

IMPLEMENTACION DE NORMAS DE
CALIDAD ISO 9000 EN PYMES

ALUMNA: Abalo, Lorena Soledad.

CATEDRA: Seminario de Graduación.

CARRERA: Licenciatura en Administración de Empresas.

TUTOR: Licenciado Hernán Toniut.

ASESORAMIENTO: Departamento de Metodología de la
Investigación.

UNIVERSIDAD FASTA



BIBLIOTECA

CAJA

ALUMNA: ABALO, LORENA SOLEDAD

CATEDRA: SEMINARIO DE GRADUACION

TEMA: NORMAS DE CALIDAD (ISO. CERTIFICACION)

PROBLEMA:

Implementación de las normas ISO 9000 en las PYMES.

OBJETIVO GENERAL

Evaluación de la viabilidad de aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9000 en PYMES.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudio acerca de las problemáticas actuales que resisten la certificación de las ISO 9000 en las PYMES.
- Abordar la problemática de la flexibilidad de las PYMES para iniciar el cambio hacia la implementación de las normas ISO 9000.

1. Introducción de la "cultura de calidad" en las PYMES.

ESTADO DE LA CUESTION

Actualmente, las PYMES argentinas no reconocen el verdadero valor de la certificación de las normas ISO 9000 de calidad, son reacias al cambio, y no miden el impacto costo – utilidad en la aplicación de las mismas. No tienen en cuenta la utilidad que las mismas brindan no solo en una mejor satisfacción al cliente, mayor eficiencia, eficacia, rendimientos, sino algo que conjugado a partir de todo esto es sumamente importante: las implementación de las Normas ISO 9000 son la clave para ingresar a los mercados internacionales. Así fue reconocido en numerosos congresos y disertaciones, donde se proponía que uno de los objetivos específicos de las PYMES argentinas era la **Gestión de Calidad Y Certificación de Normas.**

JUSTIFICACION

Dada la importante participación de las PYMES en la economía nacional, se puede deducir que un punto estratégico para el desarrollo económico del país es impulsar la productividad en estas empresas para hacerlas más competitivas en los mercados internacionales, siendo posible esto, a partir de la implementación de las normas de calidad, entre ellas las ISO 9000.

La PYME de hoy debe ser cada vez más eficiente para aprovechar mejor sus recursos y disminuir los costos. Debe diferenciarse claramente de sus competidores, con el fin de aumentar la probabilidad de ser elegido por su **cliente** entre otros posibles proveedores. Cuando por fin consiga el tan preciado cliente, tiene que cumplir satisfactoriamente sus necesidades y requerimientos, y

esforzarse en exceder sus expectativas. Por otra parte, debe tender a la mejora continua de su desempeño para mejorar la eficacia de sus procesos. Todos estos conceptos los podrá poner en práctica sólo en un marco de fuerte *liderazgo* directivo y comprometida participación del personal. El Aseguramiento de la Calidad con Normas ISO 9000 es una urgente necesidad para las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país, ya que una de las estrategias del gobierno para generar empleo es activar las exportaciones de las PYMES.

La complejidad de la Norma ISO 9000 asustaba a los "más chicos", pequeños y medianos empresarios. La nueva Norma en vigencia responde a los pedidos de los usuarios. Presenta una mayor claridad de vocabulario, la facilitación para su aplicación y la orientación adecuada al proceso de cada empresa.

MARCO TEORICO

Se comenzará a definir el marco teórico a partir de la Teoría de las Organizaciones. Organizar significa crear reglas generales o duraderas para la actuación dirigida a un fin. Por el contrario, improvisación significa dar órdenes preliminares o provisionales, y por disposición, las instrucciones específicas válidas para una sola vez que pueden estar completamente desvinculadas o bien hallarse dentro del marco de una reglamentación organizativa duradera.

En sentido sociológico, una organización está tanto más formalizada cuanto más definidas se hallan las actividades dirigidas a un fin que se ejercen en ella

mediante reglamentaciones organizativas duraderas y no por la disposición y por la improvisación

Se trata pues, de definir a la organización a partir de su naturaleza y funciones en la producción y reproducción de la sociedad.

Dentro de la Teoría de las Organizaciones, se define a la organización como una interacción social articulada, dinámica, orientada por decisiones negociadas y con una determinada división técnica del trabajo, que se presenta como un punto para la convergencia de intereses y principios portados por individuos que a su vez están motivados por incentivos que les permiten contribuir a la consecución de objetivos y metas más allá de sus inquietudes personales, inmediatas y efímeras.

El objetivo de una organización sólo es preservado si llega a traducirse en decisiones, si las diversas actividades de los miembros se orientan permanentemente hacia el mismo objetivo, y si la organización se autoexamina para determinar si su actuación se corresponde con dicho objetivo (Mayntz, 1996). Regularmente, los objetivos cambian en respuesta a los intereses y motivaciones de los miembros y están en constante adaptación al entorno social en el cual se recrean.

La organización dentro de la complejidad social es producto y a su vez es productora de lo social, esto es, la organización en intergénesis con los intereses y motivaciones individuales que la constituyen cuenta con un inmenso potencial

para crear y recrear a la sociedad, al tiempo que se define y redefine en el transcurrir y en los vaivenes de esta. ¹

Dentro del marco de la Teoría de las Organizaciones, se encuentra sumergida la Administración de empresas.

La administración es una ciencia social, un arte y una profesión, compuesta de principios, técnicas y prácticas; cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, que combinados con el factor humano, los recursos tecnológicos, materiales y económicos, busca el máximo de bienestar para la humanidad.

Características

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de una corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficiencia y eficacia.

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos

¹ Durkheim Emile, **La División del Trabajo Social**, Ediciones Akal, Tercera edición en español, Madrid, 1.995.

individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos. El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado. El conocimiento de la organización de la Iglesia Católica Apostólica Romana es también muy interesante para conocer la importancia que tiene en administración el adoctrinamiento para la prosecución de un objetivo, a pesar de que las estructuras y procedimientos puedan no satisfacer todos los principios teóricos administrativos.

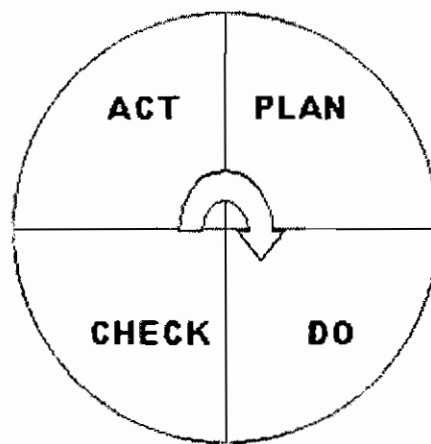
Se adquiere un mejor entendimiento de la transformación que tuvo la ciencia de la administración; ella viene a consolidarse en la Edad Contemporánea con los valiosos estudios de Woodrow Wilson. Las teorías y experiencias de Henri Fayol y de Frederick Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia y la Administración Científica, que postularon ellos y continuaron sus discípulos viene a ser uno de los medios más efectivos para a tecnificación de las industrias nacientes en el presente siglo; dicha tecnificación ha influido grandemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación en el sector público.

El surgimiento de la administración como institución esencial distinta y rectora es un acontecimiento de primera importancia en la historia social. La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna. Las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de hazañas desde hace miles de años. Sin embargo, la teoría de la administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente que surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos en el siglo XX. Una organización es una unidad social o agrupación de personas constituidas esencialmente para alcanzar objetivos específicos lo que significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elabora para conseguir determinados objetivos. La administración posee características como universalidad, especificidad, unidad temporal, valor instrumental, amplitud del ejercicio, flexibilidad, entre otras. Además poseen elementos como: la eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales que la hacen diferente a otras disciplinas.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. La administración de empresas posee cinco variables principales que constituyen su estudio las cuales son: tarea, personas, tecnología, ambiente y estructura. Mucho se ha hablado a lo largo de la historia que la administración es la base de todas las disciplinas e incluso que esta es divinidad de Dios, cuando creo el mundo, ya que debió utilizar todo un cuidadoso proceso administrativo que podemos decir que en su

momento fue planear, organizar, integrar al personal y controlar. Sin embargo siempre se han desarrollado compendios sobre la inspiración sustancial de la administración. Para ello han partido diferentes autores para definir la ciencia de la evolución, desde el oscurantismo, pasando por la revolución industrial hasta nuestros días.²

CICLO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



La planificación (PLAN) consiste en establecer los procesos de realización necesarios, definir los objetivos de la calidad e identificar los recursos necesarios.

La realización (DO) está relacionada con la implementación y la ejecución de las acciones establecidas en los procesos de realización.

² Harold Koontz y Heing Weirich, **Administración. Una perspectiva global**, Editorial Mc Graw Hill, Décima edición, México, 1.994.

El control (CHECK) está relacionado con la medición y análisis de las variables del proceso y de los indicadores de los objetivos de la calidad.

La acción (ACT) consiste en tomar las acciones correspondientes cuando no se alcanzan los resultados planificados, en función del análisis de los indicadores medidos. Se optimizan los resultados y se fijan objetivos más ambiciosos.

Estas cuatro etapas (**planificar - hacer - controlar - corregir**) son la base de un Sistema de Gestión y se desarrollan en un ciclo continuo e ininterrumpido. Dentro de la administración, nos orientamos como vemos a la Gestión de Calidad, por lo que se hace necesario definir que se entiende por Calidad.

Calidad es hacer las cosas bien y a la primera, cumpliendo satisfactoriamente las características y expectativas del cliente acerca del producto o servicio.

El logro de una buena calidad depende del establecimiento de normas correctas y e la creación de un organismo de tal naturaleza que se logren dicho objetivos. La organización efectiva se consigue acoplando la responsabilidad con la autoridad.

