

# El despliegue de las Políticas de Calidad

MARILUZ RESTREPO J. \*



ada día se hace más evidente que las organizaciones -tanto privadas como públicas- requieren adoptar estrategias encaminadas a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus diversos clientes para asegurar su supervivencia en las próximas décadas.<sup>1</sup> Este cambio fundamental en la filosofía empresarial: el 'enfoque al cliente' supone modificaciones en la concepción de las relaciones entre la entidad y sus clientes, así como en sus métodos directivos. Los programas de calidad total se han considerado como una de las principales formas para responder a esta nueva perspectiva. Sin embargo, en el país se han asumido, en muchas ocasiones, como una moda sin conocer a fondo lo que este proceso supone e implica. Su éxito aún es muy incierto; primero, por la falta de compromiso de las directivas y, segundo, por la ausencia de metodologías que faciliten su puesta en marcha como parte integral de las actividades permanentes de la organización y no como un programa adicional.

En el reciente Congreso del American Society for Quality Control realizado en Milwaukee fueron varias los modelos que se presentaron para la administración integrada de estos procesos. Queremos

---

\* Comunicadora Social. Maestría en Filosofía de la Universidad Javeriana. Actualmente dirige el Enfoque en Comunicación Organizacional en la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Javeriana.

<sup>1</sup> Esto es especialmente claro en nuestro país al reconocer los retos que presenta la nueva Constitución colombiana y la política de apertura económica.

aquí, en forma libre, resumir la propuesta de Roger Ward para la "administración de la calidad total", la cual nos parece especialmente significativa para los comunicadores organizaciones por cuanto se propone un modelo operativo centrado en procesos de diagnóstico, de planificación y de despliegue de políticas en los que la perspectiva comunicativa juega un papel prioritario.<sup>2</sup>

Para Ward, la administración en la perspectiva de los procesos de calidad total requiere de un sistema que integre el mejoramiento cualitativo, la evaluación de los procesos de calidad y la planificación de actividades en función del enfoque al cliente.<sup>3</sup> Su componente central es el 'despliegue' de políticas de calidad que logren enfocar las actividades hacia los vectores prioritarios de la entidad, seleccionados de acuerdo con la 'visión' de la organización y con las necesidades de los diversos clientes. Sólo así se dan bases firmes para el trabajo cotidiano en el que diariamente se toman miles de decisiones. El proceso busca asegurar que los logros obtenidos a través de los procesos de mejoramiento se mantengan y difundan, y que las actividades diarias se lleven a cabo cada vez mejor. La alianza entre estos elementos se refleja en el progreso diario y continuo, y en las 'rupturas'

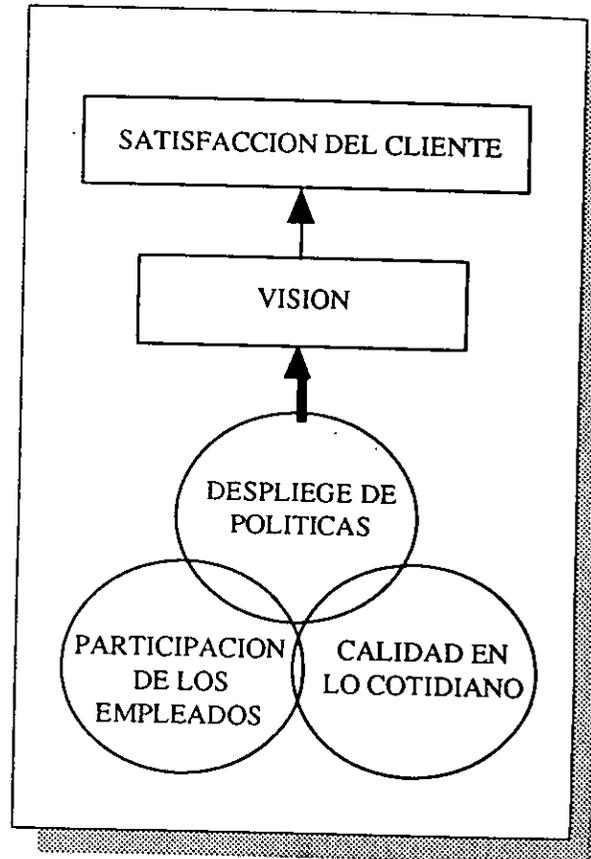


Diagrama 1

<sup>2</sup>Ver "Doing the Right Things Right the First Time" en ASQC Quality Congress Transactions, May 20-21 1991, Milwaukee, Wisconsin(USA), pgs. 569-575.

