

LA VENTAJA COMPETITIVA Y LAS NORMAS ISO 9000

Lic. Ana María Vazquez

INTRODUCCION

La certificación del Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001, ¿trae aparejada una ventaja competitiva?

Analizando el concepto de ventaja competitiva es fácil demostrar que no es así. El solo hecho de certificar el Sistema de Gestión no implica una diferenciación que asegure a la empresa una posición privilegiada en el mercado.

Sin embargo, durante el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión están presentes las oportunidades para iniciar el cambio cultural que permitirá a la empresa explotar aquellas características únicas que han generado su actual posicionamiento en el mercado para transformarlas en verdaderos diferenciales competitivos.

Estas oportunidades se transformarán en ventajas reales cuando todos y cada uno de los integrantes de la empresa, comenzando por la dirección, comprendan cabalmente en que consiste “cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes”.

La comprensión de este principio es la base sobre la cual se desarrollará la nueva cultura organizacional.

EL ENTORNO

Las organizaciones deben cambiar simplemente porque el mundo cambia. Eso no es nada nuevo, ocurrió siempre.

¿Por qué hoy el cambio es un problema? Porque es muy rápido y se difunde inmediatamente. Se ha generado más información en los últimos 30 años que durante los previos 5000. La edición dominical de un periódico contiene más información que la que recibía durante toda su vida una persona en el siglo XVII. Hoy la base de conocimientos de la humanidad se duplica en menos de dos años.

“El cambio” es el reflejo de asombrosos e innumerables progresos científicos que se incorporan rápidamente a la tecnología e inciden drásticamente en la economía de todos los países del mundo y en sus empresas.

Es indudable que las empresas que van a sobrevivir son aquellas que estén preparadas para enfrentar los desafíos del entorno rápidamente cambiante y crecientemente competitivo.

Deberán ser capaces de :

- ◆ satisfacer clientes más sofisticados y exigentes con expectativas crecientes,
- ◆ operar con bajos márgenes que limitan la inversión,
- ◆ adaptarse a ciclos de vida de productos y servicios cada vez más cortos,
- ◆ enfrentar una competencia cada vez más intensa,
- ◆ lidiar con un número crecientes de canales que aumentan la complejidad de la operación
- ◆ superar el impacto de la asociación entre competidores y entre competidores y clientes

Múltiples evidencias señalan que el modelo de gestión que prevalece en la mayor parte de las empresas, en especial en las pequeñas y medianas, no es el adecuado para enfrentar estos desafíos.

LA VENTAJA COMPETITIVA

Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia creadora de valor que no es implementada simultáneamente por sus competidores.

Esta ventaja competitiva es, además, sostenible, cuando los competidores no pueden duplicar los beneficios de esta estrategia.

La ventaja competitiva se obtiene a partir de los recursos de la propia organización, que pueden agruparse en :

- ◆ físicos : tecnología, plantas, equipos, geografía, accesos.
- ◆ humanos : visión, valores, formación, relaciones, habilidades, experiencia de las personas

- ♦ organizacionales : estructura formal, planificación formal e informal, controles y sistemas, relaciones entre las distintas áreas y relación de la organización con el entorno.

¿Cuándo un recurso es una fuente de ventaja competitiva sostenible?

Las características para los recursos que poseen el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles son :

- ♦ valiosos (permiten crear o implementar estrategias que mejoran la eficacia y eficiencia)
- ♦ poco comunes (si los recursos valiosos los poseen también los competidores, estos recursos no serán de por sí una fuente de ventajas competitivas)
- ♦ no son imitables (los competidores no pueden obtenerlos, ej. cultura de la empresa, fuente de la ventaja no identificada, relaciones interpersonales)
- ♦ no son sustituibles (no son reemplazables por otros recursos o combinación de los mismos)

Considerando los recursos físicos, humanos y organizacionales, son los recursos humanos los que muestran indudablemente el mayor cumplimiento con estos criterios.

De manera que las personas que integran la empresa son la principal fuente de la tan buscada ventaja competitiva sostenible.

Mucho se ha escrito en relación a esta conclusión. No es una novedad. Allá por el 50 se decía lo mismo con otras palabras, "ninguna empresa puede ser mejor que las personas que la integran".