Un buen control de la calidad se alcanza reconociendo que la actual capacidad del proceso y la variabilidad establecen la base para las normas operativas. Las normas de calidad basadas en ciclos efectivos de control, formales e informales a corto y largo plazo, deben incluir a todo el mundo en la organización. La meta final es lograr la calidad del diseño objetivo.

Para tener una idea mas clara es necesario recordar los factores principales que influyen en la calidad:

- ✓ Dinero
- ✓ Administración
- ✓ Personal
- ✓ Motivación
- ✓ Materiales
- ✓ Maquinas y mecanización
- ✓ Métodos modernos de información
- ✓ Requisitos crecientes del producto

La calidad no es nada nuevo pero no es sino hasta la segunda guerra mundial cuando se le empieza a tomar mas importancia y surgen las teorías para regularla y documentarla, en Europa surge la International Standard Organization y forma comités para crear normas de estandarización.

Lo que era relevante e importante en la época en que se gestó la Norma ha cambiado con la evolución de los mercados y las organizaciones.

"La Norma se ha convertido en un anacronismo, defendida con legitimidad por las instituciones que han crecido alrededor de ella, pero de cuestionable relevancia en los problemas cotidianos de desempeño administrativo y mejoramiento en los tiempos modernos. No tiene que retroceder más allá de

*1987 (año en el que la Norma ISO 9000 fue introducida) para comprender la Norma. Su más temprano antecesor fue una norma de defensa industrial en uso durante la Segunda Guerra Mundial, que en su momento fue adoptada por la NATO y se hizo conocida como la serie AQAP (Allied Quality Assurance Publications)."*³

Numerosas son las Normas de Calidad vigentes en la actualidad, por lo que acordaremos en el presente trabajo el estudio y aplicación de las Normas ISO 9000.

Las normas ISO están basadas en conceptos de la industria bélica de los años '50. La Organización Internacional de Normalización (ISO) desarrolló la primera serie de normas en el año 1987. Éstas se revisaron en 1994 y la revisión más reciente se aprobó en el año 2000. La serie de Normas ISO 9000 están basadas en los principios de la gestión de calidad para el manejo eficiente y eficaz de una organización. Estos principios son:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo directivo
3. Participación del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Enfoque basado en sistemas de gestión

³ Armand V. Feigenbaum, **Control de calidad total**, Editorial CESCA, Tercera edición, México DF, 1.994.

6. Toma de decisiones basada en hechos
7. Mejora continua
8. Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores

Como resultado del nuevo enfoque, la antigua estructura de 20 capítulos de la versión 1994, ha desaparecido. La norma está ahora mucho más alineada con las prácticas habituales de trabajo de una empresa o proyecto.

En la versión anterior, la numeración de las cláusulas otorgaba un peso inadecuado a algunos aspectos de importancia relativamente menor. Hoy la norma ha sido reestructurada considerándose ahora sólo cinco capítulos. Se han revitalizado considerablemente temas como la responsabilidad de la alta dirección, la gestión de los recursos y las acciones para la mejora continua de los procesos entre otros.

La redacción de la norma constituye un ciclo ininterrumpido que empieza y termina en el cliente.

Empieza en el cliente, ya que él especifica tiempos, costos, requisitos técnicos, contractuales y comerciales, entre otros. Éstos en general son requisitos explícitos. Pero además están los requisitos implícitos, tales como los legales y reglamentarios y todos aquellos otros no establecidos por el cliente, pero que son necesarios para el uso previsto y que muchas veces el cliente no conoce pues no son su especialidad. Inclusive pueden existir requisitos adicionales determinados por la empresa.

A partir de ello, la dirección debe establecer las políticas y los objetivos de la calidad, planificar, asignar responsabilidades y autoridades asegurándose de una eficiente comunicación interna en todos los niveles. Esto es parte del **capítulo 5** de la norma ISO 9000.

Para llevar a cabo la política enunciada y los objetivos planteados, la empresa debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad, según lo enunciado en el **capítulo 4** de la norma ISO 9000. Es decir, la empresa debe declarar "qué debe hacer" para lograrlos, "documentar lo que se hace" mediante procedimientos predeterminados, adecuados y específicos. Y "demostrar que la empresa lo ha hecho bien" mediante el registro de las actividades. En algunas industrias y/o empresas, los registros pueden ser también necesarios para protección comercial.

Luego la organización debe plantearse "¿qué se necesita?". Debe planificar la provisión en el momento oportuno de los recursos necesarios para realizar el trabajo: materiales, humanos y de infraestructura y ambiente de trabajo. Esto se describe en el **capítulo 6**.

El **capítulo 7** de la norma está hecho a medida de cada empresa. Describe todas las etapas vinculadas a la realización del producto: revisión de requisitos, diseño y desarrollo, compras, producción o prestación de servicios y las actividades de seguimiento hasta la entrega final del producto y servicio posventa.

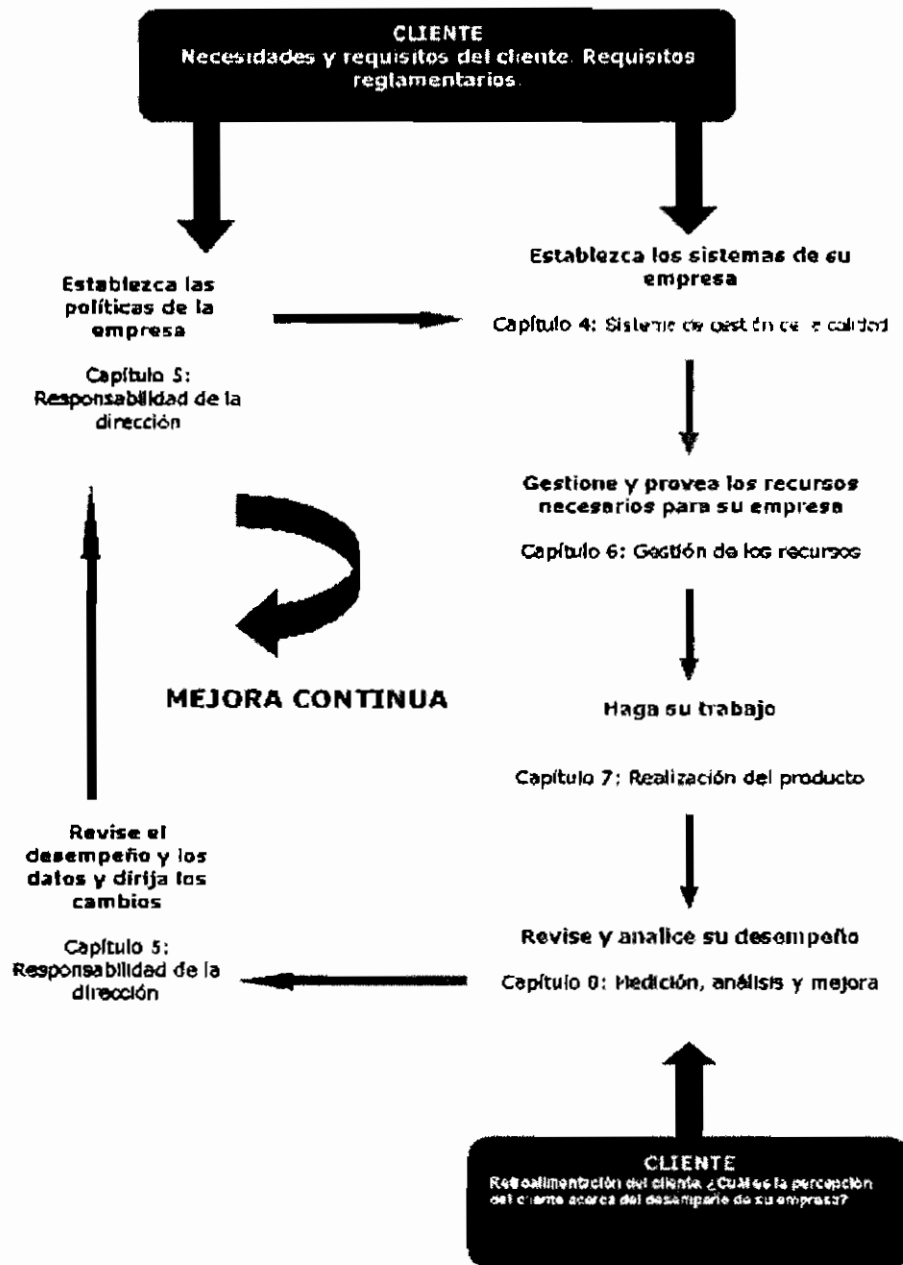
Luego, la empresa deberá medir y analizar su desempeño y chequear si está cumpliendo con los objetivos planteados, según lo determinado en el **capítulo 8**

de la ISO 9000. Para ello se valdrá de la retroalimentación del cliente, es decir de cuál es la percepción del cliente respecto al grado de cumplimiento de sus requisitos por parte de la empresa.

Con toda la información, la dirección deberá revisar periódicamente el desempeño de su empresa, e introducir y dirigir los cambios que resulten necesarios en pos de la mejora continua de sus procesos y del aumento de la satisfacción del cliente. Aquí volvemos al **capítulo 5** de la norma, es decir al comienzo, con lo que se verifica que el ciclo no se interrumpe y comienza y termina en el cliente.

“La norma ISO 9000 no es otra cosa que una "receta" para lograr un conjunto de operaciones eficientes y rentables a través de la entrega predecible de productos y servicios. El desarrollo de sus cinco capítulos, es sólo un ordenamiento lógico, sistemático y documentado de las distintas operaciones que cualquier empresa está acostumbrada a realizar en su vida diaria.”⁴

⁴ Carlos Gonzalez, *ISO 9000, QS 9000, ISO 14000*, Editorial MC Graw Hill, México, 1998.