<sup>3</sup> En la filosofía de calidad total, cliente se refiere a todo aquel con quien la organización tiene relaciones; de ahí que se hable de cliente interno (los empleados) y clientes externos tales como proveedores, el Estado, la comunidad, y, por su puesto, los consumidores/usuarios intermediarios o finales. Es evidente la cercanía de este concepto con el de 'receptor' en la términos de comunicación, más teniendo en cuenta que cliente en su sentido original propio del contexto del final de la edad Media, quiere decir 'prójimo', 'el otro'. El cliente, en este sentido, es todo aquel con quien la organización se relaciona en el desarrollo de sus tareas y objetivos.

necesarias (cambios) para que la 'visión' de la organización se pueda desarrollar adecuada y coherentemente.(Ver diagrama 1)

La 'administración de la calidad total' no es más que una estructura que facilita la realización de la visión corporativa. Nos centraremos en describir sus componentes y los procesos de planificación básicos para su desarrollo. Pero Ward propone el siguiente diagrama para ilustrar cómo interactúan diversos elementos para configurar lo que ha denominado la 'administración de la calidad total'.

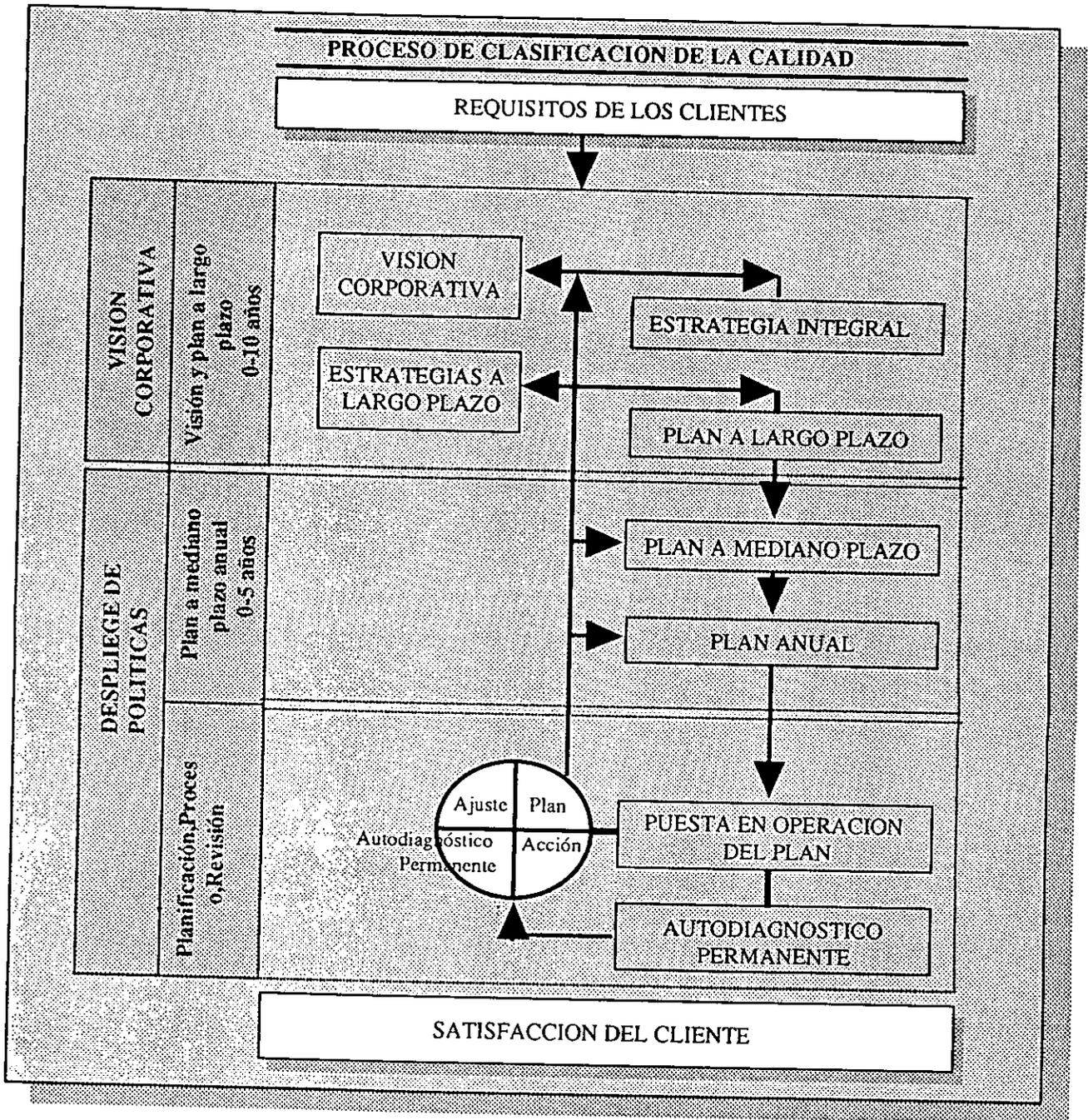


Diagrama 2

**Componentes y fases de los programas de calidad total**

Ward señala tres componentes fundamentales de un programa de calidad total:

El 'despliegue' de políticas de calidad enfocadas a concentrar los recursos corporativos en algunos

pocos aspectos prioritarios para su mejoramiento y/o en problemas generales de la organización que requieren solución.

El mantenimiento de la calidad en lo cotidiano; esto es, calidad de las acciones diarias a través del control de los procesos de trabajo en todos los niveles partiendo de los más específicos.

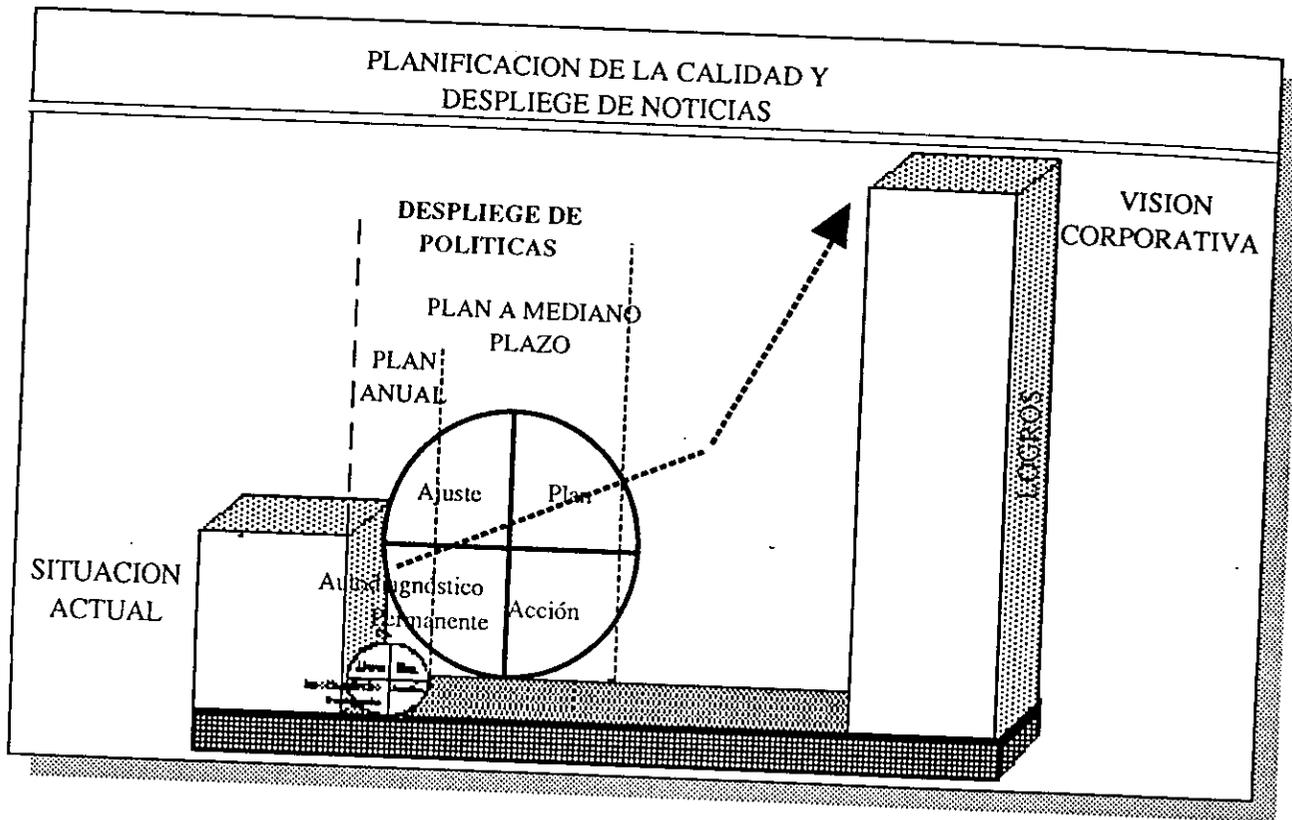


Diagrama 3

La participación efectiva de los empleados brindándoles la oportunidad de involucrarse para aprovechar y desarrollar sus cualidades y conocimientos en el mejoramiento de la calidad de su trabajo y de lo que lo condiciona.

