

# PROCESOS Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD. UN ENFOQUE PRÁCTICO.

PRESENTACIÓN EN EL  
3° CONGRESO DE TI

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la  
Ciudad de Buenos Aires.

Por Alejandro González Escudero  
<mailto:alejandro@alejandrogonzalez.com.ar>

10 de mayo de 2006.  
Buenos Aires, Argentina.

# ENFOQUES HACIA LA CALIDAD.

**Calidad de diseño vs. Calidad de conformidad.**

**Control estadístico de calidad.**

**Normas de calidad. Por ejemplo, Normas ISO.**

**Premios a la calidad. Por ejemplo, Premio Nacional a la Calidad.**

**Calidad desde la perspectiva de gestión.**

**Calidad, excelencia y competitividad.**

# Calidad y relación producción/mercado.

<b>Producción-Mercado.</b>	<b>Mercados competitivos</b>	<b>Mercados no competitivos.</b>
<b>Producción de bienes</b>	Indicadores de calidad “duros”, basados en gran parte en atributos medibles de los productos. La falta de calidad es rápidamente conocida porque el mercado castiga a la empresa que no la da.	Puede operarse con baja calidad e insatisfacción de clientes durante períodos relativamente prolongados. Finalmente aparece competencia o productos sustitutos.
<b>Prestación de servicios</b>	Indicadores de calidad basados en satisfacción de clientes, tiempos de espera, cobertura de expectativas. Las mediciones son más complejas pero imprescindibles, si no el mercado finalmente “castiga” la baja calidad.	La falta de competencia no alienta la realización de mediciones a veces calificadas como “subjetivas”. Puede jugar algún rol la “protección del consumidor”.

# PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS NORMAS ISO 9000 (ver ISO 9004:2000, 4.3).

- **Enfoque al cliente.**
- **Liderazgo.**
- **Compromiso del personal.**
- **Enfoque basado en procesos.**
- **Enfoque de sistema para la gestión.**
- **Mejora continua.**
- **Basarse en hechos para tomar decisiones.**
- **Relaciones de beneficio mutuo con proveedores.**

# ELEGIR PROCESOS PRODUCTIVOS A CERTIFICAR

- Criterios para elegir:
- Principales para la organización.
- Requerimientos de clientes.
- Exigencias para acceder a mercados
- Comentarios prácticos
- No incluye funciones comerciales, apoyo o backoffice.
- ¿Requiere la mejor tecnología, cuidado medio ambiente, responsabilidad social?

# SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- El sistema asegura,
- Conocimiento de los procesos.
- Estándares a cumplir.
- Medición y control.
- Acciones correctivas.
- Documentación
- Comentarios prácticos
- Sistema en cualquier formato.
- Elementos: Política calidad, objetivos, manual, procedimientos, registros de control.

# DOCUMENTACIÓN

- Según la norma, los documentos deben controlarse.
- Elementos:
  - Título e identificación
  - Alcance
  - Descripción: códigos, acciones, responsables, frecuencia.
  - Aprobación: responsable, fecha.
  - Comunicación y distribución.
  - Disponibilidad y utilización.

- Comentarios prácticos:

Equilibrio entre rigidez y flexibilidad

Entre formalismo y efectividad.

¿Los sistemas de calidad son “burocráticos”?

# DOCUMENTACIÓN (cont.)

Revisión: responsable y frecuencia.

Identificación documentos externos.

Resguardo de versiones anteriores.

- Registros:

Evidencia de que el sistema de calidad funciona, incluyendo controles realizados.

- Comentarios prácticos:
- Evitar que los procesos cambien y no lo reflejen los documentos.

# COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

- Implica fijar la política de calidad y los objetivos de la calidad.
- Enfocada al cliente.
- Comunicar y participar.
- Proveer recursos.
- Revisar.

- Comentarios prácticos:

Evitar que políticas sean solo buenas intenciones.

Objetivos deben ser medibles.

El compromiso de la dirección "creíble".

Recursos disponibles.

# GESTIÓN DE RECURSOS

- La organización debe asegurar provisión:
- Por parte de proveedores.
- Recursos humanos.
- Infraestructura: edificios, hard, soft, servicios de apoyo.
- Comentarios prácticos:
- Deben efectuarse revisiones sobre controles de calidad de los proveedores.
- Hacer capacitación y documentar.