Una vez establecido el concepto de Normas de Calidad ISO 9000, nos orientaremos específicamente en su aplicación en las PYMES, por lo que resulta fundamental establecer que se entiende por PYME.

Cuando se habla sobre las PyME's, usualmente se hace referencia a un concepto muy vago.

La definición de PyME's se ha realizado en dos formas:

a) Cuantitativa: Cantidad del personal o facturación.

b) Cualitativa: El C.E.D. (committee for economic development) indica que la empresa es una PyME si cumple con dos o más de las siguientes características:

- ✓ Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
- ✓ Capital suministrado por los propietarios.
- ✓ Fundamentalmente área local de operaciones.
- ✓ Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en que actúa.

Dada la creencia generalizada de que la PyME es poco productiva, conviene analizarla.

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas PYMES, encontramos dos formas, de surgimiento de las mismas. Por un lado aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.

Estas, en su mayoría, se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una

gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Históricamente los modelos de industrialización en los países desarrollados fueron determinados por las condiciones macroeconómicas imperantes y el grado de disponibilidad de ciertos insumos industriales básicos.

El sustento teórico del estado del bienestar que caracterizó la segunda posguerra y el comienzo de los 70's determinó un modelo de industrialización basado en la producción masiva de bienes poco o nada diferenciados con una organización rígida de la cadena productiva aprovechando las economías internas de escala y las demandas insatisfechas.

De este modo apareció en exceso la gran planta fabril, ésta se convirtió en un elemento clave de desarrollo. En este contexto las PyME's conservaban para sí la tarea de preservar el equilibrio socioeconómico en su rol de generadoras de mano de obra con una tendencia declinante de su participación en la composición industrial de los países adherentes a este modelo.

Los años 70's marcaron el fin de este modelo de desarrollo industrial las causas fueron; la crisis del petróleo y la expansión económica de los países desarrollados, comenzó a detenerse con la consecuencia de la caída del consumo, a esto se sumó la aparición de los nuevos países exportadores.

Frente a este nuevo orden económico las grandes empresas hicieron cambios para frenar la caída de su rentabilidad y hacerse competitivas. Algunos cambios fueron:

- ✓ Incorporación de nuevas tecnologías (que reducen costos y flexibilizan el proceso).
- ✓ Racionalización del empleo.
- ✓ Desintegración de la función de producción.
- ✓ Búsqueda de nuevos mercados.

Todos estos cambios replantearon el rol de las PyME's. Se trató de una época de transición en la que coexistieron formas fordistas y posfordistas de organización industrial, modelos opuestos de integración vertical, hasta la aparición del nuevo paradigma tecnológico-organizativo en los 80'; especialización flexible. En este período las PyME's fueron ganando espacio en productos y empleo. Por un lado firmas vinculadas a actividades con alto contenido científico o tecnológico. Por otro lado empresas vinculadas a la demanda concreta de las grandes luego del proceso de reconversión de estas últimas. Esto no significó la desaparición de actividades tradicionales sino que muchas de ellas lograron insertarse a este esquema. Los 80's marcaron una nueva etapa para las PyME's que permitió el resurgimiento de las mismas y su revalorización de su rol dentro del proceso de crecimiento económico.

GLOSARIO

1. Organización: Disposición de los órganos vivos o manera de estar organizada la materia viva. Disposición, orden.
2. Calidad: Conjunto de propiedades o cualidades. Carácter, índole, importancia de algo.
3. Calidad Total: estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general.
4. Control de Calidad: conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizados para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.
5. Certificación: Instrumento utilizado para asegurar la verdad de un hecho.
6. Norma: Regla a seguir o directiva de conducta.
7. Pequeña Empresa: Sociedad industrial o mercantil con menos de 250 empleados.
8. Gestión de Calidad: conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de un producto o servicio en pos de verificar los requisitos de calidad.
9. Política de calidad: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección o propietarios de la misma.

10. Objetivos de calidad: algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

11. Planificación de la calidad: parte de la gestión de calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de calidad.

TIEMPO Y ESPACIO

El presente trabajo de Tesis se desarrollará en la ciudad de Mar del Plata, en el transcurso de los años 2004 y 2005.

TIPO DE INVESTIGACION

Tiempo: Sincrónica, ya que la investigación se hará a través del tiempo y las variables no se modificarán en el transcurso del mismo.

Fuentes: Primarias, ya que los datos de la investigación se tomarán a partir del análisis de PYMES marplatenses del sector industrial.

Amplitud: Micro, ya que el estudio se hará en las empresas PYMES dentro de nuestro país.

Profundidad: *Explorativa*, se analizarán cuestiones sobre relaciones y causas de esta problemática.

MODELO METODOLOGICO

Universo: el universo considerado serán las PYMES de argentina, a las cuales se evaluará la factibilidad de aplicación de las normas ISO 9000 para insertarse en los mercados internacionales.

Unidad de análisis: si bien no se contará con una unidad de análisis en particular, se pueden tomar como ejemplo de aplicación de la temática a empresas marplatenses tales como Termoatlántica S.A.,Materia Hnos S.A. y O.G.S Sociedad Anónima y SEMPRE en la Provincia de La Pampa.

Muestra: se realiza un muestreo sobre PYMES marplatenses dedicadas a la actividad industrial para dar un marco a esta investigación de tipo teórica conceptual.

Relevamiento: se hará una observación del comportamiento de las PYMES del sector industrial de la ciudad de Mar del Plata.

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como finalidad poder resolver los objetivos inicialmente planteados, por lo cual, si bien es de importancia la aplicación de normas de calidad en todo tipo de PYMES, se ha reducido el análisis al sector de PYMES industriales de la ciudad de Mar del Plata, en las cuales se ha trabajado para obtener la información necesaria para abordar la problemática planteada.

Actualmente en Argentina, las PYMES se están interiorizando cada vez más sobre las Normas ISO 9000, esto se debe a que en muchos casos es un requisito que las empresas estén certificadas para acceder a los mercados internacionales.

La ISO 9000 es una norma internacional que en Argentina es emitida por el IRAM (Instituto Argentino de Normalización), su trabajo es estudiar y aprobar normas, sin limitaciones en los ámbitos que abarquen, siguiendo la metodología establecida por las reglamentaciones sancionadas por los organismos competentes del IRAM.

Desarrollar servicios de certificación que contribuyan al desarrollo tecnológico, al uso intensivo de las normas y a la mejora continua de los productos, procesos y servicios para beneficio de los consumidores, de las propias empresas y de la sociedad en general.

Nos adentraremos entonces, en la tarea de desarrollar y explicar los objetivos planteados para obtener una respuesta a la problemática planteada.

DESARROLLO

PROBLEMAS ACTUALES DE LAS PYMES

Si bien se sabe que a partir de la década del '80 se abre una nueva etapa para las PYMES, permitiendo el surgimiento de las mismas y su revalorización dentro del proceso de crecimiento económico, las PYMES industriales, al igual que las del resto de las actividades se están enfrentando actualmente con las siguientes problemáticas:

- Falta de financiamiento adecuado para el capital – trabajo como consecuencia de la dificultad para acceder al mercado financiero.
- Su tamaño es poco atractivo para los sectores financieros ya que su capacidad para generar excedentes importantes con relación a su capital no consigue atraer el interés de los grandes conglomerados financieros.
- Falta de nivel de calificación en la mano de obra ocupada.
- Dificultades para desarrollar planes de Gestión.

Esto hace que a las PYMES de este sector les resulte muy difícil hacer frente a las complicadas y cambiantes formalidades administrativas y fiscales, a las trabas aduaneras, a la falta de transparencia en las modificaciones legislativas, todo lo cual les insume costo de adecuación proporcionalmente más alto que a las

empresas grandes y les dificulta considerablemente poder mantenerse en el mercado.

IMPORTANCIA DE LAS PYMES

Más allá de las problemáticas planteadas, las PYMES cumplen un rol fundamental en la economía nacional, basado en:

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, cumpliendo un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos muy importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleado y el empleador, favoreciendo las conexiones laborales.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación interempresaria.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las PYMES poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores. Por estas razones, es muy importante estudiar acerca del mejoramiento de las condiciones de las PYMES en Argentina, dado que son parte esencial de la economía.

LAS ISO EN LAS PYMES INDUSTRIALES

Para obtener información acerca de las opiniones de las PYMES con respecto a los Sistemas de Gestión de Calidad, se ha procedido a realizar un muestreo entre una serie de PYMES marplatenses del sector industrial, las mismas se dedican principalmente a las tareas de ventas de gases industriales y refrigeración. La muestra realizada estableció que dichas empresas contaban con una dotación de personal que oscilaba entre los 20 y 220 empleados y se ha recabado que solo el 20% de las mismas cumplen con la certificación de la norma ISO, mientras que el 80 % restante no.

Cuando nos abocamos a indagarles acerca de la importancia de la certificación de la referida norma, el 80% establece que es sumamente importante la certificación, justificando sus razones en el mejoramiento de sus productos, mayor satisfacción de los clientes y expansión económica no solo nacional sino internacionalmente.

Al haber tanta diferencia entre las PYMES con certificación y las que no, se investigó cuales eran los principales factores que inducían a la falta de certificación. Los principales son:

- Costo de certificación: 60%
- Dificultad de cambio: 60%
- Dificultad de Implementación: 40%
- Readequación de la estructura: 60%.