El diagrama ilustra cómo se integran estos componentes dirigidos al logro de la 'visión' y, en consecuencia, a la meta final de satisfacción del cliente, aspecto básico de todo programa de calidad total. ( Ver Diagrama 2)

Ward define el programa de calidad total como un proceso que se desarrolla en tres fases: el establecimiento, el desarrollo y la puesta en acción de las metas generales de la organización.

La participación e intervención de los diferentes niveles de la organización en este proceso es fundamental para que el programa de calidad sea

comprendido y asumido por todos. Es conveniente que sean equipos de trabajo los que definan los aspectos propios de cada etapa reconociendo que su aprobación final generalmente corresponde al nivel directivo. Los equipos de trabajo se definen en cada entidad de acuerdo con su estructura específica. Lo que si es importante es que se incluyan representantes de las funciones y los niveles requeridos para el análisis y la toma de decisiones. Así también los procesos de divulgación de las políticas y planes aprobados es un aspecto vital para el éxito del programa. Se requiere no sólo darlos a conocer, sino analizarlos y discutirlos para que sean comprendidos y aceptados por las personas involucradas.

En este sentido, la comunicación organizacional se constituye en eje metodológico fundamental para la configuración de equipos, el análisis de

procesos, los programas de difusión y de educación, aspectos todos necesarios para asegurar la puesta en marcha del proceso de calidad total.

En el cuadro se desglosa este proceso haciendo énfasis en la integración entre las tres fases. (Ver Diagrama 3)

### Definición de la Visión Corporativa

Un programa de calidad empieza siempre con la elección de los 'vectores prioritarios' que guíen las acciones de la entidad, para lo cual es necesario haber definido la **visión corporativa**. Ward define la 'visión' como la perspectiva directiva sobre la dirección futura de la organización, basada en los requisitos de los clientes.

Es indispensable, entonces, comprender a cabalidad cuáles son las necesidades y requerimientos de los diversos clientes a partir de un análisis detallado -cuantitativo y cualitativo- de las expectativas de los clientes sobre 'calidad' y sobre aspectos derivados tales como 'costos', 'seguridad', 'servicio', etc. Esta información es especialmente valiosa ya que la identificación de las necesidades de los diferentes clientes permite identificar en qué medida las prioridades de los 'otros' se tienen en cuenta en los planes a mediano y largo plazo; por lo tanto, es básica para tomar decisiones en relación con la dirección que la organización debe seguir para satisfacerlas.

Sólo conociendo qué esperan los clientes se pueden generar de manera permanente los cambios necesarios para responder a sus necesidades. Aquí la participación del comunicador organizacional, en tanto analista de lenguajes, de formas de expresión y de prácticas sociales es especialmente útil para conocer y analizar los imaginarios y creencias de los diversos clientes.

La 'visión' de la organización debe corresponder a la imagen que la compañía desea proyectar tomando en cuenta sus propias opciones con relación a lo que los clientes esperan de ella y, en concordancia, debe ser el punto focal que guíe las acciones en toda la entidad.<sup>4</sup> La visión debe incluir las metas principales que se desea para el futuro (por ejemplo para el año 2000) estableciéndolas en términos que se puedan más tarde reconocer y evaluar.

Una vez se establece la visión, lo que sigue es el desarrollo de estrategias a largo plazo que dirijan a la organización hacia el logro de la visión. Las estrategias deben explicitarse y formularse en términos generales pero que fácilmente puedan reconocerse en relación con el logro de objetivos. Para sustentar estas estrategias es necesario formular un plan a largo plazo que responda al diagnóstico de los factores internos y externos que afectan el logro de la visión corporativa.