Pero, ¿cómo son las cosas en la realidad?. Philip Crosby⁽¹⁾, uno de los grandes Líderes de la Calidad, pregunta :

"...¿por qué los dirigentes empresariales se empeñan en que sus empleados odien a la compañía o, en el mejor de los casos, en que se sientan a disgusto trabajando ahí? ¿Por qué toleran una situación que hace que las personas nunca sientan deseos de ir a trabajar y se pisoteen unos a otros con tal de no quedarse un minuto extra al final de la jornada? ¿Por qué aceptan que sus empleados consigan la mayor parte de la información por medio de los rumores?....."

¿Es una exageración?, ¿cuántas empresas pequeñas y medianas conoce que tengan, no hablemos de un departamento, aunque sea una persona dedicada a gestionar los recursos humanos? y, creo que es válido aclarar, “gestionar los recursos humanos” no es sinónimo de “liquidar las remuneraciones del personal”.

Sin embargo, resulta muy difícil encontrar un empresario que no manifieste “estar enfocado en su personal”.

¿Cuáles son las raíces de esta contradicción?

LA CULTURA DE LA EMPRESA

La actitud de la organización es la manifestación visible de la cultura que en ella impera.

Hay muchas definiciones para la cultura organizacional, está conformada por : valores, reglas, patrones de comportamiento, rituales y tradiciones. Pero, en realidad, no es ni más ni menos que **“la manera en que se hacen las cosas aquí”**.

Los orígenes de la cultura se remontan al nacimiento de la empresa y sus fuentes son :

- ◆ creencias, valores y presunciones de sus fundadores
- ◆ experiencias aprendidas
- ◆ creencias, valores y presunciones incorporados por nuevos miembros

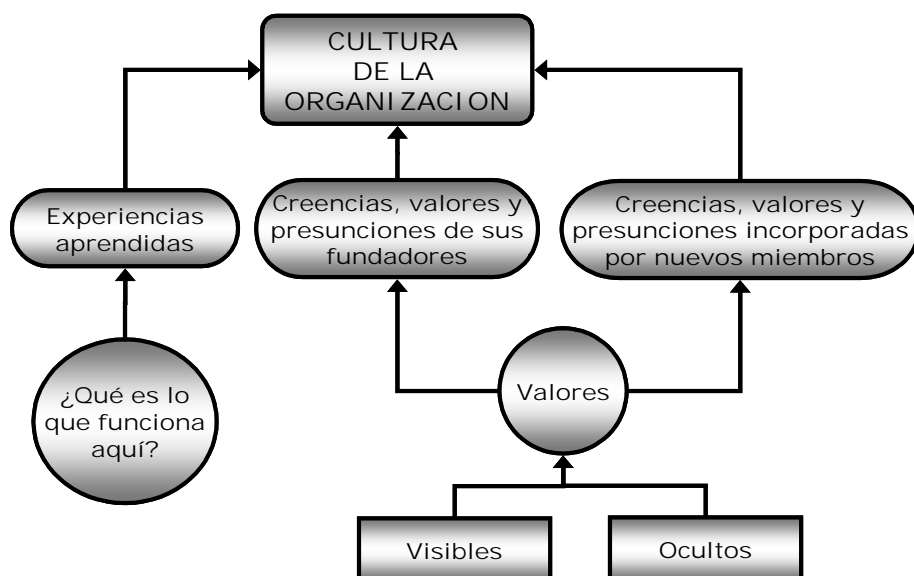


Fig. I

Las organizaciones desarrollan valores “visibles”, que se basan en las leyes y el sentido común, estos valores, en general, no se contraponen al cambio cultural.

Pero también poseen un conjunto de valores, los valores “ocultos”, que suelen ser la verdadera fuerza impulsora de la organización y que, frecuentemente, no acompañan al cambio cultural proyectado.

Los valores visibles suelen expresarse a través de la misión, de la visión, de las políticas de la organización y de normativas escritas.

Los valores ocultos comprenden ideas, creencias, tendencias; son las reglas no escritas.

En los valores ocultos se encuentran las mayores fortalezas y las mayores debilidades de las empresas. Es allí donde pesan las creencias, valores y presunciones de los fundadores, que tienen gran preponderancia en la cultura y modelan las actitudes de los directivos.

Cuando el reconocimiento de la importancia del personal en el futuro de la empresa no forma parte de los valores de los fundadores y directivos, el cambio cultural debe comenzar por ellos.

LA CULTURA DE LA EMPRESA Y LAS NORMAS ISO 9000

El modelo de gestión vigente es simplemente el resultado de la cultura que impera en la empresa.

