

ANEXO 1. COMO IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La configuración del modelo de sistema de Gestión Integral Empresarial por Calidad basado en procesos, es un componente relacionado con el desarrollo tecnológico en las organizaciones. Este modelo tiene como fin último, contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios; la cual es alcanzada con el cumplimiento de los requisitos, a través de una acción proactiva del conocimiento, con la incorporación de tecnologías apropiadas y fundamentalmente con el desarrollo humano de las personas que integran la organización.

ENFOQUE CIENTÍFICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Tiende a fraccionar la realidad para explicarla, a la subdivisión del todo y al estudio particular de esas subdivisiones. La tendencia científicista llevó a las organizaciones a fraccionarse también en “departamentos”, “divisiones”, incluyendo el conocimiento, dejando solo algunas líneas de comunicación entre las partes, lo que lleva a la reducción aún más del conocimiento de la realidad, en su totalidad. El enfoque de sistemas integra las partes hasta alcanzar una totalidad lógica.

ENFOQUE SISTÉMICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Es una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad mediante el análisis de sus totalidades e interacciones internas y externas, es decir, la capacidad de adaptación permanente de la organización ante los estímulos del ambiente; el intercambio con su entorno o suprasistema.

El ambiente que rodea a las organizaciones siempre está cambiando; cambia la estructura del sector, las necesidades de los clientes, la tecnología, el comportamiento de los competidores, la legislación, las normas sociales y las expectativas. Todos estos cambios

generan una gran variedad de oportunidades y retos, conocido como “variedad ambiental”. El incremento en la variedad ambiental impone cargas de información y decisión. Con la eficiencia que una organización responda a esta variedad, determinará el cumplimiento de sus objetivos.

La organización utiliza una gran variedad de recursos para afrontar estas oportunidades y retos; conocido entonces como “Variedad organizacional”. El modelo de asociar los recursos con las oportunidades y los retos con el tiempo, configura la estrategia. Para implementar la estrategia, debe organizar las actividades de las personas. La interacción de la personas dentro de la misma, es lo que se llama organización.

Sistema es un conjunto de componentes que interactúan e interaccionan para el logro de un objetivo común. Una organización con enfoque sistémico, es un conjunto de componentes o elementos (Procesos) que organizados lógicamente interactúan entre sí (Estructura), utilizan unos insumos, (Entrada) que transformados en estos componentes (Procesos Organizacionales), obtiene un resultado planificado. (Productos o Servicios).

En todo sistema, siempre debe ser posible identificar los componentes (Proceso, Clientes, Personas, infraestructura, competidores, proveedores, productos o servicios, insumos entre otros); una estructura (Un modelo de operación, una relación de interdependencia entre los componentes, especialmente de los procesos); un cómo (estrategia, procedimientos, políticas, metodología de accionar del día a día) y una meta corporativa que dirija y le dé sentido a todo lo demás (Es decir un para qué y un por qué).

Por lo tanto en la interpretación del objetivo de un sistema es donde se debe identificar:

1. Qué hacer (actividades, acciones, proyectos, eventos, tareas, procesos, programas).
2. Para qué hacerlo (metas, resultados, logros, estándares, niveles de desempeño).
3. Cómo hacerlo (estrategias, tácticas, métodos, políticas, procedimientos).

Cuando se observa una organización como sistema, es posible identificar el objetivo de la misma, a través de la interpretación de la visión (que se quiere hacer), la misión (que se hace) y de la estrategia corporativa (como se hace). Se considera que un sistema es viable cuando tiene la capacidad de sobrevivencia y adaptación al cambiante medio, en consecuencia debe ser capaz de:

1. Auto organizarse, es decir, mantener una estructura permanente y modificarla de acuerdo con las exigencias del medio.
2. Auto controlarse, es decir, mantener sus principales variables dentro de los límites de la normalidad.
3. Tener autonomía, es decir, poseer suficiente nivel de libertad determinado por sus recursos, para mantener variables dentro de los límites de la normalidad.

La interacción de los componentes del sistema genera un desgaste a su interior, llamado entropía, el cual debe ser combatido por la organización por medio de la revisión y el control de los componentes, de los recursos físicos y del potencial humano, para que le permita su revitalización y permanencia; a esto se le conoce como sinergia, la cual es definida por Druker como *“la capacidad de producir más y mejor que los recursos que comprende y ser un verdadero todo: mayor que la suma de sus partes, o, por lo menos, diferente de ellas, con un rendimiento mayor que la suma de sus consumos”*.