### Planes a mediano plazo

La 'visión' y los planes para lograrla se establecen siempre a largo plazo. Es necesario pasar a un segundo nivel de concreción operativa en el que se determinen planes a mediano plazo referidos a las acciones que se van ejecutando en el camino hacia el logro de la visión. Los **planes a mediano plazo** son unidades organizacionales con objetivos tanto cuantitativos como cualitativos que se definen para un período de varios años (entre tres y cinco, generalmente).

---

<sup>4</sup>Es interesante anotar cómo este aspecto corresponde a la noción de 'imagen prospectiva' que propone el modelo de 'imagen corporativa' de Joan Costa. Ver Costa, J. "Empresa e imagen" en Documentos internacionales de Comunicación, 16, Mayo de 1982: 5-23.

Estos objetivos son de naturaleza 'interfuncional'; es decir, se refieren a actividades diversas propias de distintas áreas de la organización. "La satisfacción del cliente" es un típicamente un objetivo a mediano plazo: éste involucra acciones de varias áreas y contribuye al logro de muchos de los planes globales a largo plazo.

Ward establece los siguientes pasos para el desarrollo de planes a mediano plazo:

- Identificación de los objetivos a largo plazo.
- Definición en términos cualitativos y cuantitativos de los planes a largo plazo que conducen al logro de tales objetivos.
- Identificación y ajuste de los planes a mediano plazo para que concuerden con los planes a largo plazo.
- Priorización de los planes a mediano plazo.
- Revisión de objetivos para que sean adecuados y susceptibles de evaluación.
- Aprobación del plan a mediano plazo.
- Divulgación del plan a todas las áreas funcionales.

La definición de estos planes requiere del análisis de datos básicos tales como los requisitos de los clientes, el nivel actual de desempeño de los empleados, la situación de la competencia, la coyuntura económica, política, social, etc. Esta es la base para la identificación de aquellas acciones que deben mejorarse en función de los diversos tipos de clientes de acuerdo con la visión y metas de la organización. En esta forma se establecen prioridades y se asegura la asignación de recursos suficientes para su ejecución.

Una vez el plan a mediano plazo se apruebe, debe darse a conocer a cada una de las áreas funcionales para que cada una de ellas desarrolle planes a corto plazo apropiados para apoyar el general.

En la medida en que se van mejorando los procesos, los términos de los planes a mediano plazo se deben ir ajustando. De esta manera las diferentes prioridades pueden retomarse en diferentes ciclos anuales. Este horizonte-multiple de prioridades permite rotaciones en el ciclo: plan-acción-evaluación-ajuste, asegurando que el cliente sea en últimas el beneficiado por el mejoramiento de la calidad. La definición de prioridades de los planes a mediano plazo es la generadora del "despliegue de las políticas" que en el modelo de Ward se constituye en el punto crucial de un programa de calidad total.

### El 'despliegue' de las políticas

El 'despliegue de políticas de calidad' posibilita el logro de resultados en aquellas áreas seleccionadas como 'vitales' para establecer 'rupturas'. Las 'rupturas' se consideran como 'cambios', -mejoramiento significativo y sustancial- en aquellas áreas que se ha identificado como aspectos críticos necesarios de modificarse para obtener la satisfacción del cliente y para alcanzar la visión corporativa y el plan a largo plazo.

Como parte integral del proceso de calidad, el despliegue de políticas concentra la atención de la compañía en prioridades generales que interesan a toda la organización. La elección de prioridades (que es a su vez la política del despliegue político) debe corresponder a áreas vitales y suficientemente amplias que se puedan mejorar en un período de 3 a 5 años. Una vez aprobadas las políticas que subyacen al plan a mediano plazo se deben hacer conocer a todas las áreas funcionales para que cada área, identifique sus responsabilidades y actividades específicas.

Son varios los requisitos que Ward señala como esenciales para el despliegue de políticas:

## EL DESPLIEGUE DE LAS POLITICAS DE CALIDAD

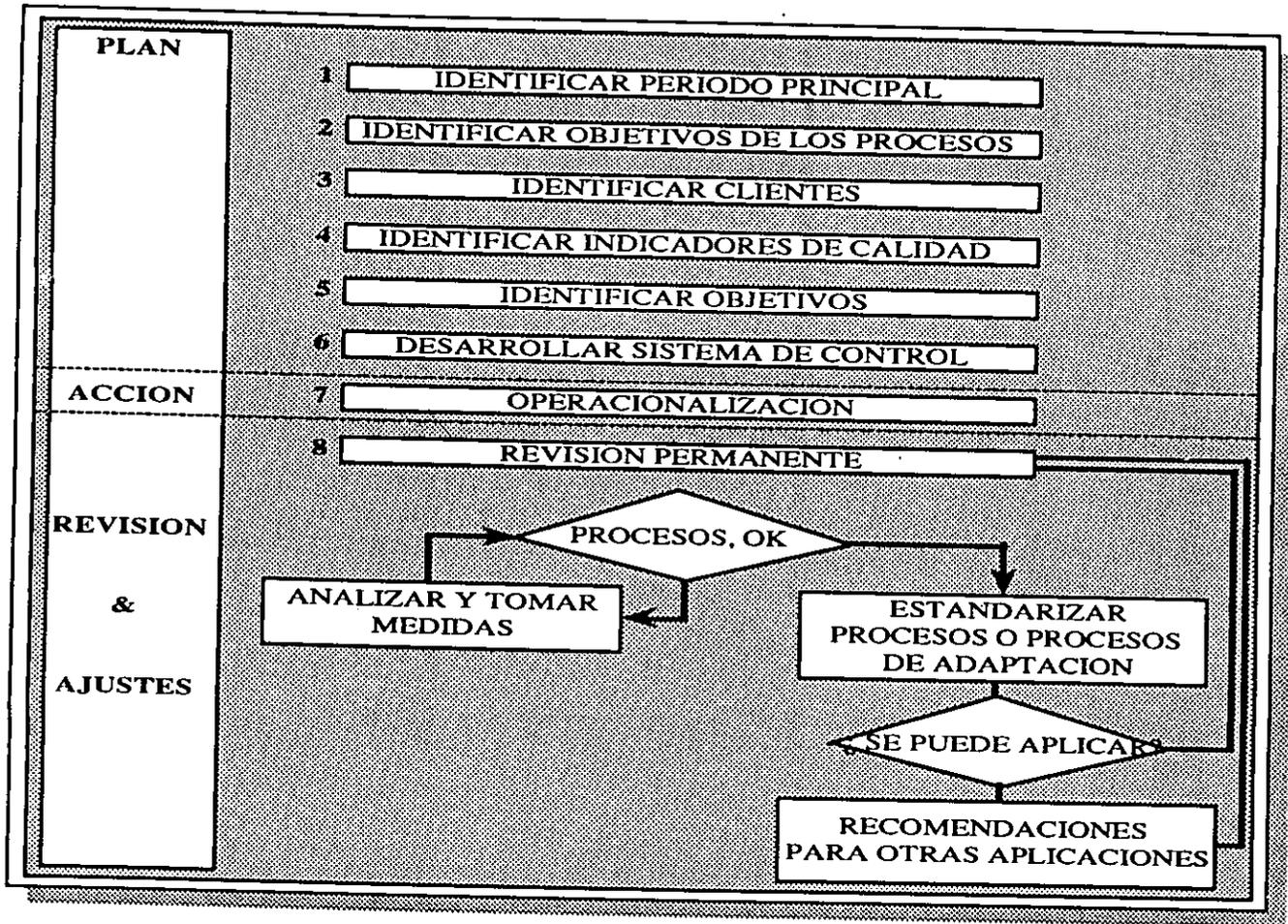


Diagrama 4

- Se deben convertir en planes a mediano y corto plazo y deben enfatizarse en los procesos de revisión administrativa.
- Deben articular los puntos focales que guían las acciones para asegurar la satisfacción del cliente.
- Deben asegurar que los componentes propios de la calidad tales como costos, servicio, interacción, etc. se expliciten en los diferentes tipos de planes.
- Deben estimular el trabajo en equipo, la participación y la cooperación de los empleados para obtener los objetivos generales de la entidad.

Este despliegue de las políticas se realiza a través de ciclos anuales que conducen a los planes a mediano plazo. Al final de cada ciclo el proceso debe evaluarse para hacer las modificaciones necesarias para el siguiente año. Las políticas de calidad se enfocan hacia algunas áreas prioritarias para la 'ruptura', pero esto no significa que deban ignorarse aquellas otras áreas que es necesario seguir administrando a diario. Estas áreas tienen menos prioridad en el presente ciclo, pero teniendo en cuenta los cambios en el mercado y en las relaciones sociales podrían ser seleccionadas como prioritarias en el futuro. (Ver Diagrama 3)

