PDCA a los procesos críticos, en forma progresiva



Proyecto de mejoramiento P-E-C-A

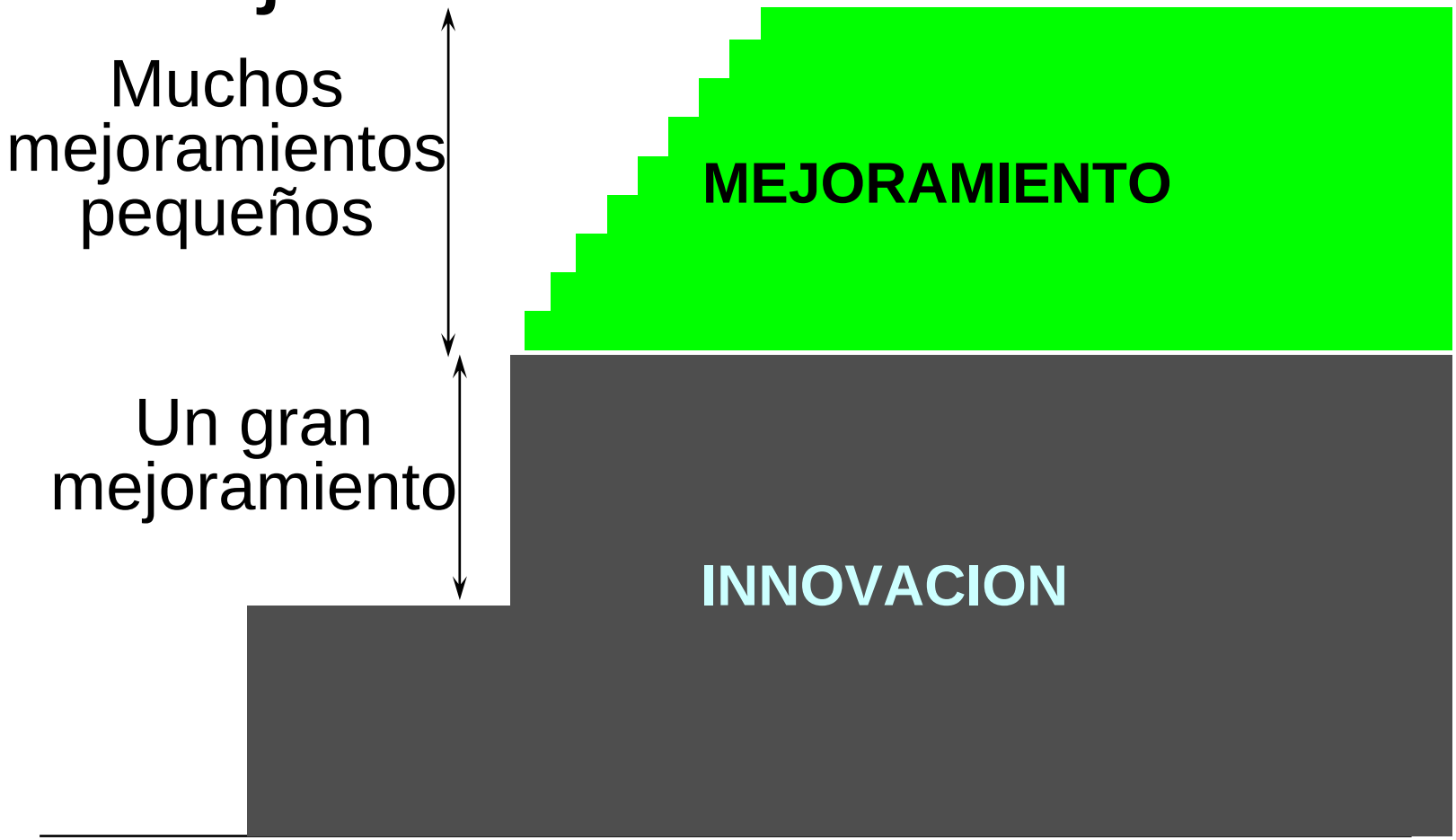


Proyecto de mejoramiento S-C-R-A



La medicina es un sistema de mejoramiento de procesos

Mejoramiento Continuo



"Las máquinas trabajan con mayor precisión,
pero son incapaces de aportar ideas que permitan la mejora"

Mejoramiento Continuo

- Se mejoran los procesos, no los productos.
- Retroalimentación de la información (indicadores)
- Información, no datos



MEDIR → **CONTROLAR** → **MEJORAR**

¿Por qué implantar la gestión de calidad total en la empresa?

- Mantener a los clientes
- Mejorar calidad de productos y servicios
- Ganar nuevos clientes
- Ahorrar dinero
- Mejorar la empresa, incorporando en los empleados la actitud de mejoramiento continuo de su trabajo y procesos
- Generar espíritu de cuerpo en la organización
- Ser mejor que la competencia
- Influir sobre los proveedores

Barreras a la Gestión de Calidad Total

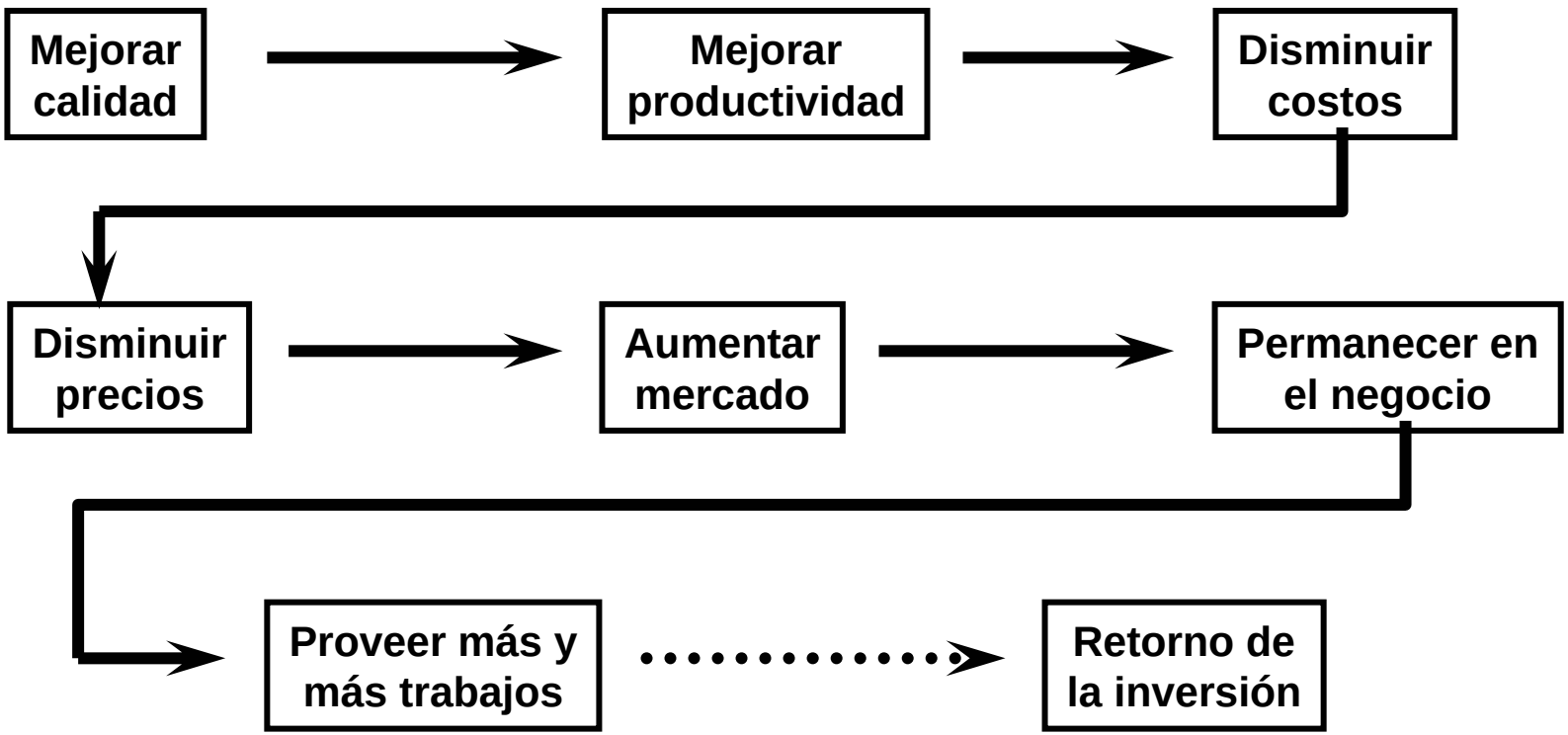
- Falta de compromiso de la gerencia
- Incapacidad de cambiar la cultura organizacional
- Planificación inapropiada
- Falta de educación y capacitación continua
- Estructura organizacional incompatible y departamentos y personas aisladas
- Medidas ineficaces de medición y falta de acceso a datos y resultados
- Dedicar poca atención al cliente interno y externo
- Uso inadecuado de trabajo en equipo y motivación