A su vez, el 100% de las PYMES sujetas a la muestra sostienen que es sumamente importante la adecuada capacitación acerca de un correcto conocimiento de la norma y como se realiza el proceso de implementación, por lo que se procederá a su desarrollo y explicación.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) define certificación como "atestación por tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o personas", entendiéndose por atestación la actividad que se basa en la decisión tomada luego de la revisión y consiste en autorizar y emitir una declaración de que se ha demostrado que se cumplen los requisitos especificados. Esta declaración puede ser un certificado o una marca de conformidad. En todos los casos la declaración garantiza a los usuarios de la evaluación de la conformidad que se cumplen los requisitos especificados.

Para que la certificación se realice en forma imparcial debe ser realizada por una tercera parte, es decir un organismo independiente de los respectivos intereses del proveedor del objeto de la certificación (primera parte) y del usuario de la certificación (segunda parte).

La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de la PYME. El diseño y la implementación del sistema de gestión de calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.

Esta norma puede ser utilizada por partes internas y externas e incluso por organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para

cumplir los requisitos del cliente, los reglamentarios y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta norma se han tenido en cuenta los principios de la gestión de calidad enunciados en las normas ISO 9001 e ISO 9004.

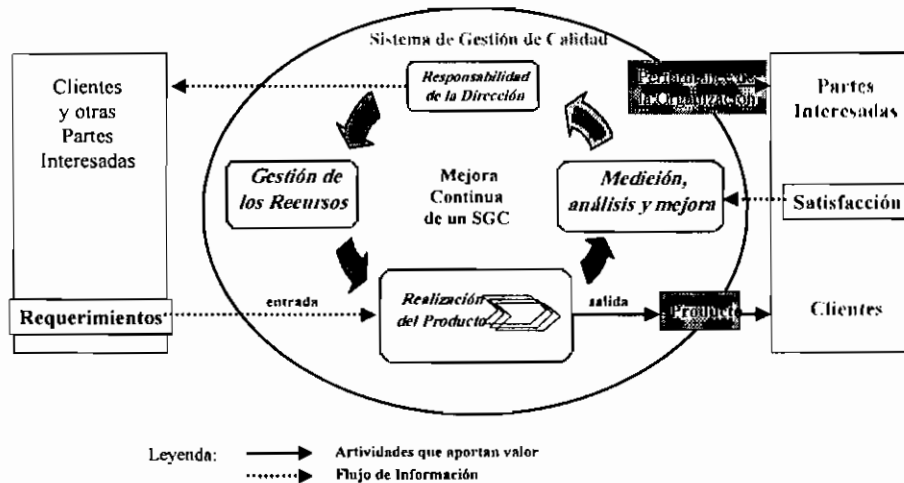
ISO 9001: establece los requisitos mínimos de un sistema de gestión de la calidad orientado a: asegurar conformidad del producto, aumentar la satisfacción del cliente y la mejora de la eficacia del sistema.

ISO 9004: provee las directrices para permitir a la organización ir mas allá de los requisitos mínimos. Está orientada a la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización.

Sus principales características son:

- Enfoque basado en los procesos

Modelo de SGC basado en procesos



- Compatibilidad con otras normas de gestión
- Unica norma certificable
- Mayor énfasis en el cumplimiento de los requisitos legales y/o regulatorios
- Menos énfasis en procedimientos documentados
- Mayor énfasis en la participación de la alta dirección
- Establecimiento de objetivos mensurables en todas las funciones y niveles relevantes
- Mayor atención a la disponibilidad de recursos
- Mayor énfasis en entender y satisfacer los requisitos del cliente
- Seguimiento de la información relativa a la satisfacción del cliente
- Análisis de datos recabados por el sistema
- Exige la mejora continua y análisis de la eficacia del sistema

Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, es lo que se denomina "enfoque basado en procesos".

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- La mejora continua de los procesos con base en mejoras objetivas.

Dentro del modelo, se tiene en cuenta cuatro aspectos a saber:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

A su vez, la norma ISO 9000 demuestra compatibilidad con otros sistemas de gestión, como la norma 14000:1996, alineándose con la misma con la finalidad de aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios.

Actualmente en nuestro país, si hacemos un análisis por regiones, la provincia de Buenos Aires es la de mayor nivel de certificación en lo que atañe a PYMES industriales, seguida por Capital Federal, luego Córdoba y Santa Fe.

Si analizamos por tipo de actividad, el sector que más ha crecido hasta el momento en cantidad de certificaciones es el sector de los servicios, pero seguido por el sector de metalmecánica y el químico, por lo cual vemos que el interés acerca de la certificación por parte de los sectores industriales no es poco.

Inicialmente definimos que dentro de las normas ISO, tanto en 9000:2000 como en la 9004:2000, se establecían ocho principios fundamentales. Es relevante poder adentrarnos en cada uno de ellos para ver que manera es importante dentro del sector de empresas que estamos analizando: las PYMES.

Enfoque al cliente.

Las pequeñas y medianas empresas al igual que toda empresa, depende de sus clientes, y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, satisfacer los requisitos de los mismos y esforzarse por satisfacer sus expectativas.

Esto redundaría en una serie de beneficios significativos:

- Aumento de los ingresos y de la participación en el mercado.
- Aumento en la eficacia de la utilización de los recursos de la PYME para aumentar la satisfacción del cliente.
- Aumenta la fidelidad del cliente.

Al aplicar este principio la PYME se asegura poder comprender las necesidades de sus clientes, asegurando que los objetivos de la empresa estén vinculados con los objetivos de los clientes, se puede medir el grado de satisfacción del cliente sobre la base de los resultados obtenidos, y se equilibra el hecho de satisfacer al cliente con otras partes interesadas, tales como los proveedores, los empleados y la sociedad en su conjunto.

Liderazgo

Los líderes establecen la unidad del propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente en el cual el personal, que si bien es reducido en la PYME, sigue siendo un factor clave para el éxito de la misma, pueda llegar a involucrarse totalmente con los objetivos de la organización.

Entre los posibles beneficios encontramos:

- Los empleados comprenderán y se sentirán motivados respecto de las metas de la PYME.

- Si bien no hay grandes niveles de comunicación internos en las PYMES, hará que los existentes sean óptimos y adecuados para una adecuada comunicación entre empleador y empleado.

Con este principio, se logra tener una visión clara del futuro de la PYME, se establecen objetivos desafinados y no conformistas, se crean y mantienen valores compartidos en la organización, se establece mayor confianza y se eliminan los temores, se establecen los recursos necesarios y la capacitación adecuada para que los miembros de la empresa actúen con mayor libertad y responsabilidad.

Participación del personal

El personal, si bien en una PYME es reducido, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Entre los beneficios que obtenemos en la aplicación de este principio, tenemos:

- Mayor motivación, compromiso y participación de los empleados de la PYME.
- Innovación y creatividad en la consecución de los objetivos de la organización.
- Mayor responsabilidad por parte de los empleados respecto de su propio desempeño.
- Mayor disposición de los empleados para contribuir en la mejora continua de la empresa.

Con la aplicación de este principio los empleados llegan a comprender la importancia de la contribución de sus esfuerzos a la empresa, que hagan suyos los problemas y se esfuercen en encontrar las soluciones, evalúen su propio desempeño comparándolo con sus metas y objetivos personales, compartan su conocimiento con los demás y que se discuta en conjunto los problemas de la empresa para encontrarle la solución.

Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Entre los beneficios de la aplicación del principio, nos encontramos con:

- Costos más bajos y períodos más cortos a través del uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados y predecibles.
- Se identifican y priorizan las oportunidades de mejora.

A través de este principio, la PYME llega a definir cuáles serían las actividades necesarias para obtener el resultado deseado, estableciendo responsabilidades claras entre todo el personal para poder gestionar dichas actividades claves, se analizan y miden la capacidad de las actividades claves, se identifican los recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves, y por último

se analizan los riesgos, el impacto de dichas actividades sobre los clientes ,proveedores y otras partes interesadas que existieren.

Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y la eficacia de la PYME para el logro de sus objetivos.

Entre los beneficios de la aplicación del principio tenemos:

- Se integran y alinean los procesos que mejor lograrán los resultados deseados.
- Se centralizan los esfuerzos en los procesos clave.
- Se proporciona mayor confianza a las partes interesadas (clientes, proveedores...) respecto de la consistencia, eficiencia y eficacia de la PYME, aspecto fundamental para una mejor inserción en el mercado.

De esta manera, se estructura el sistema para lograr los objetivos de la PYME en la forma más eficaz y eficiente. Se llega a comprender de mejor manera la interdependencia entre los diferentes procesos. Brinda una mejor comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes; se llega a comprender mejor las capacidades de la PYME y se establecen sus restricciones; se establecen metas y a partir de allí se analiza como deberían operar las diferentes actividades; y por ultimo mejorar continuamente el sistema mediante la medición y la evaluación.

- Se toman decisiones informadas.
- Se aumenta la capacidad para demostrar la eficiencia de las decisiones anteriores mediante la referencia a los registros de los hechos.

Con la aplicación del principio las PYMES se aseguran que los datos y la información sean lo suficientemente exactos y confiables y sean utilizados por quienes correspondan para tomar decisiones.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Las PYMES y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Entre los beneficios a destacar de este principio tenemos:

- Aumento de la capacidad de generar valor en ambas partes.
- Flexibilidad y velocidad de las respuestas conjuntas ante cambios del mercado o de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Optimización de los costos y los recursos.

Con este principio, la PYME logra establecer relaciones con los proveedores que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo, se logra una mejor selección de los proveedores adecuados, comunicación clara y abierta con los mismos y posibles actividades conjuntas de desarrollo y mejora.

Importancia de la certificación

La necesidad de evaluar la calidad, nace de la preocupación por asegurar la satisfacción de los usuarios de los diferentes productos; y es esa misma preocupación la que ha llevado al desarrollo de normas de calidad.

