

PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Aportado por: Juan Alejandro Stratis Antelo

JUANSA@cre.com.bo

I.-IDENTIFICACIÓN

1.1.- TITULO DEL TRABAJO

PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES DE SERVICIOS PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELECTRICA

1.2.- MODALIDAD DEL TRABAJO

Individual

II.-INTRODUCCIÓN

2.1.- ANTECEDENTES

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales generalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, publicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo, ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Las Normas Internacionales son editadas de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 3 de las Directivas ISO/CEI.

Los Proyectos Finales de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75 % de los organismos miembros requeridos a votar.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de esta Norma Internacional puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos de patente.

La Norma Internacional, ISO 9001, fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité CS 2, Sistemas de la Calidad.

La tercera edición de la Norma ISO 9001 anula y reemplaza la segunda edición (ISO 9001:1994), así como a las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. esta constituye la revisión técnica de estos documentos. Aquellas organizaciones que en el pasado hayan utilizado las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 pueden utilizar esta Norma Internacional excluyendo ciertos requisitos. Dada la implementación por parte de la Organización Internacional de Normalización (ISO) del Manual ISO 9000, es que se ofrece una guía a las Organizaciones en condiciones, para la implementación del mismo, de un Sistema de Gestión de Calidad, con base en la norma ISO 9000:2000, es así que la Empresa distribuidora de energía eléctrica adopta la Norma y su Sistema de Gestión de Calidad en el año 1999.

Mediante Disposición del Consejo de Administración CI.CAS.DT 026/1998 se determina a las diferentes áreas adoptar las medidas necesarias según establezcan las Normas Internacionales a aplicar (sic), con la finalidad de conseguir la certificación referida.

Un Sistema de Gestión de Calidad es la forma como la organización realiza la Gestión empresarial asociada con la Calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplea para alcanzar los objetivos de Calidad y cumplir con los requisitos de los clientes.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen las cosas y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

Un Sistema de Gestión de Calidad "ISO 9000" es el que se implementa sobre la versión actual de la norma de requisitos, es decir, la Norma ISO 9001:2000.

La Empresa distribuidora de energía eléctrica recibe la recertificación cada año a partir de la implementación y puesta en práctica de la norma, sin variaciones ni desvíos.

En la búsqueda de optimizar los recursos se decide tercerizar (outsourcing) los servicios que se prestan a los socios y/o consumidores del servicio ya que estos representan un costo muy elevado.

2.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dada la aplicación de la Norma ISO 9001:2000, los proveedores de servicios deben también cumplir con la aplicación de la misma, de manera que para la Empresa distribuidora de energía eléctrica es un reto el contribuir a que los actuales proveedores de servicios estén alineados en el cumplimiento de la Norma.

En la actualidad los proveedores de servicios no califican para la implementación de la Norma ISO 9001:2000, lo cual constituye el principal problema.

Asimismo los proveedores de servicios tienen algunos problemas menores a resolver tales como:

- Falta de Manuales de Procedimientos.
- Inexistencia de Documentación de las operaciones realizadas.
- Desconocimiento de la Norma ISO 9001:2000.
- Inexistencia de controles de Calidad.
- Falta de capacitación en actividades específicas.
- Falta de especialización en un área específica de servicios.
- Contratos de servicios relativamente cortos, donde por el tiempo de ejecución de los mismos, los costos se elevan.

2.3.- DELIMITACION DEL TRABAJO

Límite Temporal

Se estima implementar el Programa de Desarrollo de Proveedores en el menor lapso de tiempo posible, para obtener resultados a partir del primer semestre del próximo año.

Límite Sustantivo

El presente trabajo tiene como límite sustantivo al Programa de Desarrollo de Proveedores.

Límite Espacial

La investigación se realizará en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

2.4.- OBJETIVOS

Objetivo General

El objetivo general es el de desarrollar Proveedores de servicios para la certificación de la Norma ISO 9001:2000.

Objetivos Específicos

- Capacitación del personal en el desempeño específico de sus actividades.
- Desarrollo e implementación de Manuales de Procedimientos.
- Conocimiento pormenorizado de las Normas ISO 9000 y su aplicabilidad.
- Aplicación de controles de Calidad.
- Establecimiento de Alianzas estratégicas con los proveedores de servicios.

2.5.- JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de proveedores de servicios es necesario ya que la aplicabilidad de la Norma ISO 9001:2000 se vería afectada en cuanto al cumplimiento de la misma, al estar incluidos en los procesos el conjunto de proveedores de servicios específicos certificados con la Norma ISO

9001:2000 que contribuirían al aseguramiento de la Calidad del servicio y el incremento de la satisfacción del cliente, de manera directa; además de la mejora en la Calidad de vida de los habitantes de la ciudad, de manera indirecta.

Los servicios específicos realizados por los proveedores son los siguientes:

- Lectura de Medidores y Distribución de Avisos de Facturación.
- Instalaciones y Retiros de Medidores y Acometidas.
- Atención de Reclamos Técnicos de la Red de BT y MT.
- Poda de árboles de la Red de Distribución.
- Mantenimiento de Redes en línea viva.
- Corte y Reconexión del suministro.
- Estacado, Construcción, Ampliación, Modificación y Puesto de transmisión de Redes Eléctricas de Distribución.

En la actualidad no existe ninguna empresa que aplique la Norma ISO 9001:2000, dada la importancia de todos los servicios arriba mencionados.

2.6.- METODOLOGIA

Tipo de Investigación

El Método a aplicar es el Deductivo.

La modalidad de investigación utilizada estará basada en la observación, deducción y la calificación de los servicios ofertados.

Proceso de Investigación

Solicitud a la Empresa y a los proveedores para acceder a la información.

Recopilación y estudio del material bibliográfico, documentos, datos estadísticos y otros.

Observación directa en la empresa y en los proveedores de servicios, analizando aspectos referidos al tema.

Realización de entrevistas a las áreas y personal de los proveedores involucrados en los servicios .

Formulación de conclusiones y recomendaciones finales.

Fuentes de Información

Fuentes Primarias

Las fuentes de información primarias provendrán de bibliografía adoptada para la certificación de la Norma.

Entrevistas a personal directivo y operativo de la Empresa.

Experiencia particular.

Empresas que ofrecen servicios:

E.S.E. s.r.l.
Dober Ltda.
Franco Ltda.
Azero S.A.
ElectroFranco
Edeser S.A.
Colinas del Urubó
G & M Ltda.

Fuentes Secundarias

Bibliografía y publicaciones relacionadas al tema.

Documentos de la empresa, registro de datos estadísticos y otros.

2.7.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

A través de la aplicación del Programa de Desarrollo de Proveedores, se tendrá a disposición de la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, una red de proveedores certificados con las Normas ISO 9001:2000 lo cual contribuirá a una mejor calidad del servicio.

III.- DESARROLLO.-

3.1.- MARCO TEORICO

3.1.1.- NORMAS ISO 9001:2000

3.1.1.1.-Objeto y campo de aplicación.-

Generalidades.-

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad, cuando una organización:

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

3.1.1.2.-Aplicación.-

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto o servicio suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto o servicio, pueden considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos y los reglamentos aplicables.

3.1.1.3.-Términos y Definiciones.-

Para el propósito de esta Norma Internacional, son aplicables los términos y definiciones que describan la cadena de suministro:

Proveedor —————> Organización —————> Cliente

El término “Organización” reemplaza al término “proveedor” que se utilizó en la Norma ISO 9001:1994 para referirse a la unidad a la que se aplica esta Norma Internacional. Igualmente, el término “proveedor” reemplaza ahora al término “subcontratista”.

A lo largo de la aplicación de la Norma Internacional, cuando se utilice el término “producto”, éste puede significar también “servicio”.

3.1.1.4.-Sistema de Gestión de la Calidad.

3.1.1.4.1 Requisitos generales.

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

3.1.1.4.2.-Requisitos de la documentación.-

3.1.1.4.2.1.-Generalidades

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la Calidad y de objetivos de la Calidad.
- b) Un Manual de la Calidad.
- c) Los procedimientos documentados requeridos en la Norma Internacional.
- d) Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- e) Los registros requeridos por la Norma Internacional.

3.1.1.4.2.2.- Manual de Calidad.-

La organización debe establecer y mantener un manual de la Calidad que incluya:

- a) El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad, o referencia a los mismos.
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.1.1.4.2.3.-Control de los documentos.-

Los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con el Control de Registros (4.2.4).

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- f) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

3.1.1.4.2.4.-Control de Registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad, los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

3.1.1.5.- Responsabilidad de la Dirección

3.1.1.5.1 Compromiso de la Dirección.-

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.