Los principales gurús de la calidad

- W. Edwards Deming
- Philip Crosby
- Joseph M. Juran
- Kaoru Ishikawa

Deming

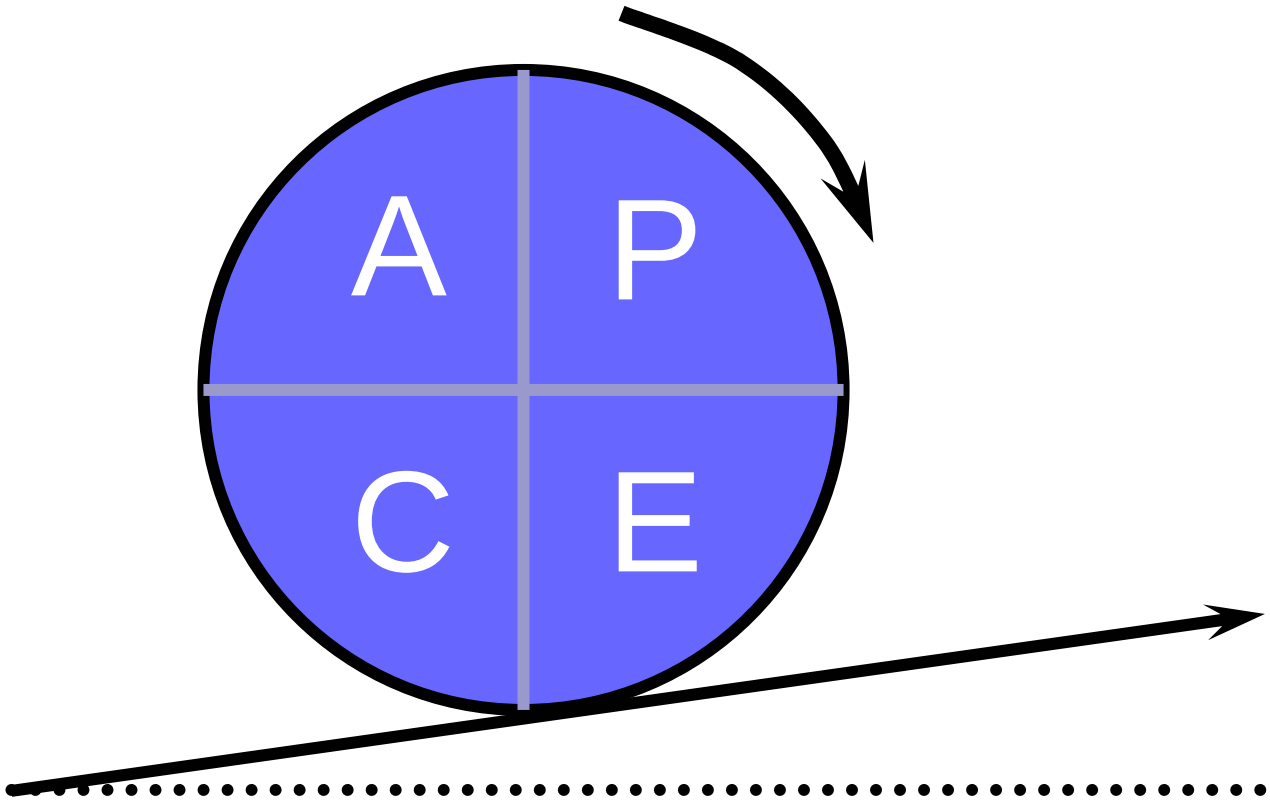
- Plantea una reacción en cadena



Los catorce puntos de Deming

1. Crear y publicar los objetivos y propósitos de la organización
2. Aprender la nueva filosofía
3. Entender el propósito de la inspección
4. No asignar trabajos basándose solamente en el precio
5. Mejorar el sistema en forma permanente y continua
6. Instituir capacitación en el trabajo
7. Enseñar e instituir liderazgo
8. Eliminar temor, crear confianza y un clima para innovación
9. Romper barreras y optimizar trabajo en equipo
10. Eliminar exhortaciones al personal
11. Eliminar metas numéricas arbitrarias para el personal
12. Permitir al personal sentir orgullo por su trabajo
13. Alentar educación y desarrollo personal
14. Aceptar la responsabilidad y compromiso de la gerencia

