



Universidad Abierta
Interamericana

Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario

Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial

Tesina, título:

**El impacto de la certificación de las normas ISO en la productividad
de las PYMES. Su efecto sobre la fidelización del cliente.**

Alumno: Hernán Delgado Cortez

Tutor: Prof. Roxana Dubois

Diciembre de 2010

Índice

	Página
Agradecimientos.....	2
Introducción.....	4
<i>Capítulo I</i>	
Justificación.....	8
Evolución histórica de las organizaciones.....	10
El mejoramiento continuo, modelos clásicos.....	11
Hasta los modelos actuales.....	15
Las normas ISO	16
Las normas ISO 9001 y 9004	16
Dificultades en su implementación.....	18
Análisis del ambiente para la implementación.....	23
Condiciones favorables para la certificación.....	29
Sistema de gestión basado en ISO	34
El problema.....	35
Objetivos.....	36
Enfoque.....	37
Hipótesis.....	37
<i>Capítulo II</i>	
Trabajo de relevamiento.....	38
Primera etapa, Datos sobre la gestión comercial.....	38
Etapa II, Datos sobre la gestión de capital humano recursos físicos y el impacto ambiental.....	43
Etapa III, Resultados de la encuesta a clientes	47
Etapa IV, Recuesta sitio web pulsopublico.com.....	51
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	55
Anexos	
Anexo I, Entrevistas.....	57
Anexo II, Desarrollo de encuesta en red social LinkedIn.....	66
Anexo III, Premios de calidad en Iberoamérica.....	76
Bibliografía.....	81

Agradecimientos

Quiero agradecer

a mis seres queridos, familia y amigos, por el apoyo permanente, el haber llegado a este momento va a ser una gran alegría para ellos tanto como lo es para mí; al profesor Omar Cejas, por haberme hecho encender el interés por el mundo empresarial, y sobre todo por las organizaciones que aprenden, a la profesora Roxana Dubois, por su valioso tiempo de guía brindado y por incentivarme a continuar este camino de profesionalización, a la profesora Ana María Trottini, por sus pacientes horas de corrección, como también a Mario Tognoli, por el gran aporte estadístico que corresponde a la empresa del caso, y su opinión y visión sobre el tema estudiado.

Un agradecimiento especial para Tomasito, quien me enseña día a día la compleja pero hermosa tarea de ser padre.

Hernán Delgado Cortez

CASO DE ESTUDIO:

“IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS ISO EN GRUmaq S.R.L.”

GRUmaq S.R.L.
fuerte en servicios



Introducción

El motivo de esta investigación es acercar al lector a las implicancias de una certificación, específicamente al proceso implementación de las normas ISO en las PYMES, su efecto directo en la cultura de la organización, el nuevo enfoque de la gestión, orientado a los procesos, con el objetivo de mejorar la calidad, a través de la mejora de la productividad, mejora en la relación con la facturación de los servicios y productos de Posventa, pero básicamente concentrando los esfuerzos en la relación con el cliente, lo que repercute en los índices de clientela *Activa*, intentando obtener una valoración de parte de los clientes respecto de la certificación, al momento de elegir mantener la relación con la empresa como proveedor habitual (aumentar los niveles de satisfacción del cliente final).

La realidad hoy, muestra un creciente acercamiento de las empresas a las certificaciones, las cuales se ven en las distintas comunicaciones y publicidades comerciales, las que hacen referencias a las mismas, este fue uno de los motivos que nos generó inquietud de intentar constatar cuales son los efectos reales sobre las organizaciones, tanto efectos endógenos como exógenos; que requieren por parte de la estructura y de la dirección, en cuestiones de políticas y culturales, para lograr el cambio, y si generan repercusiones económicas, como puede ser la optimización de los recursos, la disminución de los costos, y sociales como lo son la gestión sobre la

seguridad y salud de los integrantes, y el cuidado del medio ambiente al que impacta la empresa con su actividad.

La metodología elegida consta de dos partes, la cuantitativa, que consta de la evaluación de los índices generales de la organización estudiada, para mostrar el efecto sobre estos tres campos, económico, social, ambiental (que son los campos de gestión que alcanzan las normas certificadas por esta empresa testigo); y la cualitativa, que se forma de la consulta a clientes, con la intención de medir su nivel de satisfacción; a la gerencia de la organización, con el objetivo de saber cuáles fueron los objetivos, expectativas e implicancias de la decisión de certificar; también al asesor tutor en el proceso de implementación, a fin de consultar su visión como staff de la organización y sobre la realidad de las empresas de la región; y por último también se incluye una consulta abierta a foros web de profesionales relacionados al gerenciamiento de empresas, que cuentan sus experiencias y sus recomendaciones a quienes aborden la tarea de certificar las normas.

La empresa elegida como caso de análisis, GRUMAQ s.r.l. es una PYME de la ciudad de San Lorenzo, provincia de Santa Fe, Argentina; la cual se ha dedicado desde mediados del año 2008 a transitar el camino de transformación necesario con el objetivo de ser la primer empresa de la región en certificar en simultáneo tres normas; Gestión de la calidad “ISO 9001”¹, Gestión del medio ambiente “ISO 14000”², y Gestión de seguridad y salud ocupacional “OHSAS 18000”³

Para introducir al lector en el perfil de Grumaq empezamos contando un breve resumen de su historia

Grumaq s.r.l. es una empresa formada en el año 1991, abocada al alquiler de equipos para el trabajo de izaje y trabajos de altura, en el cordón industrial, acompañando las obras más importantes de la zona, con una importante flota grúas propias que van desde las 6 a las 80 Toneladas de capacidad de levante.

¹ ISO 9001 – Norma de gestión de la calidad de procesos

² ISO 14001 – Norma de gestión del cuidado de medio ambiente

³ OHSAS 18000.- Normas de gestión sobre la seguridad y salud laboral

Ya en el año 2000 crece también en el mercado de venta de maquinaria vial, siendo designado subdistribuidor de la marca CASE construction. En el año 2004 ya como distribuidor de la marca CASE construction, comienza una nueva etapa de crecimiento que implica la comercialización de toda la línea de productos como, excavadoras, cargadoras, motoniveladoras, minicargadoras y otros, más el abastecimiento de repuestos y servicio técnico oficial, para las provincias de Entre Ríos, Santa Fe y Córdoba, de manera exclusiva.

La marca CASE construction, es una marca de CNH (CASE NEW HOLLAND) empresa del grupo FIAT, y cuenta con una gama de productos que abastece al mercado de la construcción vial y civil, principalmente, como así también a muchos rubros como el agrícola, el ganadero, fábricas de materiales para la construcción, minería, y otros.

Como el lector puede concluir, Grumaq es una empresa de servicios, no de producción, por lo cual los índices cuantitativos estarán orientados a la gestión de stocks, costos y evolución de clientela, como también de los recursos humanos y físicos, pero no mostrará resultados de procesos de fabricación ni de niveles de scrap⁴

Consideramos que esto es un aporte importante a la bibliografía dado que la mayoría de la estadística se genera en organizaciones dedicadas a la producción en serie y no de servicios.

El perfil de los clientes es variado, dado que llegan de manera directa grandes empresas, como pueden ser, Bunge, Cargill, Mosaic, Adeco Agropecuaria, Electroingeniería, Austral construcciones, Aguas provinciales de Santa Fe, Empresa provincial de la energía de Santa Fe, Petrobras, Terminal 6, gran cantidad de Municipalidades y comunas de la zona, entre otras; como también productores de servicios y constructores medianos, contratistas, hasta empresas unipersonales.

⁴ SCRAP: término utilizado en la producción para los residuos del proceso de fabricación, derivado del inglés (Babylon English Spanish dictionary: migaja, escombro, retazo, chatarra, descarte, desecho)

La investigación comienza con la Justificación, en la elección del tema, seguido de la presentación del marco relacionado al vasto campo de acción de la certificación de las normas, iniciando con una breve reseña de la evolución de las organizaciones, luego con una descripción de las implicancias de la implementación de la gestión de procesos, incluyendo también las problemáticas comunes de las organizaciones que buscan mediante la estandarización de procesos, productos, conocimiento y capacitaciones del capital humano, lograr la mejora continua de manera sostenida.

Desarrollaremos un trabajo de relevamiento, donde el lector encontrará las estadísticas convertidas en índices de gestión; además estarán detallados los resultados de la consulta a clientes, a la gerencia de la empresa, al consultor tutor, y también a profesionales calificados en el tema.

Exponemos las conclusiones y recomendaciones que logramos elaborar.

Capítulo I

Justificación

Como hecho principal, elegimos a la empresa GRUMAQ s.r.l. Dicha organización, se propuso superar los requisitos necesarios para implementar el sistema de gestión de calidad mencionado (certificación ISO), y ha logrado la certificación formal a fines de 2009, auditoría mediante de Bureau Veritas, uno de los certificadores de mayor prestigio a nivel mundial. Con este estudio, pretendemos también significar un aporte a la empresa, como también a las de similares características, en la lectura de resultados, tanto cualitativos como cuantitativos, que intentarán mostrar el efecto generado sobre la satisfacción del cliente, y también la valoración de profesionales relacionados al tema, logrando un importante valor estadístico sobre lo que intentamos demostrar.

La empresa nos permitió trabajar con datos históricos ciertos de la organización, los que surgieron de los procesos de registración y gestión; muchos de los cuales se originaron a raíz de la implementación de la estandarización de procesos internos. Tal es el caso de la consulta de satisfacción de los clientes, mediante encuestas, que en un primer momento diseñamos en formato Excel, luego para el año 2010 evolucionaron en una encuesta web la que permitió que los clientes accedan y respondan de una manera mucho mas simple a la consulta. De esta manera se buscó medir la real importancia que tiene la certificación desde el punto de vista del consumidor, al momento de elegir a GRUMAQ s.r.l.

Además de la consulta de satisfacción del cliente, medimos datos reales surgidos de la administración de los procesos, tales como, evolución de la venta de productos en unidades y en dólares, la evolución de la administración del capital humano, y la evolución del scrap, (visto desde los desechos generados, ya que la empresa elegida no fabrica, pero si genera residuos propios de la actividad; como los aceites que ya no pueden reutilizarse, los trapos engrasados, restos de pinturas, resultantes de la actividad de reparaciones y servicio post venta), con los cuales se midieron los efectos reales sobre la economía y los resultados de la empresa.

El hecho de haber certificado también ISO 14000 nos permitió investigar la gestión realizada sobre el impacto ambiental que la organización genera con su actividad habitual.

Como metodología de investigación combinamos, la estadística que surge de los sistemas informáticos con la consulta de los clientes (encuestas de satisfacción), no solo pretendimos ver la evolución de los resultados económicos, sino también el grado de fidelidad que genera Grumaq con sus clientes.

Respecto de la encuesta a clientes pudimos realizar la misma en dos etapas, la previa a la certificación (encuesta mayo 2009), y una posterior, con el sistema de gestión comercial y administrativa ya certificado (encuesta octubre 2010), con la intención de evaluar el grado de impacto que pudiera surgir de los procesos reorganizados y certificados.

La investigación incluyó también la opinión, mediante entrevista, de la gerencia de GRUMAQ y la del consultor que asesoró y acompañó a la empresa en el proceso de certificación simultanea de las tres normas.

Consideramos que este caso es testigo del perfil que tienen mayormente las empresas PYMES que se involucran en la implementación de estas normas.

Intentamos mostrar el trabajo Cultural en la Organización, por lo cual investigamos sobre los paradigmas existentes y la resistencia al cambio para poder medir la efectividad de la implementación, y el sostenimiento a largo plazo.

Evolución de las organizaciones, mejoras en sus procesos internos

Desde el punto de vista de la evolución de la sociedad hasta la Edad Contemporánea podemos pensar que la implementación de sistemas de gestión de procesos es sin dudas un hito de enorme influencia; como lo pudo ser en su momento el desarrollo de la rueda hidráulica como primer motor (año 2000 a.C.); el desarrollo de la metalurgia (1700 a.C.), el invento persa de los molinos de viento (640); el descubrimiento de América (1492), el método experimental de las investigaciones de Galileo Galilei (1588), las leyes de Newton (1687), la revolución francesa (1789), el primer motor a explosión de 4 tiempos de Daimler y Benz (1885), la producción en serie de Henry Ford (1903), La teoría de la relatividad de Einstein, los principios de la administración científica de Taylor (1911), la era atómica (1945), la era espacial (1957), el desarrollo del procesador 80386 (Intel), la primera versión de Windows 2.03. (Microsoft) (1994) y la generalización del uso masivo de Internet (1994), por mencionar solo algunos de los más importantes hitos de la historia del hombre en sociedad.

Todos tienen un gran punto en común; cambiaron la forma de vida del hombre, queriendo o sin querer, a través de su influencia en *el cómo hacer*.

Ese es el gran punto de partida de estas normas, influyen y parametrizan el *cómo hacen* (o deberían hacerse) las cosas en una organización, a fin de asegurar un determinado resultado, el cual se transmite a su eslabón consecutivo (*el cliente*) a través del valor que generan (*valor agregado*), y no sólo en él, sino en su influencia sobre el resto de los jugadores del mercado (*competidores, proveedores, entes reguladores*)

El comportamiento de estos jugadores, entre los cuales se mueve esta organización, estará afectado sin dudas entre otras cosas por el permanente crecimiento demográfico, por las diferencias que existen entre los diversos sectores industriales, los diversos países, las economías regionales; como así también el constante desarrollo tecnológico e informático, la revolución de las comunicaciones, la limitación de los recursos naturales, la ecología, la necesidad urgente de solución de los problemas actuales socio-económicos y

el problema de la marginalidad, el efecto de la Globalización sobre las culturas regionales.

Por todo esto, es importante que la organización enfrente su gestión de Costos, Productividad, Calidad y Market Share, fundamentado en un diseño correcto de su funcionamiento como sistema (Funcionamiento Sistémico). Es por lo cual la implementación de las normas ISO deben impactar positivamente en este sentido.

El mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.

En aras de su mejor implantación realizamos un estudio de los principales enfoques y tendencias para aplicar proyectos de diagnóstico y mejora organizacional, hasta llegar a la utilización de la normas ISO como una vía efectiva de determinar el camino hacia el *mejoramiento continuo*.

El mejoramiento continuo, desde los modelos clásicos

Existe una vasta bibliografía relacionada con la mejora de la calidad; se pueden encontrar diferentes puntos de vista, metodologías o elementos a considerar sobre el tema, mencionaremos los principales postulados, revisando los puntos comunes y las divergencias,

Deming

Efectuó algunas recomendaciones para la mejora entre las que se encuentran:

Crear una constancia de propósito para el mejoramiento del producto.

Adoptar una nueva filosofía.

Mejorar constantemente y para siempre cada proceso.

Instituir la capacitación en calidad.

Adoptar e instituir el liderazgo.

Eliminar el temor.

Derribar las barreras entre las áreas del personal.

Crosby

Postuló 14 pasos para el mejoramiento de la calidad:

Asegurarse de que la dirección este comprometida con la calidad.

Formar equipos para el mejoramiento de la calidad con representante de cada departamento.

Determinar cómo analizar dónde se presentan los problemas de calidad actuales y potenciales.

Evaluar el costo de calidad.

Incrementar la información acerca de la calidad y el interés personal de los empleados.

Tomar medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.

Instituir una comisión para el programa de “Cero Defectos.”

Instituir a los empleados para que cumplan con sus partes en programa de mejoramiento de la calidad.

Organizar una jornada de “Cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que hubo un cambio.

Alentar a los individuos para que fijen metas de mejoramiento para sí mismo y para su grupo.

Alentar al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la persecución de sus metas de mejoramiento.

Reconocer y valorar a aquellos que participan activamente en el programa.

Establecer consenso de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.

Repetir todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

Juran

Estableció una metodología para la mejora que incluye los siguientes pasos:

Definición del problema: Es la expresión de los problemas tal y como se manifiestan en la realidad, Incremento de los clientes insatisfechos, del número de defectos, del rechazo.

Demostrar la necesidad de solución del problema: Se logra mediante el análisis costo-beneficio de la solución de los problemas con el objetivo de convencer a la dirección de la importancia de invertir en la solución.

Selección del proyecto de estudio: Aplicando el Principio de Pareto se elige cuál de los problemas existentes resultaría más convenientes atacar de forma inicial.

Organización para el Diagnóstico:

Crear órganos de dirección y ejecutor.

Diagnóstico de la situación:

Definición de la responsabilidad del error

Clasificación del error

Diagnóstico sobre las causas:

Formulación de Hipótesis: Se realiza mediante tormentas de ideas y diagramas causas efectos.

Selección de Hipótesis para el ensayo: por la experiencia del personal, el métodos de expertos, gráficos de tarjados, organizando las hipótesis según su grado de prioridad económica.

Ensayo de Hipótesis: Se verifican las distintas hipótesis mediante el uso de diferentes técnicas estadísticas, Gráficos de correlación, histogramas, diseños de experimentos.

Formulación de alternativas de corrección: La formulación de las mismas se realizarán de acuerdo a la Responsabilidad del error y el tipo de error.

Definir o seleccionar la acción correctiva: la dirección evalúa las propuestas y decide si se aplican o no.

Aplicación de la acción correctora.

Tratamiento a la resistencia cultural para atenuar la resistencia al cambio por parte de los trabajadores.

Establecimiento o restablecimiento del control o estandarización de los resultados para poder ejercer el control sobre los mismos.

Ishikawa

La calidad tiene que ser construida en cada diseño y cada proceso. No puede ser creada por medio de inspección.⁵

Puntos comunes y diferencias de las diferentes metodologías:

Si realizamos un análisis de estos postulados, a primera vista parece que las distintas metodologías presentan diferencias sustanciales entre sí, pero un análisis más exhaustivo resalta el hecho de la existencia de varios puntos comunes entre la mayoría de las metodologías, entre los que se encuentran:

Presentan un carácter cíclico.

Demandan de la participación activa del recurso humano

Recorren el camino Efecto- Causa- Solución.