Toda organización analizada desde el enfoque sistémico, independiente de su naturaleza jurídica o del tipo de negocio al que se dedique, debe dar respuesta y agregar valor futuro a la necesidades, requisitos o expectativas de cuatro entes o partes interesadas; estas necesidades o requisitos se convierten en las entradas al sistema organizacional. Estas partes interesadas son:

1. Los Accionistas o dueños. El valor agregado para esta parte es la permanencia de la organización en el largo plazo y el incremento patrimonial, de manera que garantice el retorno sobre la inversión. Para ello las estrategias deben aportar en rentabilidad y liquidez; en el caso de las entidades públicas, los accionistas están representados por el Estado y el Gobierno, los cuales tienen un interés particular en la permanencia de estas organizaciones, en la medida que ellas aportan al cumplimiento de su responsabilidad social y en el mejoramiento del bienestar de la comunidad.
2. Los Clientes, tanto los institucionales como los usuarios directos de los servicios o productos; el valor agregado para los clientes es la satisfacción de sus necesidades y la empresa lo hace de manera diferente a las demás opciones que dispone en el medio.
3. Las Personas de la Organización, a las cuales debe responder a sus necesidades y requisitos de desarrollo integral: ser, hacer, tener y trascender. Dicho de otra manera, la organización debe alinear los motivos personales (que se dan en el hacer), con las actividades de la organización para facilitar el desarrollo mutuo. Garantizando su desarrollo, en la medida en que se esté propiciando el de las personas que la componen. Se debe entender la relación laboral, como un fin de desarrollo y no como medio de obtener unos recursos que faciliten la satisfacción de las demás necesidades.
4. Por último, la organización, debe responder a los requisitos de la comunidad a la cual sirve. El valor agregado para esta parte interesada, se traduce en la gestión con equidad social, en cumplimiento de las obligaciones con el Estado y con el ambiente, permitiendo el desarrollo sostenible que la organización construye a través de una estrategia integral de largo plazo.

Sistema Organizacional:

Para la descripción de un sistema organizacional, se realizan los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos del sistema total, para establecer la calidad de su actuación.
2. Identificar el medio en que se desenvuelve la organización, definir las fronteras del sistema, tener en cuenta que el medio no es controlable y además condiciona el accionar.
3. Identificar los recursos del sistema, tanto reales como potenciales con los que dispone la organización, para llevar a cabo su proceso de permanencia, evolución y obtención de ventajas competitivas.
4. Identificar los componentes del sistema, los cuales ejecutan las acciones para alcanzar los objetivos. Un método para identificarlos es posible mediante la definición de los procesos del sistema: direccionamiento, apoyo y producción, sea de bienes o servicios. Los procesos de direccionamiento, son los que definen los planes, fijan objetivos, distribuyen los recursos y controlan la actuación y comportamiento del sistema. Los procesos de apoyo, generan la logística necesaria, para que los procesos misionales y los de dirección, puedan lograr los resultados esperados.

La interacción entre los elementos o en componentes del sistema organizacional, constituye su estructura, es lo que da su configuración para cumplir con su propósito.

Cuando se establece la organización con enfoque sistémico por procesos, es la interacción de los procesos lo que constituye su estructura; definida como *“esquema de trabajo, sobre el que se moverá toda organización”*, la estructura, debe dar respuesta a la estrategia corporativa. *“La estructura sigue a la estrategia”*, esto quiere decir que la organización debe establecer sus procesos de manera que den respuesta al plan estratégico; debe ser lo suficientemente flexible para que se adapte a las exigencias del entorno, a los requisitos de las partes interesadas y contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Además de las relaciones formales de los procesos, también hace parte de la estructura, las relaciones informales de los miembros de la organización, las cuales son importantes en la

medida en que hacen parte de la cultura organizacional, la cual, sí es dinámica y positiva aporta al cumplimiento de los objetivos y a la motivación permanente de las personas.

Estructura organizacional, no es lo mismo que un organigrama; en este último lo que se define, es la dependencia jerárquica de las personas o la distribución de las personas en las organizaciones de tipo funcional. La estructura organizacional, también define los niveles de responsabilidad y control de los miembros de la organización, permitiendo, que cada uno tome las decisiones necesarias para dar solución oportuna a las dificultades que se presenten.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