- b) Estableciendo la Política de la Calidad.
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la Calidad.
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

3.1.1.5.2.- Enfoque al Cliente.-

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

3.1.1.5.3.- Política de la Calidad.-

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la Calidad:

- a) Es la adecuada al propósito de la organización.
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la Calidad.
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización.
- e) Es revisada para su continua adecuación.

3.1.1.5.4.- Planificación.-

3.1.1.5.4.1. Objetivos de la Calidad.-

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la Calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la Calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la Calidad.

3.1.1.5.4.2.- Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) La planificación del Sistema de Gestión de la Calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos, así como los objetivos de la Calidad.
- b) Se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

3.1.1.5.5.- Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.-

3.1.1.5.5.1.- Responsabilidad y Autoridad.-

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

3.1.1.5.5.2.- Representante de la Dirección.-

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

3.1.1.5.5.3.- Comunicación Interna.-

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.1.1.5.6.- Revisión por la dirección.-

3.1.1.5.6.1.- Generalidades.-

La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el Sistema de Gestión de la 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 la Calidad, incluyendo la política de la Calidad y los objetivos de la Calidad.

3.1.1.5.6.2.- Información para la revisión.-

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) Resultados de auditorias.
- b) Retroalimentación del cliente.
- c) Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- d) Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- e) Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- f) Cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad.
- g) Recomendaciones para la mejora.

3.1.1.5.6.3.- Resultados de la revisión.-

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos.
- b) La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- c) Las necesidades de recursos.

3.1.1.6.- Medición, Análisis y Mejora

3.1.1.6.1.- Generalidades.-

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del producto.
- b) Asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

3.1.1.6.2.- Seguimiento y Medición.-

3.1.1.6.2.1.- Satisfacción del cliente.-

Como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la 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. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

3.1.1.6.2.2.- Auditoria Interna.-

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorias internas para determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad establecidos por la organización.
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorias tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorias previas. Se deben definir los criterios de auditoria, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorias deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

3.1.1.6.2.3.- Seguimiento y medición de los procesos.-

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

3.1.1.6.2.4.- Seguimiento y medición del producto.-

La organización debe medir y hacer seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas.

Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar las personas que autoriza la liberación del producto.

3.1.1.6.3.- Control del producto no conforme.-

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

3.1.1.6.4.- Análisis de datos.-

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

3.1.1.6.5.- Mejora

3.1.1.6.5.1., Mejora continua.-

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de la Calidad, los objetivos de la Calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

3.1.1.6.5.2.- Acción correctiva.-

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidad co objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- b) Determinar las causas de las no conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas.

3.1.1.6.5.3.- Acción preventiva.-

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.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e) Revisar las acciones preventivas tomadas.

3.1.2.- CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

3.1.2.1.- Qué es el Control Total de la Calidad (CTC)

El concepto de CTC fue originado por el Dr. Armand V. Feigenbaum, quien sirvió en los años 50 como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de la General Electric en Nueva York, su artículo sobre el control total de calidad se publicó en la revista Industrial Quality Control en mayo de 1957. Luego siguió un libro publicado en 1961 con el título de Total Quality Control: Engineering and Management.

Según Feigenbaum, el control total de calidad (CTC) puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”. El CTC exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercado, diseño, manufactura, inspección y despachos. Temiendo que la calidad, tarea de todos en una Organización, se convirtiera en tarea de nadie, Feigenbaum sugirió que el CTC estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de la calidad. Su profesionalismo occidental lo llevó a abogar porque el CTC estuviera en manos de especialistas.

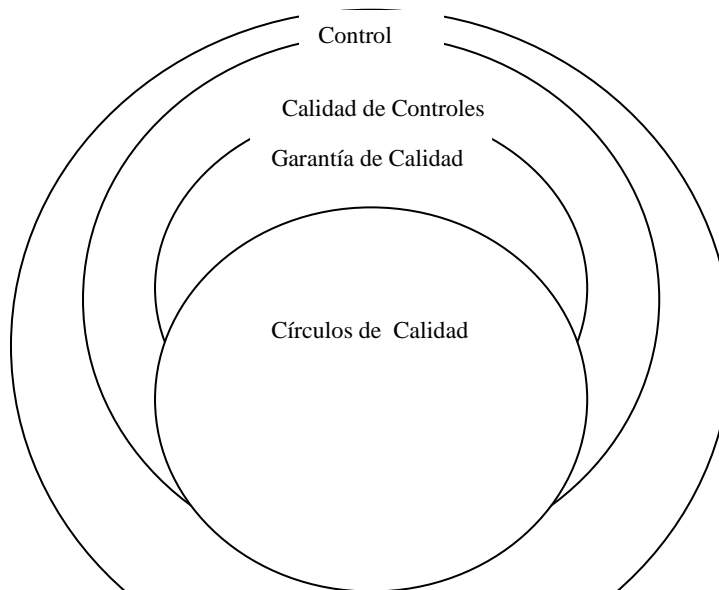
El CTC sencillamente significa que todo individuo en cada división de la Organización deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad. Asignar especialistas de CTC en cada división, como lo propuso Feigenbaum, no es suficiente. En un principio, la participación total incluía únicamente al presidente de la Organización, los directores, los gerentes de nivel medio, el estado mayor, los supervisores, los trabajadores de línea y los vendedores. Pero en años recientes la definición se ha ampliado para abarcar a los subcontratistas, a los sistemas de distribución y a las compañías filiales. El sistema, desarrollado en Japón, es diferente de lo que se está practicando en Occidente. En la China, el presidente Mao habló de la insuficiencia del control ejercido por medio de especialistas y abogó por un esfuerzo concentrado de obreros, especialistas y dirigentes.

Al realizar el CTC, es importante fomentar no solo el control de calidad, que es esencial, sino al mismo tiempo el control de costos (de utilidades y precios), el control de cantidades (volumen de producción, ventas y existencias) y el control de fechas de entrega. Este método se basa en la suposición fundamental del CTC, de que el fabricante debe desarrollar, producir y vender artículos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Si no se conoce el costo, no se pueden hacer diseños ni habrá planificación de calidad. Si el control de costos se maneja estrictamente, se sabrá qué utilidades pueden derivarse de la eliminación de ciertos problemas. De esta manera, los efectos del CTC son fáciles de prever.

En cuanto a cantidades, si estas no se conocen con exactitud, se desconocerá la tasa de defectos y la de correcciones, y el CTC no progresará. Inversamente, si no se promueve el CTC activamente y si no se determinan la normalización, el índice de rendimiento, el índice de operaciones y la carga de trabajo normalizados, no habrá manera de encontrar los costos normalizados y por tanto no se podrá efectuar ningún control de costos. De igual manera, si el porcentaje de defectos varía muy ampliamente y si hay muchos lotes rechazados, no se podrá hacer control de la producción ni de las fechas de entrega. En pocas palabras, la administración tiene que ser integrada. El CTC, el control de costos (utilidades), y el control de cantidades (fechas de entrega) no pueden ser independientes.

En Occidente, la definición de “control de calidad” siempre se ha referido a la calidad tanto de productos como de servicios. Por tanto, se ha hecho CTC en tiendas de departamentos, en líneas aéreas y en bancos. Esto es conveniente. En el Japón, traduciendo el término “control de calidad” como hinshitsu kanri con el término hin que significa “productos”, sin quererlo se ha creado el control de calidad principalmente para el sector fabril.

Sin embargo, hay que aclarar que el término calidad significa calidad y que se entiende a la calidad del trabajo en las oficinas, en las industrias de servicios y en el sector financiero. Para expresar este concepto nos podemos valer del siguiente diagrama:



La esencia del CTC está en la garantía de calidad definida en su acepción más estrecha: hacer buenos los nuevos productos de la Organización. En la industria de servicios, donde no se fabrican artículos, garantía de calidad significa asegurar la calidad de los servicios prestados, en el desarrollo de un nuevo servicio, v.g. nuevas cuentas corrientes o nuevos contratos de seguros, es preciso asegurar la calidad. Una vez aclarado el significado de CTC, y de la buena calidad y los buenos servicios, entra en juego el segundo círculo. Este representa el control de calidad definido más ampliamente, para incluir las cuestiones de cómo efectuar buenas actividades de ventas, cómo mejorar a los vendedores, cómo hacer más eficiente el trabajo de oficina y cómo tratar a los subcontratistas. Si ampliamos el significado aún más, se formará el tercer círculo. Este hace hincapié en el control de todas las fases del trabajo. Utiliza el círculo haciendo girar su rueda una y otra vez para impedir que los defectos se repitan en todos los niveles. Este trabajo corresponde a toda la compañía, a cada división y a cada función. También los individuos deben participar activamente.