Las Pymes no pueden actuar con total libertad dentro de la sociedad, sino que deben observar restricciones relacionadas con sus derechos y obligaciones y sus posibilidades económicas.

Guy Laudoyer observa que, así como existen recomendaciones, estatutos y leyes que definen las organizaciones jurídicamente y también la forma de presentación de sus aspectos económicos y financieros, del mismo modo pueden explicitarse recomendaciones sobre la calidad de la oferta que realizan las empresas y sobre la satisfacción de los clientes o usuarios.

Cuando esto se lleva a cabo, además de las especificaciones técnicas propias de cada productor, se cuenta con normas de calidad que establecen requisitos mínimos por medio de los cuales se busca garantizar la seguridad y satisfacción de los usuarios.

Las ventajas propias de la aplicación del sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9000 son:

Según aspectos cualitativos:

- Reducción en el número y alcance de las auditorías realizadas por los clientes

- Uso del proceso de evaluación como una herramienta para mejorar las operaciones
 - Uso de la certificación como un elemento de marketing para demostrar el compromiso de la PYME con la calidad
 - Acceso a ciertos mercados que requieren sistemas de calidad certificados
 - Mejora la eficiencia global de la PYME
 - Mayor fluidez en el desarrollo de los procesos del negocio.
 - Facilidad para la inducción en su puesto de trabajo del personal nuevo.
- Importante mejora en aspectos de orden y limpieza.
- Aumento de la motivación de los empleados

Según aspectos cuantitativos:

- Registro de las decisiones tomadas (respaldo documentado para la acción particularmente para el personal operativo)
- Mejor predisposición del personal para la implementación de un nuevo sistemas de gestión
- Toma de decisiones por parte de los propietarios de las PYMES en base a hechos/datos comprobables
- Mejora en el nivel de satisfacción de los clientes
- Disminución de los costos por la no calidad de productos/ servicios ofrecidos.
- Disminución de reclamos/quejas por problemas en la prestación de servicios.
- Mejora en el cumplimiento de los plazos de entrega comprometidos.

- Importante posicionamiento de la PYME en el sector/área de actividad

Como funciona la certificación

Uno de los rasgos interesantes de las normas ISO 9000 es que el cumplimiento de los requisitos que establece la norma debe ser certificado por una tercera parte independiente. Esta certificación está organizada fundamentalmente a escala nacional. Una vez aprobado el proceso de acreditación, el organismo certificador recibe el permiso para conceder certificados "reconocidos" ISO 9000. Este proceso de acreditación requiere el cumplimiento de criterios muy estrictos por el organismo certificador, tanto en términos de las calificaciones de sus auditores como en cuanto a su propia organización interna. Además dicha acreditación debe renovarse periódicamente.

Si una PYME aspira a obtener un certificado ISO 9000, atravesará por regla general las siguientes fases:

- Creación en la propia organización de un sistema de calidad que cumpla los requisitos estipulados por la norma.
- Elección de un organismo acreditado de certificación.
- Auditoría de total cumplimiento por el organismo certificador, y concesión del certificado (en caso de ser aprobado).
- Diversas auditorías intermedias, de escala más limitada, durante un período de tres años (suelen tener lugar cada 6 – 8 meses, como mínimo una vez al año).

- Cada certificado vale exclusivamente para un período de tres años.

La formulación relativamente general de las normas ISO 9000, la estructura de acreditación "nacional", y la "competencia" entre los organismos certificadores son todos ellos factores que contribuyen a que las prácticas de concesión de los certificados ISO 9000 presenten ligeras diferencias. Apenas existen "pruebas consistentes", pero la mayoría de los expertos están de acuerdo en que no todos los certificados tienen el mismo valor. Los procesos de certificación se consideran "más fáciles" en determinados países o con determinados organismos certificadores. Este problema existe y debe afrontarse con seriedad. Por otro lado, tampoco debe exagerarse la cuestión dado que debido a la naturaleza procesal de un sistema de calidad conforme a las normas ISO 9000, con todos sus circuitos de realimentación y actuaciones correctoras, resulta muy difícil que se apruebe un sistema ISO 9000 "deficiente". En realidad, hasta la fecha apenas se han producido unos pocos casos de "falsificación" de sistemas o certificados, al menos entre los acreditados.

Aplicación de la norma ISO 9000

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.

Los sistemas de gestión de calidad pueden ayudar a las PYMES a aumentar la satisfacción del cliente.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances tecnológicos, las organizaciones, entre ellas las PYMES, deben mejorar continuamente sus productos y procesos si quieren mantenerse y expandirse dentro del mercado nacional así como el internacional.

El enfoque a través de un sistema de gestión de calidad ayuda a animar también a las PYMES a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente, y mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad de proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad, cuando la organización:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos de los clientes y los reglamentos aplicables, y
- Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluido los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

Como se demuestra, estos objetivos están totalmente alineados con los objetivos de las PYMES, dado que su cumplimiento es esencial e indispensable para poder competir dentro del mercado, no solo nacional sino internacional.

Todos los requisitos de esta norma son genéricos y se pretende que sean aplicables a todo tipo de organización, sin importar su tipo, tamaño o producto suministrado.

Cuando uno o varios de los requisitos de esta norma no pueden ser aplicados debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión, pero dichas exclusiones no deberán afectar la capacidad ni la responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

De esta manera también, queda demostrada la flexibilidad de la norma ISO 9000 para poder adaptarla a las necesidades y estructuras propias de las pequeñas y medianas empresas.

Para poder implementar un sistema de gestión de calidad la PYME deberá establecer, documentar, implementar y mantener dicho sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia.

La empresa debe:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de dichos procesos
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de dichos 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 y el análisis de estos procesos, e
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de dichos procesos.

A su vez, también la norma exige que se lleve la documentación pertinente para poder aplicarla.

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a lograr la conformidad con los requisitos del cliente y mejorar la calidad, proveer la formación apropiada, así como la evaluación continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad.

La ISO 9001 destaca que se deberán realizar declaraciones documentadas de la política de calidad y cuales son los objetivos de calidad que persigue la PYME;

además se deberá contar con un manual de calidad y todos los documentos necesarios por la PYME para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

El manual de calidad deberá incluir el alcance del sistema de gestión de calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier tipo de exclusión, así como también los procedimientos documentados establecidos según la norma para el sistema de gestión de calidad y una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad.

A su vez, todo tipo de documento que sea utilizado por la PYME para la gestión de calidad deberá ser aprobado antes de su emisión, actualizados periódicamente, verificando que se implementen los cambios realizados. Todos los documentos deben ser legibles y fácilmente identificables.

También se exige, como parte importante para la aplicación de la norma, un profundo compromiso por parte de los dueños o principales interesados en la PYME, tanto en el desarrollo como en la implementación del sistema de gestión de calidad así como en la mejora continua de su eficacia.

A través de su liderazgo y sus acciones, los dueños de las PYMES pueden crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de calidad pueda operar eficazmente.

La ISO 9004 establece que los dueños de las PYMES deben considerar cambios radicales en los procesos como una manera de mejorar el desempeño de la organización. Durante dichos cambios, los dueños de la PYME deberían tomar las medidas apropiadas para asegurarse de que se proporcionan los recursos y las

comunicaciones necesarias para mantener las funciones del sistema de gestión de calidad.

La ISO 9001 dispone que los dueños de las PYMES deberían identificar los procesos de realización del producto, dado que éstos están directamente relacionados con el éxito de la organización. Los dueños deberían también identificar aquellos procesos de apoyo que afectan a la eficiencia y la eficacia de los procesos de realización o las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La gestión debería asegurarse de que todos los procesos operan como una red de trabajo eficiente y eficaz. La gestión debería analizar y optimizar la interacción de los procesos, incluyendo tanto los procesos de realización como los de apoyo.

El responsable del sistema de gestión de calidad debe dar a conocer a los empleados de la PYME acerca de la importancia de satisfacer tanto los requisitos de los clientes como los legales y reglamentarios, deberá establecer políticas de calidad, objetivos de calidad, deberá llevar a cabo revisiones de las políticas y objetivos y verificar acerca de la disponibilidad efectiva de los recursos necesarios para una adecuada implementación del sistema de gestión de calidad.

Con respecto a la política de calidad el responsable de la PYME debe asegurarse de que la misma sea adecuada según el propósito que tenga la organización, se debe asumir el compromiso de cumplir con los requisitos de dicha política y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad, y proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Dicha política debe ser comunicada y entendida por todos los integrantes

de la PYME y revisada para que se encuentre siempre actualizada según las circunstancias cambiantes.

Los responsables de la PYME deberán, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de calidad, incluyendo la política de calidad y los objetivos de calidad.

Los resultados de dicha revisión deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del sistema de gestión de calidad y sus procesos,
- La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente,
- Las necesidades de recursos.

Con respecto a los recursos, la PYME debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia, y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La ISO 9004 dictamina que los dueños de las PYMES deberían asegurarse de que los recursos esenciales tanto para la implementación de las estrategias como para el logro de los objetivos se identifican y se encuentran disponibles.

Esto debería incluir los recursos para la operación y mejora del sistema de gestión de calidad, así como para la satisfacción de los clientes y de otras partes

interesadas. Los recursos pueden ser personas, infraestructura, ambiente de trabajo, información, proveedores, recursos naturales y financieros.

Dentro de los recursos, se considera lo relacionado con los recursos humanos, y se tiene en cuenta que más allá del tamaño de la organización que está en estudio y del número de personal de la organización, los empleados que realicen trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

Los dueños de las PYMES deberían mejorar tanto la eficiencia como la eficacia de la organización, incluyendo el sistema de gestión de calidad. Como ayuda en el logro de sus objetivos, la organización debería promover la participación y el desarrollo de sus empleados.