Culminan con la validación de las soluciones y la Normalización de los nuevos métodos y niveles alcanzados.

Las diferencias fundamentales están dada por las secuencia de algunos pasos donde alguna metodologías como la de la ISO ubican al involucramiento del personal al inicio, mientras otras como la de Juran la establecen una vez desarrollado un conjunto de pasos previos. También se diferencian en cuanto a la técnicas básicas utilizadas para el diagnostico algunas parten del establecimiento de indicadores básicos, mientras otras basan su inicio en la utilización de técnicas básicas. El MGSP se utiliza fundamentalmente para enfrentar problemas sencillos que no demandan la utilización de técnicas complejas.

Hasta los modelos actuales de la excelencia y la mejora

⁵ CANTÚ DELGADO, Humberto, "Desarrollo de una cultura de calidad", Ed. Mc. Graw Hill, segunda edición, México, Octubre de 2000, página 43.

Ante la necesidad de una gestión que asegure la eficacia y la eficiencia de las actividades surgieron modelos de *gestión/evaluación de reconocido prestigio*:

- *NORMA ISO 9001*
- **MODELOS DE EXCELENCIA.**

Los Modelos de Excelencia son desarrollados por entidades cuya misión es promover la mejora de las prácticas de gestión de empresas y otras organizaciones. Han sido concebidos como una herramienta de diagnóstico (un marco de referencia para la gestión) que permite a las organizaciones identificar cuales son sus puntos fuertes y áreas de mejora cuando se comparan con la “Excelencia”.

Todos estos Modelos contemplan la Responsabilidad Social de las organizaciones como uno de los Conceptos Fundamentales, se diseñan en función de las diferentes realidades sociales y culturales, entornos políticos-económicos, o estructura del sector en el que la empresa desarrolla su actividad:

JAPON, 1951, crea un modelo de gestión de Calidad Total para hacer frente al caos económico y la falta de capital inversor, cuyos criterios son la base del premio DEMING.

EEUU, 1987, desarrolla un modelo propio, MALCOLM BALDRIGE, como reacción ante el incremento de las importaciones de productos japoneses.

EUROPA, 1989, también se suma a esta dinámica y crea su modelo de Gestión de Calidad basado en el EFQM. desarrollado por la European Foundation for Quality Management

IBEROAMERICA, 1999, la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) y las entidades gubernamentales firman la Declaración de Cartagena de Indias de Excelencia en la Gestión, entre cuyos objetivos plantean la creación de un Modelo Iberoamericano de excelencia en la Gestión, de las guías de auto evaluación para el Modelo Iberoamericano y la creación de los Premios de la Calidad Iberoamericana.

Las normas ISO 9000

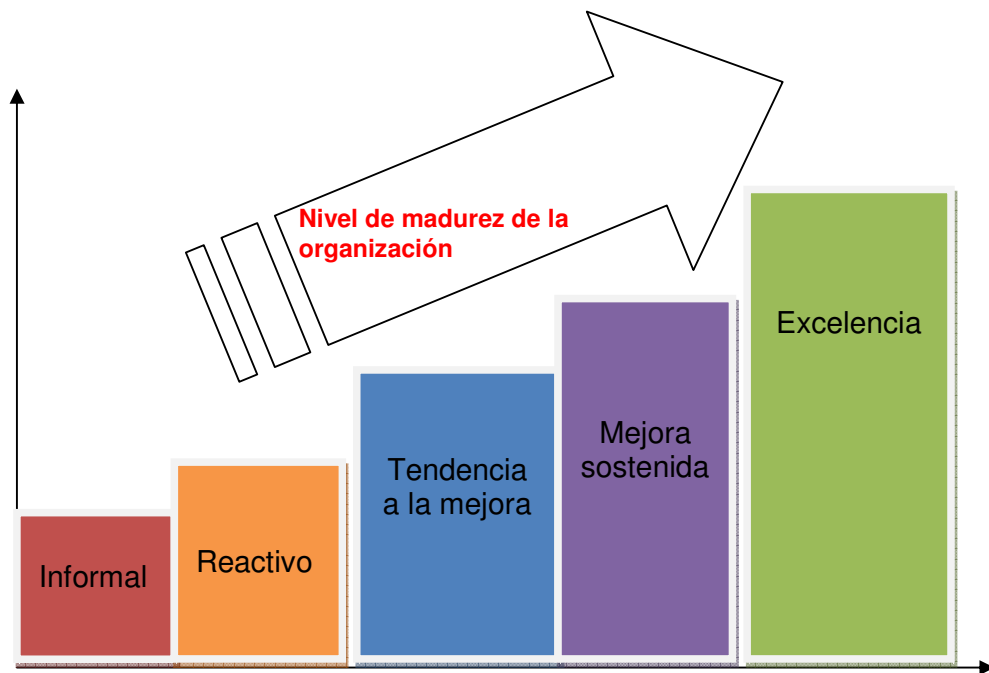
“ISO 9000, designa un conjunto de normas sobre calidad u gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido como las guías y herramientas específicas de implementación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que la organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.”⁶

Desde que en 1987 se publicaron las normas ISO 9000, más de 500.000 organizaciones de 160 países se han beneficiado de sus enseñanzas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. No obstante son muchas las organizaciones, que en su camino hacia la excelencia ven necesaria la satisfacción de no sólo los clientes, sino también de las partes interesadas, como lo son la sociedad, los empleados, los accionistas, el entorno, los proveedores, etc. Por ello, en el año 2.000 se publicaron las normas ISO 9001+ISO 9004, basadas en los 8 principios de gestión de la calidad, y diseñadas para complementarse entre sí.

La norma ISO 9004

Esta norma establece directrices para la mejora continua y la eficiencia sistémica de aquellas organizaciones que quieran ir más allá de los requisitos de la ISO 9001. La evaluación se escalona a través de 5 niveles o escenarios de madurez, tal cual muestra el siguiente gráfico,

⁶ Wikipedia en español (www.es.wikipedia.org), fecha de captura, 5 de diciembre de 2010.



Esta norma establece que el plan de mejora se puede llevar a cabo de distintas formas, aunque uno de los métodos más conocidos es el de los 7 pasos:

1. Definir áreas de mejora.
2. Análisis de las causas más probables.
3. Definir las causas.
4. Establecer las acciones de mejora.
5. Implantarlas.
6. Seguimiento y medición.
7. Estandarización y difusión.

Un plan de transición típico para aquellas organizaciones que utilizan la ISO 9001 y desean avanzar hacia la excelencia puede ser el siguiente ejemplo.

PASO	ACTIVIDAD
1	Elaborar un diagnóstico de la situación inicial, identificando las áreas a mejorar, mediante una herramienta de autoevaluación
2	Establecer un plan de mejora, priorizando las áreas a mejorar detectadas con la autoevaluación
3	Utilizar las directrices contenidas en la ISO 9004 para mejorar las áreas priorizadas
4	Evaluar el progreso alcanzado mediante una herramienta de autoevaluación
5	Repetir los pasos 2 a 4 tantas veces como sea necesario
6	- presentarse a un premio, si el nivel detectado mediante la autoevaluación se aproxima al nivel de premio - solicitar una evaluación externa de evaluadores experimentados para aprender y calibrar los resultados de la propia autoevaluación

Normalmente, en el camino hacia la excelencia, es necesario superar varios estadios como se indica a continuación.

El estadio del cambio cultural mediante la sustitución de la buena voluntad por el método y el enfoque a procesos. En este estadio el énfasis se pone en analizar, describir y mejorar los procesos, y la organización revisa y actualiza sus pautas de comportamiento, y estructura su “día a día” mediante un sistema organizado

El nivel de madurez de la “organización que aprende”, que considera tanto a clientes como a partes interesadas, y que requiere otro cambio cultural. En este estadio el énfasis se pone en el trabajo en equipo, la delegación de autoridad, el desarrollo de las personas dentro de la organización.

Las condiciones de cada organización, los objetivos y metas que se trazó, determinará los parámetros y elementos necesarios para configurar un plan de acción, para lograr el ajuste y la retroalimentación del mejoramiento continuo de los procesos y de su propio sistema de gestión la calidad.

Dificultades frecuentes en la implementación de las normas ISO⁷

Las normas ISO aportan grandes beneficios en el sistema de calidad a las empresas, pero aunque están diseñadas para agregar valor en el sistema

⁷ GONZÁLEZ, Tito S., “Dificultades en la implementación de las normas ISO”, WEB monografias.com, captura día 1-06- 2010.

de calidad, no siempre se cumple el objetivo, no por causa de la misma norma.

El efecto negativo puede tener origen en diferentes aspectos, el más común es que no en todas las empresas adoptan la norma como un sistema de calidad, la motivación hacia el ISO es más un certificado necesario que otorga ventajas competitivas, alejándolos del propósito inicial de la misma norma, por lo que el interés esta centrado más que en el mejoramiento, en la certificación y lo que ello significa, y la otra razón es que se inicia el proceso de implementación sin antes hacer un debido proceso de sensibilización que la facilite, pues todas las empresas no están en las condiciones ideales para iniciar un proceso de certificación en la norma ISO.

Por estas razones no es difícil encontrar que son varios los casos en que la norma ISO dejó de ser un valor agregado al sistema de mejoramiento de la calidad, convirtiéndose en un serio problema que afecta el ambiente organizacional, y lo peor, que repercutió negativamente en la misma satisfacción a cliente. El problema no es la norma en si, es el grado de conciencia del empresario, la seriedad con que se tome, la comprensión de la misma y la capacidad de flexibilización o de adaptación de la empresa.

Implementar un sistema hacia la calidad como ISO 9000 requiere más que educación en la norma, es necesario hacer un proceso de sensibilización que involucre a todos los actores de la empresa, entendiendo la sensibilización no como una fase académica del proceso o como un marco conceptual, la sensibilización debe ser más que eso, debe ser un proceso de facilitación y de concientización hacia el cambio, el cual aportará elementos que creen un ambiente favorable para el nuevo sistema de calidad en la empresa.

Como menciona Peter Senge en su libro *La quinta disciplina, arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje*: *“La estructura influye sobre la conducta, las personas pertenecientes a la misma estructura tienden a producir resultados cualitativamente similares. Cuando hay problemas o el desempeño no satisface las expectativas, es fácil encontrar alguien o algo*

*para echarle la culpa. Pero a menudo los sistemas causan sus propias crisis, que no obedecen a fuerzas externas ni a errores individuales”.*⁸

Es necesario entonces que antes de iniciar un proceso ISO, se intervenga la cultura de la empresa y el mismo clima, orientándolo hacia una posición favorable o propicia para recibir el sistema de calidad que se propone en el sistema ISO.

Si no se atiende previamente la cultura organizacional y si no se crean las condiciones favorables del clima laboral, el efecto del sistema de calidad ISO será visto como otra de las tantas tendencias o teorías administrativas que han hecho parte de la proliferación de los tantos enfoques organizacionales que pasan de moda.

Como consultor de empresas, o simplemente como cliente o usuario de ellas, podemos ver que muchas empresas certificadas lo único que lograron fue eso, *un certificado colgado en la pared*, sus problemas internos y externos continuaron y en algunos casos se agudizaron. Algunas empresas certificadas han quedado igual o peores de cómo eran, pero con un certificado.

Podría decirse que ISO está de moda, y que muchas empresas seducidas por la moda de la certificación, deciden la implementación sin estar culturalmente preparadas.

Todo a su debido tiempo, esta premisa también aplica para el ISO, pues no es prudente que una organización con una cultura inmadura, o empresarios no comprometidos, o una empresa sin ningún tipo de estructura y procesos, busque la certificación ISO.

Para implementar las normas ISO, más que para la certificación en la norma, las empresas deben tener unas mínimas condiciones, las que deben ser valoradas por la entidad que les audita, pues si una empresa que no tiene aún las condiciones favorables y opta por una certificación ISO, comete un pecado, pero la empresa que le audita, comete un acto de irresponsabilidad para con la misma empresa, así como para con la misma norma, pues esta es una forma de prestarse para corromper la norma.

⁸ SENGE, Peter, “La quinta Disciplina”, Ed. Granica, México, 1998, página 53.

El proceso de la globalización económica impone nuevos retos a las empresas, exigiendo en ellas cambios radicales en la estructura y la estrategia, en la forma de hacer las cosas con el fin de presentar al mercado además de un producto de excelente calidad, un servicio eficiente y sin reparos que logre satisfacer totalmente las expectativas y exigencias impuestas por los nuevos clientes, un mercado cada vez más exigente, consumidores que busca la mayor satisfacción al menor precio.

Los requerimientos del mercado día a día son más rígidos y exactos, la demanda adquiere una postura más severa ante la oferta, por lo que se hace necesario replantear los procesos, la forma, la estructura y todo lo que interviene en la organización en su proceso productivo o de servicio.

La transformación de la empresa tradicional que sabe hacer bien las cosas pero sin procesos eficientes y rigurosos que cuiden la calidad, el costo y que finalmente alcancen un nivel de excelencia hacia el cliente, es una necesidad más que una moda, la productividad y la competitividad pasaron de ser términos económicos que estimulan el norte de las empresas, se convirtieron en un propósito fundamental, en la meta.

La adaptación del sistema a las nuevas exigencias que impone el mercado mundial, permite a las empresas mantenerse en los mercados que cada día son más competitivos, y a su vez les posibilita su crecimiento, el que se logra sólo en la medida que las organizaciones alcancen un sistema interno orientado a la calidad total, a la excelencia empresarial.

El tema de la calidad total adquiere cada vez más importancia. En el último decenio la noción de *calidad* se ha convertido en un tema central para todo tipo de empresa productiva, de servicios tanto públicas como privadas, e inclusive para las organizaciones no lucrativas. Uno de los hechos más evidentes de esta "moda de la calidad" ha sido el incremento de más empresas que se han certificado y de otras muchas que lo están haciendo.

Las normas ISO 9000 se idearon originalmente para empresas de la industria de fabricación. Desde comienzos de 1990, no obstante, su aplicación se ha difundido con extremada rapidez a otros sectores de la economía. La evolución experimentada en los últimos años ha llevado a un reconocimiento

generalizado del valor de un certificado ISO 9000 y de su función como pilar de la calidad.

Es de notar que la calidad como tal no es un fenómeno nuevo en las empresas productoras o de servicios, pero el interés por las ISO 9000 si es de origen relativamente reciente.

Son cada día más las empresas que desean acogerse a éstas normas buscando algunas la certificación simplemente como un requisito de moda que le permite mayor capacidad de negociación con empresas que exigen que sus clientes y proveedores estén certificados, o algunas otras que buscan con las normas ISO 9000 mejorar sus procesos y acogerse realmente a los estándares de calidad internacionales.

No hay que poner en duda el beneficio que puede aportar la normalización ISO 9000, o cualquier otra que repercuta en el mejoramiento de la calidad en busca de ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes, pero esto es lo teórico, más no necesariamente la motivación de todas las empresas ya certificadas, o las que optan por la certificación.

El objetivo no debería ser la certificación, sino utilizar ésta para alcanzar la calidad total.

A pesar de que esta es la posición ideal, nos encontramos con relativa frecuencia con empresas que optaron por la certificación no por lo que ella significa, sino por lo que otorga, *una ventaja competitiva para con la competencia*, certificación que es anunciada majestuosamente como su principal logro y su ventaja diferencial, convirtiéndose en tema central de toda su estrategia de comunicación, en todas sus piezas publicitarias, pero la norma en sí, el objetivo de la gestión de calidad no se cumple, la filosofía de la norma y del concepto de calidad total no ha sido asimilada por la empresa, los problemas de satisfacción a cliente son los mismos de siempre o peores, ya que la norma para muchos se convierte en una disculpa para generar más demoras en los procesos de solución de las quejas y reclamos, así como en el sistema de atención y servicio a sus clientes y proveedores.

ISO 9000 se ha convertido para muchos en la moda, en una necesidad sin ser comprendida, en un propósito sin estar preparados, en un logro que proporciona orgullo, pero nada del mejoramiento de la calidad en sí.

No es raro encontrarnos con empresas certificadas que adhirieron a la cultura de la ineficiencia frases tales como:

No podemos darle solución inmediata a sus reclamos, por que la norma nos implica un proceso largo.

Como nos certificamos en ISO, los pagos ahora son más demorados.

Usted sabe que ahora con la norma todo tiene que cumplir un proceso –no lógico y eficiente, sino demorado–.

Un análisis del ambiente para la implementación de las normas ISO

Son muchas las razones que deben tenerse en cuenta antes de la implementación de las Normas ISO 9000.

No es prudente que lea la ILIADA y la ODISEA una persona que apenas acaba de aprenderse las letras.

No se le puede enseñar física o química a una persona que está en un nivel básico de aritmética.

Es imprudente darle para el manejo una retroexcavadora a una persona que está iniciando las primeras clases de conducción

Hay un sentido lógico de las cosas, todas las empresas por constituidas que se encuentren, o indiferentemente al tiempo que lleven operando, no necesariamente están en el nivel de implementar una norma como ISO, para ello se necesita más que tiempo de experiencia empresarial, cobertura del mercado o tipo de producto, son indispensables unas condiciones básicas de organización:

Una cultura organizacional madura

Un clima o ambiente laboral sano y proactivo.

Compromiso total de todos los líderes de la empresa.

Orientación hacia el trabajo en equipo.

Una planeación básica (Con preferencia estratégica)

Un mínimo de procesos ya definidos.

Una conciencia total del mejoramiento, más que una necesidad sin fundamento.

Sin lugar a duda la implementación de las normas ISO requieren en principio de una cultura madura de la empresa, es decir con unas características muy propias que deben hacer parte del diagnostico previo al proceso de la implementación. Si el diagnostico inicial se efectúa solamente sobre los procesos sin considerar el asunto cultural, y si ésta no esta en las condiciones ideales, en la fase de la implementación se encontrarán una serie de obstáculos e interferentes que se convertirán en impedimentos fuertes que alteraran el flujo ordenado y eficiente de la norma, ocasionando problemas de alta relevancia que se reflejarán en los resultados, así la empresa logre ser certificada.