### La planificación anual

Los **planes anuales** representan la concreción del plan a mediano plazo; se refieren a las múltiples actividades factibles de ejecutarse en cada una de las áreas de la organización en función de los objetivos propuestos. El plan a mediano plazo da los lineamientos y la estructura para el desarrollo de los planes anuales que sustentan y respaldan las prioridades corporativas

El desarrollo de planes anuales supone las siguientes etapas que Ward define así:

- Elaboración del listado de los planes a mediano plazo.
- Identificación y ajuste de las acciones que deben realizarse para llevar a cabo los planes propuestos.
- Priorización de los planes anuales.
- Identificación de objetivos preliminares y formas de evaluación.
- Definición de las responsabilidades para llevar a cabo los planes anuales y los proyectos para el despliegue de políticas.
- Definición del plan para su aprobación.
- Ejecución del plan en cada área funcional.

A partir del análisis de los planes a mediano plazo se identifican aquellos aspectos específicos de cada área. El plan anual debe incluir presupuestos para todas las actividades incluyendo costos de personal, de recursos y de aquellos otros específicos para el desarrollo particular de acciones encaminadas al mejoramiento cualitativo. Las actividades deben priorizarse según las políticas de calidad enfocadas hacia aspectos que requieren especial atención. Esto no implica que se ignoren otras actividades básicas para la entidad. En este sentido todo proceso debe estar en constante revisión ya que podría ser un aspecto prioritario para el

siguiente ciclo. El plan anual debe, a su vez, incluir las formas de seguimiento de los procesos estableciendo las maneras de evaluar los logros cuantitativos y los cambios cualitativos que se van generando. También deben clarificarse las responsabilidades específicas para cada actividad. Cada empleado debe saber cuál será su contribución y debe desarrollar planes particulares de trabajo.

La definición del plan anual global requiere de una coordinación funcional e interfuncional ya que varias funciones pueden contribuir al mismo objetivo. Los planes ya aprobados se desarrollan en cada área funcional y se revisan periódicamente para asegurar que los procesos se vayan desarrollando de acuerdo con los objetivos estipulados.

### Autodiagnóstico permanente

Las revisiones periódicas son la base para el desarrollo de los planes a largo, mediano y corto plazo. Estas corresponden a un proceso de autodiagnóstico permanente en el que se analizan y evalúan acciones, procedimientos, expectativas de los clientes, etc. para reconocer problemas, mejorías y aciertos y desde allí poder reconocer aquellos factores que inciden en el logro de los objetivos. Todos los niveles de la organización deben participar en este proceso de análisis y valoración de las actividades. Al revisar en cada nivel el proceso de trabajo es posible tomar decisiones inmediatas; por ejemplo, cuando un proyecto se atrasa o no se están obteniendo los logros esperados, el análisis en el nivel funcional pertinente permite que los involucrados efectúen las correcciones del caso. Cuando un problema rebasa el nivel de análisis es necesario llevarlo a uno superior que pueda dar cuenta de aspectos interfuncionales. En este sentido es muy importante que el comité ejecutivo continuamente asesore los procesos mediante la revisión de

informes mensuales y trimestrales, lo cual le permite conocer en profundidad los procesos que se están realizando. La dirección general debe estar visiblemente involucrada en el proceso ya que por su conocimiento, experiencia y jerarquía es quien brinda los criterios y el soporte necesarios para guiar las acciones hacia el logro de la visión corporativa.

Para Ward, los objetivos principales del autodiagnóstico permanente son:

- Asegurar que las prioridades corporativas se conozcan, entiendan y compartan por parte de quienes componen la organización.
- Reconocer las barreras y limitaciones que existen para el desarrollo de los planes con el fin de buscar las formas de eliminarlas o reducirlas.
- Identificar y resolver problemas en forma oportuna.
- Intercambiar ideas entre todas las áreas de la organización.
- Diagnosticar en forma permanente aquellos aspectos que deben considerarse prioritarios para el desarrollo de planes futuros.

Estas revisiones son básicas para hacer el seguimiento de las actividades específicas del año en cuestión y también para formular nuevas propuestas para el siguiente ciclo. Ante todo, es urgente revisar aquellas actividades directamente relacionadas con los planes, no obstante, también es necesario tener en cuenta aquellas otras acciones propias del trabajo diario. De su revisión aparecerán aspectos factibles de mejorarse en forma inmediata o podrán retomarse como básicos en el siguiente ciclo. El éxito o fracaso del proyecto anual puede ser resultado de múltiples factores incontrolables en su totalidad por la organización. Así sea que se obtengan los resultados deseados o no, el diagnóstico permanente permite reconocer los procesos y comprender aquellos factores que han insidido

en su desarrollo, ya sea para retomarlos o modificarlos en el siguiente ciclo. Sólo en el horizonte a mediano plazo, donde se suceden varios ciclos en los que se van haciendo los ajustes necesarios, se puede ir reconociendo la realización de la visión corporativa.