¿La certificación del Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001 promueve la adecuación de la cultura organizacional a las exigencias del entorno?

La experiencia muestra que en la mayor parte de los casos no es así. **El cambio de cultura no se alcanza a partir de nuevas técnicas o de nuevos patrones de comportamiento, es necesario generar e intercambiar valores y desarrollar ejemplos de conducta; el objetivo es cambiar las actitudes.**

Es importante remarcar que no hay uniformidad de criterio sobre la manera de cambiar la cultura de las empresas, las opiniones de los expertos están divididas:

Peter Drucker⁽²⁾ opina que:

“- la cultura es persistente

- los líderes no pueden cambiarla, sólo pueden cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones
- el tratar de transformar la cultura no va a provocar los cambios de comportamiento necesarios”

y su consejo final es : “si tiene que cambiar, no cambie la cultura; simplemente cambie los hábitos”.

En cambio **Edgar Schein**⁽³⁾ plantea :

- “- los líderes pueden cambiar la cultura
- quizás lo único realmente importante que hacen los líderes es crear y conducir la cultura de sus compañías y su único talento lo constituya su habilidad para trabajar con la cultura”.

Los enfoques de Drucker y Schein no son excluyentes y el camino podría definirse como : **“promover un cambio de hábitos enmarcado en un liderazgo centrado en los valores”**

El Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta muy útil para lidiar con el cambio de hábitos. **Pero el liderazgo centrado en los valores es responsabilidad de la dirección de la empresa y es intransferible.**

El compromiso tomado por la dirección es comunicado formalmente a través del enunciado de la visión, las políticas, los objetivos y las metas. Los avances deben ser medidos y para ello se definen indicadores.

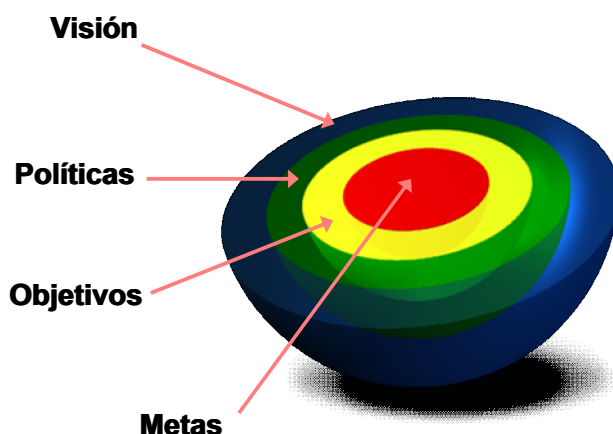


Fig.II

La visión (¿cómo quiere ser la empresa en el futuro?), las políticas (¿qué debe hacer la empresa para alcanzar la visión?) y los objetivos (¿qué debe hacer la empresa para cumplir con las políticas?), indican hacia donde va la empresa y como planea llegar.

Los objetivos son cuantitativos y los indicadores permiten medirlos, las metas son hitos en el camino al logro de los objetivos

La dirección debe ser plenamente consciente de su papel en este proceso, no hay posibilidades de éxito si ella no “predica con el ejemplo”.

El personal sigue atentamente las actitudes de la dirección y sólo modificará su manera de pensar y actuar cuando verifique que la dirección ya lo ha hecho.

LA EMPRESA COMO SISTEMA GESTIONADO POR PROCESOS

La cultura adecuada a las exigencias del entorno y el compromiso del personal proveen la base para la mejora continua de la eficacia y de la eficiencia de las actividades de la empresa.

La dificultad que se presenta frecuentemente es el ¿cómo?; ¿cómo bajar a la realidad cotidiana de la empresa estos conceptos?, ¿cómo seleccionar los indicadores?, ¿cómo medir?.

La gestión de la empresa como un sistema integrado por procesos interrelacionados ofrece un camino, con un número creciente de adeptos, para responder a estas preguntas.

Un **sistema** es un conjunto de elementos que interactúan entre sí. Es ampliamente conocido el concepto de ecosistema, cualquier alteración en un elemento del mismo repercute en el resto de los elementos que lo integran.

De igual manera se comportan las empresas, por ej. una dificultad en la actividad de compras repercute en la programación de los procesos productivos, en las actividades de entrega y en el cumplimiento de los compromisos tomados con el cliente.

Un **proceso** es un conjunto de actividades relacionadas que transforman entradas en

salidas.

