

## El Sistema de Gestión de la Calidad como índice para medir la eficacia del desempeño organizacional

Ing. Lester Nelson Medina Negrín

Consultor Acreditado

Centro de Información y de Gestión Tecnológica de Cienfuegos (CIGET)

[lester@ciget.cienfuegos.cu](mailto:lester@ciget.cienfuegos.cu)

### Tres conceptos claves

#### ***Sistema de gestión de la calidad***

En la “NC ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario” se plantea que un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de elementos relacionados y que interactúan para establecer políticas y objetivos, así como establecer la guía para lograr dichos objetivos dirigiendo y controlando una organización con respecto a la calidad.

Implícitamente en el concepto anterior se encuentra presente que el sistema de gestión de la calidad en una organización incluye las actividades que se requieren para desarrollar, implementar, revisar y mantener la política de calidad de la organización, siendo estas:

- definición de políticas,
- definición de objetivos,
- planificación,
- establecimiento de responsabilidades,
- establecimiento de procedimientos,
- establecimiento de pautas para la realización de prácticas laborales,
- definición de procesos y recursos necesarios

Con un enfoque de procesos, los sistemas de gestión de la calidad se diseñan e implementan en las entidades a partir del cumplimiento por estas de los requisitos presentes en la norma “NC ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”.



### Leyenda

→ Actividades que aportan valor

-----> Flujo de información

**Figura No.1.** Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos (NC ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario)

Nótese en la figura anterior que el funcionamiento de los sistemas de gestión de la calidad basado en procesos parten de la entrada mediante solicitudes, utilizando la vía contractual, de requisitos establecidos por los clientes, ya sean internos o externos a la organización.

A partir de lo anterior, tal y como lo establece la NC ISO 9001:2008, la dirección de la Entidad instaura su responsabilidad con el cumplimiento de los principios de enfoque al cliente, liderazgo, participación de los trabajadores, enfoque del sistema para la gestión y relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores al establecer:

- Compromisos de la dirección
- Enfoque al cliente
- Política de la calidad
- Planificación de objetivos de calidad y del sistema de gestión de la calidad
- Responsabilidad, autoridad y comunicación interna en la Entidad
- Revisión por la dirección del sistema de gestión implementado con informaciones de entrada y salida de resultados de estas revisiones que pueden identificarse con oportunidades de mejora del sistema de gestión de la calidad.

Con el establecimiento de estas pautas se gestionan los recursos humanos, la infraestructura y ambiente de trabajo que son necesarios para dar cumplimiento a esa responsabilidad de la dirección enfocada al cumplimiento de los requisitos que exige el cliente.

Ya en este punto se comienza con el proceso de realización del producto o servicio tomando en cuenta, según la NC ISO 9001:2008, lo siguiente:

- La planificación de la realización del producto.
- Los procesos relacionados con el cliente que incluye la determinación de los requisitos relacionados con el producto, la revisión de los requisitos relacionados con el producto así como la comunicación con el cliente.
- El diseño y desarrollo desde la planificación del diseño y desarrollo, los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, los resultados del diseño y desarrollo, la revisión del diseño y desarrollo, la verificación del diseño y desarrollo, la validación del diseño y desarrollo así como el control de los cambios del diseño y desarrollo.
- Las compras como proceso, incluyendo la Información necesaria para estas y la verificación de los productos comprados.
- La producción y prestación del servicio dentro de la cual se encuentra el control de la producción y de la prestación del servicio, la validación de los procesos de la producción y de la prestación de servicios, la identificación y trazabilidad, la propiedad del cliente y la preservación del producto.
- El control de los equipos de seguimiento y de medición.

Aquí se aplica el principio de enfoque a procesos en el cual se involucran toda la estructura organizativa de la Entidad y se pasa del enfoque funcional vertical tradicional a un enfoque horizontal o a procesos en la gestión durante la realización del producto o servicio.

Como salida de todo este proceso se obtiene la satisfacción o no del cliente y da el pie forzado además para la medición, análisis y mejoramiento de la eficacia del sistema de gestión valiéndose de los principios de enfoque en hechos para la toma de decisiones y la mejora continua con la aplicación de:

- El seguimiento y medición del sistema de gestión a partir de la medición de la satisfacción del cliente, la realización de auditorías internas al sistema, el seguimiento y medición de los procesos y el seguimiento y medición del producto.
- Control del producto no conforme.
- Análisis de datos.
- Acciones correctivas.
- Acciones preventivas.

Todo lo cual contribuye a mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad apoyados además en el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad y la revisión por la dirección.