### Acciones cotidianas

Las políticas y planes sólo son guías para la acción. Para la operacionalización de los procesos de calidad es necesario llegar a la concreción de las acciones cotidianas que es donde efectivamente se reconoce su calidad. En esta perspectiva, la propuesta de Ward incluye el establecimiento de un sistema de 'análisis cotidiano' que permite asegurar el desempeño óptimo de las acciones diarias. Se busca con ello tomar conciencia de los procesos de trabajo desde la base para estandarizar aquellos procesos y acciones considerados cualitativamente como excelentes y duplicarlos en otras áreas de la organización.

Este sistema de análisis cotidiano no es más que la aplicación del proceso de las políticas de calidad a todas las actividades diarias para poder satisfacer las necesidades y requerimientos de los diversos clientes. Sus metas son:

- Mantener los logros obtenidos a través de los procedimientos.
- Desarrollar la consistencia entre operaciones y resultados
- Reconocer la participación individual en los procesos encaminados a la satisfacción de los clientes.
- Incrementar la calidad de las operaciones diarias en forma permanente.

Este es un método descentralizado para evaluar y mejorar el trabajo diario. Su principal objetivo es asegurar que las actividades rutinarias se

realicen en forma óptima. Cualquier empleado que tenga a su cargo la dirección de actividades (función gerencial en el sentido amplio de la palabra) estará a cargo de dirigir este proceso de análisis permanente. Este proceso tiene siete etapas como se esquematizan en el siguiente diagrama. (Ver Diagrama 4)

El primer paso corresponde a la identificación de las actividades jerarquizándolas y reconociendo aquellas que requieren su mejoramiento y aquella que se considere de mayor impacto se toma como el eje central. Luego, se identifican los objetivos y se analiza el perfil y requerimientos del cliente. El cliente, no olvidemos es la persona o grupos de personas que reciben y utilizan los resultados y/o productos de la tarea escogida. Se deben definir indicadores que permitan evaluar cómo se está desarrollando el proceso de acuerdo con los objetivos. Si se requieren cambios es necesario tomar las decisiones al respecto; si, por el contrario, la tarea satisface los requerimientos se busca estandarizar los procesos para asegurar la permanencia de los resultados deseados. Si el proceso parece útil a otras áreas se busca 'duplicarlo' para incrementar las acciones de calidad.

Adicionalmente, este proceso de análisis diario permite, en muchos casos, identificar y aislar problemas crónicos que pueden tomarse como aspectos prioritarios para las políticas de calidad.

### **Calidad total, acción organizacional integrada e integradora**

La planificación desde la perspectiva de la calidad total, según Ward, se diferencia de otros procesos precisamente porque define un punto focal común que corresponde a la visión corporativa, incluye metas expresadas en términos de la satisfacción de los diversos clientes y se desarrolla dentro de un horizonte-múltiple que cubre varios años.

La perspectiva de la calidad total es un elemento integrador de los procesos organizacionales en tanto que permite crear y desarrollar:

- Procesos de comunicación necesarios para el conocimiento de los objetivos estratégicos en todos los niveles de la organización
- Una estructura de soporte para los objetivos y actividades anuales que conduzcan al logro de las metas globales de la entidad.
- Un aumento en el nivel de comunicación e interacción entre todos los niveles de la organización.
- La participación y compromiso de los empleados en la planeación y en los procesos de toma de decisiones.

El proceso de calidad, entendido así, no está desintegrado de la actividad cotidiana de la organización; es la estructura que permite que todas las actividades de la organización apoyen el desarrollo de la visión. El despliegue de políticas como base del proceso se refiere a las necesidades de todos los niveles y provee información consistente y coherente a través de toda la organización para que todas las metas y los objetivos parciales se unan a los objetivos y metas corporativas.

Es evidente cómo este modelo para la puesta en marcha de los procesos de calidad total está íntimamente emparentado con las tareas propias de la comunicación organizacional entendidas como el desarrollo de espacios propicios para la interacción, participación e intervención de todos los miembros de la entidad en donde los proyectos individuales se conjuguen armónicamente con los de la organización.