Una cultura madura se caracteriza por:

Interdependencia. Empoderamiento del personal.

Autocontrol. Cada persona tiene clara su responsabilidad y ejerce sus controles.

Automotivación. Existen factores higiénicos debidamente controlados, hay sentido de pertenencia, existe una comunicación organizacional buena.

Actividad. Las personas ofrecen más de lo que se espera, aportan.

Perspectiva a largo plazo. Hay planeación y visión de futuro clara, objetivos definidos y se administra más para el futuro.

Mando. Menos líneas de mando, más liderazgo.

Conocimiento del yo. Auto confianza, el empleado manifiesta seguridad.

Aceptación, extroversión. Apertura al cambio, capacidad de desaprender, orientación a las modificaciones, resistencia al cambio dentro de lo normal.

Apoyo, interactividad. Participación de grupos de trabajo.

Claridad conceptual. Todos conocen los objetivos organizacionales y los siguen, el empleado sabe el por qué de su trabajo, la razón de los cambios, la importancia del puesto, la situación de la empresa. El norte es claro por todos.

Complejidad conceptual. No hay temor a los retos, se mantiene una alta actualización en el todo del sistema. La empresa en general ya ha

implementado sistemas nuevos de mejoramiento con cierta complejidad. Hay una orientación al proceso eficiente.

Creación. Más que deseos hay aportes concretos, resultados, ideas novedosas, se vive en constante cambio y mejoramiento permanente.

Proactivos. Se mantiene una orientación de futuro para el aporte, para evitar problemas, se adelanta a los hechos.

Enfoque creativo: el sistema funciona y los ejecutivos aportan mejoras al sistema.

Trabajo en equipo. Integración del trabajo por las diferentes áreas, hay comités establecidos que trabajan con eficiencia.

Orientación al resultado. Lo importante no es el esfuerzo sino el resultado, hay un sistema que refleja logros, se hacen mediciones constantes.

En una cultura organizacional madura un nuevo proceso no representa amenaza, es esperado por todos y de buena forma. El sistema existente facilita los procesos nuevos, las dificultades son menores.

La cultura madura se refleja desde la posición y postura de la gerencia, en la forma de administrar, en el enfoque de la organización, lo que determina la favorabilidad del ambiente para implementación de la norma.

En una empresa con una cultura inmadura los procesos no solamente son más difíciles, la implementación puede convertirse en problema, pues no va a ser aceptada por convicción, sino por presión o imposición, y esto es muy característico en la empresa nacional, el gerente o un comité directivo lo decide y lo impone, así no estén en las condiciones favorables.

Una cultura inmadura refleja varios de los siguientes síntomas:

Dependencia. El poder está centrado en la gerencia o en un pequeño grupo de personas denominados los directivos. Todo el resto hace lo que se le manda.

Control por otros. Hay coordinadores y jefes que tienen como objetivo mandar y controlar lo que los demás hacen. Se realizan muchos controles y poca educación.

Motivación por otros. No hay una orientación clara y decidida hacia los factores automotivacionales. La motivación es por salario o por amenaza o no la hay, así la gente trabaje bien.

Pasividad. Las personas hacen lo necesario y acatan lo que les manda, no existe de parte de ellos el aporte, esto no ha sido estimulado.

Perspectiva a corto plazo. Se solucionan cosas del día a día, no hay planeación a largo plazo, se carece de una planeación estratégica. Todos solucionan cosas y trabajan de acuerdo a lo que está establecido, se cumple con eficiencia el día a día.

Subordinación. Los jefes mandan, los demás obedecen. Los jefes piensan y los demás actúan. El jefe es jefe, y él manda, así no estén de acuerdo.

Desconocimiento del yo. Cobra más importancia lo que hacen las personas que la persona como tal, hay poca orientación a fortalecer la autoestima de los empleados.

Temor, defensividad. Las personas obedecen y cuidan su puesto. Unos con otros se culpan por los fracasos. Se reflejan estados de tensión, no hay una libertad total de expresión y participación. El empleado está más orientado a satisfacer los caprichos de su jefe que en hacer las cosas como deben ser, menos en hacerlas con la calidad que exigen los clientes.

Explotación de los demás. Se abusa de la capacidad física de las personas, del tiempo laboral y de la necesidad de trabajar.

Confusión conceptual. Se sabe que hay que hacer, no necesariamente por que es importante hacerlo. Hay confusión del por qué de las cosas, inclusive existe confusión en las líneas de mando.

Simplicidad conceptual. Las cosas se hacen sencillamente por que es una rutina, porque es la tradición, porque alguien lo impuso, no se toma criterio profesional para discrepar y para defender una idea.

Deseos. La gente, desde los mismos directivos, tienen grandes deseos pero pocos planes concretos y concatenados. Hay poco compromiso de la gente. Se crean demasiadas expectativas pero pocos resultados.

Impulsividad, reacción. Poca proactividad, las personas están dispuestas a solucionar asuntos, más no a prevenirlos, no hay cultura de la previsión y del mejoramiento.

Enfoque a lo operativo. Hay más cosas por hacer que por pensar, el trabajo se mide más por la cantidad de asuntos realizados que por la calidad de los mismos. La gente es más operativa que aportativa.

Individualización del trabajo. Poco trabajo en equipo. Las personas se centran mucho en su función y se desconoce la interrelación con otros.

Departamentalización. Áreas y funciones totalmente definidas o demarcadas, con una baja orientación hacia el trabajo integral o interfuncional.

Tradicionalismo. Mucho apego a los paradigmas, “así lo hemos hecho siempre y así nos ha funcionado”.

Los anteriores entre algunos de otras tantas evidencias.

En una empresa con un ambiente de gerencia inapropiado generalmente el proceso se acepta más por imposición de la gerencia que por convicción, y si la hay es de pocos, pero a pesar de ello, por las características anteriores, por ser muy operativos, poco participativos, con comunicaciones deficientes, con una baja experiencia en la planeación y por otros asuntos, podría decirse que la implementación ISO no solamente les queda grande, sino que será vista como una gran amenaza, como algo que transforma radicalmente el sistema.

Y no solamente los asuntos anteriores son factores que se oponen a la implementación de la norma, hay otros que aparentemente son más sencillos, pero que para el gran total de la gente, pueden ser las principales razones, y esto tiene que ver con problemas menores no solucionados.

Volviendo a una posición metafórica, ¿Cómo es posible que estén en proceso para la certificación ISO, si para tomar café cada persona tiene que traer su propio pocillo? Aunque parezca exagerada es real, es la opinión de los empleados.

Muchas de las empresas que entran en la ruta de la certificación ISO no han solucionado asuntos menores tales como la calidad de baños de sus empleados, el sitio de guardado de las bicicletas de los empleados, un

sistema de carteleras debido, mejoramiento de los utensilios de oficina. Hay empresas que entran en el proceso de certificación y mantienen una cantidad de equipos obsoletos, espacios inapropiados, costumbres de mando y dirección irregulares, discriminación social, entre otras condiciones desfavorables.

Existe otra cantidad de asuntos que se oponen a la favorabilidad de la implementación ISO, y tienen que ver con las costumbres de la empresa.

Al comité de gerencia, si acaso existe, pues en muchas empresas no lo hay, y que generalmente se convierte en el comité de calidad, no se le ha enseñado a la participación abierta y proactiva, la tradición es una reunión impositiva liderada por la gerencia, él imparte el instructivo y todos acatan.

Los jefes o coordinadores cuando se reúnen con sus grupos, generalmente lo hacen para llamarles la atención, pocas veces, o casi nunca para compartir y explorar ideas.

No ha existido una dinámica hacia el mejoramiento, hacia la construcción y diseño de planes, siempre se ha trabajado para el día a día.

Se carece de procesos, hay una tendencia muy marcada a la improvisación, a hacer las cosas de forma provisional.

Se trabaja más en reacción a las situaciones.

En una cultura inmadura el proceso de implementación ISO se logra más por presión o por imposición que por convicción, y sea como sea, las condiciones no favorables hacen que lo que se está realizando, carezca de datos más fundamentados, es decir, se acata y se acoge a una norma tal como ella lo indica, sin que exista mayor cuestionamiento o sin un proceso analítico de soporte.

Es la misma lógica que se aplica en toda relación de padre a hijo o de maestro a alumno. Muy diferente es enseñar a querer el conocimiento, que obligar a aprender lo que se le enseña. El que aprende por que le toca, puede hacerlo bien, pero quien aprenda por que lo entiende y le gusta aprender, siempre lo hace mejor.

La empresa muestra por su estilo de gerencia y por su cultura, si está en las condiciones favorables o no, y este se refleja en el enfoque gerencial:

El enfoque en la forma de gerencia

LA GERENCIA TRADICIONAL	LA GERENCIA MODERNA
Orientada a utilidades y solo a corto plazo	Orientada a resultados económicos - sociales en el largo plazo
Centrada en aspectos internos rutinarios	Estudia el contexto para definir estrategias.
Estilo directivo autocrático y centralizado	Estilo participativo y descentralizado
Empleo asociado a salario y estímulo económico por eficiencia	Empleo asociado a la realización personal. Estímulos por resultados
Control de lo existente, énfasis en costos	Orientada a innovar y asignar recursos a la generación de valor agregado
Modernización en máquinas y procesos técnicos.	Moderniza en valores e interviene las actitudes negativas

Fuente; GONZALEZ, Tito S. "Dificultades en la certificación de normas ISO", publicado en www.monografias.com – capturado 01-06-2010

En conclusión una empresa con cultura inmadura, tipo tradicional, la implementación del ISO no solamente será difícil, es muy probable que si lo hacen bien, puedan ser certificadas, pero no agregaran valor a la calidad de vida de la misma organización.

Las condiciones favorables para la implementación ISO

La cultura de una empresa se valora entonces en su enfoque, no en el deseo, no en la cantidad de unidades producidas, menos en la cantidad de empleados o tamaño de la empresa, y esos asuntos no son los que permiten un ambiente favorable para la implementación de la norma, se requiere de una apertura mental, de un enfoque hacia el mercado, de un sistema abierto al cambio, orientado a lo que Stephen Covey *define como la sinergia en la empresa*⁹, y se manifiesta en aspectos tales como:

⁹ COVEY, Stephen, "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", Ed. Paidós, Buenos Aires, Mayo de 2001, página 300.

La evolución de la empresa manifestada en asuntos como que de la sobre especialización de un producto o servicio, se oferta un producto o servicio base + opciones para elegir. Muestra su orientación a clientes, un enfoque hacia el mercadeo integral, creatividad y disposición a la mejora continua y al cambio.

Estandarización productiva + flexibilidad en lo administrativo, para la innovación continua. Rompe esquemas, se mantiene actualizada, es ágil y flexible.

Del énfasis en las áreas funcionales, al énfasis en los procesos. Mas que operativa es una empresa orientada a crear, a planear, a producir cambios que repercutan en la mejora continua.

De la venta “esperando clientes”, a la búsqueda profesional y el afianzamiento de un mercado. Demuestra planeación, tiene las condiciones favorables para garantizar los nuevos resultados.

Del enfoque en costos, al enfoque basado en productividad y efectividad en el mercado.

De la valoración de resultados a través de los rendimientos financieros, a la valoración del mercado a través de la satisfacción y el cumplimiento de metas Cero error.

No se requiere que una empresa este al 100% de efectividad en este nivel, pero al menos que se encuentre enfocada, y que además la cultura, es decir, su estilo de vida, sus creencias y formas de hacer las cosas pasen de la autocracia a un sistema más participativo, que el cambio y las mejoras no sean vistas como una obligación, que todos las consideren importantes, que exista vocación hacia el mejoramiento y estén dispuestos a ello.

En una cultura inmadura las personas pueden trabajar mucho y reflejar resultados, pero estos se dan más por inercia, por tradición, que por planeación. En una cultura inmadura hay tensiones muy marcadas poco manifestadas, y aunque las personas aparentemente trabajen bien, no necesariamente lo hacen con toda la eficiencia y productividad de que se es capaz. El sentido de pertenencia no es alto. El ambiente es poco favorable

para recibir nuevos retos, lo nuevo es interpretado más como una amenaza o problema, algo así como más carga laboral.

Sin necesidad de hacer valoraciones profundas, una cultura inmadura se reconoce en el lenguaje, en las expresiones de su gente. Frases elementales y corrientes como las siguientes, definen una cultura inmadura:

“No tengo tiempo ahora, tengo mucho por hacer”.

“Con tanto trabajo como el que hay, como es posible que se inventen una reunión”.

“En estos momentos hay cosas más importantes que atender que esa minucia”.

Después de una reunión, el jefe expresa. “Ahora si a trabajar”, como si en la reunión se hubiera perdido tiempo.

“Donde manda capitán, no manda marinero”. “El jefe manda aunque mande mal”.

“No tengo autoridad para decidir, espere que venga X persona”.

También se refleja en posiciones que refuerzan el temor hacia los jefes: “Por mi yo no tomaría esta decisión, pero el jefe lo dijo o lo decidió”. La gente no asume criterio propio.

“Eso no me corresponde, que lo atienda otro”.

“No pregunte tanto y haga que las explicaciones sobran”

“No le pierda tanto tiempo en explicaciones, eso es sencillo y él lo aprende rápido”.

“Así lo hemos hecho siempre”

“No entiendo para que tanta complicación”

Son muchas las frases que reflejan la inmadurez cultural de una empresa, y siendo así, esto se convierte en un obstáculo para un proceso de normalización, pues entendamos que las normas se enseñan, pero no transforman una cultura.

En una cultura madura se siente al aporte de todos, no hay resistencia al cambio, la gerencia es abierta y los directivos son líderes de la organización, no jefes.

Una cultura madura se refleja en muchos aspectos, tales como:

Hay planes concretos que se ejecutan y se miden.
Aunque los procesos no estén estandarizados, hay procesos lógicos.
Los ejecutivos o directores trabajan en equipo.
Hay mucha orientación a la actualización conceptual.
Los jefes se reúnen constantemente con su personal.
Hay libertad de expresión.
Las ideas se expresan libremente y se estimula la creatividad.
Se trabaja más por metas y resultados que por un control de tiempo.
Las cantidades no son el fundamento, hay enfoque hacia lo calificable.
Hay tiempo para la planeación.
Hay una cultura de la administración por puertas abiertas.
El personal está comprometido, hay sentido de pertenencia.
Las comunicaciones fluyen favorablemente de forma horizontal y vertical.
Todo lo nuevo se ve como otro reto, no como problema.

ISO requiere entonces un ambiente propicio, es decir un terreno favorable, igual que el proceso de siembra, no todos los terrenos son favorables para un cultivo, sea el que sea, cada semilla necesita de un terreno con algunas características especiales.

Igual entonces con ISO, el terreno necesita de vocación, de ciertas características que permitan que la siembra germine, madure y proporcione una buena cosecha. De no ser así ISO pasa a ser una siembra perdida, e inclusive, puede conllevar a su degeneración.

Favorable es una cultura que manifieste:

Orientación hacia lo estratégico y mayor delegación de lo operativo.

Organización orientada hacia el servicio a clientes

Un capital humano de mayor nivel posible.

Innovación permanente en métodos, en los procesos y sistemas de trabajo.

La organización debe estar orientada entonces a la búsqueda de:

Menos costos

Menos tiempo para decidir

Menos niveles organizacionales.
Organización más horizontal
Menos funciones... Más procesos
Más conocimiento del cliente
Benchmarking - comparación con las mejores
Más conocimiento de la competencia
Más utilización de la tecnología
Más trabajo en equipo (menos individual)
Más autocontrol¹⁰
Crecimiento en las ventas y filosofía de servicio con calidad a clientes
Más educación que capacitación. Procesos formativos integrales
Más control de gestión - menos de resultado
Más proactiva - abierto al cambio
Tendencia a la innovación.
Mejoramiento del clima organizacional.

Con orientación a la maduración de su cultura.

La obtención de certificados que garanticen ciertos estándares de calidad o de preservación del medio ambiente proporciona entonces a la empresa una serie de ventajas competitivas. Entre las más importantes: Reducción de costos, mayor rentabilidad, mejoras en la productividad, motivación y compromiso por parte del personal en una cultura de calidad, mejor posicionamiento en el mercado, es decir, constituye una importante herramienta de marketing, pero para ello se requiere entonces de una condición especial que permita que estos resultados se den como esperamos, o de lo contrario solamente será una norma rígida e inflexible que aleja a la empresa de los enfoques fundamentales del mercadeo.

Un proceso de certificación en ISO no puede ni debe alejar a la empresa de enfoques estratégicos importantes como:

El Justo a tiempo.

El sistema participativo.

El triangulo del servicio.

¹⁰ DRUCKER, Peter, "La gerencia de empresas", Ed. Sudamericana, primera edición pocket, Buenos aires, Junio de 1999. *El autocontrol significa mayor motivación: un deseo de hacer lo mejor antes que lo suficiente para salir del paso nada más.*

El mejoramiento continuo.
Las 5'S y otros métodos y sistemas que aportan a la calidad.
La administración participativa
La calidad de vida en el trabajo
La Organización aplanada
Los equipos de trabajo inteligentes
El desarrollo de dispositivos de enlace¹¹
La seguridad en el trabajo
La interfuncionalidad de la cadena productiva: Proveedor – empresa – cliente.

La implementación del sistema de gestión de la calidad basado en las ISO 9000

En la toma de decisiones no solamente debe valorarse la adopción de las ISO 9000 con sus ventajas e inconvenientes para el sistema de la calidad, debe también tomarse en cuenta la complejidad y los riesgos de su implantación, la que no necesariamente es fácil o sencilla. La creación de un sistema de la calidad no consiste en añadir unos cuantos adornos decorativos a una organización existente, implica un importante "proceso de cambio" que ejercerá su impacto sobre toda la organización.