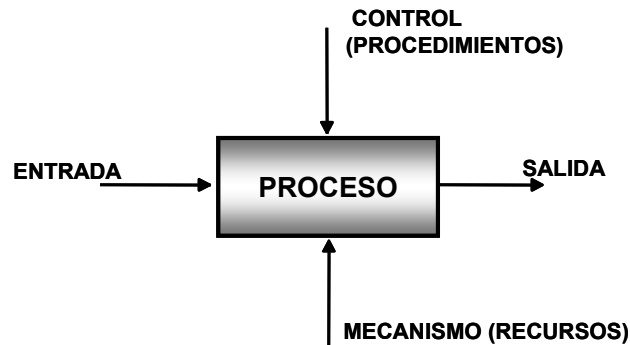


Fig.III

El ejemplo mas sencillo es el del proceso de preparar una comida : las entradas son todos los ingredientes requeridos (carne, verduras, pastas, etc.), la salida o resultado es la comida lista para servir, los recursos son los elementos siempre presentes en la cocina (instalaciones, horno, ollas, etc.) y el procedimiento que nos indica como preparar la comida es la receta.

Para el un Proceso de Compras simplificado:

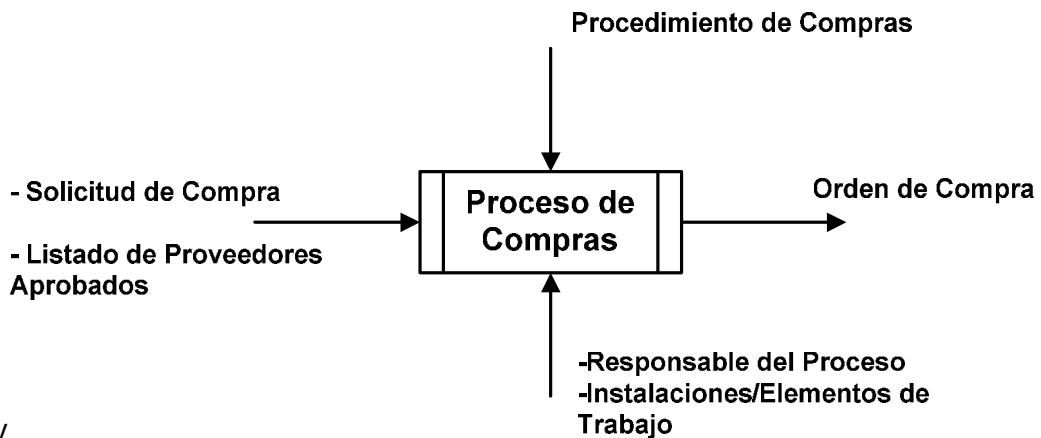


Fig.IV

Dentro del proceso de compras se desarrollan de manera secuencial una serie de actividades como: recibir la solicitud de compras, obtener las correspondientes cotizaciones, seleccionar al proveedor, obtener la autorización para la compra, coordinar con el proveedor y enviarle la orden de compra al proveedor. La manera de realizar estas actividades se describe en el Procedimiento de Compras.

Una vez identificados los procesos de la empresa se establece su secuencia e interacción, un ejemplo simplificado es el de la figura V :