La rueda de Deming



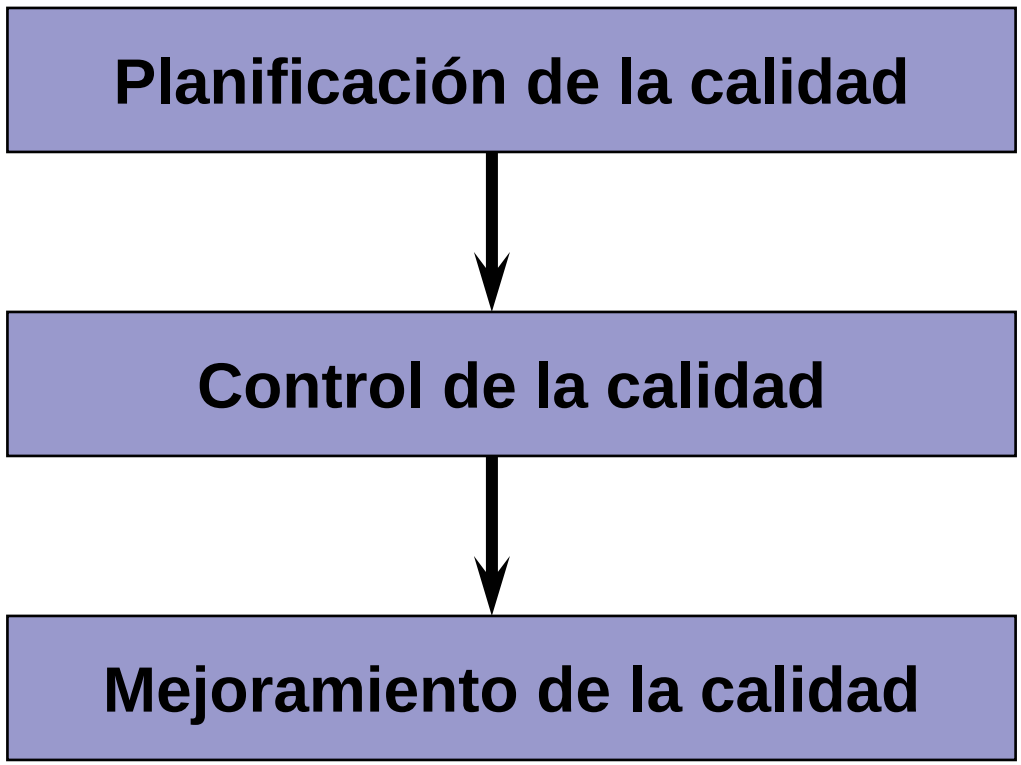
Philip Crosby

- Crosby argumenta que para administrar la calidad, se debe contar con lo siguiente:
  - Una definición de calidad que puede ser comprendida por todos
    - Calidad es conformidad con los requerimientos
  - Un sistema para administrar la calidad
    - Prevención, no evaluación
  - Estándares de desempeño que no dejan dudas a los empleados
    - Cero defectos
  - Un método de medición que centra su atención en el progreso del mejoramiento de la calidad
    - El precio de no conformidad a los requerimientos, no índices de calidad

Los catorce pasos de Crosby

1. Dejar en claro cual es el compromiso de la gerencia
2. Formar el equipo de mejoramiento de la calidad
3. Medir la calidad
4. Definir el costo de la calidad
5. Desarrollar la preocupación por la calidad
6. Realizar acciones correctivas
7. Planificar el programa “cero defectos”
8. Capacitación de los supervisores
9. Día de “cero defectos”
10. Establecimiento de objetivos
11. Remover causas de errores
12. Reconocimiento
13. Formar consejos de calidad
14. Hacerlo todo de nuevo

Joseph Juran y su trilogía



Los diez puntos de Juran

1.Construir preocupación sobre la necesidad y oportunidad de mejoramiento

2. Establecer metas para el mejoramiento

3. Organizarse para lograr las metas

4. Proveer entrenamiento

5. Llevar a cabo proyectos para resolver problemas

6. Informar progreso

7. Dar reconocimiento

8. Comunicar resultados

9. Mantener evaluación

10. Mantener impulso a través de hacer del mejoramiento anual, parte de los sistemas y procesos regulares de la empresa

Kaoru Ishikawa

- Su aporte más conocido está relacionado con la teoría estadística del control de calidad y la proposición de las siete herramientas básicas de la calidad:
  - Carta de flujo del proceso - lo que se hace
  - Hojas de chequeo – control de lo que se hace
  - Histogramas - visión gráfica de las variaciones
  - Análisis de Pareto - ranking de problemas
  - Análisis causa-efecto - qué causa problemas
  - Diagrama de dispersión - definición de relaciones
  - Cartas de control - medición y control de la variación

Elementos de la Gestión de Calidad

I. Compromiso y Liderazgo de la Administración Superior

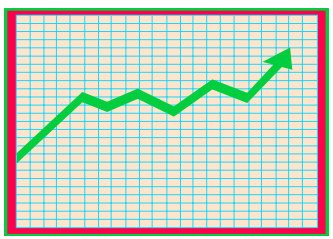




II. Capacitación

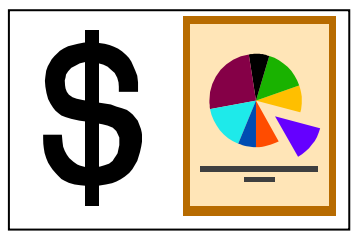
III. Trabajo en equipo





IV. Herramientas de Calidad

V. Costos de Calidad





VI. Involucramiento con proveedores

VII. Servicio al cliente



Elementos de la Gestión de Calidad Total

- **I). Compromiso y Liderazgo de la Administración Superior**
  - Calidad debe ser prioridad uno.
  - La responsabilidad sobre el plan no se delega.
  - Permite establecer nuevas metas y direcciones para la compañía
  - Se complica cuando los controles o inspecciones desplazan al trabajo en importancia.

1. Política de Calidad

- Es la declaración que define el camino para lograr la calidad en la organización y demuestra su compromiso.

- Algunos consejos:
  - Claridad sin “verso”, entendible por todos
  - No muy extensa, queremos que todos la recuerden
  - Sin expresiones vagas o ambiguas, lo que generalmente demuestra falta de compromiso
  - Traducible a objetivos y metas claros

Elementos de la Gestión de Calidad Total

II). Capacitación

- No debe estar limitada a aspectos técnicos y conceptos .
- Es un requerimiento del trabajo y de cada miembro involucrado.
- Es conveniente que sea llevada a cabo por gente de la empresa.
- El enfoque debe ser ajustado al grupo que se está capacitando.
- Es fundamental continuar con capacitación (plan general)
- Compromiso de la gerencia con el programa de capacitación.
- No debe disminuirse en una situación crítica.
- Métodos y técnicas aplicadas a la situación real de trabajo
- Plan específico, y controlar su implementación y efectividad.

NUEVAS APTITUDES QUE LAS PERSONAS REQUIEREN EN EL LUGAR DE TRABAJO

- Aprender a aprender
- Comunicación y colaboración
- Pensamiento creativo y solución de problemas
- Cultura tecnológica
- Cultura global de los negocios
- Desarrollo del liderazgo
- Autogestión de la carrera profesional

Gestión por competencias
¿Qué es una competencia…?

Características que debe poseer una persona, innatas o adquiridas, relacionadas con el desempeño exitoso en un puesto de trabajo

Conjunto definido y conocido de características, habilidades, conocimientos y valores que debe reunir cada componente de una organización para desempeñarse exitosamente en un determinado puesto en el momento y contexto dado.