3.1.2.2.-Ventajas del Control Total de Calidad

- Mejorar la salud y el carácter corporativo de la Organización: casi todas las compañías toman este punto con mucha seriedad. El Japón ha entrado en un período de crecimiento económico sostenido pero menos acelerado. Muchas Organizaciones consideran que deben comenzar desde el principio y utilizar el CTC para fortalecer su salud y carácter corporativo. Algunas fijan metas específicas mientras que otras no las articulan. La alta gerencia debe exponer sus metas claramente, señalando qué parte del carácter de la Organización requiere modificación y qué aspecto debe mejorarse.
- Combinar los esfuerzos de todos los empleados, logrando la participación de todos y estableciendo un sistema corporativo. Es necesario que todos los empleados y todas las divisiones participen activamente uniendo sus esfuerzos.
- Establecer el sistema de garantía de calidad y ganar la confianza de clientes y consumidores. Siendo la garantía de calidad la esencia misma del CTC, la mayoría de las Organizaciones anuncian que esa garantía es su meta o ideal.

- Alcanzar la mejor calidad del mundo y desarrollar nuevos productos. Como corolario, muchas Organizaciones hablan del desarrollo de la creatividad o de la generación de tecnología y su mejoramiento.
- Establecer en sistema administrativo que asegure utilidades en momentos de crecimiento lento y que pueda afrontar diversas dificultades.
- Mostrar respeto por la humanidad, cuidar los recursos humanos, considerar la felicidad de los empleados, suministrar lugares de trabajo agradables y pasar la antorcha a la siguiente generación.
- Utilización de técnicas de CTC. Algunas personas se sienten hipnotizadas por el término “control de calidad” y no aprovechan plenamente los métodos estadísticos.

3.1.2.3.- Actividades básicas de los Círculos de Calidad (CC)

Al intensificarse las actividades de los círculos de CTC y aumentarse su número, muchas actividades que no tienen nada que ver con lo que hacen esos círculos, pueden empezar a usar el mismo nombre. Por esto resulta necesario dar una definición precisa de qué es un círculo de CTC y cuáles son sus objetivos. Para contestar esas preguntas, el Centro de Círculos de CTC publicó los siguientes libros: The General principle of the QC Circle, en 1970, y How to operate QC Circle Activities, en 1971. Estos dos volúmenes describen las actividades básicas; de ellos se han extractado los puntos siguientes:

- a) El Círculo de Calidad (CC) es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la Organización auto desarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.
- b) Las ideas básicas subyacentes en las actividades de los círculos de control de calidad que se realizan como parte del control de calidad en toda la Organización son las siguientes:
 - Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la Organización.
 - Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y diáfano.
 - Ejercer las capacidades humanas plenamente, y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

Uno de los requisitos para iniciar actividades de CC es que la Organización esté implantando el control total de calidad. En el pasado, las Organizaciones solían empezar con el CTC y luego iniciaban los CC. Últimamente, las Organizaciones pequeñas y medianas, así como las Organizaciones de industrias de servicios, tales como bancos, distribuidoras y hoteles, tienden a empezar con las actividades de los círculos y después tratan de introducir el CTC.

Las condiciones varían de una Organización a otra y de una Industria a otra.

Naturalmente, se puede empezar con las actividades de CC, pero se debe tener en cuenta que éstas apenas constituyen una parte de un programa total de control de calidad y que no pueden existir independientemente. Así pues, aunque se empiece con las actividades de CC, si no hay perspectivas de combinarlas con el control total de calidad, no pueden durar. Aun cuando tengan éxito durante un breve tiempo, éste no es un éxito real.

3.1.2.4.- Diez principios de CC para las relaciones comprador-proveedor

Los diez principios siguientes tuvieron como propósito mejorar la garantía de calidad y eliminar las insatisfactorias condiciones existentes entre la fábrica (el comprador) y el proveedor (vendedor). Estos principios se presentaron por primera vez en 1960 en una conferencia sobre control de calidad y se revisaron en 1966.

Los diez principios son:

Principio 1: tanto el comprador como el vendedor son totalmente responsables por la aplicación del control de calidad, con recíproca comprensión y cooperación entre sus sistemas de CC.

Principio 2: el comprador y el proveedor deben ser independientes el uno del otro y respetar esa independencia recíprocamente.

Principio 3: el comprador tiene la responsabilidad de suministrarle al proveedor información clara y adecuada sobre lo que se requiere, de modo que el proveedor sepa con toda precisión qué es lo que debe fabricar.

Principio 4: antes de entrar en transacciones de negocios, el comprador y el proveedor deben celebrar un contrato racional en cuanto a calidad, cantidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago.

Principio 5: el proveedor tiene la responsabilidad de garantizar una calidad que sea satisfactoria para el comprador, y también tiene la obligación de presentar datos necesarios y actualizados a solicitud del comprador.

Principio 6: el comprador y el proveedor deben acordar previamente un método de evaluación de diversos artículos que sea aceptable y satisfactorio para ambas partes.

Principio 7: el comprador y el proveedor deben incluir en su contrato sistemas y procedimientos que les permita solucionar amistosamente las posibles discrepancias cuando surja cualquier problema..

Principio 8: el comprador y el proveedor, teniendo en cuenta el punto de vista de la otra parte, deben intercambiar la información necesaria para ejecutar un mejor control de calidad.

Principio 9: el comprador y el proveedor deben siempre controlar eficientemente las actividades comerciales, tales como pedidos, planeación de los pedidos y de los inventarios, trabajos de oficina y sistemas, de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amistosa y satisfactoria.

Principio 10: el comprador y el proveedor, en el desarrollo de sus transacciones comerciales deben prestar siempre la debida atención a los intereses del consumidor.

3.1.2..5.- Selección y formación de un proveedor.

Cuando se adquieren materiales y piezas de fuentes externas, el comprador debe investigar y juzgar la capacidad administrativa del proveedor, especialmente en lo relativo a control de calidad.

Hay veces en que el comprador puede elegir proveedores libremente y otra en que esto no es posible. Las ocasiones en que no puede elegir libremente se presentan cuando el comprador usa sus propios productos, cuando los proveedores son compañías filiales, cuando hay una sola fuente de abastecimiento o cuando, debido a obligaciones contractuales o a reglamentación gubernamental, se designa una compañía específica como proveedora. A la larga el mejor sistema es de selección libre, que resulta benéfico tanto par el comprador como para el proveedor. Cuando no existe tal sistema, una de las partes suele convertirse en carga para la otra.

Antes de elegir sus proveedores, el comprador debe ver si se cumplen las siguientes condiciones:

- a) El proveedor conoce la filosofía gerencial del comprador y mantiene un contacto activo y continuo con él. Su actitud es de cooperación.
- b) El proveedor tiene un sistema administrativo estable que merece el respeto de los demás.
- c) El proveedor mantiene altas normas técnicas y está en capacidad de hacer frente a futuras innovaciones tecnológicas. Y está en capacidad de hacer frente a futuras innovaciones tecnológicas.
- d) El proveedor puede entregar precisamente las materias primas y las piezas que el comprador requiere, ajustándose a las especificaciones de éste; el proveedor dispone de las instalaciones necesarias para ello o está en capacidad de mejorarlas.
- e) El proveedor controla el volumen de la producción o puede invertir en tal forma que garantiza su capacidad de cumplir con los volúmenes de producción requeridos.
- f) No hay peligro de que el proveedor viole secretos de la compañía.

- g) El precio es correcto y las fechas de entrega se cumplen puntualmente. Además, el proveedor es fácilmente accesible en los aspectos de transporte y comunicaciones.
- h) El proveedor es sincero en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales.

3.1.3.- ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES

3.1.3.1.- Programas piloto para integración de la Red de Abastecimiento.-

Como los principios de la buena integración de la red de abastecimiento (entiéndase integración) se aplican tanto en sentido ascendente como descendente, los programas piloto pueden ser auspiciados por clientes que buscan integrar a sus proveedores, o bien por proveedores que buscan integrar mejor a sus clientes. Cualquiera que sea el origen del ímpetu para el programa piloto, el esfuerzo conjunto por integrar el flujo de productos debe tener en cuenta las consideraciones que se resaltan para cada uno de los pasos siguientes.

El primer paso es escoger un área de concentración clara para el programa piloto. En general, un solo centro, por ejemplo una fábrica o un centro de distribución regional, definiría un ámbito inicial manejable. Esto permite que las dos Organizaciones ensayen cambios selectivos sin redefinir fundamentalmente toda la red de abastecimiento.

Segundo, una labor de diagnóstico básico sienta la base para el programas de mejoramiento. Sin esta base de referencia resulta imposible fijar metas de mejoramiento y juzgar el éxito. El diagnóstico debe examinar una amplia gama de indicadores del desempeño como tiempos de respuesta a pedidos, movimientos y cobertura de inventarios y confiabilidad en la entrega. Los datos de referencia tomados selectivamente de las mejores Organizaciones en la categoría o los mejores competidores pueden ser útiles, pero hay que tener cuidado de no comparar “manzanas con naranjas”.