Por lo tanto la organización deberá:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias.

La planificación de las necesidades de educación y formación debería tener en cuenta el cambio provocado por la naturaleza de los procesos de la organización, las etapas de desarrollo del personal y la cultura de la organización.

El objetivo es proporcionar a los empleados los conocimientos y habilidades que, junto con la experiencia, mejoren su competencia.

La educación y la formación deberían enfatizar la importancia del cumplimiento de los requisitos y las necesidades y expectativas del cliente y de otras partes interesadas. Debería también incluir la toma de conciencia de las consecuencias sobre la organización y su personal debido al incumplimiento de los requisitos.

Con respecto a la infraestructura, la PYME deberá determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, incluyendo edificios y espacios de trabajo, equipos para los procesos (software y hardware) y todo servicio de apoyo necesario.

Los dueños de la PYME deberían definir la infraestructura necesaria para la realización de los productos teniendo en cuenta las necesidades y las expectativas de las partes interesadas.

También se deberá asegurar de que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos debería tomar en cuenta aspectos tales como metodologías de trabajo creativas, oportunidades de aumentar la participación, reglas y orientaciones de seguridad, interacción social, higiene y limpieza, entre otras.

Con respecto a los proveedores, los dueños deberían establecer relaciones con los proveedores para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de

mejorar mutuamente la eficacia y la eficiencia de los procesos que crean valor. Existen varias oportunidades para que la organización incremente el valor a través del trabajo con sus proveedores, tales como:

- Optimizando el número de proveedores,
- Estableciendo comunicación en ambos sentidos en ambas organizaciones para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos y disputas costosas,
- Cooperando con los proveedores en la validación de la capacidad de sus procesos,
- Alentando a los proveedores a implementar programas de mejora continua del desempeño.

Uno de los factores más importantes y que quizá es el principal obstáculo en la PYME para implementar sistemas de gestión de calidad es el factor financiero. Pero dentro de la gestión de recursos se deberán incluir actividades para determinar las necesidades de recursos financieros y las posibles fuentes de los mismos. El control de los recursos financieros debería incluir actividades para comparar el uso real frente al planificado y tomar las acciones necesarias y pertinentes.

La mejora de la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de calidad puede influir de manera positiva en los resultados financieros de la PYME, como ser:

- Internamente, mediante la reducción de fallas en los procesos y en el producto, o el desperdicio de material o tiempo,
- Externamente, mediante la reducción de fallas en el producto, costos de compensación por garantías y costos por pérdidas de clientes y mercados.

Por lo antes expuesto, se deja evidencia clara que no solo la PYME se debe preocupar por el costo de implementación de un sistema de gestión de calidad eficaz, sino también visualizar las ventajas comparativas que su implementación y utilización conllevan en los recursos financieros.

En términos del producto la PYME debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto, los cuales deberán ser coherentes con los otros procesos del sistema de gestión de calidad.

Los dueños deberían asegurarse de la operación eficaz y eficiente de los procesos de realización y de apoyo de manera tal que la organización tenga capacidad de satisfacer a sus partes interesadas. Si bien los procesos de realización resultan en productos que aportan valor a la organización, los procesos de apoyo son también necesarios para la organización y aportan valor de manera indirecta.

Todo proceso es una secuencia de actividades relacionadas o una actividad que tiene tanto elementos de entrada como resultados. Los dueños de las PYMES deberían definir los elementos de entrada y las actividades necesarias para su logro eficaz y eficiente.

Durante el proceso de planificación del producto la organización debe determinar:

- Los objetivos de calidad y los requisitos para el producto,
- La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios de aceptación del mismo,

- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos.

Asimismo, se deben tener en consideración los requisitos requeridos por el cliente con respecto al producto proporcionado, por lo que la PYME deberá determinar:

- Los requisitos especificados por el cliente.
- Los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido,
- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y
- Cualquier requisito adicional determinado por la propia PYME.

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos, etc..) y debe asegurarse de que:

- Están definidos los requisitos del producto
- Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Cuando el cliente no realice una declaración documentada o por escrito de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal conozca y acepte dichas modificaciones.

Para poder conocer fehacientemente cuales son los requisitos requeridos por el cliente, la PYME deberá encargarse de determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a:

- La información sobre el producto,
- Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

Los dueños de las PYMES deberían asegurarse de que la organización ha definido, implementado y mantenido los procesos de diseño y desarrollo necesarios para responder de manera eficaz y eficiente a las necesidades y expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas.

En el diseño y desarrollo de productos o procesos, los dueños deben asegurarse de que la organización no solo sea capaz de considerar su desempeño y funciones básicas, sino también todos los factores que contribuyen al cumplimiento del desempeño del producto y del proceso esperado por el cliente y demás partes interesadas.

Es fundamental que la empresa planifique y controle el diseño y desarrollo del producto, determinando:

- Las etapas de diseño y desarrollo,
- La revisión, verificación y validación apropiadas para cada etapa de diseño y desarrollo, y
- Establecimiento de responsables para el diseño y desarrollo del producto.

Los requisitos del producto deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo del producto, también se deben realizar verificaciones, para comprobar que los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos planificados.

También se realizará la validación del producto, para asegurarse que el producto resultante es capaz e satisfacer los requisitos para su aplicación especificada. El proceso de validación normalmente lo realiza el cliente.

Si se efectúan cambios en el diseño y/o desarrollo del producto, los mismos deberán revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación.

Para que el producto de la PYME cumpla con los requisitos necesarios, también será necesario que la organización evalúe y selecciones a sus proveedores, en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección y evaluación de los proveedores.

La organización debería asegurarse de que se definen e implementan procesos de compra eficaces y eficientes para la evaluación y control de los productos

comprados, con el fin de satisfacer las necesidades y requisitos de la organización, así como aquellos de las partes interesadas.

La PYME debe primero establecer en forma adecuada cuáles son los requisitos de compra antes de comunicárselos al proveedor.

Posteriormente, deberá establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados.

Asimismo, la empresa debe llevar a cabo la producción bajo condiciones controladas, incluyendo información acerca de las características del producto, instrucciones de trabajo cuando sea necesario, uso de equipo apropiado de trabajo y la disponibilidad e implementación de dispositivos de seguimiento y medición de la producción.

Los procedimientos de medición, análisis y mejora son necesarios para:

- Demostrar la conformidad del producto,
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de calidad,
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Como una de las medidas de desempeño del sistema de gestión de calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

A su vez, la PYME deberá llevar a cabo a intervalos planificados, auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma y con los requisitos del

sistema de gestión de calidad establecidos por la organización, y si el mismo se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Esto se realiza a fin de establecer la mejora continua del sistema de gestión de calidad. El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de calidad es incrementar las probabilidades de satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Entre las acciones destinadas a la mejora encontramos el análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora, establecimiento de objetivos para la mejora, la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos, la evaluación de dichas soluciones y su selección, implementación de la solución seleccionada, la medición, verificación y, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos y la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una *actividad continua*. La información proveniente de los clientes y de otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión.

Las acciones correctivas establecen que las organizaciones deben tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el objeto de prevenir que

vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Se deben revisar las no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes, determinar cuales son sus causas, evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir y registrar los resultados de las acciones tomadas.

Con respecto a las acciones preventivas, la organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Se debe establecer una documentación de las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de las no conformidades, determinar e implementar las acciones necesarias y registrar los resultados de las acciones tomadas.

Como se pudo exponer, la familia de normas ISO 9000 mejora los aspectos organizativos de la PYME. Sin calidad técnica no es posible producir en el competitivo mercado presente, y una mala organización genera un producto deficiente en calidad.

Puesto que la calidad se presupone, las normas ISO 9000 proponen sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la PYME que en ultima instancia a todos benefician.

Toda mejora, redundando en un beneficio en la calidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor, que es lo que pretende quien adopta la norma como guía de desarrollo empresarial.

La alta competencia y elevadísima y difundida capacidad tecnológica de las empresas, hacen que se eleven los estándares de producción en la totalidad del sistema productivo.

La mejor forma de mejorar la producción con los medios materiales existentes es a través de una organización que maneja y gestiona los medios de producción como un todo, siguiendo los patrones de liderazgo, participación e implicación, orientación hacia la gestión, análisis de los datos, sobre todo los provenientes de los clientes, son necesarios para la mejora continua de la PYME.

Satisfacer al cliente es el objetivo final de esta norma, y de toda empresa, incluyendo las PYMES, para poder permanecer dentro del mercado.

CONCLUSION

Las PYMES son simultáneamente estructuras de gran inercia pero con gran plasticidad, lo que les otorga posibilidades de cambio casi ilimitadas.

La paradoja de la pequeña y mediana empresa radica en que, por un lado, está en mejores condiciones para incorporar cambios, pero por otro, es generalmente más resistente a hacerlo, como lo observamos en las respuestas brindadas por las PYMES industriales sujetas al análisis.

Superar la resistencia al cambio será más posible si además de comprender la importancia de ésta, se pudiese articular un proceso de cambio planificado, gradual y en etapas. En la medida en que los cambios puedan administrarse (pensarlos, diseñarlos, implementarlos y evaluarlos), los mismos podrán manejarse.

El futuro de las PYMES está íntimamente ligado a las transacciones que pueda entablar con el contexto, es decir, con el medio externo a ella, ya sea con otras organizaciones privadas o estatales, instancias políticas, económicas, sindicales y sociales. Estos tipos de relaciones solo se pueden lograr si dichas organizaciones obtienen un alto grado de eficiencia y eficacia, alcanzados ellos por la implementación de la referida norma.