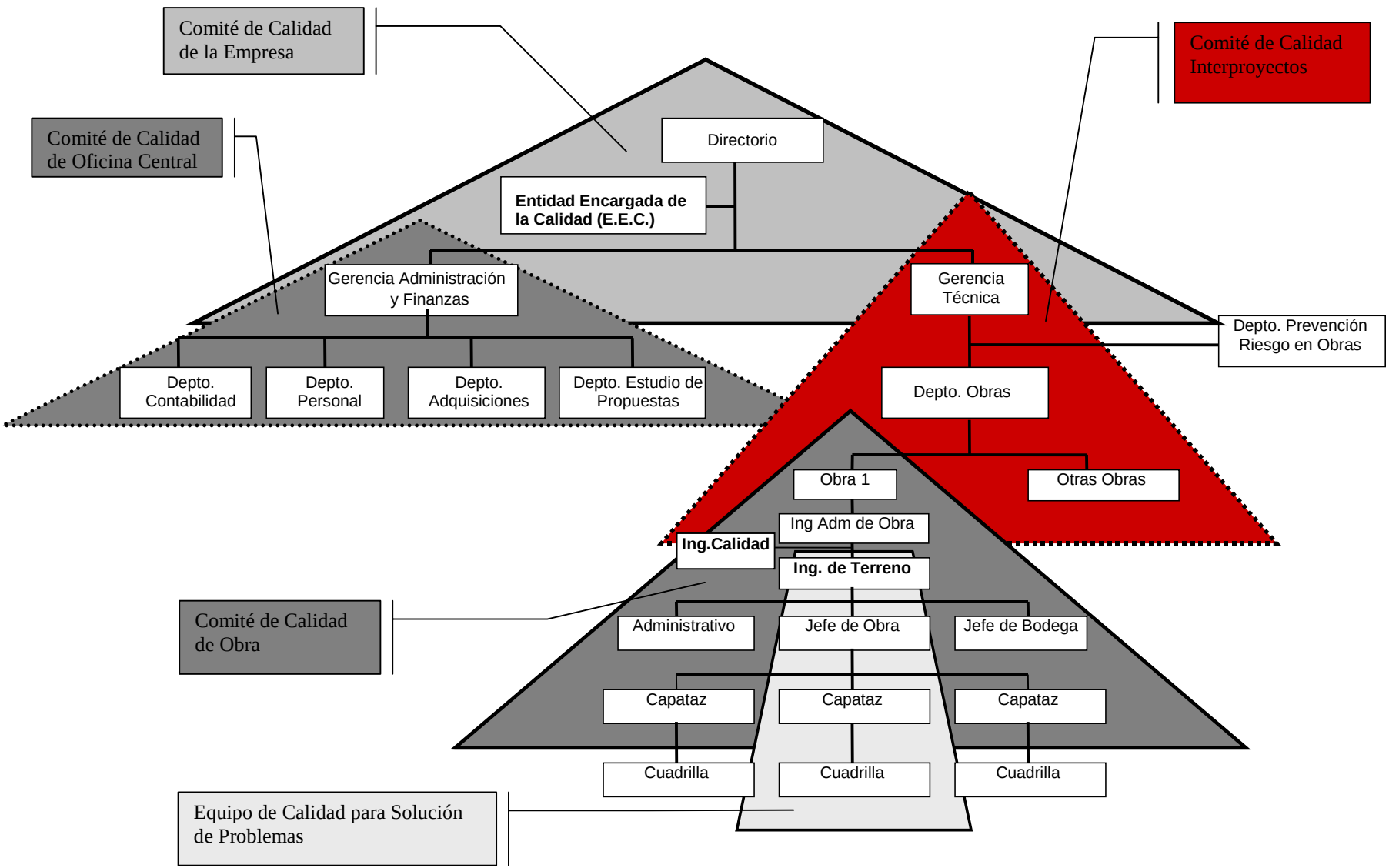
COMPETENCIAS

- Buen planificador
- Buen administrador
- Saber escuchar
- Capacitación específica
- Práctico experimentado
- Experto en comunicaciones
- Optimista
- Productivo y eficiente
- Saber identificar problemas
- Capacidad para trabajo en equipo
- Integrador
- Organizado
- Emprendedor
- Persuasivo
- Saber usar el tiempo
- Motivador del personal
- Negociador
- Habilidad para delegar
- Innovador
- Adaptable
- Flexible
- Honesto
- Capacidad de diagnóstico
- Sentido ético
- Espíritu crítico

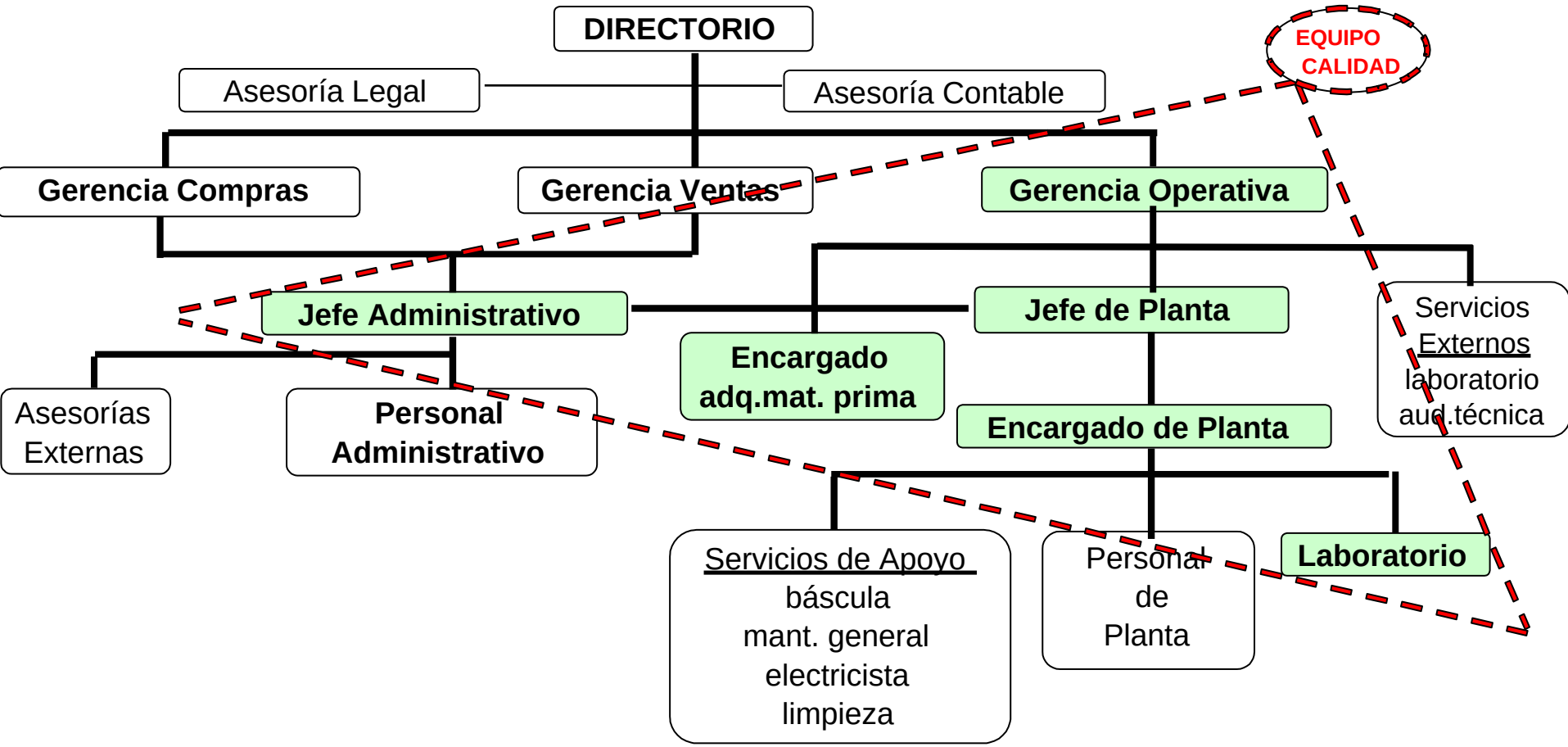
Elementos de la Gestión de Calidad Total

- **III). Trabajo en equipo**
  - Los equipos de calidad proveen el ambiente estructurado necesario para implementar exitosamente y aplicar continuamente el proceso de la Gestión de Calidad.
  - Diferentes niveles de equipos:
    - Comité de Calidad de la Empresa
    - Comité de Calidad del Proyecto u Obra
    - Equipos de trabajo Interproyectos
    - Equipos solucionadores de problemas

Organización para la Calidad



ORGANIGRAMA PARA LA CALIDAD



MÉTODOS PARA UNA COORDINACIÓN EFICIENTE

- División del trabajo
- Administración por objetivos
- Trabajo en equipo

¿Qué es un equipo?