Aprovechando los resultados del diagnóstico, el siguiente paso es fijar objetivos apropiados que reflejen las prioridades estratégicas de esta parte de la red de abastecimiento. Dichos objetivos deben ser pocos y concentrarse en la capacidad de respuesta o en la eficiencia en vez de abarcar ambas. El diagnóstico suele revelar oportunidades para mejorar el desempeño en ambas dimensiones, pero la orientación debe ser hacia la prioridad más crítica.

Por último, la extrapolación de lo aprendido en un programa piloto exige que los conocimientos se documenten y se compartan. La modalidad por fases suele ser la mejor para extender los nuevos procesos y técnicas a otras fábricas, centros de distribución o proveedores. Algo que suele pasarse por alto pero que puede ser más esencial que captar las ideas que funcionan es documentar aquello que fracasó en el piloto. Éste es el paso de mayor aprovechamiento del programa piloto pero suele recibir atención y recursos insuficientes. A veces el equipo original se desintegra y pasa a nuevas actividades en vez de guiar el cambio por toda la organización; esto suele generar menos satisfacciones que el esfuerzo difícil, pero manejable, de conducir el programa piloto.

3.1.3.2.- Principios de la Integración Eficaz.

Tradicionalmente, una eficaz integración de la red de abastecimiento ocurre cuando las compañías y sus proveedores trabajan conjuntamente y aplican unos pocos principios sencillos. Éstos han sido probados por el tiempo y se aplican a pesar de los nuevos paradigmas la administración de la red de abastecimiento.

Estructurar la red de abastecimiento

Aun cuando muchas organizaciones separan la responsabilidad por el manejo de entrada y salida de los materiales, la integración eficiente de una amplia red compleja de abastecimiento requiere un punto de vista más amplio. En lugar de tener funciones separadas para compra, manejo de materiales y distribución, Chrysler confía la responsabilidad desde el principio hasta el fin a una sola función. Al grupo de Adquisiciones y Suministros maneja la compra y el flujo de materiales desde que vienen de los proveedores y pasan por las fábricas hasta la entrega a los minoristas.

Juntando ese punto de vista, de principio a fin, con el escalonamiento por franjas y la especialización de los proveedores, se destaca la necesidad de una visión estratégica de estructurar la red de abastecimiento. Existe una gran variedad de opciones para configurar la

extensa combinación de proveedores y distribuidores de una compañía. Definir el papel óptimo para cada una de las partes requiere un conocimiento detallado de la economía del transporte y la distribución. Decidir cuál será la que mejor sirva a un cliente particular requiere conocimiento de los costos de distribución de cada compañía.

Cambios en los patrones de flujo pueden perturbar la economía global de cada uno de los participantes, haciendo obligatoria una reconfiguración de sus redes de intercomunicación.

Configurar la red de abastecimiento con un punto de vista estratégico restringe la tendencia a concentrarse sólo en costos.

Emplear políticas diferenciadas de abastecimiento

Las políticas diferenciadas de abastecimiento ofrecen uno de los medios más eficientes para mejorar el desempeño en toda la red de abastecimiento; por desgracia tales políticas son sumamente raras. En cualquier red, ciertos productos o configuraciones de productos son más costosos de producir o requieren más tiempo que otros, pese a lo cual los clientes por lo general tratan de imponer a los proveedores normas comunes, como tiempos de entrega. Esto empuja a los proveedores hacia la mediocridad, pues tratan de negociar tiempos de entrega suficientemente largos para poderlos aplicar a toda la gama de productos y a todas las diversas instancias de los clientes.

Una red eficiente de abastecimiento requiere que clientes y proveedores se pongan de acuerdo en una política conjunta de abastecimiento que refleje la economía real de la red y promueva una conducta apropiada para ambas partes.

3.1.3.3.- Principios del Abastecimiento Estratégico.-

Los siguientes principios crean estrategias eficaces de abastecimiento:

a) Ver la racionalización de la base de proveedores como un resultado, no un objetivo.-

A la mayoría de los ejecutivos les gusta tener medidas de progreso, y reducir los números en la base de proveedores parecería ser uno de sus indicadores. Ante tanta discusión sobre las pequeñas bases de proveedores en las Organizaciones japonesas, la amplia base de proveedores de la mayoría de Organizaciones occidentales son probablemente demasiado grandes. Muchas compañías informan frecuentemente y con orgullo que van a reducir su base de proveedores con el fin de parecerse a las japonesas. Muchas compañías hacen pública su intención de establecer relaciones a largo plazo con un solo proveedor. A pesar de la retórica, los japoneses usan un solo proveedor de partes, y dos de productos básicos para generar competencia en la base de proveedores. En el mejor de los casos, la reducción de la base de proveedores es la medida indirecta para mejorar las compras; en el peor, puede generar un comportamiento indeseado.

Una manera de saber si una estrategia usa el número óptimo de proveedores es evaluar el papel que desempeñan dichos proveedores.

b) Usar equipos multifuncionales.-

La creación de estrategias de abastecimiento debe verse como habilidad organizacional y no sólo como labor de compras. Las estrategias eficaces de abastecimiento resultan de la colaboración entre diferentes funciones. Los equipos multifuncionales suministran dos beneficios claves. Primero, cuanto más se involucre la Organización, habrá más diversidad de opiniones, lo cual genera más soluciones creativas.

Más importante aún, el trabajo multifuncional hace de compras una actividad organizacional: no importa qué tan comprensivo y elaborado sea el plan su verdadero valor solamente se capta al implementarlo.

c) Coordinar entre regiones y unidades del negocio, si es necesario.-

La alta gerencia cuestiona frecuentemente el nivel apropiado de coordinación para desarrollar las estrategias de abastecimiento. Normalmente, el ejecutivo poco sofisticado a veces ordena coordinar globalmente todas las unidades del negocio para garantizar el máximo de ventajas en la negociación. Infortunadamente, tales decisiones son equivocadas porque pocas industrias de abastecimiento son realmente globales, y negociar desarrollo es apenas uno de

muchos aspectos del abastecimiento equilibrado. Muchas de estas oportunidades, por ejemplo mejorar la administración de la cadena de abastecimiento o aprovechar mejor la innovación de los proveedores, pueden requerir un fuerte compromiso en la unidad de negocio para ser eficaces.

d) Realizar investigaciones globales rigurosas.-

Muchas estrategias de abastecimiento empiezan por la actual base de proveedores y tratan de racionalizarla desde allí. Sin embargo, el desarrollo eficaz de la estrategia requiere una visión global. Ciertamente, el abastecimiento global casi siempre tiene sentido. La primera razón es que la investigación global puede encontrar un proveedor ventajoso antes desconocido. Segundo, la investigación suministra datos potenciales de referencia sobre el desempeño de la industria del abastecimiento.

e) Examinar el costo total de adquisición.-

Una estrategia eficaz de abastecimiento no se concentra en reducir los precios. En cambio, la estrategia identifica formas para mejorar el rendimiento en todo el conjunto de oportunidades y costos relacionados con el proveedor. La mayoría de las decisiones estratégicas requieren compensación de factores, generalmente entre el precio de los materiales y algún otro costo relacionado con estos.

El examen de los costos totales de adquisición también ofrece la oportunidad de identificar áreas para la colaboración. En realidad, muchos de los beneficios de las relaciones de colaboración viene en forma de costos reducidos de adquisición.

f) Segmentar el gasto.-

Los miembros de equipos de desarrollo estratégico poco experimentados con frecuencia se preguntan por qué la labor del área de compras es tan complicada.

El poder de la segmentación viene del hecho que obliga a reconocer los generadores claves y ayuda a romper compromisos.

g) Cuantificar los beneficios.-

Las estrategias de abastecimiento buscan maximizar el valor en la compra de materiales, pero desde la perspectiva práctica dicho valor es difícil de definir y cuantificar. Los equipos estratégicos, por consiguiente, deben cuantificar los costos cada vez que sea posible. Las decisiones cualitativas con respecto al valor se pueden juzgar con la cuantificación directa de los costos.

3.1.4.- LA GESTION DE LAS ALIANZAS

Peter Drucker ha hecho la observación de que las alianzas en última instancia pueden degenerar en trabajo. Una estrategia que se funda en las alianzas no es mejor que otra en el momento de su implantación. Pero, ¿en qué consiste esta administración?. La gestión de las alianzas, y en particular los vínculos de conocimiento, constituye la base de un proceso de aprendizaje, creación, participación y control del conocimiento. Cuando los ejecutivos administran los límites de sus firmas, están determinando cuándo y cómo el conocimiento y las pericias entrarán y saldrán de sus organizaciones. Para conseguir el éxito, tienen con frecuencia que echar abajo los muros que rodean las firmas y enseñarles a que aprendan bajo formas nuevas, a veces incómodas y a menudo amenazantes.