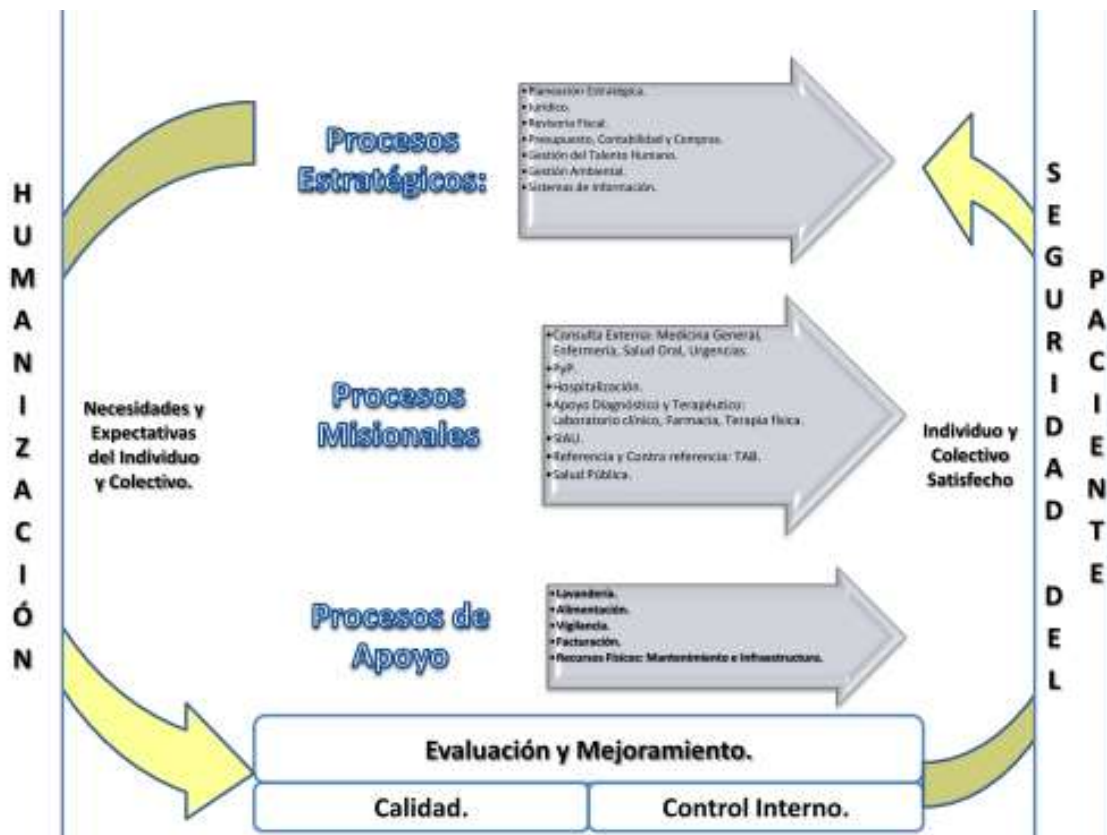
Identificación de los procesos

Los procesos se definen como un conjunto de operaciones (actividades, tareas, procedimientos), ejecutadas de manera paralela y/o secuencial (ordenada de manera lógica, que tenga un sentido frente al resultado), con el objeto de obtener un resultado (logro, meta, nivel de desempeño, estándar); estas operaciones son realizadas con la utilización de medios disponibles (recursos, estructura, conocimientos, tecnología, medios físicos).

Para la identificación de los procesos lo primero que se debe hacer es definir, por medio de la planeación, los resultados esperados, (servicios que espera producir), de acuerdo con ellos, se identifican las actividades empresariales y se clasifican en: de dirección, de apoyo y misionales; se agrupan y se les da un orden lógico. Por último, se les asignan los medios para su realización. Como parte final de esta fase se define el objetivo de cada proceso, el cual debe guardar coherencia con los objetivos organizacionales definidos en el plan de desarrollo.

Documentación de los procesos:

1. Elaboración del mapa de procesos: Es una presentación gráfica de la secuencia de los procesos organizacionales, de manera que sea comprensible para los miembros de la organización, sus clientes y usuarios. Este mapa no tiene un formato definido; cada organización lo elabora, en lo posible de forma participativa y haciendo uso de la creatividad de sus miembros.



Donde y como va a competir, es determinar su misión y su visión, con estos elementos del plan estratégico, se establece el servicio que se le va a ofrecer al usuario. A partir de esta propuesta se crea la cadena de valor que es el conjunto de procesos estratégicos, misionales y de apoyo que relacionados de manera subsecuente, permiten lograr la satisfacción del cliente a través de la entrega del servicio ofertado, donde:

- Procesos estratégicos: Son aquellos procesos que tienen relación directa con el direccionamiento estratégico institucional de largo plazo.

- Procesos misionales: Son la razón de ser de la organización y son fundamentales para el usuario y su familia.
 - Procesos de apoyo: Son los procesos requeridos para el suministro de recursos a los demás procesos organizacionales.
2. Identificación de la interacción de los procesos: En esta fase se identifica la relación de un proceso, con los demás del sistema de gestión; esto significa, identificar los que son proveedores, con sus entradas; las salidas o resultados, que entrega el proceso que se está documentando, conocido como caracterización de los procesos. Para la caracterización de los procesos no se tienen formatos definidos, pero se recomienda que éste incluya lo siguiente:
- a. Nombre del proceso.
 - b. Objetivo.
 - c. Responsable.
 - d. Etapas o actividades del proceso.
 - e. Proceso proveedor.
 - f. Entrada.
 - g. Proceso cliente.
 - h. Salida.
 - i. Indicadores.
 - j. Recursos humanos.
 - k. Recursos físicos, informáticos.
 - l. Normatividad aplicable.

La documentación de los procedimientos, es la descripción detallada de las etapas de los procesos. La documentación, puede incluir varios tipos de documentos como son: procedimientos, instructivos, guías, protocolos, formatos, registros, manuales; que permiten a la organización la estandarización e identificación, de cada uno de los procesos.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.

Objetivo:

Alcance:

Responsable: es recomendado que se escriba en cargo y no nombres propios.

Subproceso:



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		
OBJETIVO:		
ALCANCE:		
PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
DOCUMENTOS RELACIONADOS:		
FECHA DE APROBACIÓN:		
ELABORADO POR:		
APROBADO POR:		