Un número pequeño de personas con habilidades que se complementan y que están comprometidos con:

- Propósito común
- Un conjunto de metas de desempeño
- Un esquema o solución por el cuál se hacen mutuamente responsables



SINERGIA

¿Por qué son necesarios los equipos?

- Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros.
- Compartir conocimientos y experiencia
- Aportes y visión de los involucrados directos

“Espere muy poco de la gente y obtendrá muy poco. ¡Espere mucho y obtendrá mucho!!”

OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR

TRABAJO EN EQUIPO

- Seleccionar los miembros.
- Organizar el equipo.
- Establecer foco o misión de equipo.
- Definir metas.
- Acordar líneas de comunicación.
- Establecer los planes de trabajo.
- Definir roles y responsabilidades.
- Lograr el compromiso de cada uno.
- Reconocer los logros.

REUNIONES EFECTIVAS RECOMENDACIONES



- Puntualidad
- Preparación previa de la agenda.
- Reuniones fuera de los lugares de trabajo, con comodidad y accesibilidad.
- Establecer un tiempo máximo y respetarlo.
- Grupo óptimo de 6 a 10 personas.
- Comenzar con aspectos positivos.
- Todos participan y aportan ideas.
- Liberar primero a los invitados especiales.
- Establecer informes de reuniones.
- Formalizar compromisos a futuro.

Elementos de la Gestión de Calidad Total

- **IV). Métodos estadísticos**
  - Proveen a los equipos con las herramientas esenciales para la solución de los problemas. Sirven para:
    - Identificar y separar las causas de los problemas de calidad.
    - Comunicar en un lenguaje preciso.
    - Verificar, repetir y reproducir mediciones basada en los datos.
    - Determinar el pasado, presente, y el futuro del estado del proceso de trabajo.
    - Discutir y tomar decisiones en hechos que están basados en datos precisos y objetivos.

Elementos de la Gestión de Calidad Total

- **Herramientas de calidad**
  - Diagrama Causa - Efecto
  - Diagramas de Flujo
  - Diagramas de Pareto
  - Histogramas
  - Gráficos de Líneas
  - Gráficos de Control
  - Diagramas de Dispersión
  - Listas de Chequeo o Planillas de Registro
  - Diagrama Cliente - Proveedor

Elementos de la Gestión de Calidad Total

- **V). Costo de la calidad**
  - Marca la efectividad del proceso de implantación
  - Selecciona los proyectos o iniciativas de mejoramiento de la calidad.
  - Provee una justificación del costo a los “dudosos”.
  - Categorías de costos:
    - Costos de Prevención
    - Costos de Evaluación
    - Costos de Fallas: internas y externas

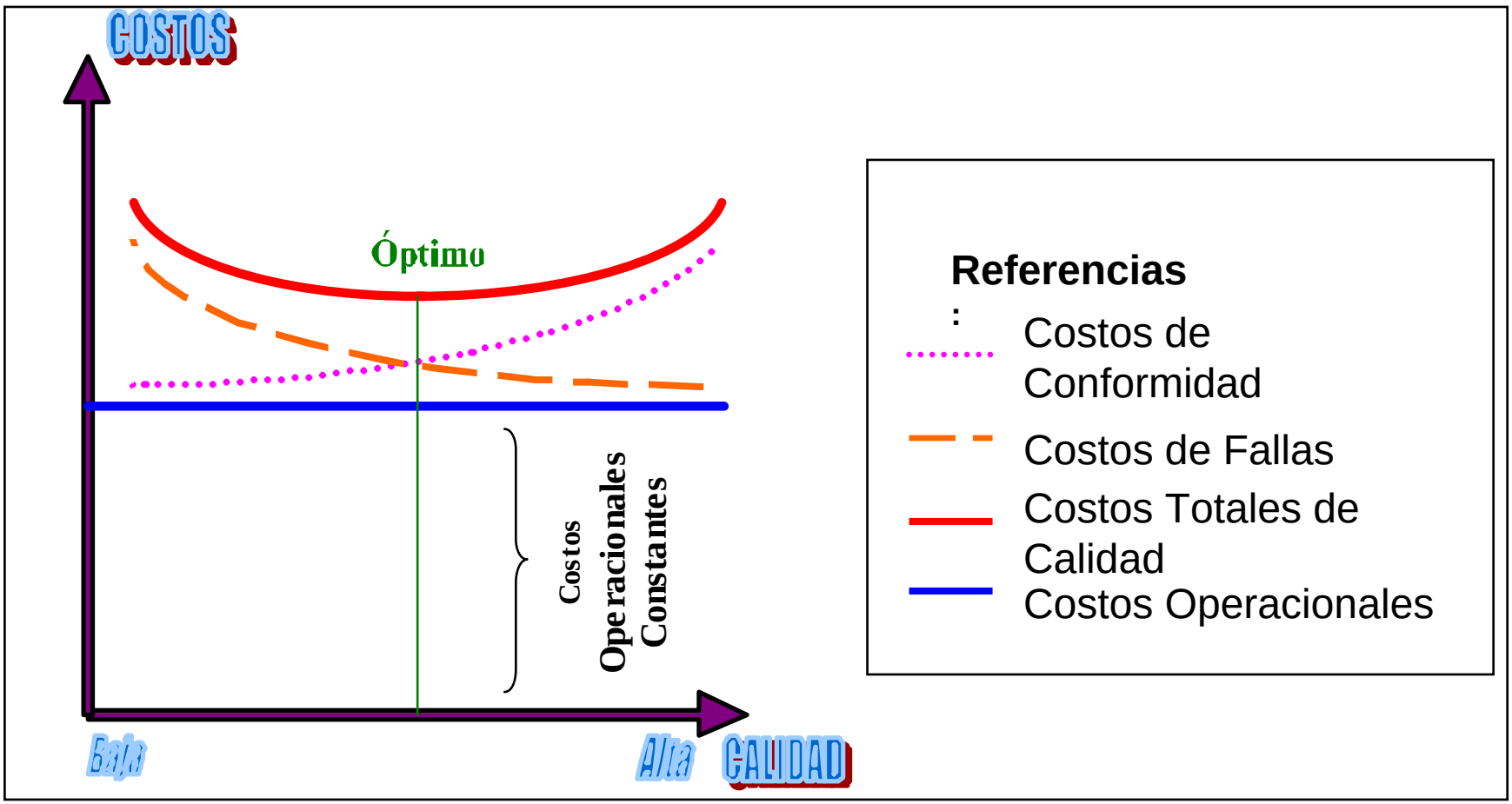
Costos de la calidad

- Costos de conformidad
  - Costos de prevención: son aquellos costos en que se incurre para evitar que se produzcan no conformidades. Ejemplos:
    - Generación de procedimientos
    - Calibración de equipos/mantención
    - Educación y capacitación
    - Planificación e implantación de sistemas de aseguramiento de calidad
    - Trabajo con proveedores
  - Costos de evaluación: aquellos costos que se producen para evaluar el cumplimiento de requerimientos. Ejemplos:
    - Ensayos y pruebas
    - Costo de inspección
    - Chequeo de un documento para verificar corrección y exactitud