“Es de conocimiento que la implantación de procesos de cambio, -dice Wouter Van den Berghe Director de los Servicios de Gestión de la Calidad en Deloitte & Touche Belgium,- siempre resulta dificultosa y con riesgo, y que con frecuencia se subestiman los recursos necesarios para ello. Lo mismo puede decirse también de todo el proceso de certificación. Aun cuando sea peligroso generalizar los requisitos "ideales" de partida para las ISO 9000, expresa él "diez favoritos" de los cuales transcribo 8 de ellos:

La organización debe disponer ya de una buena estructura organizativa;

¹¹ Véase *Dispositivos de enlace* en: MINTZBERG, Henry, "Diseño de organizaciones eficientes", Ed. El Ateneo, Argentina, Marzo de 1997, página 72.

Existe ya una política de la calidad (al menos implícitamente), y normas que se toman en serio;

La organización ha sido y continuará probablemente siendo bastante estable en cuanto a sus actividades y personal (no se están produciendo cambios esenciales, ampliaciones u operaciones de reorientación)

Se comprenden bien todos los procesos internos;

Ya existen numerosos documentos estandarizados;

La organización está saneada financieramente;

Se dispone de una persona cualificada, motivada y con credibilidad (muy respetada) para coordinar la implantación de las normas;

El nivel directivo superior cree en la importancia de la certificación y se compromete con el tema;

Si se cumplen la mayoría de estas condiciones, una organización podrá iniciar la ruta de las ISO 9000 con seguridad de llegar a buen puerto. Pero si no se cumplen ninguna o sólo unas cuantas, será probable que la travesía hacia la certificación sea larga y empedrada de dificultades.

No se trata de que una empresa este normalizada y que busque simplemente la aprobación, se entiende que la norma ISO ayudará a mejorar y a crear procesos, pero si se parte de la nada, no solamente el camino será altamente dificultoso, sino que generará una serie de problemas que pueden afectar los mismos resultados de la empresa, hay confusión, desgaste y desorientación.

El problema

Planteamos como incertidumbre si el esfuerzo realizado para la implementación de las normas tendrá efectos reales en los resultados económicos de la empresa, como así también relacionada la satisfacción de los clientes y su vínculo futuro con la empresa. En el proceso de certificación observamos que muchos procesos se realizaban de manera informal, muchos de ellos repercutían en fallas de comunicación interna, lo que por resultado genera un alto nivel de errores en los procesos, por lo tanto la necesidad de

reprocesos; generando también pérdidas de tiempos operativas, costos adicionales, y la inversión de tiempo de personal jerárquico en funciones operativas. Dado que Grumaq s.r.l. es una empresa de servicios, no de fabricación, el objetivo de la gerencia, fue siempre poder mejorar el servicio al cliente final, decidió la implementación de la estandarización de estos procesos, en búsqueda de solucionar los inconvenientes antes mencionados. Este proceso también incluyó la creación de algunas herramientas tales como, el registro de los procesos (Manual de operaciones), lo cual permite el rediseño y seguimiento para el aseguramiento del mejoramiento continuo; por otro, se generó la gestión en base a datos reales, evoluciones medibles, como el índice de evolución de productos facturados, el índice de clientes contactados, el índice de stock promedio, el cuadro de seguimiento de envíos de mercaderías, el cuadro comparativo de gestión de reducción de costos de fletes, el índice de ausentismo del personal, el índice de accidentes laborales, el cuadro de objetivos y metas a cumplir en el año en curso, y para el año siguiente, el registro de utilización y reciclado en kilos de residuos peligrosos, el registro anual de consumo eléctrico, cuadro de situación de salud ocupacional, y algunos otros.

Objetivos

El principal objetivo es demostrar el efecto Económico que puede lograr el hecho de certificar las normas ISO, como es de interés en toda empresa comercial. Es la incógnita que enfrenta cualquier empresario que tiene en mente involucrarse con la transformación que implica este proceso.

Para demostrar este impacto, planteamos dos objetivos específicos:

a.- Mostrar la evolución de los índices de gestión, en lo que GRUmaq s.r.l. demuestra avanzar tanto en el crecimiento de la cartera de clientes, y su facturación, como en el mejoramiento de los costos , reduciendo todos aquellos que sea posible, mediante el registro de los mismos y la toma de decisión.

b.- Mostrar la evolución de la satisfacción del cliente con GRUMAQ s.r.l., y cuál es su reconocimiento respecto de que GRUMAQ s.r.l. sea un proveedor certificado

Enfoque

Para el estudio del caso, en pos de mostrar si es sostenible la hipótesis planteada, trabajamos en convergencia de dos líneas de análisis. La primera es netamente numérica, los datos ciertos que surgen de la registración de procesos, y que serán las hojas de análisis para la gerencia, la evaluación, medición y posterior toma de decisión; la segunda línea de datos se completa con una encuesta desarrollada a fin de sondear el efecto real sobre la opinión de los clientes.

El análisis de los datos del histórico de ventas, costos y gestión en general, es el primer paso a fin de ver si muestran un crecimiento nominal. Como segundo paso con la encuesta intentamos mostrar la importancia que tiene la relación continua con el cliente, y como este percibe el hecho de la calidad asegurada con el proceso de certificación de normas.

Hipótesis

La implementación y obtención de la certificación de Normas de estandarización de procesos, de salud y seguridad ocupacional, y de impacto ambiental, genera cambios en la cultura de la organización, orientándola a la gestión y mejora continua de procesos y la relación permanente con el cliente. Esto se evidenciará en la mejora de los resultados económicos de la Organización y reflejará una mayor satisfacción del cliente.

Capítulo II

Relevamiento de datos

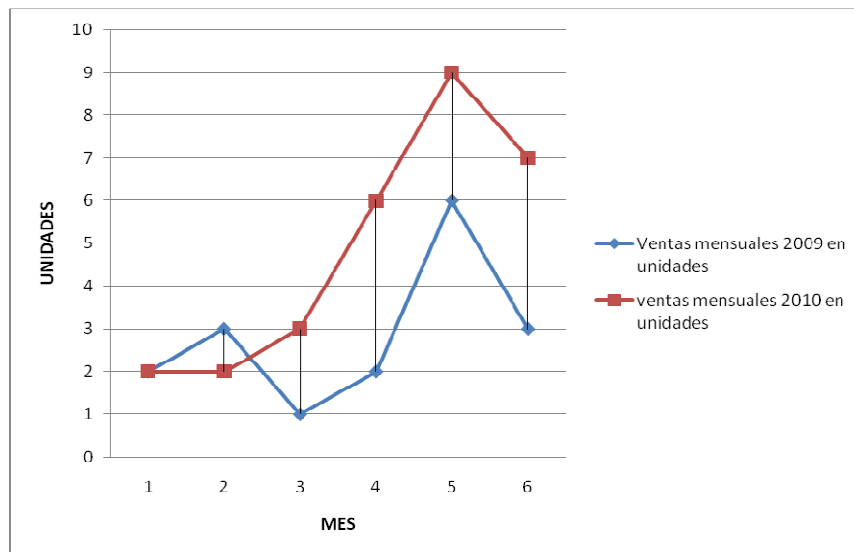
Primera Etapa

Como mencionamos, la investigación se conforma de dos partes, la primera es el análisis de la gestión mediante la elaboración de cuadros con datos reales emergentes de la actividad de la empresa; y la segunda, evalúa la satisfacción del cliente de acuerdo a los resultados de la consulta directa (encuesta) a los clientes, y a personas relacionadas al ambiente de la gestión empresarial.

Como primer dato emergente, graficamos la evolución de venta de unidades vendidas, nuevas, de toda la línea de maquinaria vial CASE construction¹², en el primer semestre del año 2009, contrastando con el primer semestre 2010.

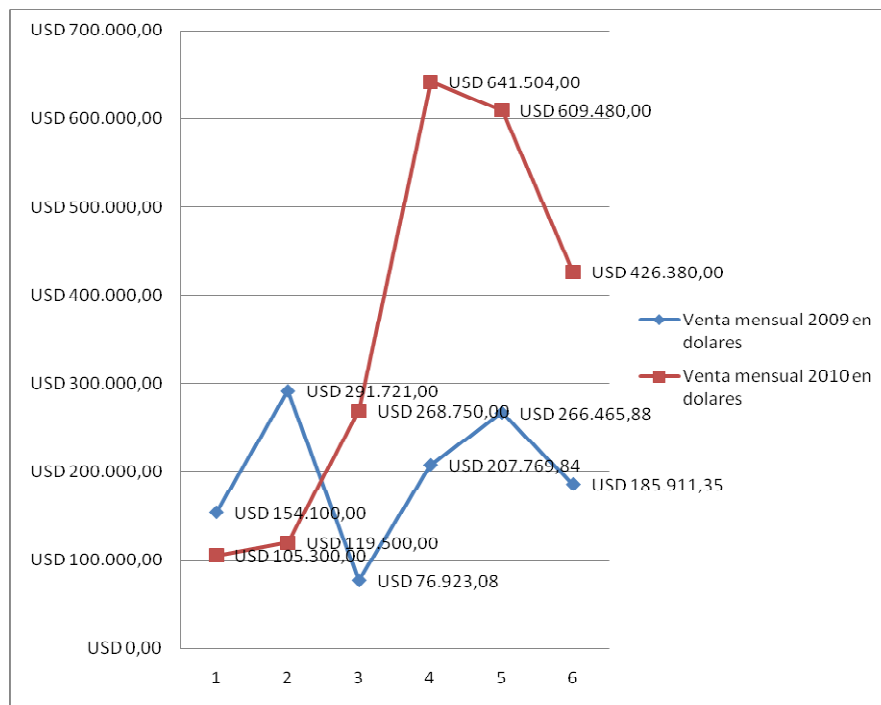
¹² Para mayor referencia de la maquinaria mencionado puede verse el sitio web www.casece.com, también www.grumaq.com.ar

*Comparativo de venta en unidades – interanual (1° semestre
2009 1° semestre vs 2010)*



Fuente, registro de ventas de máquinas de Grumaq

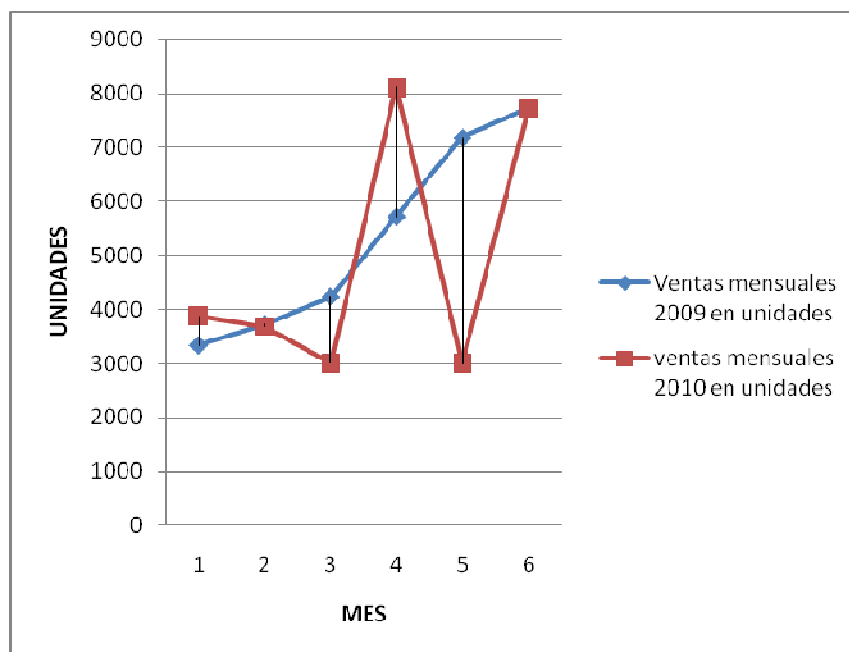
*Comparativo de venta en dólares – interanual (1° semestre 2009 1°
semestre vs 2010)*



Fuente, registro de ventas de máquinas de Grumaq

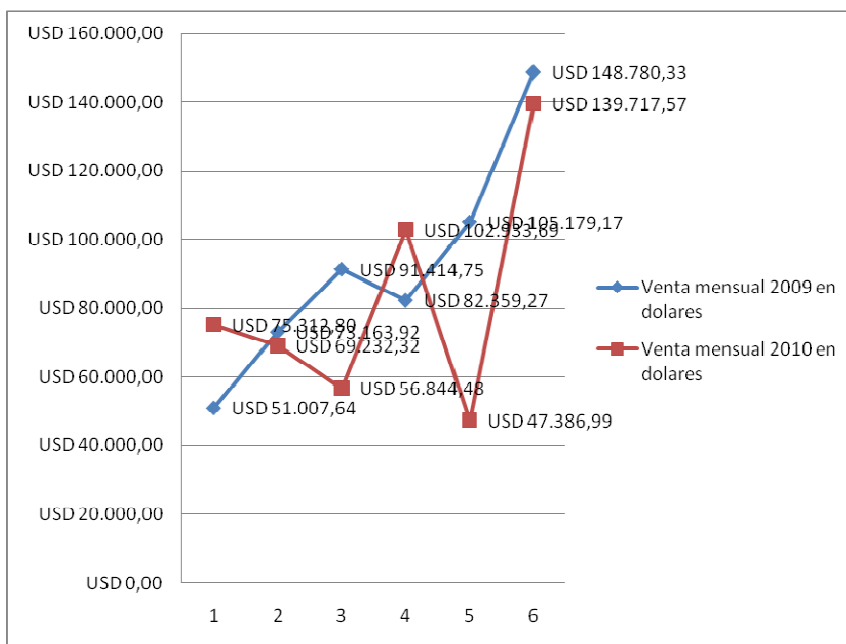
Se evidencia un incremento significativo en las ventas interanuales, de todas maneras las curvas son muy similares en sus tendencias. Existen muchos factores que pueden inferir en estos resultados, como lo pueden ser la actividad económica regional, la cual marca las estacionalidades, la economía global, la cual afecta directamente a los fondos de inversión extranjeros; los costos de transporte, dado que esta maquinaria es de origen importado, tanto desde Estados Unidos como desde Brasil. El tipo de cambio de estos países mencionados respecto del tipo de cambio de la moneda argentina, puede influir en la preferencia del consumidor por productos nacionales, o bien extranjeros, dependiendo del caso.

Ventas del departamento Repuestos, en unidades – Primer semestre 2009 vs primer semestre 2010



Fuente, registro de ventas de repuestos de Grumaq

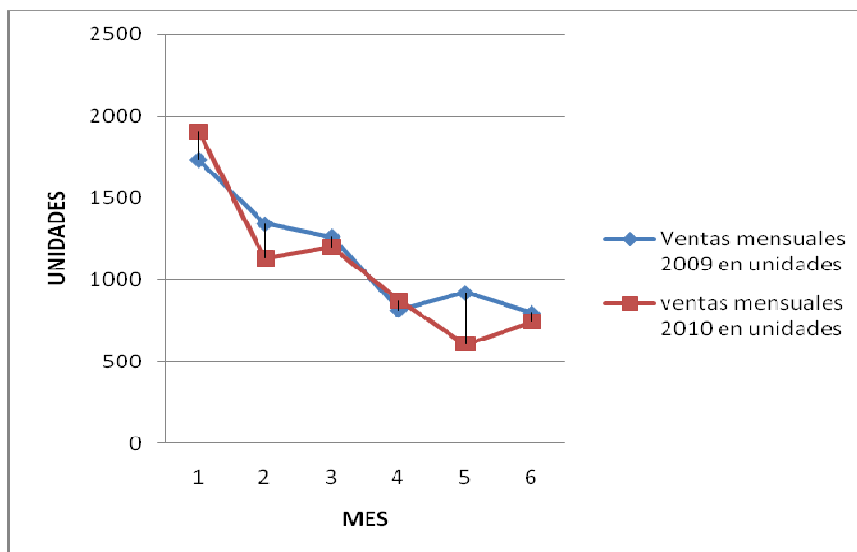
*Ventas del departamento Repuestos, en dolares – Primer semestre 2009
vs primer semestre 2010*



Fuente, registro de ventas de repuestos de Grumaq

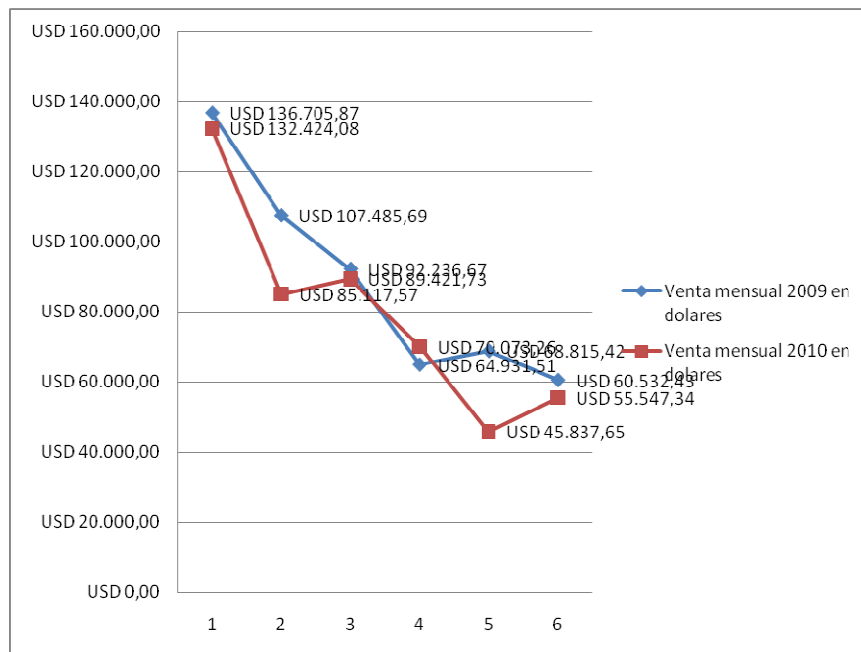
En las ventas de repuestos, ha habido una paridad, incluso un descenso en las ventas, tampoco podemos comprobar una correlación entre la certificación la evolución en las ventas de este área.