# PROCESOS OPERATIVOS

- La norma requiere:
- Planificar su realización.
- Conocer requerimientos de clientes, en la entrega y posteriores
- Requisitos normativos y de buen uso.
- Procedimiento de compras
- Comentarios prácticos:
- Establecer controles de calidad en producto y en proceso ¿qué técnica emplear?
- Diseño y desarrollo, ¿cómo hacerlo?.
- Establecer compra, producción o servicio, criterios de aceptación del producto.

# PROCESOS OPERATIVOS (cont)

- La norma incluye:
- Identificación y trazabilidad.
- Cuidado de la propiedad del cliente.
- Preservación del producto a través de la logística de distribución.
- Comentarios prácticos:
- Herramientas para trazabilidad.
- ¿Cómo asegurar calidad en la cadena logística?

# MEDICIÓN Y CONTROL

- Documentar evidencia de que los productos satisfacen los requerimientos.
- Los resultados de las mediciones se muestran con:  
Gráficos de control, diagramas de Pareto, histogramas, análisis de dispersión y correlación.
- Comentarios prácticos:
- Instrumental de medición también debe calibrarse y controlarse.
- Procedimiento para tratar no conformidades.
- Acciones correctivas.
- Acciones preventivas.

# MEDICIÓN Y CONTROL (cont)

- Norma pide medir la satisfacción del cliente.
- Pero, esa medida es más subjetiva porque en ella la calidad se vuelve una expectativa.
- Variables interrelacionadas:
- Precio, diseño, marca, marketing, diferenciación, servicio postventa.
- Buscar la mejora continua
- Comentarios prácticos:
- “Cultura” de la calidad en el personal y en proveedores.
- Mediciones cuantitativas no deben afectar aspectos cualitativos.
- Trabajo en equipo.

# MANTENIMIENTO

- La norma requiere:
- Auditar internamente que el sistema funcione.
- Monitorear los procesos
- Monitorear productos.
- Analizar datos:  
Satisfacción cliente, conformidad productos, tendencias, acciones preventivas.
- Comentarios prácticos:
- Auditor (aún interno) debe ser independiente. No revisa su propio trabajo.
- Mantener evidencia de los controles y de la conformidad de los productos.

# CERTIFICACIÓN

- Entidades certificantes realizan auditorías para aprobación y luego mantenimiento
- Extienden un certificado que indica que el proceso cumple con la norma y la vigencia temporal de la certificación.
- Comentarios prácticos:
- Las entidades certificantes acreditan su condición en el OAA.
- El sistema de certificación-acreditación puede reemplazar a los organismos reguladores.

# PRODUCCIÓN VS. SERVICIOS

En producción de bienes es más efectiva la supervisión.

Muchos servicios se dan en “tiempo real”, hay muchos puntos de contacto con el cliente, entonces, no pueden ser supervisados en su totalidad.

En producción, se detectan fallas internas.

En los servicios en “tiempo real”, las fallas directamente las recibe el cliente, son externas.

Los servicios post venta y de garantía ayudan a descubrir fallas externas.

En servicios, solamente si hay reclamos.

# COSTO-BENEFICIO.

Hay costos de implantación: Diseño del sistema, capacitación y prueba.

Generalmente, parte interna y externa.

Hay costos de certificación: A la entidad certificante.

Hay costos de mantenimiento.

Interno y auditorías periódicas.

ISO no contempla resultados económico financieros.

Premios a la Calidad sí.

La calidad cuando está establecida permite reducir costos porque se reducen fallas ("hacerlo bien la primera vez", "cero defecto") y porque reduce la necesidad de supervisión.

# CALIDAD Y TI.

- Software para control de calidad.
- Software para normas de calidad.
- Módulos en ERP.
- Dificultades para obtener datos.
- Interfases ajustadas a cada proceso productivo.
- Procesamiento de datos de calidad que varían según las mediciones a realizar.
- Método de autodiagnóstico D-14. Ver libro "Práctica de la calidad....."

# PARA SEGUIR LEYENDO.

- “Clásicos” de la calidad.
- Calidad, productividad y competitividad, W. Edwards Deming, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- Manual de Calidad, Joseph M. Juran, 5º edición, McGraw Hill, Madrid, 2001.
- Resumen de temas:
- Práctica de la calidad para la gestión de excelencia, Avedisian, Castillo, Chahin, Ferrari y González Escudero, Editorial del Consejo, Buenos Aires, 2006.