### ***Eficacia***

En la propia norma NC ISO 9000:2005 que plantea los fundamentos y vocabulario, a la que se hace referencia anteriormente, se define la eficacia como el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

De ahí la importancia de lograr, como punto de partida al medir la eficacia en los sistemas de gestión, una trazabilidad coherente entre la política de calidad, definida en la organización, y los objetivos asociados a esta. Estos objetivos deben ser desplegados hasta los procesos y áreas de la Entidad a partir del establecimiento de un programa que incluya:

- la declaración del compromiso para con la calidad presente en la política,
- el objetivo asociado a este compromiso,
- el responsable del cumplimiento de este objetivo,
- áreas asociadas al cumplimiento de este objetivo,
- procesos asociados al cumplimiento de este objetivo,
- la declaración de la meta como valor numérico al cual se quiere llegar,
- la fórmula de cálculo de esa meta,
- la declaración de la acción y el responsable de cumplimiento de esta,
- los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de esta acción,
- cumplimiento así como las fechas finales prevista y real de cumplimiento de esta acción

Ejemplo ilustrativo de lo anterior se muestra a continuación:

Dedación del Compromiso	Dedación del Objetivo	Responsable del Objetivo y Metas	Dedación de la Meta	Indicador de la Meta	Declaración de la Acción	Áreas/Procesos	Responsable de la Acción	Recurso	Fecha Final Prevista	Fecha Final Real
Distinguirse en el mercado como proveedor seguro y confiable de energía eléctrica	Generar electricidad para satisfacer la demanda y el consumo con calidad	Director UEB Planificación y Control de la Generación	Mantener los niveles de disponibilidad por encima de un 90 % en el año actual	$(\text{Potencia disponible/Potencia instalada}) \times 100$	Cumplimiento de los Mantenimientos Análisis de averías para determinar acciones preventivas	UEB Planificación y Control de la Generación / Generación	Jefe de Enplazamientos y Especialista Principal de Explotación	Plan de Negocios	Dic 2010	Junio 2010
			Incrementar en 40.74 MW la generación de energía eléctrica con respecto al año anterior	$(\text{MW generados en año actual/MW generados año anterior}) \times 100$	Sincronizar al SEN 28 Grupos Electrogenos de Emergencia al 100 % de Generación		Director de la UEB Generación de Emergencia	Plan de Negocios	Julio 2010	
Satisfacer la legislación y requisitos reglamentarios vigentes y aplicables	Conocer y cumplir los requisitos legales, reglamentarios, normativos y de otro tipo aplicables a todos los procesos y actividades del SGC en la organización	Representante de la Dirección para el SGC	Cumplir al 100 % los Requisitos Legales, reglamentarios, normativos y de otro tipo aplicables a todos los procesos y actividades del SGC en la organización	$(\text{Cantidad de Requisitos Legales cumplidos/Cantidad de Requisitos Legales identificados}) \times 100$	Identificar los Req Leg y de otro tipo que la Organización suscriba y que sean aplicables al SGC Evaluar el cumplimiento de los Req legales y de otro tipo aplicables al SGC	Empresa/Gestión de la Dirección	Directores de las UEB y Especialista de Gestión de la Calidad	Suscripción a la Base Legal aplicable	Dic 2010	
							Ninguno			
Proveer al personal de la formación, competencia y recursos necesarios	Determinar las competencias requeridas para el personal	Director de Recursos Humanos	100 % de los perfiles de competencia de los puestos claves	$(\text{Cantidad de puestos claves/Cantidad perfiles realizados}) \times 100$	Elaborar los perfiles de competencia de los puestos claves de la organización	Recursos Humanos/Gestión de los Recursos Humanos	Esp. Ppal Psicología y Desarrollo Organizacional y Directores	PC Impresora Papel	31 de Agosto 2010	31 de Agosto 2010
			100 % del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto	$(\text{Cantidad de puestos cuyo trabajo afecta la calidad del producto/Cantidad de perfiles realizados}) \times 100$	Elaborar los perfiles de competencia de todos los puestos cuyo trabajo afecta la calidad del producto				31 de Octubre 2010	
	Identificar las necesidades de formación de cada trabajador	Director de Capacitación	Obtener el 100% de los Informes de Necesidades de Formación	$(\text{Cantidad de Informes de Necesidades de Formación/Cantidad de trabajadores}) \times 100$	Elaborar el Informe de Necesidades de Formación de cada trabajador		Directores	PC Impresora Papel OA-PP 070 I. A I	30 de Noviembre 2010	

**Figura No.2.** Programa de gestión de la calidad (Caso de Estudio Empresa Eléctrica Provincial de Ciego de Avila)

### **Desempeño organizacional**

El desempeño organizacional, a grosso modo, es el grado en que se han logrado o cumplido los resultados de la gestión planificada de una organización sobre su misión, objetivos, metas procesos, actividades, productos o servicios que, para el caso que nos ocupa, interactúan e influyen sobre la calidad y la satisfacción del cliente, tanto interno a la organización como externo, así como de partes interesadas tales como la sociedad, el Estado u otras organizaciones.