*Ventas del departamento alquiler de equipos de izaje, el cual medimos en
horas de alquiler – Primer semestre 2009 vs primer semestre 2010*



Fuente, registro de alquiler de equipos de izaje de Grumaq

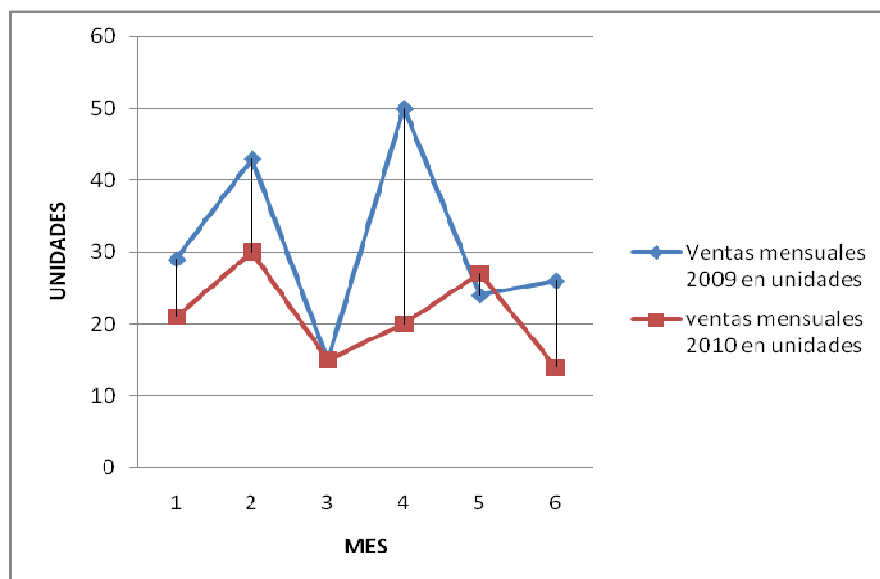
Ventas del departamento alquiler de equipos de izaje, el cual medimos en horas de alquiler – Primer semestre 2009 vs primer semestre 2010



Fuente, registro de alquiler de equipos de izaje de Grumaq

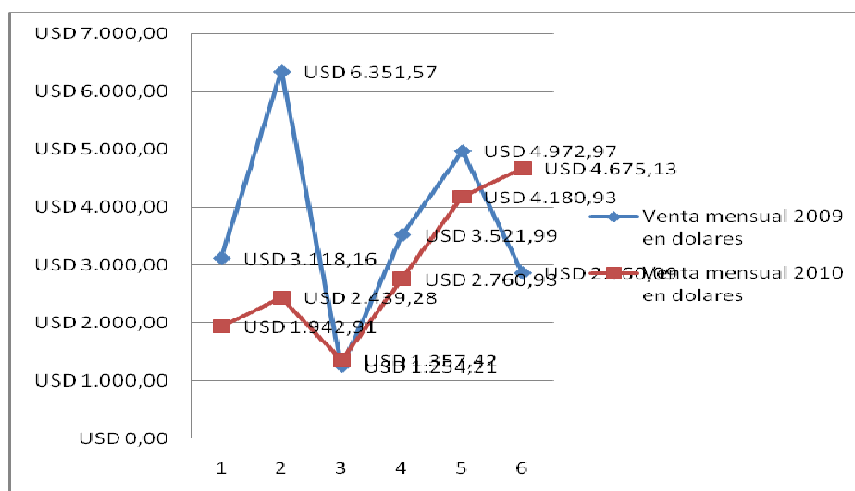
En este departamento ocurre algo muy similar a la tendencia que vimos en la venta de repuestos.

Facturación de servicios post venta – Primer semestre 2009 vs primer semestre 2010 -



Fuente, registro del departamento servicios post venta d izaje de Grumaq

*Facturación de servicios post venta, en dolares – Primer semestre 2009
vs primer semestre 2010*



Fuente, registro del departamento servicios post venta de izaje de Grumaq

En la facturación de servicios post venta, que incluye las horas facturadas por servicios a máquinas, vemos la misma paridad en la facturación interanual 2009, 2010.

Segunda Etapa

En esta etapa analizamos datos que corresponden a procesos internos, como lo son la gestión de la seguridad y salud ocupacional, el cuidado del medio ambiente.

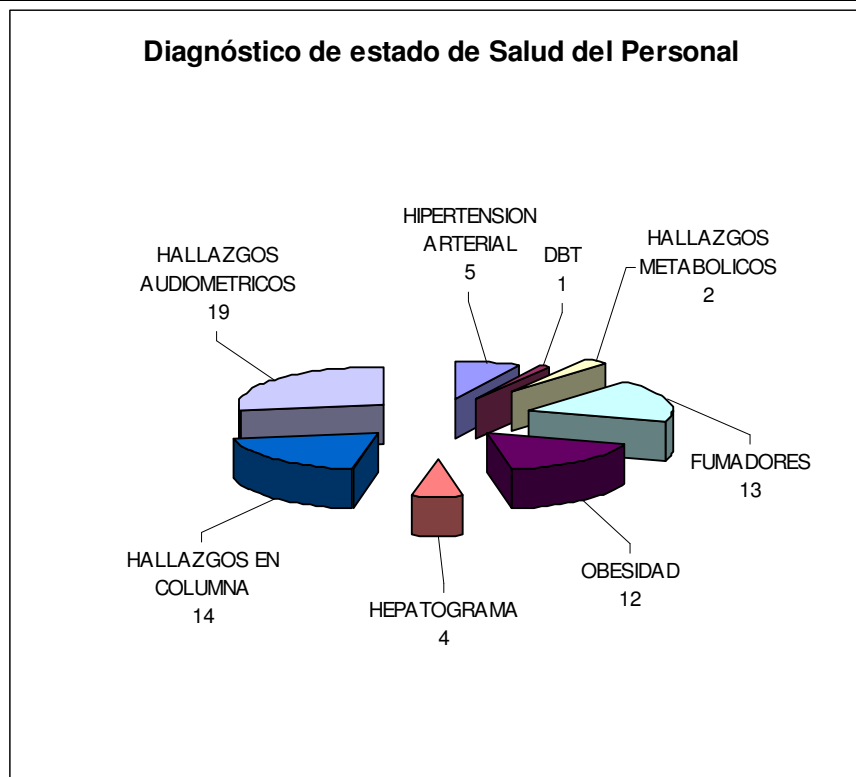
A continuación, exponemos informes de gestión sobre la seguridad y salud del plantel de trabajo,



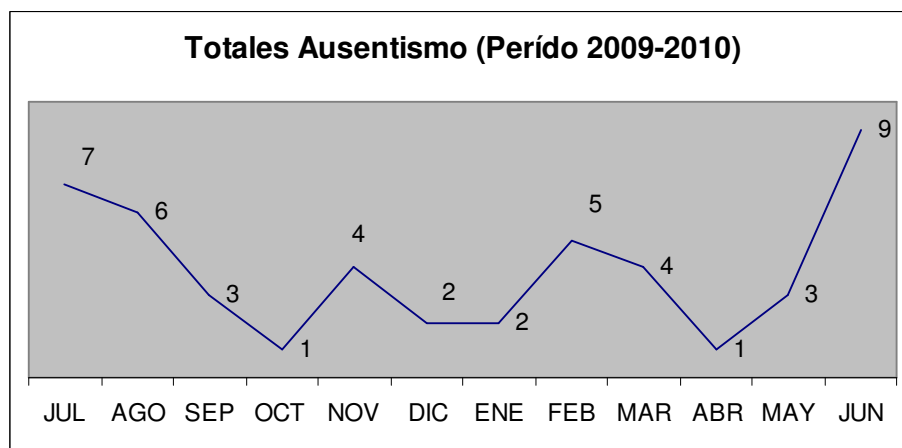
Relevamiento de los hallazgos clínicos significativos del personal de la Empresa Grumaq S.R.L. a fin de obtener los datos que permitan elaborar un plan de acción para los mismos.

PERSONAL	HIPERTENSION ARTERIAL	DBT	HALLAZGOS METABOLICOS	FUMADORES	OBESIDAD	HEPATOGAMA	HALLAZGOS EN COLUMNA	HALLAZGOS AUDIOMETRICOS	ARTRITIS REUMATOIDEA	UROLITIASIS	ASMA BRONQUIAL	CHAGAS	VARICES
----------	-----------------------	-----	-----------------------	-----------	----------	------------	----------------------	-------------------------	----------------------	-------------	----------------	--------	---------

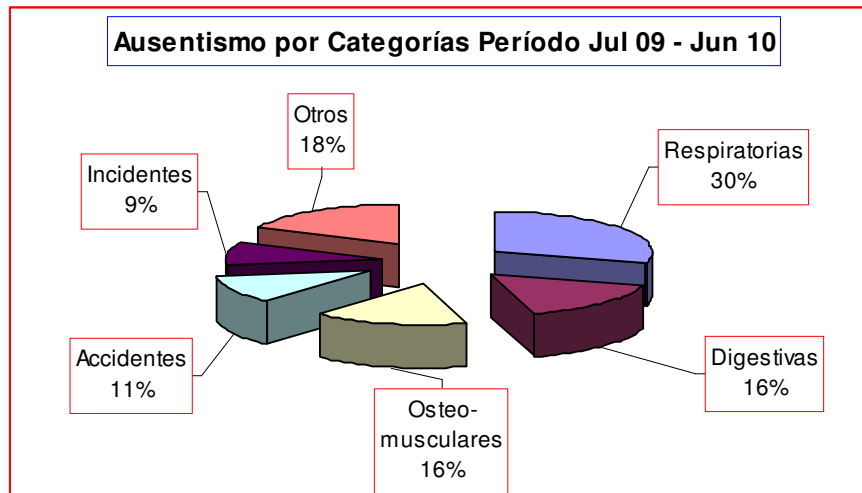
Administrativo	4			2	3		5	6					2
Operativo	1	1	2	11	9	4	9	13	1	1	1	1	3
Total	5	1	2	13	12	4	14	19	1	1	1	1	5
Total Personal	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45



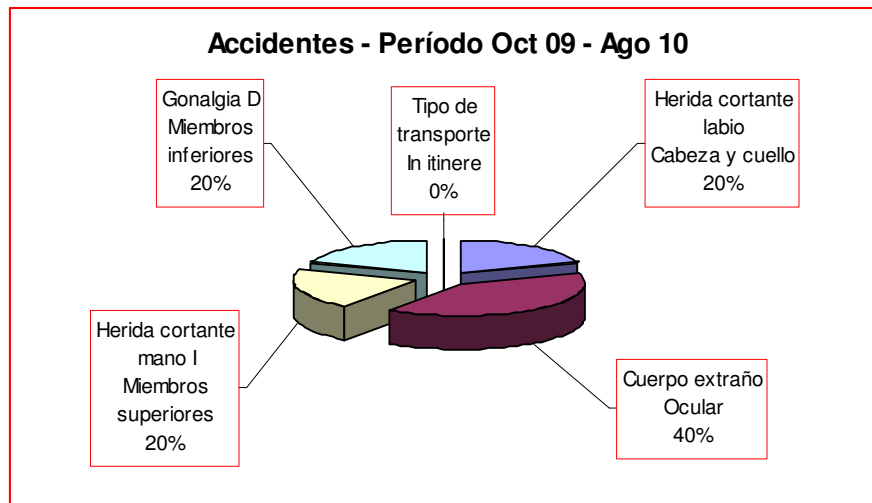
Ausentismo durante el período 2009 -2010, medición en números absolutos mensual.



Ausentismo por Categorías en el mismo período.



Accidentes: evaluados entre período de Octubre 2009 y Agosto 2010. Fueron además considerados los Accidentes “in itinere”. De los cuales no existe ocurrencia de los mismos.



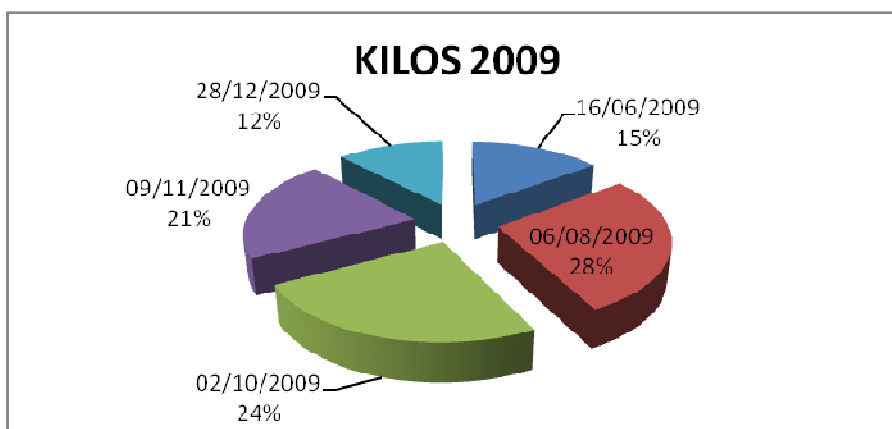
Es muy importante la gestión del capital humano, dado que todo este proceso de cambio cultural va a necesitar indispensablemente de un equipo de trabajo que pueda ser capaz de desarrollar la cultura de calidad personal¹³; esto implica un trabajo conjunto con la gerencia, a fin de definir las cuestiones que lograrán una mejora continua en cuestiones de salud de los integrantes, de detección de enfermedades y accidentes prevenibles, incluso aunque no sean en ocasión de trabajo.

Relevamiento de la gestión sobre el impacto ambiental

¹³ CANTÚ DELGADO, Humberto, “Desarrollo de una cultura de calidad”, Ed. Mc Graw Hill, México, Octubre de 2000, página 87.

Gestión ambiental: Tiene que ver con el grado de compromiso de una organización con el medio ambiente, es decir, con las gestiones implementadas en los distintos procesos productivos para reducir el impacto negativo en el medio ambiente derivado de sus actividades de fabricación y elaboración de sus productos.¹⁴

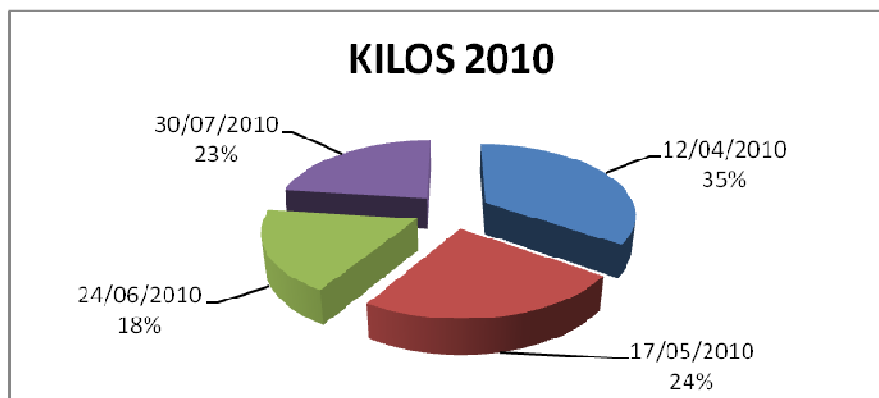
AÑO 2009		
BRAVO ENERGY ¹⁵		
RESIDUOS PELIGROSOS		
FECHA	KILOS	
16/06/2009	141	15%
06/08/2009	264	28%
02/10/2009	235	24%
09/11/2009	198	21%
28/12/2009	115	12%
TOTAL	953	100%



AÑO 2010 AL 30/07		
BRAVO ENERGY		
RESIDUOS PELIGROSOS		
FECHA	KILOS	
12/04/2010	346	35%
17/05/2010	240	24%
24/06/2010	183	18%
30/07/2010	230	23%
TOTAL	1115	100%

¹⁴ CUELLAR, Cristian, "Certificación de normas de calidad", nota rev. Multimodal, Mendoza, Junio 2010

¹⁵ Bravo Energy: empresa dedicada al proceso de residuos peligrosos.



La gestión realizada muestra que se ha incrementado el destinamiento de residuo peligroso, puede deberse al incremento en la actividad, o al trabajo de mejor selección de los residuos, pero en el mediano plazo debería disminuir a niveles de actividad similares. El punto que destacamos es que anteriormente este proceso no existía, y la empresa enfrenta el costo en pos de destinar el residuo peligroso a una planta de tratamiento, en vez de tirarlo indevidamente; la norma ISO 14001 ayuda en este seguimiento, y es otro punto positivo, el de tener registros de la gestión que se hace, en vez de hacerlo informalmente.

Tercera Etapa

Resultados de la consulta a clientes

La encuesta a clientes se incluye en esta parte de la investigación y no como anexo, dado que mostrar los resultados aquí nos permite contrastar con la hipótesis que plantea la fidelidad del cliente con Grumaq. La misma constó de cinco preguntas:

1° ¿Cómo VALORA QUE GRUmaq CERTIFIQUE?

A MUY IMPORTANTE, EXCLUYENTE PARA CONTRATAR

B IMPORTANTE, MUESTRA LA SERIEDAD DE LA EMPRESA

C POCO IMPORTANTE, ELEGIMOS A GRUmaq POR SU TRAYECTORIA

D NO ES IMPORTANTE, VALORAMOS LA RELACION PRECIO, CALIDAD Y TIEMPO DE ENTREGA

	2009		2010	
A	1	4%	1	4%
B	14	61%	16	67%
C	6	26%	6	25%
D	2	9%	1	4%
Total	23	100%	24	100%

La baja valoración del ítem A, sería muy diferente si los clientes fueran de otros países, donde la certificación se valoraría por sobre la trayectoria, o al menos ayudaría a confirmarla

Fuente, encuestas 2009 y 2010, a clientes de Grumaq

Con esta pregunta buscamos indagar directamente como valoran los clientes la certificación de Grumaq respecto de las tres normas.