Crear y gestionar alianzas es un acto innatural para muchos gerentes americanos, puesto que intelectual e intuitivamente creen que las firmas se llevan mejor como ciudadelas. Durante mucho tiempo, fuerzas poderosas les han impedido apartar el conocimiento y las pericias de muchas de sus relaciones más importantes, las tareas de los trabajadores fueron despojadas de toda destreza, hasta tal punto que se convirtieron en meras repeticiones mecánicas, los sindicatos eran tratados como adversarios con los que era peligroso compartir un conocimiento profundo de un negocio; el gobierno era considerado otro antagonista con cuyos legisladores, celadores de las "antitrust" y otros de la misma calaña era mejor no tener contactos, y los proveedores y los compradores lo más que se comunicaban entre ellos eran las listas de

precios y las fechas de entrega. Aunque, eso sí, los gerentes americanos se hicieron adeptos a administrar conocimiento dentro de los límites de sus Organizaciones.

En resumen, lo que importa es el liderazgo, la confianza y el compromiso. Estos bienes- debido a las políticas, a la burocracia y a otros impedimentos- son muy escasos dentro de las Organizaciones. En las alianzas, el panorama puede ser incluso peor. Con el paso del tiempo, puede que los socios lleguen a un desacuerdo sobre el propósito y los objetivos de la alianza; cosa que puede suceder relativamente pronto en un mundo de fluctuantes índices de cambio y de proliferación de conocimiento. Aun en el caso de que los socios posean capacidades complementarias, puede que sean reacios a compartirlas, sobre todo si las compañías son o pudieran ser competidores. Este problema es especialmente serio cuando los aliados han tenido una larga historia de antagonismos. Los socios pueden tener también la necesidad de armonizar diferentes sistemas de gestión, entre los que pueden estar la contabilidad, la retribución, las promociones y los niveles de dependencia organizativa. Las alianzas que superan estos inconvenientes pueden ayudar a que las compañías prosperen en un ambiente abiertamente competitivo en lo que a conocimiento se refiere. Pueden ser creadas por gerentes con diferentes cualificaciones y estilo de dirección; pero, si se consigue reunir las condiciones básicas, no cabe duda de que el dado rodará siempre hacia el lado del éxito.

La primera condición es la de que los gerentes que están considerando establecer una alianza deben tener una visión clara y estratégica de las capacidades actuales de sus respectivas compañías y de aquellas otras que podrán necesitar en el futuro. Por las prisas en cerrar un acuerdo que alivie una urgente necesidad, los gerentes pueden fácilmente olvidarse de esta condición. Como resultado de esto, pueden comprometer a su propia compañía en una alianza que tiene sentido desde el punto de vista de acuerdo discreto coyuntural, pero que no dejará de causar un daño estratégico. Un vínculo de producto, puede proporcionar a una compañía el producto que necesita a un coste muy bajo. No obstante, puede que la asociación quite la perentoriedad del ánimo de los directivos e ingenieros de esta compañía en cuanto a formar capacidades que desarrollen productos similares.

La segunda condición es la de que los gerentes deben siempre considerar un amplio abanico de posibles alianzas. Las alianzas pueden contribuir en gran medida a aumentar las oportunidades que los gerentes tienen para formar las capacidades básicas de sus respectivas organizaciones. Cuando los gerentes consideran posibles alianzas, tienen que tomar tres decisiones claves. La primera es la selección del socio. La segunda decisión consiste en determinar qué actividades llevará a cabo la nueva compañía. Y la tercera decisión tiene que ver con la forma de la asociación.

La tercera condición es la de que antes de embarcar a su compañía en una alianza, los gerentes deben hacer un escrutinio de los valores, grado de compromiso y capacidades de los futuros socios. Para apreciar los valores y la cultura de un posible socio, se tiene que estar al tanto de factores muy variados y las más veces etéreos. Las compañías, al igual que otras comunidades sociales, desarrollan normas de conducta, símbolos y modos de interpretar el entorno. Se parecen a los pueblos, que son todos iguales para el viajero que los atraviesa con rapidez; pero que tienen su propia idiosincrasia y a veces son inexplicables incluso para aquellos que paran y permanecen un tiempo en ellos. Complejas diferencias culturales distinguen a las firmas no sólo dentro de un mismo país, sino incluso dentro de una misma ciudad y de un mismo sector industrial.

La cuarta condición es la de que los gerentes deben ser conscientes de los peligros que entrañan el oportunismo, las fugas de conocimiento y la obsolescencia. La cuestión del oportunismo y del propio interés tiene especial peso cuando los socios quieren crear nuevo conocimiento y capacidades. Los tratos entre las compañías que se encuentran empeñadas en una intensa competencia de conocimiento no es probable que estén guiados solamente por la armonía y la buena voluntad. La pugna por desarrollar conocimiento y capacidades es tan

intensa, conflictiva y está tan plagada de oportunismo como lo fueron las antiguas batallas para hacerse con recursos vitales.

La quinta condición es la de evitar una dependencia excesiva de las alianzas. Las alianzas, en general, deben ser mecanismos que suplementen y perfeccionen al conocimiento insertado de una firma, no sustitutos de un desarrollo interno. Las compañías pueden también reducir su dependencia, siendo extremadamente cautelosas cuando se trate de alianzas con competidores o de aquellas que tengan que ver con sus capacidades fundamentales. Cuando las alianzas llevan aparejadas capacidades fundamentales, ya sea directa o indirectamente, los ejecutivos deben ponerse en guardia en contra de las oscilaciones de la balanza del poder, de posibles maniobras de las otras partes y de la expropiación de conocimiento o capacidades vitales.

La sexta condición es la de que las alianzas de una compañía deben ser estructuradas y administradas como si fueran compañías aparte. Aun cuando sus directivos sepan hacer frente a socios oportunistas, a la excesiva dependencia y a las fugas de conocimiento; éstos se encuentran, una vez esté la alianza en marcha, con otro conjunto de tareas constituidas por esos millares de detalles que, día a día y mes a mes, exige la administración de una cooperación efectiva. El hecho de que una actividad conjunta tenga que tener dos jefes puede complicar y retrasar la toma de decisiones .

La séptima condición es la de que debe haber una confianza mutua entre los socios. Nunca se exagerará demasiado cuando se trata de enfatizar la importancia que tiene cualquier acción que tienda a crear confianza. Cuando a los gerentes se les pregunta qué es lo que contribuye más al éxito de una asociación, suelen contestar plenamente convencidos que para el éxito son elementos indispensables la confianza y la comunicación abierta. Cuando dos competidores juntan sus esfuerzos, el problema de la confianza se hace todavía más grave. Los directivos de ambos lados saben cómo tratar a los competidores: con cautela y recelo.

La octava condición es que los gerentes deben cambiar sus operaciones básicas y sus organizaciones tradicionales de forma que estén preparadas para aprender de las alianzas. El que tenga éxito también depende de unas adecuadas relaciones entre ésta y las compañías que la crean. La relación probablemente fracasará si un comprador no cambia sus métodos de aprovisionamiento. Lo que debe haber es una colaboración entre la gente de investigación, ingeniería y marketing, tanto del comprador como del vendedor.

3.1.5.- SERVICIOS AL CLIENTE

Se deberían considerar las diferentes concepciones del servicio al cliente que se muestran a continuación:

- Para algunos, servicio es reparar un producto y situar detrás de un mostrador que lleva la indicación de oficina de servicios al cliente a una señora de mediana edad, que lleva un vestido de “lavar y usar” y que responde con facilidad a todas las preguntas y quejas que le plantean los clientes.
- Algunos directivos creen que alcanzan un buen nivel de servicio cuando los empleados dicen a los clientes “Tenga un buen día”, como si tuvieran una grabadora en la boca.
- Una política liberal de devoluciones es suficiente para que otros directivos se vanaglorien de su servicio al cliente.

No importa la forma en que los conciben, algunos directivos perciben al servicio como un “bono”, un “extra”, que las Organizaciones añaden a sus ventas como una muestra de su generosidad. La carta empresarial Quality Assurance Report afirma que sólo cuando una Organización conoce con precisión la clase de servicio que sus clientes esperan, responde el 100 por ciento de las veces, a esas expectativas, con un precio que los clientes están dispuestos a pagar, mientras (al mismo tiempo) genera beneficios es cuando se puede decir que ofrece un servicio excelente a su clientela.

En consecuencia, parece que la definición final de servicio es “lo que sus clientes piensan que es”.