(Marie-Hélène Adrien Charles Lusthaus, Gary Anderson, Fred Carden, George Plinio Montalbán, 2002)

### **¿Por qué medir el desempeño organizacional?**

La medida de desempeño puede ayudar a que las organizaciones mejoren su rendimiento al identificar buenas prácticas y aprender de otros. Por otra parte ayuda a asegurar a las organizaciones a focalizarse en sus prioridades claves, y permite identificar a las áreas con bajo desempeño sea cual sea el enfoque o filosofía en el que se base el sistema de gestión en la Entidad lo cual ayuda a la toma de decisiones para la mejora continua. (Mariano Bernárdez, 2006)

Lo anterior puede explicarse más fácilmente de la siguiente manera (Bob Behn, 2004):

1. Evaluar: necesidad de conocer cuan bien se desempeñan su organización.
2. Controlar: Medir lo que la gente hace.
3. Presupuestar: ¿Qué programas, actividades y unidades merecen financiamiento adicional? ¿A cuáles, si se pretende mejorar el desempeño global de una organización, se les deben retirar recursos?
4. Motivar: Llamar la atención de todos sobre aquellos aspectos de su propio trabajo que, ciertamente, contribuyen al máximo en el mejoramiento del desempeño.
5. Promover: Hacer llegar a todo nivel de la organización cuando se está realizando un buen trabajo
6. Celebrar: Legitimar públicamente sus logros significativos. Tales celebraciones constituyen un importante ritual organizacional
7. Aprender: ¿Qué es lo que está funcionando? ¿Qué es lo que no funciona? ¿Cómo pueden saberlo los líderes?
8. Mejorar: Las primeras siete razones para medir el desempeño están, todas ellas, subordinadas a la octava razón: mejorar. Después de todo, sea que los directores utilicen sus medidas de desempeño para presupuestar, motivar o aprender, asumen estas responsabilidades gerenciales como un esfuerzo para mejorar.

### **El sistema de gestión de la calidad como índice para medir la eficacia del desempeño organizacional**

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas, tal es el caso de los sistemas de gestión de la calidad, como un sistema de gestión en sí o, dada su compatibilidad, formando parte de otro sistema de gestión empresarial como un todo, o como parte de otros sistemas, como el de gestión de la innovación o los sistemas integrados de gestión de medio ambiente y seguridad y salud del trabajo.

A partir de lo anterior nótese que al diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad en una Entidad se implementan los siguientes principios:

- a) Enfoque al cliente
- b) Liderazgo
- c) Participación del personal
- d) Enfoque basado en procesos
- e) Enfoque de sistema para la gestión
- f) Mejora continua
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

#### h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Estos, aunque se encuentran declarados como “de calidad”, son aplicables a cualquier sistema de gestión sin encontrarse en contraposición con indicadores diseñados para medir el desempeño organizacional.

Los principios referidos de la gestión de la calidad se encuentran implícitos en los requisitos de la norma NC ISO 9001:2008, de ahí que el cumplimiento de estos requisitos por un sistema de gestión de la calidad en cualquier Entidad tributa al desempeño del sistema de gestión de la Entidad.

En su concepción de un enfoque de sistema para la gestión la NC ISO 9001:2008 exige en sus requisitos el cumplimiento por la Entidad de:

- establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia
- determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, siendo estos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora.
- determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.
- asegurar el control sobre los procesos contratados externamente
- declaraciones documentadas de una política de la calidad adecuada al propósito de la organización, incluyendo un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad
- que la política de calidad debe proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad y ser revisada para su continua adecuación,
- declaraciones documentadas de objetivos de la calidad, asegurándose que estos se establezcan en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización siendo coherentes con la política,
- que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realice con el fin de cumplir los requisitos del mismo, así como sus objetivos, y que se mantenga la integridad de este sistema cuando se planifiquen e implementen cambios en el mismo,
- los resultados de la revisiones periódicas por la dirección incluyan todas las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y las necesidades de recursos, entre otros.

Estos requisitos de la NC ISO 9001:2008 expuestos anteriormente evalúan o contribuyen a medir la eficacia del sistema así como el desempeño organizacional como índices del sistema de gestión de cualquier Entidad al ser comparados con lo planificado.

## **Bibliografía referenciada**

1. NC ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario [ISO 9000:2005, (Traducción Certificada), IDT].--42p.
2. Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Anderson Gary, Carden Fred, Plinio George Montalbán. Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño/Marie-Hélène Adrien Charles Lusthaus, Gary Anderson, Fred Carden, George Plinio Montalbán.--Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo Ottawa, Canadá, 2002.
3. Bernárdez, Mariano. Desempeño Organizacional/Mariano Bernárdez.-- Instituto para la Mejora del Desempeño de ITSON, 2006.
4. Behn, Bob. ¿Por qué medir el desempeño?/Bob Behn.--Public Management Report, Vol. 1, N° 11, Julio, 2004. Tecnología para la Organización Pública (<http://www.top.org.ar>)
5. NC ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos [ISO 9001:2008 (Traducción Certificada), IDT].--43p.