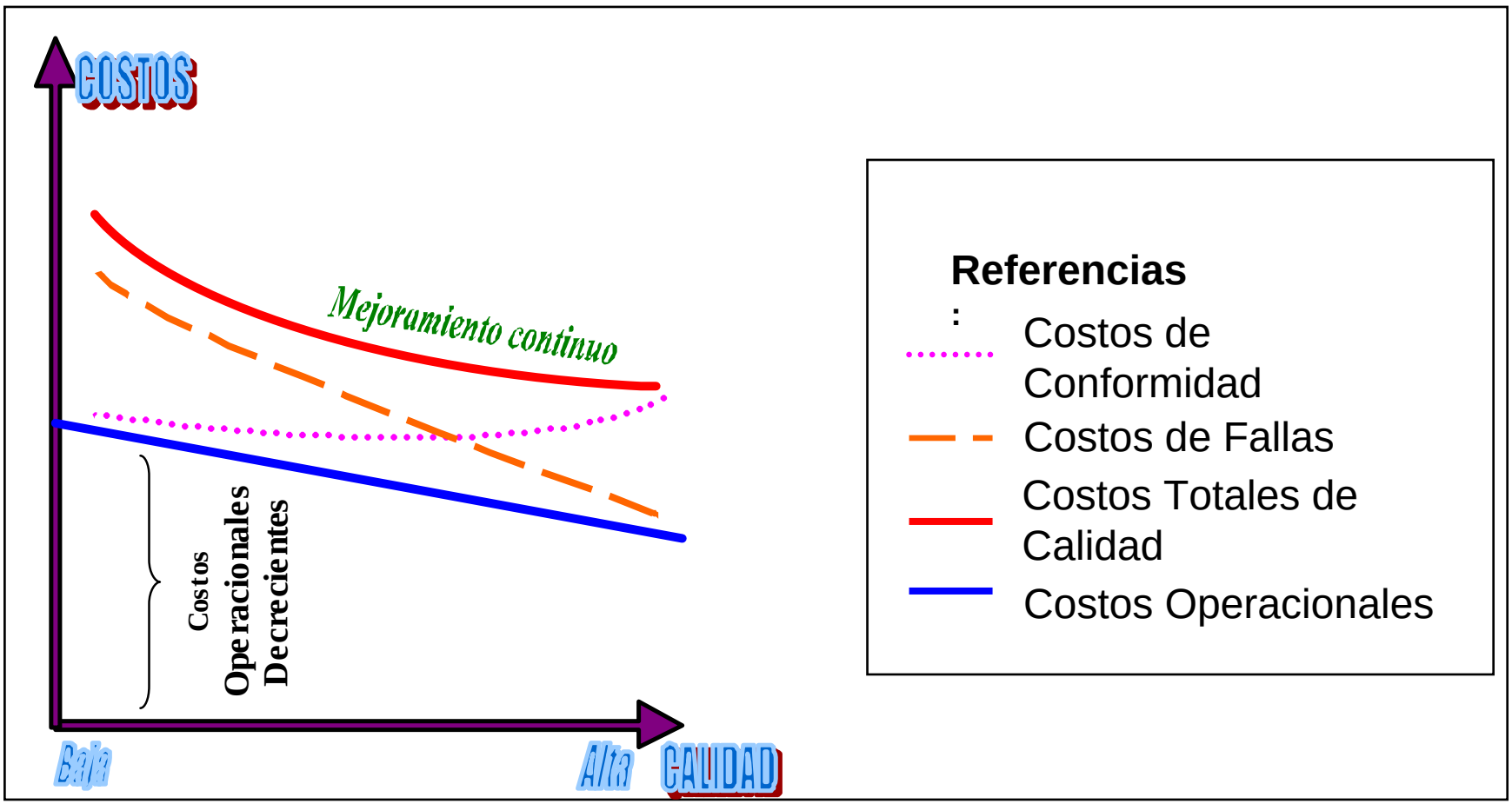
Costos de la calidad

- Costos de falla o de no calidad: aquellos costos producto de acciones correctivas o pérdidas que se producen al no cumplir requerimientos.
  - Costos de fallas internas, que corresponde a todos los costos incurridos por problemas de calidad antes de despachar el producto o servicio al cliente.
    - Trabajos rehechos
    - Acciones correctivas
    - Pérdidas de productividad
    - Desechos
    - Pérdidas de tiempo
  - Costos de fallas externas, que corresponde a todos los costos de calidad en que se incurre después que se ha despachado el producto o servicio al cliente.
    - Reclamos
    - Reparaciones post venta
    - Pérdida de ventas
    - Descuentos por problemas de calidad
    - Multas y garantías