3.1.5.1.-Lo que el cliente desea.-

Muchas Organizaciones han invertido grandes sumas para mejorar el nivel de sus servicios. Sin embargo, esas inversiones no surten efecto en los niveles de rentabilidad, debido a que un servicio superior genera una ventaja comparativa sólo cuando la mejora se realiza en un área que afecta a las decisiones de los clientes y cuando los clientes pueden percibir que existe una mejora susceptible de ser medida.

Por ejemplo, reducir el tiempo de espera para emitir una póliza de accidentes y salud de un grupo tendrá, en la decisión de compra, una repercusión menor que si se reduce la misma cantidad en el tiempo que los clientes deben esperar para recibir el pago correspondiente a una reclamación. Reducir el tiempo necesario para calcular el precio de 24 a 4 horas no será tan apreciado como el hecho de disponer de un número telefónico, conocido por los clientes, para dar respuesta inmediata a cualquier pregunta que surja durante una visita de venta. La conclusión es que se debe conocer lo que los clientes piensan que es el servicio.

Existe otro hecho cierto: lo que los clientes definen como servicio ha cambiado radicalmente. En la actualidad, esa definición incluye aspectos como localización conveniente, amplitud de la gama que se ofrece a su elección, posición dominante en la categoría y rapidez en la transacciones. Puede, incluso, significar precios competitivos.

Sin embargo, muchos aspectos del servicio permanecen sin cambios: cortesía de los empleados, conocimiento del producto, disposición y entusiasmo para ayudar al cliente.

Calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una Organización para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la Organización, y no sólo a las que tratan personalmente con los clientes o los que se comunican con ellos por medio del teléfono, fax, carta o de cualquier otra forma.

Servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una Organización existe un elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o percibido en los productos comprados por los clientes.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la Organización que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

Expresado en términos de actitudes, la calidad de servicio se refleja en:

- Preocupación y consideración por los demás.
- Cortesía.
- Integridad.
- Confiabilidad.
- Disposición para ayudar.
- Eficiencia.
- Disponibilidad.
- Amistad.
- Conocimientos.
- Profesionalismo.

La mayoría de las quejas son provocadas por la forma injusta, impersonal e, incluso insolente con que son tratados los clientes. El hecho de ser tratados de tal forma que disfruten su experiencia de compra es, aun, más importante para los clientes que la confiabilidad o valor de los productos o servicios comprados.

3.1.5.2.-¿Cómo beneficiarse del efecto multiplicador del servicio?

El servicio al cliente, utilizando el término como una descripción general de la calidad del servicio, produce un efecto multiplicador: multiplica los resultados generados por las actividades de marketing, publicidad y ventas.

La base de este efecto multiplicador es el sentimiento positivo hacia una Organización que un servicio personal de calidad crea en la mente de los consumidores y que, además, les motiva a recomendar la Organización.

Cuando la publicidad de una Organización cae en un terreno fertilizado por la buena voluntad hacia la organización y sus productos, su caja registradora canta un himno de alegría inmediatamente después de la campaña publicitaria.

Por el contrario, si, de forma sistemática, los empleados de una Organización obligan a los clientes a sufrir largas esperas y creen que les están haciendo un favor cuando les ayudan a realizar sus compras, invertir en una campaña de una semana completa en tiempo triple en todas las televisiones del país, tendrá muy poco efecto en las ventas.

Incluso, en ausencia de todo tipo de actividad de marketing y publicidad, cuando una Organización adopta una estrategia de servicio profesional, las ventas, los beneficios y el retorno sobre la inversión mejoran geoméricamente (y no sólo proporcionalmente). También, se incrementan de manera espectacular los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes. Y el número de quejas y reclamaciones desciende.

El servicio al cliente es el mejor delantero que pueda tener un equipo. Cuando esa estrella participa, el resto del equipo juega mejor y gana la mayor parte de las veces.

Si la Organización trata a sus clientes de forma correcta, hace que se sientan como en casa y les transmite la impresión distintiva de que la organización valora su apoyo, los beneficios constituyen el resultado más seguro.

3.1.6.- TRABAJO EN EQUIPO

Las realidades que deben administrar las organizaciones de cualquier tipo y tamaño son complejas, dinámicas e integrales. Pretender enfrentar dichas realidades con modelos tradicionales, donde prevalece el trabajo individual de cada cual, el de sólo hablar y nunca actuar, y donde el quién es mucho más determinante que el qué, el para qué y el cómo, resulta totalmente ineficiente, altamente costoso y además, insuficiente.

El trabajo en equipo es el medio más efectivo y potente para lograr:

- Aprendizaje continuo y acumulado.
- Abordaje efectivo de la complejidad.
- Cambio microcultural que vaya tiñendo el resto de los tejidos organizativos.
- Mayor satisfacción de clientes internos y externos.
- Pensamientos fuertemente alineados en un mismo sentido.
- Enriquecer los aportes con el mayor e inigualable conocimiento que poseen los que realizan las actividades que son partes del proceso.
- Posibilidad de detectar incoherencias concretas, ya sean éstas propias, de terceros, del proceso mismo, de la gestión, o bien, de la Organización en su conjunto.
- El mayor análisis en equipo crea la posibilidad de precisar mayor cantidad de debilidades en las rutinas administrativas.
- Incremento de la percepción, creatividad e innovación de todos sus integrantes y por ende, de la organización.
- Crear el nuevo diseño del proceso, es decir el diseño de cómo “debería” ser el mismo.

El trabajo en equipo es y debe operar con la dinámica y la operatividad de un sistema abierto, con toda la realimentación externa que se crea necesaria, neutralizando obstáculos infaltables; en caso contrario el equipo y su trabajo no crecen.

El trabajo en equipo no es, ni debe sufrir de “reunionitis” que implica, entre otros aspectos, realizar reuniones en exceso, totalmente improductivas, sin prepararlas, con mala coordinación

y conducción, sin establecer consignas u objetivos a cada integrante para la próxima reunión o bien, sin una actitud tenaz para trabajar en equipo.

Si la dirección y la gerencia no determinan clara y precisamente el objetivo sobre el cual debe trabajar el equipo y lo hacen globalmente, provocan el fracaso del equipo de trabajo.

El trabajo en equipo requiere apoyo político, compromiso, respeto, dedicación, fuerte interacción, capacitación, cooperación y reconocimientos a sus esfuerzos, independientemente del resultado de sus recomendaciones, dado que si el simple reconocimiento no se manifiesta en forma rápida y concreta, el operativo destrucción del trabajo en equipo comienza a diezmar velozmente la motivación del personal.

La creatividad y la innovación localizadas desarrolladas en el trabajo en equipo, deben ir más allá y aplicarse en la tarea individual. La misma coherencia, y no continuar tareas repetitivas e ineficientes, sin mejorarlas nunca.

Debe aplicarse la misma coherencia para el trabajo individual que la utilizada en el trabajo de equipo.

3.1.7.- MEJORAMIENTO CONTINUO

3.1.7.1.-Su importancia

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

3.1.7.2.-Ventajas del mejoramiento continuo

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

3.1.7.3.-Desventajas del mejoramiento continuo

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la Organización.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

3.1.7.4.-El Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la Organización a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la Organización como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión

en investigación y desarrollo que permita a la Organización estar al día con las nuevas tecnologías.

3.1.7.5.-Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda Organización, sea grande o pequeña:

1. Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

2. Consejo Directivo del Mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

3. Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

4. Participación de los Empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

5. Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7. Actividades con Participación de los Proveedores:

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

8. Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

9. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

10. Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

3.2.- CONCLUSIONES

No existen dos organizaciones iguales, por lo tanto, los resultados obtenidos en una organización, no puede decirse que se puedan resultar en otra.

Afortunadamente los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 indican que son aplicables a toda organización sin interesar su estructura, naturaleza o tipo; lo mismo que el control de calidad, las alianzas estratégicas, el trabajo en equipo, el mejoramiento continuo, etc.

La implementación del Programa de Desarrollo de Proveedores costará tiempo y dinero y debería considerarse como cualquier otra inversión que se realiza.

Para hacerla viable es necesario que se pueda recuperar el tiempo y el esfuerzo por medio de la mejoras en la eficiencia.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por la cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen las cosas y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

El Control Total de la Calidad es una revolución en el pensamiento, comenzando con educación y terminando con educación.

Las Alianzas Estratégicas requieren para comenzar, una apertura de criterio, enmarcada en un mundo globalizado, donde debemos poner énfasis en lo básico de los negocios: mejores productos y servicios, mejor trato a los clientes, eficiente administración y unión de fuerzas emergentes.

La capacidad de una organización para producir beneficios se origina en la impresión que dejan sus empleados en sus clientes. Los medios para crear esa impresión son la calidad y la eficacia de los productos y servicios que los empleados venden.

El trabajo en equipo constituye una de las mayores fortalezas que una organización puede tener.