Vemos muy claramente que la gran mayoría de los consultados respondió favorablemente sobre la seriedad que muestra este acontecimiento. También hay que destacar que solo un cliente respondió que es excluyente, con lo cual es evidente que existen otros valores que hacen elegible a Grumaq, como marca también la respuesta C, respecto de su trayectoria en el mercado.

Esto tiene que ver también con que Grumaq es una empresa de servicios y ventas regionales, donde estos valores son más fuertes, distinto puede ser el caso de empresas que exporten servicios o productos, en los cuales seguramente la valoración del ítem A, debe ser mucho mayor, incluso pudiendo ser la mayoritaria.

2° ¿Ha tenido alguna experiencia negativa respecto del servicio brindado?

SI	21	88%	23	96%
NO	3	13%	1	4%
Total	24	100%	24	100%

Fuente, encuestas 2009 y 2010, a clientes de Grumaq

Con la pregunta dos, buscamos reflejar la evolución de los reclamos directos sobre el servicio brindado.

3° ¿Se ha solucionado según lo esperado y en un tiempo adecuado?

problema, no estén contestando la encuesta

SI	3	13%	1	4%
NO	0	0%	0	0%
Total	3	0%	22	0%

Fuente, encuestas 2009 y 2010, a clientes de Grumaq

La pregunta tres, indagó sobre la reacción ante el reclamo de los clientes. Tanto en esta como en la pregunta anterior, el cero es un dato relativo, dado que la consulta fue dirigida a una cantidad de clientes superior a la cantidad de respuestas recibidas, por lo tanto no sabemos a ciencia cierta si las no respuestas hubieran estado dentro del grupo NO.

Fuente, encuestas 2009 y 2010, a clientes de Grumaq

	2009				
VENTAS de equipos	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Rapidez en la atención	0%	0%	29%	59%	12%
Cortesía	0%	0%	29%	47%	24%
Conocimientos	0%	6%	29%	53%	12%
Gama de productos	0%	6%	35%	53%	6%
Precio	0%	6%	76%	18%	0%
Financiación	7%	7%	73%	7%	7%
SERVICIOS por ventas	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Rapidez en respuesta	0%	6%	41%	41%	12%
Cortesía	0%	0%	35%	47%	18%
calidad de reparación	0%	12%	53%	24%	12%
Costo Mano de obra	6%	24%	41%	24%	6%
Costo de insumos	6%	35%	35%	24%	0%
Costo de traslado	12%	24%	47%	18%	0%
venta de REPUESTOS	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

Rapidez en la atención	0%	0%	44%	44%	11%
Cortesía	0%	0%	33%	56%	11%
Disponibilidad	0%	22%	17%	56%	6%
Precio	11%	22%	50%	17%	0%
Financiación	6%	13%	44%	38%	0%
alquiler de GRUAS y equipos	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Rapidez en la atención	0%	0%	50%	25%	25%
Cortesía	0%	0%	50%	25%	25%
Disponibilidad de equipos	0%	25%	25%	25%	25%
Precio	0%	25%	25%	50%	0%
Cumplimiento de normas por parte del chofer	0%	25%	25%	25%	25%
Calidad en el servicio	0%	25%	25%	25%	25%

2010					
VENTAS de equipos	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Rapidez en la atención	0%	0%	16%	72%	12%
Cortesía	0%	0%	18%	59%	23%
Conocimientos	0%	6%	11%	68%	15%
Gama de productos	0%	6%	48%	41%	5%
Precio	0%	7%	59%	34%	0%
Financiación	0%	9%	73%	18%	0%
SERVICIOS por ventas	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Rapidez en respuesta	0%	6%	34%	43%	17%
Cortesía	0%	0%	24%	54%	22%
calidad de reparación	0%	8%	35%	43%	14%
Costo Mano de obra	8%	34%	41%	17%	0%
Costo de insumos	6%	35%	45%	14%	0%
Costo de traslado	15%	24%	39%	22%	0%
venta de REPUESTOS	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Rapidez en la atención	0%	0%	33%	46%	21%
Cortesía	0%	5%	29%	50%	16%
Disponibilidad	6%	16%	22%	49%	7%
Precio	11%	22%	50%	17%	0%
Financiación	6%	13%	44%	38%	0%

alquiler de GRUAS y equipos	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Rapidez en la atención	0%	20%	20%	20%	40%
Cortesía	0%	0%	25%	50%	25%
Disponibilidad de equipos	0%	25%	25%	25%	25%
Precio	0%	25%	50%	25%	0%
Cumplimiento de normas por parte del chofer	0%	0%	20%	40%	40%
Calidad en el servicio	0%	0%	20%	40%	40%

La pregunta cuatro, estuvo dirigida a representar como valoran los diferentes servicios y productos, los clientes al momento de contratar.

5° ¿Volvería a contratar o comprar en Grumaq?					
		2009		2010	
A	Si, definitivamente	11	50%	14	58%
B	Probablemente si	7	32%	9	38%
C	No es seguro	4	18%	1	4%
D	No, definitivamente	0	0%	0	0%
E	No sabe, no contesta	0	0%	0	0%

Fuente, encuestas 2009 y 2010, a clientes de Grumaq

Con la pregunta cinco indagamos en la intención de contratación respecto de Grumaq, en definitiva, la situación real respecto de la continuidad de la relación comercial, el lugar que ocupa Grumaq en la mente del consumidor.

Como comentamos en las preguntas dos y tres, el cero en las respuestas No, contiene un sesgo imposible de medir.

Etapas Cuatro

En esta etapa cerramos el relevamiento de datos, con dos herramientas de consulta, que llegaron a un público general, a saber;

1. Web Pulsopúblico (www.pulsopublico.com), herramienta de consulta masiva,
2. LinkedIn, (www.linkedin.com), red social de profesionales del ámbito empresarial.

Una de las herramientas utilizadas para la consulta abierta, mencionada ut supra, es la que ofrece el sitio web PULSOPUBLICO.COM. Es una herramienta muy interesante, la cual permite al investigador, subir cualquier consulta, la cual tendrá un plazo de 30 días, para ser respondida por todos los lectores registrados. Este sitio aloja consultas de todo tipo, principalmente relacionadas a la política, a la economía y a la realidad de la sociedad Argentina en general.

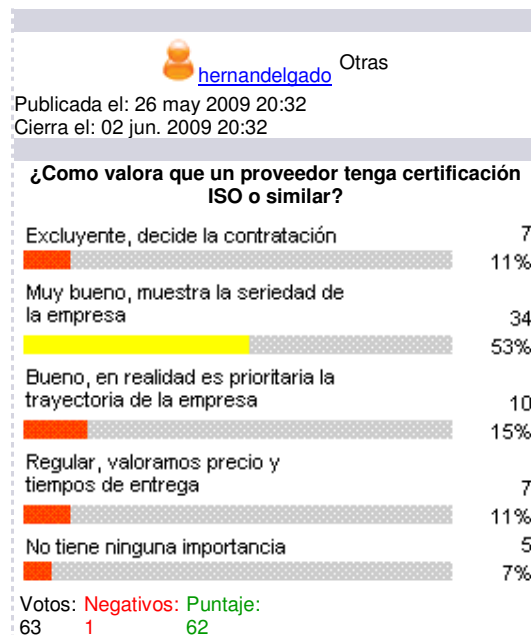


Id de la encuesta ¹⁶

000914684721702

URL Directa

<http://www.pulsopublico.com/survey.aspx?svyid=000914684721702>



¹⁶ DELGADO, Hernán, “¿Cómo valora que un proveedor tenga certificación ISO o similar?”, WEB pulsopublico.com <http://www.pulsopublico.com/survey.aspx?svyid=000914684721702> captura día de cierre 2-06-2009.

Los resultados muestran una valoración muy similar a lo que expresan los clientes de Grumaq, en gran mayoría valoran y opinan que muestra la seriedad de la empresa, pero no constituye un elemento excluyente para la contratación.

Conclusiones

Las normas ISO afectarán la cultura de la organización, llevando a la misma a trabajar de forma ordenada y sistemática, registrando sus procesos y resultados; y evaluando los mismos permanentemente a fin de asegurar la mejora continua pretendida.

Con los resultados obtenidos no podemos asegurar que la facturación se incrementará por exclusiva responsabilidad de la certificación, de hecho muchos otros factores la afectan, pero sí se evidencia una fuerte mejora en la gestión de costos, lo que aporta al primer objetivo, demostrar que la organización es más productiva, a raíz de implementar este sistema de gestión de la calidad y mejora continua.

Es evidente también que la implementación de las normas de seguridad y salud ocupacional, y de cuidado del medio ambiente, incrementan el beneficio social y ambiental que la organización genera; no es lo mismo una empresa inmadura que una madura en búsqueda de la excelencia.

El segundo objetivo, que fue fortalecer el vínculo permanente con los clientes, *fidelizarlos con la empresa, también se ve demostrado en la encuesta de satisfacción. Más de la mitad de quienes respondieron declaran la seriedad que esto muestra de parte del proveedor, pero también vale decir que la encuesta no logra demostrar que sea un motivo excluyente para la continuidad de la relación comercial.*

Recomendaciones

Para una efectiva implementación de los programas de calidad, es prudente que la empresa inicie con algo más elemental, por definir una cultura orientada a la excelencia.

Se trata de crear las condiciones favorables para que el nuevo sistema tenga receptividad en la organización.

Será determinante para el éxito de la implementación, y el logro de la madurez en términos de excelencia, que la gerencia como el equipo de trabajo tengan objetivos comunes y desarrollen una visión compartida¹⁷ respecto de qué es lo que buscan generar en sus clientes, cuál es la percepción que esperan tener de parte de ellos.

La organización entera tendrá que mantener el esfuerzo en el seguimiento y verificación de los procesos, hasta tanto esté comprobada la internalización de esta nueva forma de trabajo, en definitiva sea incorporada como una nueva cultura que deberá aprender cada uno de los integrantes.

Parafraseando a Peter Senge, podemos concluir que:

Los problemas de aprendizaje son trágicos en los niños, sobre todo cuando no se detectan. Son igualmente trágicos en las organizaciones, donde suelen pasar inadvertidos. El primer paso para remedarlo consiste en comenzar a identificar las barreras para el aprendizaje.

¹⁷ SENGE, Peter, “La quinta Disciplina”, Ed. Granica, México, 1998, página 260.

ANEXOS

Página

<u>Anexo I: Entrevistas</u>	57
<u>Anexo II: Consultas en Internet</u>	66
<u>Anexo III: Premios a la calidad</u>	76

Anexo I

Entrevistas

En este anexo se incluyeron las entrevistas personales al Sr. Mario Tognoli, socio gerente de Grumaq s.r.l.; al Sr. Ramón Dicilli, asesor de empresas sobre las certificaciones.

También incluimos dos entrevistas encontradas en Internet a funcionarios de la Empresa Primerenca, nos pareció importante incluirlas para contrastar las valoraciones de personas relacionadas al tema, fuera de la República Argentina

- **Mario Tognoli, socio gerente, Grumaq s.r.l.**

1. ¿Cómo surgió la idea de implementar las certificaciones?

La idea de implementar las certificaciones surge por el continuo crecimiento de la empresa y dado a que es una empresa familiar, con necesidad la de mantenerse vigente el mercado y asegurar la continuidad.

De ello se desprende la realidad que se necesita concientizar primero a los herederos, nuestros hijos la importancia y la necesidad de incorporar procedimientos, para luego transmitirlos a todo el personal.

Por lo tanto, para asegurar que nuestra Empresa proporciona productos y/o servicios confiables, cubriendo las necesidades y las expectativas de nuestros clientes, incorporamos a nuestra organización políticas de mejoras continuas sin descuidar en ningún momento los aspectos económicos, reconociendo la importancia que tiene la mejor **atención al cliente**.

2. ¿Cuáles fueron las expectativas principales que tuvo sobre la certificación?

Si bien éramos conscientes que los resultados no serían inmediatos, sino una inversión a largo plazo (años) estábamos seguros que con el transcurrir del tiempo todos comenzaríamos a entender a través de los resultados de las encuestas y los procedimientos que las normas son necesarias para identificar tanto todos los requisitos legales de una empresa como la responsabilidad empresarial ante los clientes y la comunidad.

3. ¿Cómo impactó la evolución interna de los procesos?

El impacto de la evolución fue positivo, dado a que se percibe que los procesos nos ordenan y que son necesarios, que hay que alimentar permanentemente los programas de capacitación en todas las áreas y

mantener viva la actitud del personal y el compromiso de la dirección que estamos en el rumbo correcto para beneficio de todos.

4. ¿Cómo afectó la relación con los clientes y su satisfacción?

No todas las empresas o clientes identifican la importancia de las normas y que ello significa que la empresa está comprometida con una mejor atención al cliente y satisfacción.

Las empresas que poseen o están trabajando para certificar lo ven como muy importante al momento de contrataciones, esto significa que seguramente con el transcurrir del tiempo trae muchos beneficios entre clientes y proveedores.

5. ¿Considera que repercute en un aumento de ventas?

Seguramente y por tratarse de una empresa de servicios, cuanto mayor sea la calidad el servicio prestado más posibilidades de continuar con la contratación tenemos.

El resultado de las ventas se ve reflejado aunque sea en el poco tiempo que posee nuestro proceso de certificación, algunas empresas manifestaron que ellos pueden justificar hasta un 10% más del mejor precio cotizado porque su proveedor de servicio posee certificación y está alineado con la calidad que ellos solicitan.

- **Entrevista a Ramón Dicilli, asesor sobre certificaciones, asesoró a GRUmaq en el proceso de triple certificación.**

1. ¿Cuáles fueron los pilares de la certificación de Grumaq?

Es el principal pilar es el compromiso de la dirección sin ello no sería posible.

2. ¿Cómo observó la evolución interna de los procesos de Grumaq?

La evolución de los procesos fueron buenos, porque se trata de un cambio total de conciencia del personal, capacitación, implementaciones, cambios de modalidad de trabajo y adecuación a los mismos. A veces la dinámica del día a día hace que la empresa tenga que postergar o ir movilizandolos los calendarios para cumplir con la rutina dado a que no posee personal oseo para dedicarle 100% de tiempo a la capacitación, pero crea el compromiso de lograr el objetivo planeado.

3. ¿Qué importancia tiene la visión compartida de gerencia y del equipo de trabajo, para lograr el éxito de esta evolución?

Es el pilar fundamental para lograr el objetivo de certificación y mantenimiento de las mismas.

4. El efecto mayor de las certificaciones respecto de la empresa ¿es interno o externo?

El primer efecto necesariamente es interno, implica la reorganización de la empresa, la reorientación de sus paradigmas y la necesidad de construir un proyecto que involucre a todos. Luego con el afianzamiento de la mejora continua, la organización comienza a descubrir efectos que exceden sus límites, como una mejor relación con el cliente, con sus proveedores, con sus vecinos y con el medio ambiente.

5. ¿Cuál es la realidad de las pymes de la región, respecto de la certificación?

Poco a poco pero en gran número se van agregando PYMES a este proceso, muchas incentivadas por proveer a grandes multinacionales certificadas, otras por exportar y ser mas fuertes en el comercio con el exterior.

- **Entrevista a Erick Calderón Enríquez, gerente de Producción de la Tenería¹⁸**

Según su conocimiento en normas, ¿qué es ISO 9000?

ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad. Realmente, ISO son las siglas de una organización mundial reguladora de normas y 9000 es el código o número que se le asigna a las normas de calidad.

Estas normas pueden ser aplicadas en cualquier empresa tanto de manufactura como de servicio. Ahora, este grupo de normas se integran de varios requisitos que permiten cumplir con un sistema total de calidad. Así que si no se cumplen con los requisitos, no se puede estar certificado bajo esa norma.

¿Está su empresa certificada bajo la norma ISO 9000?

En este momento no estamos certificados. En realidad llevamos tres años en un proceso de elaboración de procedimientos y de manuales de calidad. Sin embargo el proceso de certificación se ha dejado “stand by” ya que hemos dado prioridad a otros proyectos. Además, la empresa al ser una tenería hace que su proceso sea bastante particular por lo que ha hecho que el paso final a la certificación se atrase.

¿Qué tipo de certificación en lo que corresponde a control de calidad tiene la empresa? ¿Por qué?

¹⁸ AGUILAR HIDALGO, María Fernanda y SANCHEZ SEQUERIA, Luis Alfredo, “Investigación sobre ISO 9001”, WEB monografías.com, captura 1-11-2010, Pág.2.

La empresa Primerenca escogió la norma ISO 9001 ya que se encarga de desarrollar, procesar y distribuir sus propios productos. Dándole también un seguimiento a los clientes.

A pesar de que la empresa aún no está certificada, la norma por la cual se está optando para la certificación es la norma ISO 9001 ya que es la norma de sistema de calidad que tiene la mejor aplicación para nuestra compañía dado que tenemos un departamento de desarrollo y de control de calidad.

Existen departamentos de compras donde se aplican diferentes métodos para el control de proceso.

Todo esto unido con el proceso productivo hace una estructura bastante grande y compleja de manejar. Por esto hace tres años la Gerencia tomó la decisión de establecer un sistema de calidad que permitiera manejar de una mejor manera la información dentro de la compañía y que pudiera la empresa brindarle un seguro a los clientes de que todos sus artículos serían entregados de la misma manera por medio de un proceso estándar que se llevaría a cabo siempre igual.

¿De dónde salió la iniciativa de certificarse?

Dos motivos importantes por los cuales Primerenca decidió entrar en un proceso de certificación fueron, primero obtener mayores ventajas competitivas en el mercado internacional. Segundo ya que por medio de esta norma pudiéramos obtener una mejor calidad en los productos y servicios que la empresa brinda.

De la mano de esto se contempló que muchas de las operaciones que se realizan se hacen con la experiencia de la gente que lleva muchos años en la compañía, por lo que era importante para nosotros recopilar toda esa información de la mejor manera y asegurarnos que fuera aplicada al proceso siempre de la misma forma. También consideramos que por medio de la norma ISO 9000 íbamos a obtener una comunicación más efectiva en toda la compañía y a la vez iba a permitir la reducción en costos, mejor documentación, mayor uniformidad en las operaciones y una mayor productividad.