## **Bibliografía consultada**

1. Albretch, Karl. La revolución de los servicios/Karl Abretch.--La Habana: Departamento de BME Capacitación INTUR, 1992.--218p.
2. Behn, Bob. ¿Por qué medir el desempeño?/Bob Behn.--Public Management Report, Vol. 1, N° 11, Julio, 2004. Tecnología para la Organización Pública (<http://www.top.org.ar>)
3. Bernárdez, Mariano. Desempeño Organizacional/Mariano Bernárdez.-- Instituto para la Mejora del Desempeño de ITSON, 2006.
4. Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad/Humberto Cantú Delgado.--México: McGraw-Hill, 1997.--332p.
5. Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Anderson Gary, Carden Fred, Plinio George Montalbán. Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño/Marie-Hélène Adrien Charles Lusthaus, Gary Anderson, Fred Carden, George Plinio Montalbán.--Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo Ottawa, Canadá, 2002.
6. Deming, Edward W. Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis/Edward W. Deming.--España: Editorial Díaz de Santos, S.A, 1989.--120p.
7. Espinosa Calaña, Yanelys. Diagnóstico del Siatema de la Calidad según la serie ISO 9000. Responsabilidades de la gerencia con el Sistema de Calidad/Yanelys Espinosa Calaña; Yamil Cáavez Santana, Tutor .--Trabajo de Diploma UCF (CF), 1997.--132h.
8. Feigenbaum, A.V. Control total de la calidad. Ingeniería y Administración/A.V Feignbaum. --La Habana: Editorial Revolucionaria, 1971.--730p.
9. Fuentes Fuentes, María del Mar, Hurtado Torres Nuria Esther. Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de la calidad total/María del Mar Fuentes Fuentes, Nuria Esther Hurtado Torres.--UNIVERSIDAD DE GRANADA. XI Congreso Nacional de ACEDE.
10. García Mendoza, Evelyn. Indicadores de gestión/Evelyn García Mendoza.--Gobierno Regional Junín. Impreso en Huancayo (<http://www.regionjunin.gob.pe>)
11. Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas/Guillermo Gómez Ceja.- -México. McGraw-Hill, 1995.--432p.
12. González, Hugo. Ejes de la gestión de la calidad. El sistema de gestión/Hugo González.-- 2007. (<http://www.calidad-gestion.com.ar>)

13. Harrington, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa/H. James Harrington.- Colombia: McGraw-Hill, 1993.--299p.
14. Ishikawa, Kaoru. Que es el control total de la calidad. La modalidad Japonesa/Kaoru Ishikawa.--La Habana: Editorial Revolucionaria, 1988.--209p.
15. Juran, J.M. Manual de control de la calidad/J.M Juran.--México: McGraw-Hill, 5ta edición, 2000.--624p.
16. Juran, J.M. Análisis y Planeación de la Calidad/J.M Juran, Frank M. Gryna.--México: McGraw-Hill, 2000.--624p.
17. NC ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario [ISO 9000:2005, (Traducción Certificada), IDT].--42p.
18. NC ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos [ISO 9001:2008 (Traducción Certificada), IDT].--43p.
19. NC ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización-Enfoque de Gestión de la Calidad [ISO 9004:2009 (Traducción Certificada), IDT].--58p.
20. NC ISO 19011:2004. Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental [ ISO 19011:2002 (Traducción Certificada), IDT].--40p.
21. Pons Murguia, Ramón. Gestión para la calidad total. Documento VI/ Ramón Pons Murguia.--Managua: Universidad Nacional de Ingeniería,1998.--22p.
22. Rosander, A. C. La búsqueda de la calidad en los servicios/ A. C. Rosander.--España: Editorial Díaz de los Santos, 1992.--652p.
23. Ventocilla, Eleodoro. El Desarrollo de las Competencias Organizacionales/Eleodoro Ventocilla.--DKV Asociados, C.A. (<http://www.dkvgroup.com>)

#### **Páginas de Internet:**

<http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2>  
<http://www.clio.rediris.es/fichas/hammurabi.htm>  
<http://www.geocities.com/wallstreet/Exchange/9158/juran.htm>  
<http://www.iso.ch>  
<http://www.isotc176.org>  
<http://www.members.tripod.com.co/joraur1/juram.html>  
<http://www.orbita.starmedia.com/unamosapuntes/principal/deming.htm>  
<http://www.philipcrosby.com.mx/biografía.htm>  
<http://www.secofi.gob.mx>  
<http://www.ucm.es/info/Psyap/Prieto/alum9596/psdifa9/texto8htm>