Concepto Tradicional



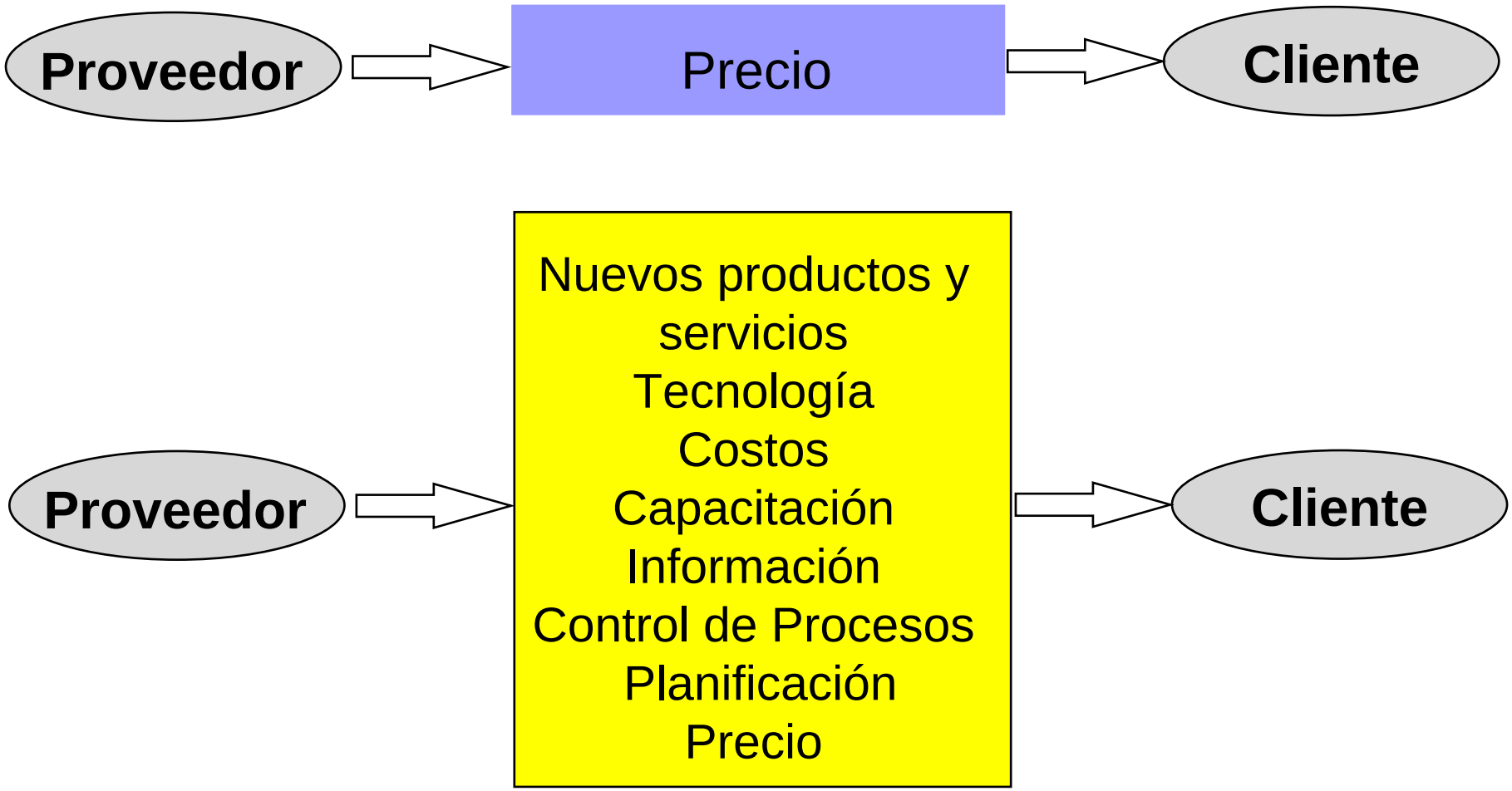
Concepto Moderno



Elementos de la Gestión de Calidad Total

- **VI). Involucramiento con el proveedor**
  - Tradicionalmente, contratistas y proveedores en una posición antagónica
  - Ahora, asociación entre las partes (Partnering).
  - Relaciones cercanas y a largo plazo con los proveedores (mayor economía y mejor calidad).
  - Involucrar un número limitado de proveedores, basándose en la confianza mutua.
  - Exigencia de SAC para contratistas y sus proveedores.
  - Incorporación de los subcontratistas.

Elementos de la Gestión de Calidad Total



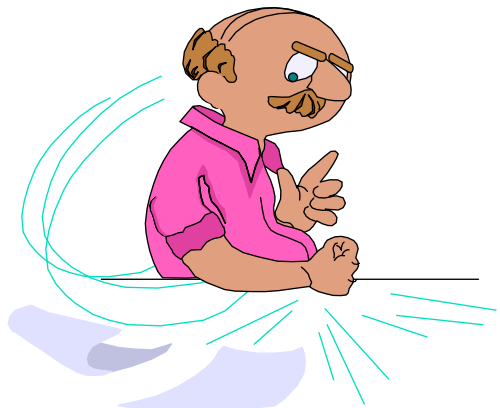
Elementos de la Gestión de Calidad Total

- **VII). Servicio al cliente**

  - Se debe extender el concepto de la Gestión de Calidad al cliente o usuario final, formando equipos conjuntos para lograr su satisfacción.
  - Esos equipos son responsables de establecer metas, planes y controles paralelos.
  - Los equipos proveen un mecanismo para escuchar y comunicarse con el cliente y para medir el nivel de satisfacción del mismo.

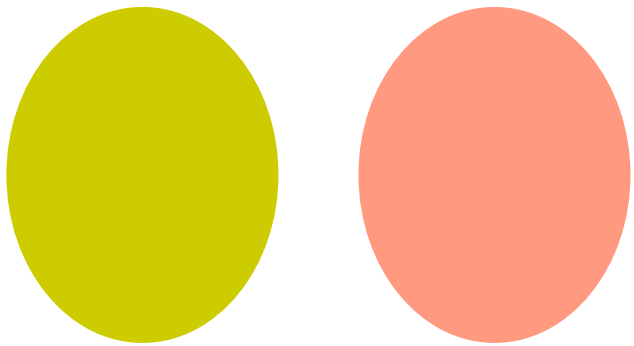
Reclamos de Clientes

- **TODO reclamo de cliente debe ser registrado.**
- **No todos los reclamos de cliente deben producir acciones correctivas.**
- **TODO reclamo de cliente debe ser revisado por la Dirección.**

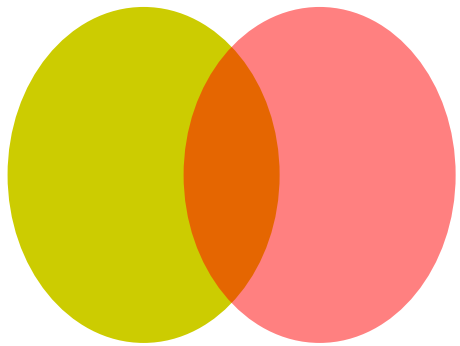


¡Un reclamo de cliente es una oportunidad de mejoramiento!

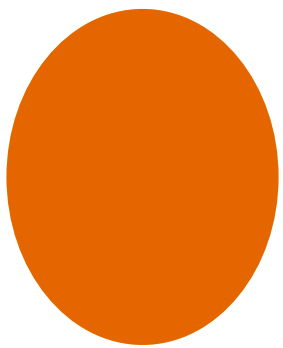
Modalidades de integración de Sistemas de Gestión



Sistemas de gestión no integrados



Sistemas de gestión parcialmente integrados



Integración Total

Elementos comunes entre los Sistemas de Gestión

- Sistema Gestión en Calidad
- Sistema Gestión Ambiental
- Sistema Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional
- Responsabilidad social

- Compromiso de la Dirección, políticas y objetivos.
- Planes de la empresa.
- Control de documentos.
- Utilización de documentación.
- Acciones Correctivas.
- Acciones Preventivas.
- Concientización, Competencias y Formación del personal.
- Existencia de un sistema de autocontrol.
- Proceso de mejora continua.
- Relaciones con los proveedores.
- Comunicación.
- Auditorías.

Sistema Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional

Aplicable a cualquier organización que desea:

✓Establecer un sistema de gestión de SST para proteger todo patrimonio que puede estar expuesto a riesgos asociados a sus actividades.

✓Prevenir y controlar riesgos en el lugar de trabajo y asegurar un proceso de mejoramiento continuo para minimizar los riesgos.

✓Asegurar que la legislación es aplicada y cumplida.

✓Cumplir con la importancia creciente de la imagen pública con SST.

El éxito de un sistema de gestión SST depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la empresa, especialmente de la alta gerencia.

Sistema Gestión Ambiental

✓Todas las actividades humanas generan impacto en el medio ambiente

✓Las empresas deben analizar, desde el momento que deciden situarse físicamente, los impactos que generan y prever acciones tendientes a prevenirlos, mitigarlos y corregirlos, en caso de ser necesario

✓En lo que se refiere a medio ambiente, la legislación sí les exige realizar una evaluación de impacto ambiental (EIA), la cual consiste en identificar, predecir e interpretar los impactos que una actividad producirá si es ejecutada, y tomar las medidas necesarias para encauzarse dentro de los límites de contaminación que establecen las leyes o mitigar o remediar las contaminaciones producidas.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

La ***ética*** establece los principios que definen las actuaciones y la ***responsabilidad social empresaria*** **(RSE)** se preocupa por las consecuencias que esas actuaciones empresariales pueden tener sobre la sociedad en general o ciertos grupos en particular.