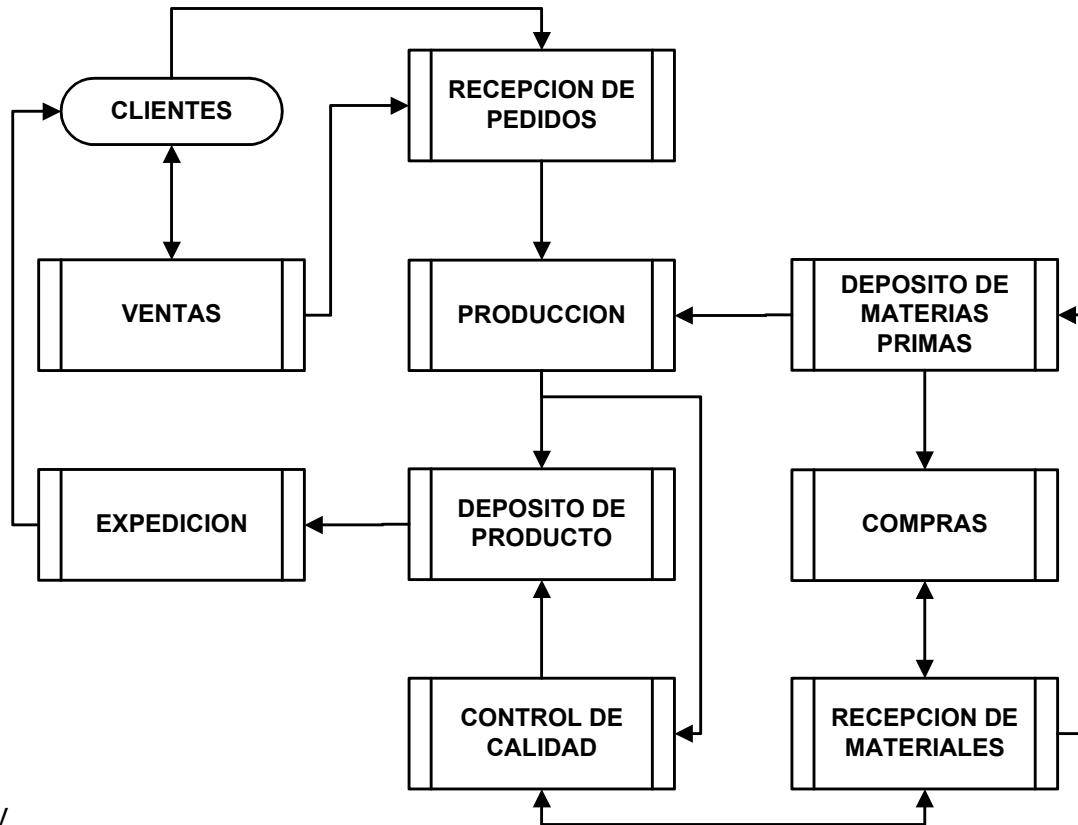


Fig.V

La empresa se hace visible como un sistema cuyos elementos son los procesos.

Este sistema interactúa con el exterior para :

- ◆ recibir información sobre las necesidades y expectativas de los clientes, de los proveedores y de la sociedad
- ◆ entregar productos y servicios que cumplan con las necesidades y expectativas detectadas.

El enfoque por procesos facilita la selección de los indicadores, se trata ahora de encontrar indicadores adecuados para cada proceso. Por ejemplo, algunos posibles indicadores para el proceso de control de calidad son :

- ◆ número de análisis o controles cuyos resultados fueron incorrectos sobre el total de análisis o controles realizados en un período de tiempo establecido

- ◆ tiempo promedio empleado para realizar un análisis o control determinado
- ◆ costo anual de los bienes de uso empleados por el proceso de control de calidad

Conocidos estos datos, los responsables del proceso de control de calidad están en condiciones de establecer objetivos de mejora compatibles con los objetivos de mejora de la empresa.

Los datos e información obtenidos de los indicadores permiten mejorar la calidad de las decisiones tomadas por todo el personal y, en particular, la calidad de las decisiones de la dirección, que son vitales para el futuro de la empresa.

También el enfoque por procesos ayuda a determinar las causas verdaderas o causas raíces de los problemas.

La mayor parte de los problemas de las empresas se originan en la falta de diseños eficaces y eficientes para los procesos. O sea, la manera de realizar un proceso determinado, ya sea la toma de pedidos de los clientes, la recepción de materiales, la entrega de productos y servicios, etc., no es el resultado de un diseño cuidadoso basado en el análisis de los datos. Simplemente el proceso se lleva adelante “como se puede”.

Dado que los procesos están interrelacionados, los problemas generados en un proceso afectan al siguiente y así sucesivamente. Como consecuencia, los problemas se reiteran y la empresa llega a considerarlos “inevitables”, algo así como “el costo de estar en el negocio”.

La gestión por procesos permite detectar fácilmente, analizando las interfaces, o sea las entradas y salidas de cada proceso, cual es el proceso que está generando el problema y actuar sobre él para corregir los desvíos.

Dado que el cambio es permanente, el rediseño de los procesos es continuo. El personal adecuadamente guiado encontrará siempre una manera más innovadora, eficaz y eficiente de desarrollar sus actividades. En este accionar se pone de manifiesto la ventaja competitiva que aporta el personal.

LOS PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD

Las normas ISO 9000 se revisan cada cinco o seis años, estas revisiones generan cambios que se basan en las experiencias aprendidas y en las tendencias mundiales.

Cuando se realizó la revisión en el año 2000, se desarrollaron ocho Principios, que están incluidos en el texto de la norma y que reflejan lo que se ha dado en llamar “el espíritu de la norma”.