De allí el énfasis en la temática del cambio, orientado hacia un nuevo modo de entender los negocios, que tienden a romper con los modelos individualistas y autocráticos y apunta a un estilo participativo, el cual las posibilidades de integración y participación constituyan alternativas abiertas.

Si esta perspectiva es compartida por las PYMES, es importante que tales cambios para el futuro deben ser iniciados hoy.

Para quienes estén dispuestos a iniciar el proceso de cambio, será importante entender que el mismo deberán responder a una adecuada planificación y no a un impulso desenfrenado que pase por alto la realidad.

El desafío no solo debe ser asumido por los dueños de las pequeñas y medianas empresas, sino por todos aquellos colaboradores que, desde dentro o fuera de las mismas, deseen preservarlas. No es el consentimiento cómodo el que produce los cambios, sino la actitud arriesgada de quienes tienen un punto de vista y lo defienden.

Los cambios que se produzcan generarán inevitablemente, algún grado de conflicto que se agregará a los ya existentes. Pero parecería que no hay otra forma para resolver de raíz los problemas que anticiparlos para removerlos y así asegurar la subsistencia de la organización en el futuro.

Las empresas que deseen competir encontrarán que cada día es más importante alcanzar la certificación tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Dentro del Mercosur el principal país con número de certificaciones es Brasil, alcanzando un 80%, seguido por Argentina en un 11% y luego Chile y Uruguay en un 2%. La participación de Argentina en el comercio mundial ascendía en el año 1953 al 1.93%, en el año 1990 alcanzaba el 0.36% y hoy en día Argentina participa en un 0.46% del total, por lo que nuestro país se ha caracterizado en los últimos 50 años por su decreciente participación mundial.

El Centro de Estudios de la Productividad del Ministerio de Economía de la Nación interpreta cuales son los perfiles generales y específicos de los exportadores PYMES exitosos.

Entre los generales encontramos:

- Concepto de comercio exterior como un concepto estratégico y de largo plazo.
- Orientación preferente a los mercados regionales.
- Vinculación horizontal o vertical con empresas de su sector en temas de comercio exterior.
- Profesionalización de las actividades relacionadas al comercio exterior.

Entre los específicos contamos con:

- Desarrollo de nuevos productos.
- Participación en ferias, misiones o viajes de negocios.
- Acuerdos estratégicos con socios en destino.
- SISTEMAS DE CALIDAD Y CERTIFICACION.

La PYME argentina tiene actualmente una buena oportunidad de consolidar un desarrollo exportador.

Conocemos los obstáculos pero también sabemos que la experiencia internacional muestra que las redes entre grandes empresas y las PYMES son un elemento fundamental en la búsqueda de la competitividad.

En definitiva son más competitivas las empresas que actúan a través de redes de empresas mejorando su entorno institucional y sus relaciones empresariales.⁵

⁵ Edgardo Acuña, disertación realizada en la Universidad Católica de La Plata, Buenos Aires, 2003.

Para lograr dicha integración, se hace necesario cumplir con los perfiles establecidos, siendo importante el no dejar de lado la aplicación de sistemas de gestión de calidad y su certificación, ya que para poder integrar grupos internacionales y estar a la altura de las grandes empresas y poder competir en este mundo globalizado, esta herramienta es sumamente importante y no debe ser pasada por alto.

Los empresarios deben considerar que la existencia de un sistema de calidad bien implementado provee una mejora considerable en la competitividad, calidad y productividad, que compensa con creces la inversión necesaria para su implementación.

Es importante que los propietarios de las PYMES comprendan y se concienticen sobre la importancia de un adecuado sistema de gestión de calidad, por lo cual a partir de dicho trabajo se propone que las PYMES tomen conciencia de los siguientes aspectos:

- Si bien es cierto y real que el financiamiento que puede lograr obtener una PYME no es el mismo que puede esperar una gran empresa, es necesario que dicho capital obtenido sea utilizado adecuadamente para un mayor crecimiento de la pequeña y mediana empresa, por lo que un mejoramiento de la calidad de la empresa y sus productos a través de un sistema de gestión de calidad no es poca cosa.
- Si bien la estructura de la PYME es pequeña, no quiere decir que no sea atrayente en cuanto se aborde la importancia de mejorar la calidad de los

productos. En cuanto la empresa sea más importante y atrayente dentro del mercado, será mayor su rentabilidad más allá de su tamaño.

- El cuestionamiento de la falta de calificación de la mano de obra queda superado ampliamente, ya que con la implementación de las normas ISO 9000 verificamos que esta problemática queda totalmente anulada.
- Es importante instaurar la cultura del cambio, de querer mejorar para poder competir, teniendo en cuenta entonces, la readecuación en lo que sea necesario de la estructura de la empresa. La instauración de un sistema de calidad no es un peso a soportar, al contrario es una mejor manera de trabajar, por lo tanto hay que ser proactivo al cambio.
- No hay que omitir tampoco que, a diferencia de las grandes empresas, el tamaño reducido de las PYMES hace que sea mucho más sencillo la implementación de nuevas tecnologías y sistemas, además de que la cantidad de personal también es menor, lo cual permite una mejor comprensión y adaptación del sistema de gestión.
- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación, lo que se logra con un adecuado sistema de gestión de calidad.
- Como mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, tratando de limitar la libre competencia, es necesario incrementar la calidad de las PYMES para no quedar fuera del mercado.

La importancia de la certificación de las normas ISO 9000 ha sido planteada. Ahora queda en manos de las pequeñas y medianas empresas la tarea de comprenderlas y analizarlas para así concientizarse de la importancia de este cambio para su propia subsistencia.

ANEXO

IMPLEMENTACION DE NORMAS ISO 9000 EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA.

Actualmente, un grupo facilitador se encuentra en la ardua tarea de la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO 9000 en el SEMPRE, entidad prestadora de Obras Sociales de la provincia. Si bien no es una empresa del sector privado, la misma cuenta con una dotación de 180 empleados, por lo cual es un análisis sumamente interesante según lo analizado en el presente trabajo.

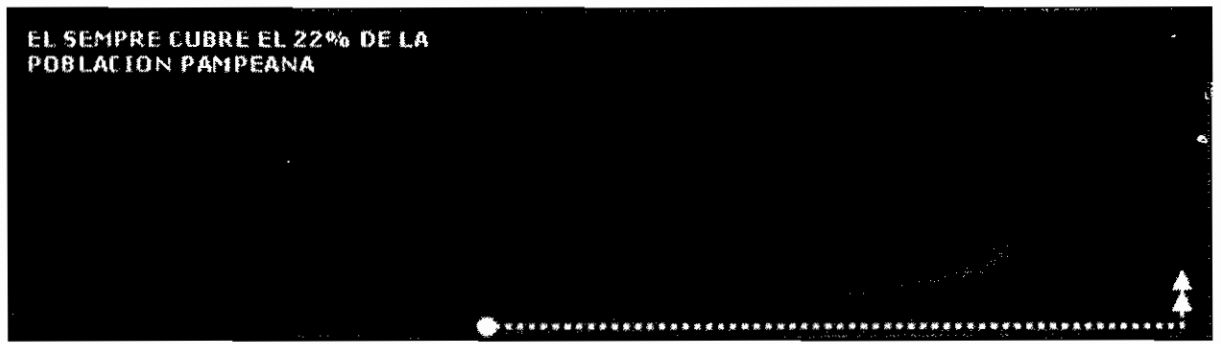
SEMPRE fue creado por Ley n° 503/69 como un Organismo independiente, con el objeto de atender la asistencia médica integral de los afiliados a la entonces Caja de Previsión Social y miembros de la familia a cargo.

Por Decreto-Ley n° 638/79 se instituyó un nuevo régimen legal del SEMPRE, estableciendo la dependencia del ya Instituto de Seguridad Social y atender la cobertura económica de los riesgos emergentes en materia médico-asistencial, incorporando como beneficiarios obligatorios a los jubilados, retirados y pensionados provinciales y la posibilidad de incorporación de otros grupos de población, como de las entidades públicas, privadas o mixtas.

En 1983 mediante la NJF n° 1170 se modificó el sistema legal del Instituto de Previsión Social que pasó a denominarse Instituto de Seguridad Social y el

SEMPRE se constituyó en Área Básica en asegurar la protección integral de sus afiliados y familiares a cargo.

Tanto en el ámbito provincial como en el interprovincial el SEMPRE mantiene un prestigio sólidamente respaldado por más de 30 años de funcionamiento, caracterizado por una labor constante y efectiva en beneficio de la salud de la población atendida; y por la seriedad y responsabilidad puestas de manifiesto en el cumplimiento de sus obligaciones. Para mantener y elevar dicho nivel de atención, es que dicho organismo recurre a la aplicación de un Sistema de Gestión Calidad, por lo que a continuación, se establecerá cual es el plan de trabajo a seguir y los pasos necesarios para aplicar el Sistema dentro del esta organización.



PLAN DE TRABAJO

SEMPRE

**PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA PARA LA
MEJORA CONTINUA**

OBJETIVO: Implementar un sistema de Mejora Continua en el ámbito del SEMPRES en la Provincia de La Pampa, dando cumplimiento a los requisitos certificables de la Norma ISO 9001.

¿Por qué aplicar en SEMPRES?



PLAZO PARA LA IMPLEMENTACION: El plazo total de la propuesta de trabajo alcanza aproximadamente los 12 meses, dividido en tres etapas cuatrimestrales, aunque el mismo se ajustará de acuerdo al estado de avance que cada una de las unidades funcionales alcance en ese momento.