Todas las decisiones producen impactos directos o indirectos sobre grupos internos o externos a la organización.

La responsabilidad social obliga a las organizaciones a llevar a cabo sus negocios, respetando los derechos de los individuos y buscando mejorar el bienestar general.

PRINCIPALES FACTORES QUE FORMAN LA IMAGEN DE UNA EMPRESA

- Calidad del producto y su marca (35%)
- Responsabilidad con la comunidad que demuestra la empresa (21%)
- Las prácticas laborales y la ética en los negocios (16%)
- El impacto ambiental en el proceso productivo (12%)
- El buen gerenciamiento (10%)
- Otros factores (6%)

ENVIRONICS INTERNATIONAL

VINCULADOS A LA RSE 49%

IMPLEMENTACIÓN

1. Trabajar sistemáticamente con aportes e ideas de todos los miembros de la organización.
2. Emplear técnicas y herramientas para analizar, resolver problemas y tomar decisiones.
3. Implementar reuniones de trabajo efectivas.
4. Administrar el tiempo adecuadamente y asignar lo que uno puede y debe hacer.
5. Transformar los problemas y quejas en oportunidad de mejora.

IMPLEMENTACIÓN

6. Mejorar los procesos permanentemente.
7. Formalizar, difundir y cumplir los valores organizacionales.
8. Delegar tareas y responsabilidades en forma eficiente.
9. Liderar
10. Capacitar en forma permanente y focalizada.
11. Implementar estrategias integrales.
12. Establecer y desarrollar objetivos consensuados.
13. Planificar en forma realista y controlar sistemáticamente.

¿Cómo han reaccionado las empresas?

- “Certificación” es un objetivo, no una consecuencia
- Excesivo enfoque en la documentación
- Escasa participación del personal operativo
- Baja participación de la alta dirección y delegación en “externos”
- Énfasis en procesos “productivos”
- Meta “mantener la certificación”
- Falta de parámetros para medición de la efectividad
- Sistemas paralelos (no relacionados con los objetivos del negocio)
- ¿Beneficios reales???

Estrategias y Factores de éxito

- Lograr apoyo efectivo de Alta Dirección
- Posicionamiento estratégico (claridad de objetivos y metas)
- Planificación del proceso de cambio (niveles de planificación: estratégico, táctico , operacional)
- Fijación de actividades de seguimiento y control
- Participación activa de RRHH
- Apoyo externo con desarrollo interno
- Adopción y difusión del enfoque de procesos
- Simplificación de la estructura documental (mapa procesos, diagramas de flujo, intranet)
- Incorporación del modelo de competencias
- Medición periódica de la efectividad de las acciones (BSC) y de la resistencia al cambio

Beneficios esperados

- Alineamiento de objetivos temáticos con objetivos del negocio
- Procesos cercanos a la realidad
- Disminución de controles externos (autocontrol cliente-proveedor)
- Capacidad de reacción oportuna ante fallas e imprevistos
- Personal es artífice de la mejora continua (eficacia y eficiencia)
- Aumento de la transparencia y conocimiento del negocio por parte del personal
- Cumplimiento de metas negocio, requisitos “clientes” y normativas legales (certificación)

Ocho atributos que caracterizan a las empresas de “excelencia”

Peters & Waterman

- La predisposición a actuar
- La cercanía al cliente
- La autonomía e iniciativa empresarial
- La productividad a través de la gente
- La orientación a la creación del valor
- Dedicarse a lo que saben
- La forma simple y con poco personal
- Una gestión centralizada y descentralizada

RECOMENDACIONES

Alrededor del 60% de las empresas que inician programas de mejoramiento a través de la calidad no han tenido el éxito esperado, debido a factores tales como:

- La alta gerencia o dirección debe estar visible e involucrada.
- Preguntarse qué traen los cambios aparejados para los contribuyentes o consumidores.
- Limitarse a algunas metas concretas, no se pueden resolver todos los problemas juntos.
- Asociar los cambios a resultados financieros.
- Adoptar un programa de calidad “enlatado” y no “un traje a medida”, esta organización es única.

… POR LO TANTO….
Para que un sistema de calidad funcione efectivamente debe:

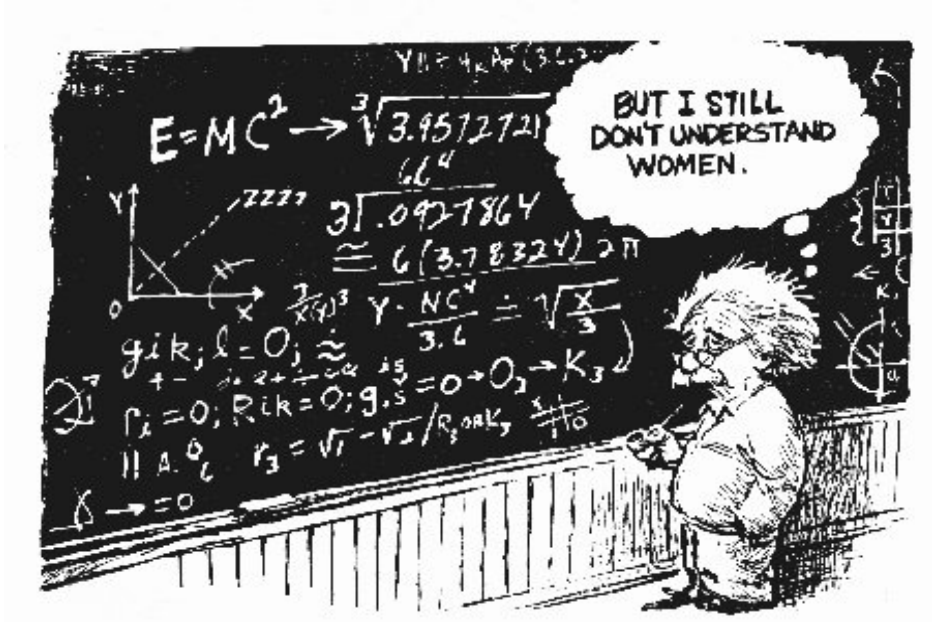
- Afectar a todos los elementos de la organización; clientes, personal, proveedores, procesos, equipos.
- Ser entendido y llevado a la práctica por todo el personal.
- Guardar proporcionalidad con los objetivos buscados por la dirección.
- Promover una mejora continua en los índices de calidad (costos, reclamos, tiempos, etc.)
- Cubrir las expectativas de los clientes.
- Ser sensible a los cambios en la organización y en el entorno.

CONCLUSIÓN

- La calidad la “hacen” las personas.
- Involucra a toda la organización.
- Su principal producto es “intangible”.
- Calidad no es sinónimo de lujo o complejidad.
- Constituye un proceso de mejoramiento continuo.
- Es sólo una herramienta más para alcanzar los objetivos de la organización.
- Una “certificación” de la calidad no es el fin, es sólo el principio.

Conclusiones

$E=mc^2$



Excelencia se logra con

- **métricas:** información sobre lo esencial.
- **comunicación:** completa, oportuna, ratificada (comprendida)
- **competencias:** para desempeño de procesos nucleares de la organización.