Estos Principios son ⁽⁴⁾:

- ◆ *“Enfoque al Cliente*

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, cumplir con sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas.

- ◆ *Liderazgo*

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un clima interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente con el logro de los objetivos de la organización.

- ◆ *Participación del Personal*

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- ◆ *Enfoque Basado en Procesos*

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

- ◆ *Enfoque de Sistema para la Gestión*

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

- ◆ *Mejora Continua*

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

- ◆ *Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisión*

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.

- ◆ *Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor*

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.”

CONCLUSIONES

Cumplir las Necesidades y Expectativas de los Clientes

En el viejo modelo de gestión se asocia “el cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes” con la falta de reclamos y con un nivel razonable de facturación (si el cliente compra quiere decir que está conforme).

En el nuevo modelo de gestión la empresa **investiga las expectativas de los clientes actuales y potenciales**, no sólo en relación al producto o servicio que ofrece, sino también considerando las expectativas de la sociedad como un todo.

El cliente es parte de la sociedad y, como tal, genera expectativas y comparte las expectativas de su comunidad, las de su país y las del contexto mundial.

Este cliente, cada vez más exigente, busca más allá de la calidad del producto o servicio que se le ofrece. Se enorgullece cuando su proveedor o marca preferida es reconocida por su integridad, por su cuidado hacia el medio ambiente y por su responsabilidad hacia la comunidad y hacia la sociedad. En resumen, quiere comprarle a aquellos que, de alguna manera, contribuyen al desarrollo de un mundo mejor para todos.

Los valores de la empresa y su accionar responsable y proactivo, tanto a nivel medio ambiental como a nivel social, deben darse a conocer para proveer a los clientes de elementos de juicio adicionales y para promover una cultura responsable en el consumidor.

Las Normas ISO 9000

Analizando los “Ocho Principios de Gestión” en los que se basan las normas ISO 9000 es fácil verificar que contienen los fundamentos para el desarrollo de un Sistema de Gestión generador de ventajas competitivas.

Durante el proceso de desarrollo e implementación del Sistema de Gestión, la dirección es quién debe decidir que Sistema llevará adelante:

- ◆ un Sistema formal cuyo único objetivo es obtener la certificación
- ◆ un Sistema que acompañe la adecuación cultural y que promueva una actitud proactiva en el personal hacia la mejora continua de los procesos de la empresa

Resumiendo :

La diferencia generadora de la competitividad se obtiene a través del liderazgo de la Dirección y de su fuerte compromiso con el personal y con la sociedad, gestionando la empresa por procesos, cumpliendo siempre las necesidades de los Clientes y superando sus expectativas.

- (1) Philip Crosby, creador del concepto de “Cero Defecto”, autor del best seller “La Calidad es Gratis” y de otros libros ampliamente difundidos - Extracto del libro “La Organización Permanentemente Exitosa”.
- (2) Peter Drucker, consultor especializado en alta dirección y política empresarial, sus libros están ampliamente difundidos – “El Dilema de la Cultura (Peter Drucker vs. Edgar Schein)”- <http://www.calidad.org>
- (3) Edgar Schein , especialista en cambio organizacional, sus libros están ampliamente difundidos – “El Dilema de la Cultura (Peter Drucker vs. Edgar Schein)”- <http://www.calidad.org>
- (4) Norma ISO 9000 – Sistemas de gestión de la calidad- Conceptos y Vocabulario - IRAM

Lic. Ana María Vázquez

anamvazquez@qgrupoasesor.com - Cel : 15 4438 9322

Licenciada en Ciencias Químicas (U.B.A.). - Maestría en Calidad Industrial y Maestría en Calidad en Alimentos ((U.N.S.A.M-I.N.T.I-D.G.Q).

Consultora del Procal (Programa de Normas y Acreditación de Calidad) del Organismo Argentino de Acreditación (OAA). Evaluador coordinador del OAA (Organismo Argentino de Acreditación) para organismos de certificación de sistemas, Experto Técnico para Laboratorios de Ensayo, Capacitadora del INAP, Evaluadora del Premio Nacional a la Calidad-Sector Público.

Posee 23 años de experiencia profesional. Expositora en congresos nacionales e internacionales, jornadas técnico-profesionales y cursos. Sus áreas de conocimiento son: industria química, revestimientos, tintas, desarrollo de proyectos de mejora de la Calidad, desarrollo de Sistemas de Gestión y consultoría en procesos.