El mejoramiento continuo constituye una filosofía empresarial aplicable solamente a aquellas organizaciones que estén más fácilmente adaptables a los cambios externos e internos. Es una etapa (la máxima) de la evolución y del desarrollo de una organización.

IV.- PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES

Según el marco teórico de referencia en este estudio, la aplicabilidad del PDP se divide en las siguientes áreas:

- Normas ISO 9001:2000.
- Control de Calidad.
- Alianzas estratégicas y su gestión.
- Servicios al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Mejoramiento continuo.

A partir de ésta diferenciación se plantea una validación de la importancia de cada una de las áreas por separado y en conjunto.

Es así que se desarrollará una a una de la siguiente manera:

3.3.1.- Normas ISO 9001:2000

Conociendo que todos los requisitos de la Norma son aplicables a todas las Organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y producto o servicio, nos referiremos al Manual Guía sobre la Norma ISO 9001:2000 citado en la Bibliografía .

La implementación del PDP constará de tres etapas:

1era. Consideración de lo que sucede en la organización.

2da. Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

3era. Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para ello, los proveedores deberán:

1.- Definir responsables de la ejecución, aplicación y de los cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad.

2.- Implementar una Sistema de Gestión de la Calidad.- El mismo que identifica dos tipos de documentos: *Los Procedimientos Documentados* y *Los Documentos*.

Un *Procedimiento Documentado* será un procedimiento escrito donde se describirá cómo el Proveedor desempeña la actividad descrita en:

- Control de documentos
- Control de los registros
- Auditoría Interna
- Control del producto no conforme
- Acción correctiva
- Acción preventiva.

Un *Documento* cubre la forma en que se provee la información que el personal requieren para desempeñar las actividades de la Organización.

3.- Manual de la Calidad.- El cual se empleará para proporcionar el panorama general del Sistema de Gestión de la Calidad, debiendo incluir:

- Las actividades de la Organización.
- Las características principales del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo la interacción entre sus procesos.
- La política de calidad y los objetivos de calidad asociados.
- Declaraciones de responsabilidad y autoridad.
- Cómo funciona la documentación y dónde buscarla.
- Una definición de algunos términos que tienen un único significado para la Organización.

Antes de editar cualquier documento, el responsable, deberá revisarlo y aprobarlos para garantizar que sean apropiados para el fin propuesto.

Los Documentos que sean reemplazados, deberán ser desechados, para evitar confusiones posteriores en cuanto a vigencia.

4.- El Control de Registros deberá contener (de acuerdo a la naturaleza del proveedor):

- Archivo de diseño, cálculos, etc.
- Ordenes de compras.
- Actas de reuniones.
- Reportes de auditoría interna.
- Registros de no-conformidad.
- Registros de acciones correctivas.
- Registros de control de procesos.
- Reportes de inspección.
- Registros de materiales entregados y recibidos.

Los registros, índices y archivos pueden mantenerse en cualquier forma adecuada; en copia impresa o electrónica. El almacenamiento deberá ser el apropiado para el medio y debería ser tal que reduzca al mínimo el riesgo de deterioro, daño o pérdida.

También se deberá tener un control sobre los nombres de las personas que tienen acceso a los registros y decidir sobre su disponibilidad.

El respaldo (backup) de los registros almacenados electrónicamente también deberá ser parte de la gestión de registros.

5.- La Dirección será responsable del compromiso con la Calidad, entendiendo a la Dirección como el grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una Organización. La Norma exige que se demuestre el compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad. Para ello se enuncian los siguientes elementos:

- a) Enfoque hacia el cliente.- el producto o el servicio deberá tener como prioridad al cliente.
- b) Política de Calidad.- establecida a través de :

- Un compromiso con la calidad
 - Cuales son los objetivos de la calidad
 - Como se relacionan los objetivos con las expectativas de los clientes
- c) **Objetivos de la Calidad.**- Los objetivos deberán ser realistas y relacionarse con los resultados alcanzables, ya que ahora la Norma demanda objetivos no sólo para el Sistema de Gestión de la Calidad sino también para los productos o servicios.
- d) **Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.**- Se deberá ejercer control sobre cualquier cambio y garantizar que el Sistema de Gestión de la Calidad siga siendo eficiente durante y después de cualquier cambio. El grado de planificación de la calidad dependerá de la naturaleza del servicio, ya que cuando se involucran actividades rutinarias y altamente repetitivas en la prestación de un servicio, la planificación puede realizarse al tiempo que se establezca en el Manual de Calidad y los Procedimientos. Si se adoptara este método, se deberá revisar periódicamente toda la documentación para garantizar que continúe siendo adecuada.
- e) **Responsabilidad y Autoridad.**- La alta dirección debe garantizar que todos conocen lo que se espera que hagan (responsabilidades) los que se les permite hacer (autoridad) y cómo se relacionan entre sí estos aspectos. Todo se deberá registrar por escrito.
- f) **Representante de la Dirección.**- Un miembro de la dirección deberá tener la responsabilidad y la autoridad para establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad. Ésta designación deberá recaer en alguien facultado para que asuma la responsabilidad tal. Un deber obvio del representante es el tener suficiente conocimiento del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.
- g) **Comunicación interna.**- la dirección deberá asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la Organización y de que la comunicación se efectúe considerando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad. Para que funcione el Sistema de Gestión de la Calidad de manera eficiente, la buena comunicación es esencial.
- h) **Revisión por la dirección.**- la dirección a través del responsable deberá revisar el Sistema de Gestión de la Calidad a intervalos establecidos. Cuando se planean cambios o se estén implementando los períodos podrán ser más frecuentes. El método de ejecución de la revisión deberá adecuarse a:
- Reuniones formales con agenda, actas y puntos de acción identificados de manera formal.
 - Revisiones parciales en diferentes niveles dentro de la organización.

6.- **El seguimiento y la medición.**- Tal como establece el Manual de la Calidad propuesto, se deberá realizar un seguimiento a las operaciones realizadas, mediante una medición de los resultados obtenidos, proponiendo un control de servicios no-conformes y de satisfacción en el cumplimiento de las actividades.

El responsable definido por la dirección deberá establecer índices, cantidades y medidas a alcanzar para cumplir con lo exigido en cada servicio. Además deberá tener algunas funciones planificadas como ser:

- Verificar los procedimientos pertinentes u otros documentos de control de procesos.
- Observar que los procesos se estén cumpliendo.
- Recurrir a las fuentes de información primarias.
- Observar los registros.
- Verificar los resultados.
- Organizar el entrenamiento de los empleados
- Rediseñar un formato para incorporar más información.

Deberá constar en un registro (Control de Registros) las conformidades y las no-conformidades observadas, así como quienes evaluaron el servicio, autorizaciones y aprobaciones del mismo.

Requerimientos y Necesidades.-

Se necesitará de un período de capacitación, adiestramiento y adaptación referido a la Norma ISO 9001:2000. para ello se necesitará la división en grupos reducidos de trabajadores, los cuáles recibirán en detalle el conocimiento necesario sobre la Norma ISO 9001:2000, de manera que no sea desconocida por nadie.

A su vez se desarrollarán Talleres con personal de empresas que ya han sido certificadas, donde los expositores tengan conocimiento del proceso que llevo en cada una de ellas, pudiendo recibir las experiencias y enriquecer el proceso de adaptación.

Se realizarán pruebas de evaluación para conocer el nivel de conocimiento que se ha alcanzado con la capacitación.

3.3.2.- Control de la Calidad.-

El primer punto planteado en lo referente al Control de la Calidad es la designación del grupo de los Círculos de Calidad (CC) por cada proceso (en caso de proveedores con servicios demasiado grandes) o en todo caso para toda la organización.

Una vez definida esta designación el siguiente paso será la definición de cánones, índices, especificaciones técnicas o requerimientos mínimos que deberán cumplir los servicios prestados.

Para ello existen distintos métodos estadísticos a aplicar (según el servicio) para lograr el CTC buscado, ellos son:

- 1.- Diagrama de Pareto.
- 2.- Diagrama causa-efecto.
- 3.- Estratificación.
- 4.- Hojas de verificación.
- 5.- Histogramas.
- 6.- Diagramas de dispersión.
- 7.- Gráficas y cuadros de control.

La aplicación de los principios de CC, se hará necesaria en el proceso continuo de CTC, aplicable a cada proveedor según corresponda a cada servicio.

A su vez dadas las características de algunos servicios, el muestreo resulta ser la mejor alternativa para la verificación de la calidad del servicio.

Requerimientos y Necesidades.-

Al igual que con la Norma ISO 9001:2000, con el control de calidad se necesitará una capacitación previa en los métodos estadísticos de control de calidad, donde se consiga dominar herramientas necesarias para cumplir con los requerimientos definidos.