¿Cuál es la importancia del control de calidad en la empresa?

El control de calidad juega un papel muy importante dentro de la empresa ya que este permite controlar los parámetros críticos de los procesos que tienen defecto en la calidad y desempeño del producto. A la vez brinda a los operarios criterios claros para verificar la calidad de su trabajo.

El control de calidad en nuestra empresa es muy importante ya que trabajamos con una materia prima completamente heterogénea, que todos los días es diferente y se comporta de maneras muy variables.

Es por esto que hemos identificado puntos críticos de control a lo largo del proceso que muchas veces requieren muestreos al cien por cien.

¿Deberían de crearse más normas de calidad? ¿Por qué?

En lo que concierne a calidad pienso que no se debe crear otra norma si no reformar las existentes. Ya que actualmente la norma ISO 9000 es una norma genérica que se puede aplicar a cualquier empresa.

Así que en vez de crear otra norma, lo que se debería de hacer es reforzar con más requisitos para cada apartado de la norma para que esta sea más específica y flexible.

¿Por qué ha habido tanto interés en el mejoramiento de la calidad en los últimos años?

Yo pienso que el interés en la calidad siempre ha existido. De hecho lo hemos visto reflejado en todas las tendencias y filosofías occidentales y norteamericanas que nos han ayudado a fortalecer nuestras empresas.

Sin embargo, con la apertura de mercados y la influencia de la globalización ha provocado una mayor competencia entre las diferentes compañías, lo que ha dado paso a que la cada compañía busque un mejor aprovechamiento de los recursos y una mejor calidad en sus productos para poder ser más competitivas y obtener más clientes.

Países en desarrollo como el nuestro se ven forzados a adaptarse a ciertas normas de calidad para poder salir a competir fuera de sus fronteras, y también para poder asegurarse insumos de calidad requerida para poder fabricar sus productos tanto de exportación como de venta local. Estos países para no verse desplazados por empresas extranjeras que llevan mas años participando en mercados globales y con sistemas basados en normas de calidad. Un ejemplo de esto es toda la gama de productos mexicanos que nos invaden versus los productos nacionales que salen a competir en ese país.

La misma situación se presenta en el mundo de los cueros donde compañías como la nuestra que exporta al mercado europeo y norte americano deben cumplir con normas como la de ISO 9000 para asegurarse un lugar en dichos mercados.

La internacionalización de las normas ¿es un aspecto positivo o negativo?

Para mí la internacionalización es un aspecto positivo ya que permite establecer parámetros para desarrollar productos de iguales características que se puedan desarrollar y utilizar en cualquier parte del mundo.

La internacionalización de las normas **les** asegura a los clientes que siempre van a recibir un producto con la calidad requerida y con las características solicitadas por dicho cliente.

ISO 9000, al ser una norma globalizada o internacional, ¿discrimina a las pequeñas empresas? ¿Por qué?

Para mí la norma ISO 9000 como norma no discrimina a ninguna empresa ya sea grande o pequeña, puesto que es una norma general que puede ser aplicada a cualquier industria o empresa de servicio.

En otras palabras la norma lo que permite es establecer un sistema de calidad total en una empresa y no crea distinción para la labor en que se

desempeña. Por lo contrario en lo que pueden verse afectadas las pequeñas empresas es en el aspecto del costo que conlleva establecer un sistema de certificación basado en las normas ISO 9000.

Económicamente hablando: ¿la obtención de certificados de calidad constituye una limitación para las pequeñas empresas?

El aspecto económico es muy importante en el desarrollo de un proceso de certificación. Esto debido a que el papeleo para la documentación que se genera, el costo de las auditorías externas junto con la asesoría para desarrollar el sistema de calidad y el costo del tiempo que invierten los empleados de la compañía para llevar a cabo dicho sistema de calidad representa un freno en materia económica para las pequeñas empresas que desean optar por una certificación en ISO 9000.

ISO 9001, ¿es una norma efectiva?

Considero que la norma ISO 9001 es efectiva ya que brinda las pautas para montar y dar seguimiento a un sistema de calidad en cualquier tipo de empresa.

A la vez esta norma facilita el manejo de toda la información que se genera en la empresa y a la vez ayuda a documentarla de forma adecuada para que esta se pueda aplicar por cualquier persona.

¿Qué aspectos deberían mejorarse en ISO 9001?

Pienso que la norma debería ser más explícita en ciertos apartados ya que dejan a criterio de los funcionarios de la empresa muchas de las aplicaciones que la norma facilita.

Por ejemplo en el apartado 20 que se refiere a métodos estadísticos creo que debería de ser más específico para orientar al usuario en qué métodos aplicar dentro del proceso y no sólo asegurar de que se usen métodos estadísticos para evaluar el desempeño del sistema de calidad.

¿Qué tanto interfiere la norma ISO 9001 en la producción?

La norma ISO 9001 va ligada totalmente a la producción ya que está hecha para empresas que diseñan, producen y dan seguimiento a sus productos. A la vez cuenta con un apartado específico de apartado de proceso y un apartado de inspección y ensayo, antes, durante y después del proceso; para asegurar que la producción sea siempre hecha de la misma manera bajo los requerimientos de calidad establecidos por la empresa y solicitados por el cliente.

A parte de esto, los demás apartados de la norma son de gran ayuda para asegurarse tanto que las ordenes de producción como los insumos que se vayan a utilizar sean los adecuados.

¿Qué beneficios se obtienen de ISO 9001?

Con la norma ISO 9001 se obtiene una mejor documentación, se logra que la información esté actualizada y sea efectiva. También se logra una mejor aceptación de los clientes y es en sí una carta de presentación para abrir nuevos mercados.

Aparte de esto es una norma que asegura que el sistema de calidad de la empresa sea efectivo así como facilita una disminución en costos y los procesos.

Recomendaciones para las personas que desean implantar estas normas en su empresa.

Asesorarse con una consultoría especialista en el tema.

Recopilar la mayor cantidad de información posible de parte de empleados de mucha experiencia en la empresa para no caer en procedimientos que dificulten la labor dentro del proceso productivo.

Documentar todo por escrito para crear registros adecuados de cómo se lleva el proceso de certificación a cabo.

Fijar un cronograma de actividades para establecer las fechas de inicio del proceso de las diferentes actividades dentro de un lapso no mayor a año y medio, para que el proceso de certificación no se vuelva monótono.

Hacer participación de todos los empleados de la empresa (desde operarios hasta Alta Gerencia) en el proceso de certificación desde el momento en que se inicia.

Definir los objetivos de calidad que la empresa quiere obtener con un sistema de normalización.

- **Entrevista a Rafael Mora, Bachiller en Ingeniería Industrial, Jefe del Sindicato del INS¹⁹**

¿Qué es ISO 9001?

Es una de las normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad. Esta norma forma parte de un conjunto de tres normas sobre los sistemas de la calidad que pueden ser utilizadas en el aseguramiento externo de la calidad. En síntesis podríamos decir que la ISO 9001 es un modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño y desarrollo de la producción, la instalación y el servicio post-venta.

¿Que tipo de certificación de control de calidad usa su empresa, y por qué?

En el Instituto Nacional de Seguros no se utilizan hasta el momento las normas ISO 9000, principalmente por ser una empresa de servicios, hasta el momento solo el departamento de Bomberos y el departamento de salud ocupacional, han optado por normalizar algunos procesos, pero han utilizado

¹⁹ AGUILAR HIDALGO, María Fernanda y SANCHEZ SEQUERIA, Luis Alfredo, "Investigación sobre ISO 9001", WEB monografías.com, captura 1-11-2010, Pág.5.

más que todo normas de prevención. Por eso hasta el momento no se implementa ninguna certificación de calidad.

¿Cuál es la importancia del control de calidad aplicada a su empresa?

Como lo mencione antes, no tenemos control de calidad implementado en nuestra Institución por su función de servicio. No obstante creemos que en algunas áreas en donde se efectúan labores de producción de seguros, podrían implementarse el control de calidad y estamos trabajando en eso.

¿De dónde cree usted, que nace la iniciativa de obtener la certificación?

No tenemos certificación.

¿Qué aspectos cree usted, deben mejorarse en la norma 9001?

Particularmente, me parece que es una norma bastante positiva, en el área de la producción y ayuda mucho en la promoción de mejores controles de diseño, no obstante me parece que debe hacerse un esfuerzo en cuanto a las normas referentes a los sistemas de verificación de la calidad.

¿Cree usted que ISO 9001 sea efectivo?

Si me parece que es efectivo, por lo menos en cuanto al establecimiento de los controles de diseño.

¿Por qué cree que se ha dado tanto interés en mejorar la calidad en los últimos años?

Me parece que la globalización de los grandes mercados a nivel mundial, ha producido una evolución creciente en el intercambio de productos entre los países. Se han formado grandes bloques geopolíticos, que marcan la pauta e imponen sus condiciones, y se dirigen hacia la apropiación de los grandes mercados y negocios.

De ahí que quienes pretendan ingresar en estos mercados, deben hacerlo con productos de calidad, y por supuesto con procesos de calidad.

La internacionalización de las normas, ¿es positiva o negativa?

Depende, podríamos decir que es positiva en cuanto crea normas que mejoran y certifican los productos y los procesos productivos. El problema es que para economías pequeñas como la nuestra, o cualquier otra tercermundista se convierte en un problema muy serio para muchas de nuestras industrias y empresas, que no se han preparado para competir.

Al ser ISO 9000 una norma globalizada, ¿discrimina a las pequeñas empresas ya que a algunas no les es posible adquirir económicamente las normas de ISO 9000? ¿Por qué?

A mi criterio, las normas ISO 9000, fueron hechas para discriminar y sacar del mercado empresas y productos, que no tienen la capacidad para cumplir con los requerimientos que establecen estas normas.

¿Qué beneficios se obtienen de ISO 9001?

Se obtienen muchos beneficios en cuanto al establecimiento de efectivos controles de diseño, que sin lugar a dudas simplifican las tareas para quienes están certificados por ISO 9001.

Recomendaciones que desea dar a las empresas que quieran poner en practica ISO 9001

Prácticamente le daría una recomendación general, que es parte de un comentario de algunos ingenieros, que se manejan con ISO 9001, y es la necesidad de mejorar las actividades de verificación, es decir hacer un gran esfuerzo en cuanto a proveer los medios adecuados y asignar necesariamente personal adiestrado y con conocimiento para realizar las actividades de verificación que al final y al cabo es lo más importante.

Anexo II

Consultas en internet



Mejora de Procesos – (Grupo de opinión) (LinkedIn)

Mejora de procesos es un grupo del sitio Linked In, es un foro donde participan profesionales de todo el mundo, los cuales vierten sus opiniones sobre las consultas generadas por usuarios registrados al mismo grupo.

Hemos utilizado esta importante herramienta de consulta y mostramos a continuación una impresión del sitio, donde profesionales que han pasado por esta experiencia vierten su valoración respecto a la implementación de certificación ISO o similar.

Discusión

Consulta sobre certificación ISO - ¿Cómo valora la implementación de certificación de normas ISO o similar?



Hernán Delgado Cortez 

Comments (7)



[Ricardo Weisz](#)

Presidente en WEISZ INSTRUMENTOS S.A.

Hernan: te contesto en dos partes. 1º cuando uno implementa ISO en su empresa lo primero que piensa es que es con fines comerciales, pero a medida que pasa el tiempo y el sistema evoluciona te vas dando cuenta que es un valor agregado que uno tiene en su empresa, es fundamental inculcarlo en la cultura de esta y eso lleva tiempo

2º la sensación es que la mayoría de los clientes , grandes empresas exigen un sistema de gestión como ISO pero a la hora de comprar lo que les prima es el precio y ponderan muy poco el estar certificado. Te lo dice un propietario de una empresa con certificado ISO 9001, 14001 y OHSSA 18001, en proceso de acreditar para el laboratorio de calibración ISO 17025 tareas que insumen mucho tiempo y esfuerzo, a la larga traen sus frutos si se hace con seriedad

Posted 2 days ago | [Reply Privately](#)



[Hernán Delgado Cortez](#)

Ricardo, muchas gracias por tu respuesta. Me viene bien el panorama que me das de tu experiencia. Justamente es lo que estoy tratando de ver, dado que pertenezco a una Pyme en proceso de certificar, y estamos comprobando esto que decís del esfuerzo en la conversión de la cultura, y lo más importante es eso de hacerlo con seriedad y constancia para que lleguemos a ver frutos de esto. Por otra parte quería tomar noción de como se valora desde afuera, y estoy viendo que en un porcentaje cercano al 50%, las personas dicen que les parece importante y muestra la seriedad de la empresa. Creo que es una punta importante también, dado que es lo que nos están diciendo de como quiere el cliente recibir el trabajo de lo que hacemos.

Muchas gracias otra vez. Saludos, Hernán

Posted 2 days ago | [Delete comment](#)

2. [Anibal Favale](#)

Responsable de Calidad en PC Arts Argentina

Hernán,
Comparto los comentarios de Ricardo. Quisiera añadir que por la experiencia que tengo en el tema puedo concluir que hay dos formas de certificar ISO 9000.

1º Un cumplimiento mínimo de los requisitos de la norma, lo cual te permitirá mantener la certificación, pero las ventajas que vas a obtener de las mismas se acotarán solo a oportunidades comerciales y marketing de la empresa.

2º Implementar un Sistema de Gestión de Calidad a conciencia, adoptando la filosofía de trabajo que intenta transmitir ISO 9000. Estoy convencido que tomar este camino agregará valor a la empresa, a través de la mejora de los procesos. Obviamente la segunda forma es la más complicada de lograr, pero es sin duda la que brinda mayores beneficios. Creo que estás en la situación ideal para tomar este camino, ya que es mucho más fácil cambiar la cultura de la empresa desde el comienzo del proyecto, que hacerlo cuando la percepción de los integrantes de la organización está contaminada, y terminan pensando que ISO 9000 solo agrega burocracia a la gestión. Creo que para lograr este objetivo es fundamental

- El real compromiso de la dirección.
- La toma de conciencia del personal.
- El encontrar la forma de demostrar con hechos que ISO 9000 sirve, para "vender" el proyecto dentro de la empresa.

Con respecto a la valoración por parte del mercado, creo que este tipo de certificación está tomando cada vez más fuerza, sobre todo cuando los clientes son empresas, ya que quizás entre los consumidores finales todavía no es una norma tan difundida.

Espero que te sirvan mis comentarios.
Saludos.

Posted 2 days ago | [Reply Privately](#)



[Ricardo Weisz](#)

Presidente en WEISZ INSTRUMENTOS S. A. This comment was deleted by the author

Posted 1 day ago



[Ricardo Weisz](#)

Presidente en WEISZ INSTRUMENTOS S.A.

Hernán:
reforzando con esto lo mencionado por Aníbal y lo que te comenté arriba.
Apuntá de entrada a implementar un sistema según el punto 2 de Aníbal. Otra

cosa se cae sola en poco tiempo. Lo único perdurable es lo que se gesta desde la dirección y apuntando al cambio cultural, apuntando a que sea parte de la operación diaria de la empresa, esto significa no dibujar procedimientos son hacer las cosas tal cual son: OJO con los asesores para implementar ISO, es importante seleccionarlo por recomendaciones y no por precio sin saber quién es y como trabaja, vas a necesitar uno seguramente para que te oriente aunque el gran trabajo va a ser tuyo y de tu gente. Este es un punto importante, involucrar a la gente de todos los sectores y niveles, los hace sentirse parte. Hay que tender a que las auditorias de mantenimiento no deban ser preparadas sino que el trabajo diario permita tener todo al día para que cuando llegue el momento no signifiquen dar vuelta la empresa para cumplir con lo que uno se comprometió.

Posted 1 day ago | [Reply Privately](#)

5. 

[Hernán Delgado Cortez](#) 

Aníbal, Ricardo, muchas gracias por sus aportes a mi configuración de situación; marco puntos muy valiosos de sus comentarios: Ricardo marcó la importancia de la conciencia colectiva (trabajo orientado a la cultura de la organización) la cual va a traer resultados sostenidos. Creo que si bien como decís, hay momentos en que hay clientes que valoran el precio, la mejor fidelización en el tiempo es la de hacer bien las cosas, eso genera respaldo real para ellos y mantiene la relación a largo plazo. Por otro lado quien compra exclusivamente por precio, tiene un concepto de negocio, que difícilmente pueda retener cualquier proveedor, no valora la fidelización. Aníbal plantea la misma situación pero desde nosotros; hacemos del sistema ISO un argumento exclusivamente económico (para vender mas) o lo tomamos seriamente para sostenerlo en el tiempo y mejorarlo permanentemente; creo que este último es el planteo de cualquier organización seria, que apunta a sobrevivir en su rubro y tener clientes fieles, no solo apuntar a vender la primera y única vez. Esto empalma con lo que decís del compromiso de la dirección y la conciencia del personal, el trabajo diario como forma de trabajo y no para la aprobación de la auditoría. Esto también es trabajo del asesor, ahí demostrará la seriedad de su trabajo

Muchas gracias! Un gran saludo, buen fin de semana Hernán



[Network de Directivos y Gerentes](#) (Grupo de opinión - LinkedIn)

Network de directivos y gerentes es otro foro de la red Linked In, donde, valga la redundancia, directivos y gerentes de diferentes organizaciones y países, al igual que en el grupo mejoras de procesos, forman un foro de opinión muy valioso.

Discusión

Consulta sobre certificación ISO

Estimados quisiera contar con su opinión respecto de la valoración sobre normas ISO o similar,



[Hernán Delgado Cortez](#) 

Comments (12)



1.

[Mónica Garay](#)

Consultant Manager & Business Development

Nos estamos refiriendo a la valoración de las normas por la empresa que las implanta o la imagen que dan a terceros?

Sobre cualquiera de las dos cosas podría hablar largo y tendido tras más de 10 años trabajando en el entorno de normas y estándares ISO.