RESULTADOS: Los resultados de la propuesta de trabajo serán revisados y evaluados cuatrimestralmente, de acuerdo al plan de trabajo que se detalla más

abajo. En esta oportunidad ambas partes acordaran sobre la continuidad del trabajo propuesto.

1. *Introducción*

Beneficios genéricos de un sistema de Gestión de Calidad certificado.

Un sistema de Gestión de Calidad certificado brinda múltiples beneficios a los clientes/usuarios, a la organización, a los proveedores y a la comunidad toda.

Podrían puntualizarse los más relevantes a título de ejemplo:

- Logra y mantiene una calidad en los servicios acorde a los requisitos de los clientes/usuarios y proporciona un nivel de atención y confianza en los mismos por el control de todos los procesos que se llevan adelante en la organización.
- Ayuda a los conductores de la organización a lograr la calidad planificada, controla los resultados sistemáticamente e incorpora la mejora continua de los procesos como filosofía de la organización, afianzando la eficacia y eficiencia.
- Afianza en la comunidad una imagen positiva y seria del organismo.
- Incorpora la calidad y la excelencia como valores de la cultura organizacional.

2. Plan de trabajo

A) 1º Etapa (marzo, abril, mayo y junio de 2006)

Actividades de Capacitación

2.A.1.- Capacitación para la Dirección:

Destinado: Al equipo de conducción de cada Unidad Funcional.

Contenidos: conceptos básicos sobre Sistemas para la Mejora continua e ISO 9000:2000.

Ritmo: una reunión de 4 horas.

Objetivo 1: informar a la dirección del organismo la tarea a realizar, horizontes y desafíos asumidos.

Objetivo 2: iniciar el proceso de definición de la Política de la Calidad.

Inicio: 1º mes de la etapa.

2.A.2.- Curso de Información Básica sobre Sistemas para la Mejora Continua y Normas ISO 9000:2000.

Destinado: A todo el personal, aproximadamente 180 personas.

<u>Contenidos:</u>	conceptos básicos sobre Sistemas para la Mejora Continua e ISO 9000:2000.
<u>Duración:</u>	8 horas de reloj.
<u>Ritmo:</u>	dos jornadas de trabajo de 4 horas, en nueve grupos de alrededor de 20 personas cada uno.
<u>Objetivo:</u>	informar a toda la organización sobre la tarea a realizar, horizontes y desafíos asumidos.
<u>Inicio:</u>	2º mes de implementación.

2.A.3.- Definición y difusión de la política de Calidad de la organización:

<u>Quien lo hace:</u>	representante/administrador del sistema.
<u>Destinado:</u>	a todos los sectores de la organización.
<u>Contenido:</u>	Política de la calidad de la organización.
<u>Ritmo:</u>	con la que se estime conveniente, nunca será menor a una reunión quincenal.
<u>Objetivo:</u>	cohesionar a toda la organización detrás de los objetivos de la organización en consonancia con el pensamiento de la conducción y mantener un ambiente motivado.
<u>Inicio:</u>	a partir del 3º mes de implementación.

2.A.4- Formación de Facilitadores de Implementación:

<u>Destinado:</u>	a los seleccionados para dicha función, aproximadamente 15 a 20 personas.
<u>Contenidos:</u>	análisis de las Normas ISO 9000:2000 Uso de herramientas para la Mejora Continua. Como confeccionar la documentación propia del sistema.
<u>Duración:</u>	12 horas de reloj por grupo, en 4 semanas
<u>Ritmo:</u>	3 horas semanales.
<u>Objetivo:</u>	conformar un equipo de Facilitadores del proceso de implementación. Ayudará en la elaboración de los documentos, en la adaptación de la Norma a la organización y el posterior crecimiento del sistema. Capaz de difundir los valores de la organización y ayudar al clima necesario para la mejora continua.
<u>Inicio:</u>	4º mes de implementación.
<u>Evaluación:</u>	Equipo de Contadores Públicos y Licenciados en Administración de Empresas.

B) 2º Etapa (Julio, Agosto, Septiembre y Octubre de 2.006)

Actividades de Elaboración y aplicación de la documentación del sistema

2.B.1- Documentación de la Política y Objetivos de la Calidad:

<u>Destinado:</u>	a toda la organización.
<u>Contenidos:</u>	Documentación básica del sistema.
<u>Duración:</u>	la necesaria.
<u>Ritmo:</u>	1 reunión semanal.
<u>Objetivo:</u>	definir y documentar la Política de la Calidad de la organización.
<u>Inicio:</u>	1º mes de la etapa.

2.B.2- Formación de Auditores Internos:

<u>Destinado:</u>	a los seleccionados para dicha función, aproximadamente 15 a 20 personas.
<u>Contenidos:</u>	*profundización y dominio de las Normas ISO 9000:2000 *rol play de auditorias.
<u>Duración:</u>	18 horas reloj por grupo, en 6 semanas.
<u>Ritmo:</u>	3 horas semanales.

Objetivo: conformar un cuerpo de auditores internos compacto, que asegure la continuidad y el crecimiento del sistema, capaz de difundir los valores de la organización y ayudar al clima necesario para la mejora continua.

Evaluación: Equipo de Contadores Públicos y Licenciados en Administración de Empresas.

Inicio: 2º mes de la etapa.

2.B.3- Elaboración y desarrollo de la documentación propia del sistema:

Destinado: a toda la organización.

Duración: la necesaria.

Ritmo: 1 reunión semanal.

Coordinado por: Grupo de Contadores Públicos y Licenciados en Administración de Empresas.

Objetivo: definir los siguientes documentos:

- Identificación de Procesos: a partir del 3º mes de la etapa.

- Procedimientos específicos: a partir del 3º mes de la etapa.

- Instrucciones de Trabajo: a partir del 4º mes de la etapa.

- Manual de la Calidad: a partir del 4º mes de la etapa.

C) 3º Etapa (Diciembre de 2006 y Enero, Febrero y Marzo de 2007)

Desarrollo de herramientas del Sistema de Gestión de la Calidad

3.C.1.- Elaboración de los planes de auditorías internas

<u>Destinado:</u>	a todos los sectores de la organización.
<u>Ritmo:</u>	el que se estime conveniente.
<u>Objetivo:</u>	Desarrollar y definir el alcance y extensión del plan de auditoría interna.
<u>Inicio:</u>	1º mes de la etapa.

3.C.2.- Introducción a la Mejora Continua:

1. Conformación del Consejo/Comisión/Comité para la Mejora Continua de la organización, en el 2º mes de implementación de la etapa.
2. Elaboración del programa anual de actividades para la Mejora Continua.
3. Elaboración de los Indicadores para el Control de la Gestión y el seguimiento del proceso de Mejora Continua.

3.C.3.- Ejecución de auditorías internas

<u>Destinado:</u>	a todos los sectores de la organización.
<u>Contenido:</u>	todos los requisitos de la norma ISO 9001
<u>Ritmo:</u>	el definido en los procedimientos, que deberá alcanzar a todos los sectores de la organización.
<u>Objetivo:</u>	corroborar el estado de implantación del sistema y generar los ajustes correspondientes.
<u>Inicio:</u>	3º mes de la etapa.

3.C.4.- Fortalecimiento y consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad

<u>Destinado:</u>	a toda la organización.
<u>Contenido:</u>	integridad del sistema.
<u>Ritmo:</u>	el que se estime necesario.

Objetivo: perfeccionar el sistema, mantenerlo activo y generar un ambiente motivado.

Inicio: 4º mes de la etapa.

3.D. Auditorías de Certificación.

Pre-Auditoria: a los 16 meses de implementación.

Auditoria de certificación: cuando se estime oportuno, aproximadamente a los 18 meses de implementación.

*NO HAY UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD PARA DAR UNA BUENA
PRIMERA IMPRESION....*

...HAGAMOSLO BIEN LA PRIMERA VEZ

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Durkheim Emile, **La División del Trabajo Social**, Ediciones Akal, Tercera edición en español, Madrid, 1.995.
- ✓ Harold Koontz y Heing Weirich, **Administración. Una perspectiva global**, Editorial Mc Graw Hill, Décima edición, México, 1.994.
- ✓ Armand V. Feigenbaum, **Control de calidad total**, Editorial CESCA, Tercera edición, México DF, 1.994.
- ✓ Carlos Gonzalez, **ISO 9000, QS 9000, ISO 14000**, Editorial MC Graw Hill, México, 1998.
- ✓ Ingeniero Humberto Jiménez Aranda, página de internet. proyectos_sl@proese-protexa.com.mx.
- ✓ Edgardo Acuña, disertación realizada en la Universidad Católica de La Plata, Buenos Aires, 2003.
- ✓ Gastaldi Andrés, **Empresas en tiempos de crisis**, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Córdoba, 2004.

INDICE

Tema.....	Pág. 1
Problema.....	Pág. 1
Objetivo General.....	Pág. 1
Objetivos Específicos.....	Pág. 1
Estado de la Cuestión.....	Pág. 2
Justificación.....	Pág. 2
Marco Teórico.....	Pág. 3
Glosario.....	Pág. 19
Tiempo y Espacio.....	Pág. 20
Tipo de Investigación.....	Pág. 20
Modelo Metodológico.....	Pág. 21
Introducción.....	Pág. 22
Desarrollo.....	Pag. 23
Problemáticas actuales de las Pymes.....	Pág. 23
Importancia de las Pymes.....	Pág. 24
Las ISO en las Pymes industriales.....	Pág. 25
Importancia de la certificación.....	Pág. 37
Como funciona la certificación.....	Pág. 39
Aplicación de la norma ISO 9000.....	Pág. 40
Conclusión.....	Pág. 58
Anexo. Aplicación de ISO 9000 en La Pampa.....	Pág. 64
Bibliografía.....	Pág. 77