3.3.3.- Alianzas estratégicas.-

Dado lo estratégico que resultan los servicios terciarizados que tiene la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, se plantea la necesidad de lograr alianzas estratégicas que permitan no solamente la especialización en la prestación de un servicio, sino que también los proveedores acompañen el crecimiento del mercado energético nacional.

La especialización en los servicios ofertados, permitiría a los proveedores junto a la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica establecer contratos de servicio de mediano a largo plazo, lo cual repercutiría en el costo del servicio.

La gestión de las alianzas permitiría contar con una "red de abastecimiento" que sería el punto de referencia para contar con otros tipos de proveedores, que pueden ser de bienes y de productos.

3.3.4.- Servicios al Cliente.-

Un proveedor capacitado y listo para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 tiene las condiciones fijadas para ofrecer un servicio de calidad al cliente y con el profesionalismo de la especialización, produce un efecto de confiabilidad.

La gestión en cuanto a rapidez de respuesta, calidad en atención, seguridad de funciones y disponibilidad de equipos, brinda al cliente la confiabilidad requerida como usuario del servicio de energía eléctrica.

Requerimientos y Necesidades.-

Será necesario un período de capacitación y concientización a los trabajadores del proveedor, para que el mismo obtenga las instrucciones necesarias para elevar la calidad de atención y del servicio mismo hacia los clientes, de manera que después de este período tenga una positiva adaptación a los cambios que con la aplicación del PDP vendrán.

3.3.5.- Trabajo en equipo.-

El convencimiento en las filas del proveedor de que el trabajo en equipo resulta de mayor beneficio, permitirá al proveedor mantener pensamientos alineados fuertemente en un mismo sentido, en un solo equipo; aprenderán a detectar incoherencias, el análisis en equipo será mayor; se incrementará la percepción, la creatividad y la innovación; se incrementará el sentido de pertenencia en la organización.

Se desarrollara un esquema para evaluar el trabajo en equipo, donde el objetivo común será evaluado por:

- La comprensión
- La aceptación
- El plan trazado
- El grado de participación de sus miembros
- El análisis del avance
- El resultado obtenido

Requerimientos y Necesidades.-

La realización de Talleres que tengan por finalidad incrementar el sentido de pertenencia al grupo será el punto de partida.

El trabajo en equipo no comienza y termina integrando grupos de trabajos en temas específicos, sino que en el Taller-Capacitación a llevarse a cabo, deberán tratarse temas como:

- Compromiso:
 - Qué tareas deben desarrollarse
 - Saber lo que se necesita y lo que no
 - Los clientes externos e internos
- Dedicación y esfuerzo
 - Donde como encaja su tarea dentro de cada proceso del servicio
- Capacitación continua
 - Qué acciones causan desvíos y desmejoramiento de la calidad
- Interacción
 - Qué y quién los precede y lo sucede
- Cooperación
 - Cómo su trabajo se relaciona con los del resto del servicio
- Reconocimiento
 - Como poder mejorar su tarea constantemente

La implementación de un proceso de Empowerment, donde mediante el ejercicio autónomo de quien lo lidera, sin producir fragmentación y falta de coordinación, llevará a que se transmita hacia el resto de la organización y hacia los clientes externos, seguridad, fortalecimiento, valor y satisfacción

3.3.6.- Mejoramiento continuo.-

La mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad será un requisito obligatorio. Se convertirá en una actividad repetida por implementar cuando se identifique cada oportunidad y exista justificación para proceder.

Para ello se identificarán a través del Control de Registros las acciones correctivas luego de detectada una falla, error u omisión, de problemas conocidos, no conformidades, reprocesos, etc., pero también existirán en el ciclo las acciones preventivas, que comienza con la consideración de los problemas potenciales, llegando a la retroalimentación del personal.

La interacción de cada una de las propuestas arriba detalladas, llevará al proveedor seguramente a un proceso constante de mejoramiento continuo.

V.- ANEXOS

El siguiente es un breve bosquejo donde se encontrará los pasos, de manera muy genérica, que se deben seguir para obtener la certificación ISO 9001:2000:

Inicio

Antes de que ocurra la certificación es muy importante contar con todos los aspectos del Sistema de Gestión de la Calidad en orden y en funcionamiento por varios meses. Entonces, se puede ver el Sistema de Gestión de la Calidad en operación y mejorarlo. Cualquier mejora que se pueda lograr en esta etapa puede simplificar el proceso de certificación.

Los organismos de certificación no operan sobre el principio de "lo que va pasar". Ellos quieren ver lo que "ha" pasado. Se necesitarán suficientes registros para demostrar que su Sistema de Gestión de la Calidad se ha establecido y que es eficaz.

Quién realiza la certificación

Existen dos tipos de certificación; el primero pueden realizarlo los clientes y el otro, una parte independiente.

Breve bosquejo

Por lo general el proceso sigue la secuencia determinada a continuación:

Se realiza una solicitud formal al organismo de certificación. Habitualmente la solicitud incluye una descripción de las actividades empresariales, la serie del producto y/o servicio y cualquier otra información requerida. El organismo de certificación puede pedir que se diligencie un cuestionario.

A continuación, el organismo de certificación revisará el Manual de la Calidad. Lo que buscará será saber qué tan bien el Manual de la Calidad describe lo que se afirma que sucede contra lo que la Norma dice que debería suceder.

Cuando existan deficiencias, el organismo de certificación indicará donde están los problemas. Las correcciones al Manual de la Calidad por lo general solucionarán la mayoría de los problemas, aunque también es posible que se deba desarrollar procedimientos adicionales. Se realiza una revisión adicional de cualquier cambio y a menudo se combina con una de las subsecuentes etapas.

A continuación el organismo de certificación puede realizar una verificación de pre-evaluación o avanzar hacia la auditoria de certificación.

En la auditoria de certificación, al auditor empleará el Manual de la Calidad y cualquier procedimiento como guía sobre cómo opera la organización. La palabra operativa del auditor será "Muéstreme:". El auditor buscará registros, documentos u otra evidencia objetiva para ver que se esté haciendo lo que el Manual de la Calidad afirma que se hace.

Cuando se encuentran inconsistencias (no conformidades), las acciones del auditor dependen de que tan graves sean éstas. Para no conformidades mayores, se podría detener la certificación hasta solucionar las no conformidades. Para no conformidades menores, se podría expedir un certificado, pendiente de rectificación en la próxima auditoria de conformidad. Una vez se entrega la certificación, el organismo certificador llevará a cabo auditorias de conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad por el período durante el cual el certificado es válido. Estas auditorias no son completas, en el sentido de que todo el Sistema de Gestión de la Calidad no necesariamente se evalúa en cada auditoria de conformidad.

Si se encuentran no conformidades durante una auditoria de conformidad y no se rectifican dentro de los tiempos especificados, se puede cancelar el certificado. Se exigirá solucionar las no conformidades en la siguiente auditoria de conformidad, la cual, bajo estas circunstancias, puede venir muy rápido. (extraído Guía sobre la Norma ISO 9001:2000, véase Bibliografía)

VI.- BIBLIOGRAFÍA

La Bibliografía utilizada como base, consulta y guía en el presente trabajo estuvo de acuerdo a temario y a disponibilidad de la misma, siendo la siguiente:

- ROBERTO VILA DE PRADO. “Guía para la elaboración de la tesis de licenciatura”. Santa Cruz de la Sierra. Editorial Universitaria. 1996.
- HUMBERTO ECO. “Cómo se hace una tesis”. Barcelona. Gedisa. 1986.
- JOSE DEL AGUILA VILLACORTA. “Técnicas de investigación”. Lima. 1985.
- FRANCISCO J. RODRÍGUEZ, IRINA BARRIOS y MARIA TERESA FUENTES. “Introducción a la metodología de las investigaciones sociales”. La Habana. Editora Política. 1985.
- ICONTEC. “Guía sobre la Norma ISO 9001:2002”. Bogotá. Icontec. 2001.
- KAORU ISHIKAWA. “Qué es el Control Total de Calidad”. Colombia. Norma. 1996.
- JOSEPH L. BADARACCO Jr. “Alianzas Estratégicas, el caso de General Motors e IBM”. Madrid. McGraw –Hill. 1992.
- TIMOTHY M. LASETER. “Alianzas Estratégicas con Proveedores”. Bogotá. Norma. 2000.
- JOHN TSCHOHL. “Servicio al Cliente”. México. 1997
- RUBEN ROBERTO RICO. “Total customer satisfaction”. Buenos Aires. Ediciones Macchi. 1998.

VII.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para la ejecución del presenta se plantea el siguiente cronograma de actividades:

Tiempo Actividad	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño del trabajo	■	■														
Diagnóstico			■	■	■	■										
Análisis e interpretación						■	■									
Desarrollo marco teórico							■	■	■	■						
Última corrección											■					
Redacción												■	■			
Defensa del trabajo														■		