Posted 2 days ago | [Reply Privately](#)

2. [Gaston Laya](#)

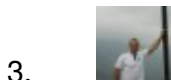
Senior Manager at PricewaterhouseCoopers

De mi experiencia en normas ISO y particularmente la 9001:2000, el valor es mayor para la empresa que como herramienta de marketing hoy en día, ya que existen muchas empresas certificadas.

Lo más importante que le aporta a la Empresa es el concepto de sistema integrado de mejora continua que con el tiempo logran ser transversal en todas las áreas.

De todas formas, cada ISO tiene un impacto diferente, como ahora la ISO 27001 que es el primer marco de referencia para gestión de seguridad de la información de reconocimiento internacional.

Posted 2 days ago | [Reply Privately](#)



3.

Vincencio Colmenares

Plant Manager at Consorcio Absorbven

En Venezuela creo que no está siendo valorado en el mercado con su justo valor. Es un gran esfuerzo que hacen las empresas y les enseñan a ver muchas oportunidades de mejora. Lamentablemente, pienso que es una variable que el consumidor no valora a la hora de hacer su elección. Yo he tenido la oportunidad de conseguir la ISO 9000 en dos empresas distintas y es un esfuerzo muy grande que muchas veces solo sirve para alimentar el orgullo interno. Quizás ese es el momento de decir: LO IMPORTANTE ES HACERLO BIEN SIN PREOCUPARSE POR LO QUE DIGAN.

Posted 2 days ago | [Reply Privately](#)



Hernán Delgado Cortez 

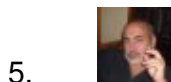
Mónica, Gastón, muchas gracias por sus respuestas.

Estoy trabajando en una Pyme que está en proceso de certificar y la idea es justamente ver como valoran los clientes este esfuerzo que implica lo que menciona Gaston, respecto del sistema integral transversal. En la consulta que estoy haciendo más del 50% responde que lo ve como una cuestión importante, que aporta seriedad a la imagen de la empresa. Lo que me da idea de cómo responde la demanda a esto, que es lo que esperan recibir de nosotros como organización.

Lo que no se cómo incorporar o tener en cuenta las NO respuestas, porque de hecho pueden engrosar el Ítem, NO es importante. Pero desde los que si responden es muy marcada la importancia que se dá, supera mucho lo que yo estimaba relacionado a la trayectoria o a precios, tiempos de entrega.

Muchas gracias! Hernán

Posted 2 days ago | [Delete comment](#)



Julio Fuoco

Director Diplomatura Gestion de Procesos con Calidad en TICC at
Universidad Empresarial Siglo 21 - Escuela de Posgrado

Hernan, me sumo a la discusión. Veamos las normas desde distintos aspectos.

Desde el comercial, definitivamente puede convertirse en un elemento de marketing, pero además para saltar barreras no arancelarias de entrada a otros países. Desde lo económico, en muchos países, ejemplo en la Argentina, las empresas que certifican normas de calidad tienen beneficios impositivos. Por último desde el punto de vista de la organización lo explico Gaston Laya muy bien.

Poseed 2 Days ago | [Repelí Privátela](#)

6. 

[Julio Meaux](#)

GERENTE DE OPERACIONES en ELE SEGURIDAD SRL

Hernan, como todos concuerdan a lo largo del debate, es más que necesario hoy en día certificar, ya que es la puerta a muchas cosas. Lo más importante es la mejora del servicio de la empresa, de la calidad de la misma y como se posicione en el mercado con esta certificación.

Lo que sí permitirme aconsejarte, es que si vas a certificar, que tengas mucho cuidado con la consultora que adoptes para que te oriente y te lleve a certificar. Hay mucho chanta suelto, que dicen ser expertos en las normas, que cobran fortunas y no son más que chantas como dije anteriormente. Es preferible que busques una buena consultora, con experiencia y no caigas en manos (como lo hizo la empresa en donde estoy) de inescrupulosos.

Saludos cordiales

Posted 1 day ago | [Reply Privately](#)

7. 

[Eduardo Botta](#)

Product Engineering Manager

Hola Hernán,

Sumándome a la discusión y por mi experiencia en la Ind. Automotriz la ISO es necesario porque te permite ser o no proveedor de las terminales (Ford,VW), reduciendo o eliminando los controles de calidad que debe hacer quien recibe tu producto. Si lo aplicas a toda la cadena productiva significa una reducción de costos.

Un aspecto a mencionar, que lo puedes relacionar con el marketing, es quien te extenderá el certificado ISO, esto es, el prestigio que tiene la consultora

que te certifica en el mercado. Esto es importante porque si tenés un cliente que trabaja usando la ISO podrá implementar mayores o menores controles o tendrá mayor o menor certeza que cumplís con todos los requerimientos de la ISO.

Es importante estar certificado, pero más importante aún es implementar la metodología de trabajo que te proporciona la ISO, esto te dará métodos de trabajo, análisis y respuesta estandarizados para la operación de tu negocio y que esta metodología la debes mantener y mejorar en el tiempo por lo que tu sistema de calidad debe ser simple, no lleno de procedimientos que luego te dificultarán la operatoria y te harán correr los días previos a una auditoria.

En tu análisis de valoración de estar certificado o no y para poder valorar las respuestas "No me interesa/importa", yo analizaría quienes fueron los que respondieron que No? que posición ocupan en tu negocio? y que conocen sobre la ISO.

Saludos y buen fin de semana para todos

Posted 1 day ago | [Reply Privately](#)

8. 

[Jorge Genoud](#)

Socio en Solnet Systems

Certificar ISO te abre puertas.

Muchas corporaciones te exigen estar certificado para ser proveedor.

Mas allá de tu compromiso real con los procesos y la calidad.

Posted 1 day ago | [Reply Privately](#)

9. [León B. García](#)

Propietario, Proveedores de Servicios de Preimpresión, S.L.

Nosotros no estamos certificados pero tenemos procedimientos internos tan buenos como los exigidos para certificarse y de hecho realizamos procesos bajo normas ISO que podemos científicamente corroborar y comprobar, pero ¿por qué entonces no tenemos un "diploma"?

Porque cuesta dinero, no nos aporta clientes (los que nos conocen ya saben cómo trabajamos) y en cualquier caso ya tenemos lo que queremos: una serie de procedimientos y flujos de trabajo gracias a los cuales cada trabajador sabe hacer exactamente igual que otro las tareas, de forma que si un día falta alguien, otro puede seguir con el trabajo con la misma calidad y garantías y además, si seguimos el procedimiento, minimizamos hasta límites ínfimos la

posibilidad de errores, y eso para nosotros es lo más importante. Un error no es sólo el coste económico de la reparación, sino lo más importante, la falta de credibilidad y confianza y tal vez la pérdida de un cliente. Un amigo/cliente que está certificado ISO me decía que tan sólo sirve para que si trabajas mal, siempre trabajes igual de mal. Si trabajas bien, garantizas que siempre trabajas igual de bien. La parte de efecto marketing, a estas alturas que hay muchísima gente certificada, creo que ya se está diluyendo.

Saludos a todos y espero que os sirva de algo

Posted 1 day ago | [Reply Privately](#)

10. [Juan Carlos Bell-Taylor](#)

Gerente Comercial en Andersen Ingeniería

Estimado Hernán,

Buenas noches, a mi humilde opinión, creo que la Certificación de un Sistema de Gestión ISO es de vital importancia para las Organizaciones en este entorno voraz y competitivo en el que vivimos.

Implementar la norma ISO 9001:2008 por ejemplo, es una excelente opción para todo tipo de organizaciones que:

- a) Necesitan demostrar su capacidad para proporcionar siempre productos o servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.
- b) Desean mejorar su desempeño en general.
- c) Se proponen acceder a mercados más competitivos.
- d) Aspiran a aumentar la satisfacción del cliente.
- e) Desean dar un fuerte impacto positivo a su imagen.

Un factor muy importante radica en la elección de la consultora que va a llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de la mano de tus colaboradores. Tiene que ser un proceso de aprendizaje con aplicación en campo, donde participen toda la organización y haya una verdadera visión de la Dirección.

El proceso de implementación tiene que ser simple, claro y eficaz de manera que tengan un sistema de gestión liviano y amoldado a las actividades cotidianas de la empresa, de manera que fluya y que no tengas que trabajar para mantener el sistema

Hay tres pautas, las cuales creo que pueden ser las claves del éxito de una implementación:

- a) Adaptar los requisitos de la norma a la singularidad de la organización
- b) Respetar los instrumentos y estructuras de gestión existentes

b) Respetar a las personas y volverlas protagonistas del proyecto

Un plazo de implementación puede durar, dependiendo de la organización entre 6 y 12 meses.

Existen subsidios nacionales los cuales pueden llegar a cubrir en 60 o el 80% de la inversión de la consultoría externa y de la certificación.

Espero haber podido ayudarte. Por cualquier consulta, estoy a tu disposición. Éxitos y buen fin de semana,

Juan Carlos Bell-Taylor

Posted 1 day ago | [Reply Privately](#)



11.

[Hernán Delgado Cortez](#) (YOU)

Estimados Gaston, Vicencio, Julio, Julio T, Eduardo, Jorge, León, Juan; realmente les agradezco mucho la participación en el tema; he podido configurar un muy buen panorama y he tomado puntos muy valiosos.

Lo pongo a continuación a modo de resumen:

Gaston: Ventaja competitiva MKT, concepto de sistema integrado de mejora continua que atraviesa todas las áreas de la organización.

Vicencio: Llevarlo adelante independientemente de la valoración externa, los resultados igualmente llegan.

Julio: Ventajas impositivas (no había pensado en eso!)

Julio Theaux: Abre puertas. Cuidado al elegir la consultora (evitar chantas)

Eduardo: Simplifica el ingreso en nuestros clientes actuales; reduce costos operativos; Genera metodología de trabajo estandarizada. Analizar las opiniones NO.

Jorge: Abre puertas, simplifica acceso.

León: Concepto de Diploma, (León, por esto puse también ISO o similar, creo que el valor real para la organización es el efecto interno que es lo que va a llegar como Valor al cliente. De todas formas creo que ISO ya generó una enorme "Sociedad" y su efecto de marketing no es para nada despreciable)

Juan: Efectos positivos sobre acciones de muestra de productos, de mejora de desempeño, de acceso a nuevos clientes, de mejor satisfacción de clientes

actuales, de mejora de nuestra imagen (Impacto)

Visión de la dirección (trabajo del consultor)

Valoración de la estructura y protagonización de los actores

Subsidios (tampoco tenía este efecto económico presente, como indicaba Julio Fouco)

Excelente, nuevamente muchas gracias por sus comentarios,
un gran saludo y buen fin de semana para todos,
Hernán

Anexo III:

Premios a la calidad

Existen a nivel internacional reconocimientos que otorgan entidades de diferentes países, como estímulo a las organizaciones involucradas con el desarrollo de la calidad. A continuación mostramos los premios que se otorgan según describe la *Red iberoamericana de la excelencia en la gestión*²⁰, en su sitio web.

PREMIOS

Argentina

FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD

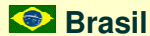
Premio Nacional a la Calidad

Premio instituido por Ley Nacional N° 24.127 de agosto de 1992 para la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y competitividad de organizaciones



²⁰ Red iberoamericana de la excelencia en la gestión, dirección sitio web:
<http://www.redibex.org/premios.html>, consulta 05 de diciembre de 2010

argentinas.



FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ

Premio Nacional da Qualidade

Desde 1992, la Fundación Nacional de la Calidad entrega este premio. Su fin es promover una conciencia de calidad y productividad entre las empresas brasileñas, productoras de bienes y servicios, y facilitar la difusión de mejores prácticas en organizaciones, incluidas las públicas.



CENTRO NACIONAL DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD

Premio Nacional a la Calidad

Desde 1997, el Centro Nacional de la Productividad y Calidad hace entrega de este Premio. Sus objetivos son la generación de conciencia sobre la importancia de la calidad en la comunidad nacional, la comprensión de los elementos de gestión, especialmente los relacionados con personas, que permiten obtener niveles superiores de calidad y competitividad, y difundir las experiencias exitosas de los ganadores o empresas destacadas.



PREMIO COLOMBIANO A LA CALIDAD DE LA GESTIÓN

Premio Colombiano a la Calidad

Otorgado desde el año 1975 como un reconocimiento del Gobierno Nacional a las empresas tanto del sector público como del privado que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de Gestión Integral hacia la calidad y la productividad para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus



productos y servicios. La administración corresponde a la Corporación Calidad.



NATIONAL STANDARIZATION OFFICE

Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba

Instituido como reconocimiento a las organizaciones que se distinguen en la obtención de resultados relevantes en la aplicación de la gestión total de la calidad y la eficiencia económica.



PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD TOTAL - CORPORACIÓN ECUATORIANA DE LA CALIDAD TOTAL

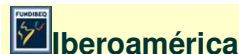
Premio Nacional a la Calidad del Ecuador

La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, es la entidad responsable de la administración del Premio Nacional de Calidad del Ecuador.



AEC - ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD

La Asociación Española para la Calidad (AEC) es una entidad privada sin ánimo de lucro, fundada en 1961, cuya finalidad es fomentar y apoyar la competitividad de las empresas y organizaciones españolas, promoviendo la cultura de calidad y desarrollo sostenible, reflejada en su Misión y Visión.



FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Premio Iberoamericano de la Calidad

Otorgado desde el año 2000, el Premio Iberoamericano



forma parte del Proyecto adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Al Premio Iberoamericano postulan los premios nacionales y regionales de acuerdo al Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, consensuado con la participación de representantes de 17 países iberoamericanos. Busca promover la Gestión Global de la Calidad como vía segura del progreso sostenible.



INSTITUTO PARA EL FOMENTO A LA CALIDAD TOTAL, A.C.

Premio Nacional de Calidad

Tiene como objetivo impulsar la competitividad y sustentabilidad de las organizaciones mexicanas a través de la aplicación del Modelo Nacional para la Competitividad. Es uno de los premios pioneros a nivel mundial, se otorga desde 1990.



FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Y EXCELENCIA

Premio Nacional a la Calidad y la Excelencia en Gestión

Instituido en 1999 con el fin de promover y estimular el conocimiento y establecimiento de los procesos de Calidad Total y de Excelencia en la Gestión. El Premio es administrado por la Fundación Premio Nacional a la Calidad y Excelencia.



CENTRO DE DESARROLLO INDUSTRIAL - SNI

Premio Nacional a la Calidad del Perú

Instrumento diseñado para orientar a las organizaciones en sus procesos de mejora continua que contribuya a incrementar sus condiciones de competitividad.



El Premio es otorgado por el Comité de Gestión de la Calidad a las organizaciones que constituyen un ejemplo a seguir por sus logros en la implementación del Modelo.

Portugal

APQ - ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE

La asociación Portuguesa para la Calidad (APQ) es una asociación sin fines lucrativos, fundada en 1969, reconocida como Institución de Utilidad Pública en 1984, y que tiene como propósito la promoción de la Calidad y Excelencia Organizacional y el uso de prácticas que conduzcan al aumento de la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en Portugal.



República Dominicana

SECRETARÍA DE ESTADO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Premio Nacional a la Calidad

La Secretaría de Estado de Administración Pública (SEAP), es un organismo de la Administración Pública dominicana, como dependencia directa del Secretariado Técnico de la Presidencia, con la finalidad de promover la modernización de la Administración Pública y el desarrollo de un sistema científico de administración de los recursos humanos para la gestión gubernamental.



Uruguay

INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD

Premio Nacional a la Calidad

El Premio Nacional de Calidad fue creado por el decreto N° 648/992, del 23 de diciembre de 1992 con el objetivo de reconocer a las organizaciones que se destaquen en la aplicación de procesos de Calidad, a través de una Gestión de Calidad Total y que constituyan ejemplos para otras instituciones y de la sociedad en su conjunto.



Bibliografía

Libros

CANTÚ DELGADO, Humberto, “Desarrollo de una cultura de Calidad” Ed. Mc. Graw hill, segunda edición Octubre de 2000.

COVEY, Stephen R, “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” Editorial Paidós saicf, Mayo de 2001. (Original “The seven habits of highly effective people”)

DRUCKER, Peter, “La Gerencia de Empresas” Ed. Sudamericana, primera edición pocket, Junio de 1999.

LORENZ, Christopher, LESLIE, Nicholas, “La dirección de empresas” –

edición Folio S.A., 1994, para Financial Times LTD, (Original “The financial time on management”)

MINTZBERG, Henry, “Diseño de Organizaciones Eficientes” Ed. El Ateneo, sexta reimpresión, Marzo de 1997. (Título original “Structure in fives, Designing effective organizations” Prentice Hall, 1983.

SENGE, Peter M., “La Quinta Disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje” Ed. GRANICA S.A. 1998. (ORIGINAL “The fifth Discipline” Ed. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. 1990)

Manuales y material de seminarios

ALEMANY, José Luis, Seminario sobre “Calidad” Instituto Politécnico Superior Gral. San Martín – Centro Tecnológico de Plásticos y Elastómeros – Septiembre de 1996.

BUREAU VERITAS, “Manuales de implementación de normas de GRUMAQ SRL.”

En Internet

AGUILAR HIDALGO, María Fernanda, “Investigación sobre normas ISO”. En www.monografias.com Captura 01-11-2010

GONZÁLEZ, Tito, “Dificultades en la certificación de calidad Normas ISO”. Cali –Colombia, En www.monografias.com captura 01-11-2010

MONZÓN QUINTANA, Iliana, “El mejoramiento continuo, principales enfoques y tendencias.” En www.monografias.com captura 01-11-2010

RED IBEROAMERICANA DE LA EXCELENCIA, portal principal en su sitio web: <http://www.redibex.org/premios.html>, captura 05-12-2010

SANDOVAL SERRANO, René Mauricio, “Calidad y desarrollo organizacional a través de la certificación iso 9000” En www.monografias.com captura 01-11-2010