

“MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES”

*Cra. Sara Gerpe
Integrante del Equipo Asesor del ProRectorado de Gestión Administrativa
Comisión Sectorial de Gestión Administrativa*

*Ponencia presentada en el Taller “Gestión de la calidad y del Conocimiento”
Programa de Gestión Universitaria Ciclo 2008 (Unidad de Capacitación)*

Introducción

Para tratar el tema de la calidad en la organización, vamos a poner en común una introducción al modelo de gestión de calidad que hemos estado viendo en los distintos cursos y que ha sido un poco el soporte de las distintas actividades en el Programa de Gestión Universitaria.

Con respecto al tema de cultura en la gestión, hay una visión que no es sólo modificar procesos y modificar tecnologías, sino que se habla de un cambio de filosofía en nuestra gestión y eso evidentemente impacta en la cultura. En todo proceso de cambio la cultura cambia al final, por lo que plantearse cambiar la cultura no es lo que se va a lograr inmediatamente. Decimos cultura, en referencia a los valores de la organización que de alguna manera se transforman y que vemos en los comportamientos de las personas que la integran.

Todos esos comportamientos de las personas están en realidad influidos por los sistemas que funcionan en las organizaciones...la tecnología, los sistemas de evaluación de desempeño, las políticas de recursos humanos, el liderazgo en la organización, son elementos que de alguna manera juegan con la cultura. Por eso no es tan fácil decir “voy a cambiar determinadas cosas” en la organización, es la institución la que tiene que apoyar con mecanismos formales las propuestas de cambio en las personas y que ocurren cuando se cambian también los aspectos más “duros” de la organización.

Los que han estudiado el tema del cambio organizacional han visto que en las organizaciones, el cambio cultural ocurre al final de los procesos y no en todas las personas, y por eso los cambios son lentos...el tema es ir avanzando, ir caminando en ese sentido.

Modelos y paradigmas de cambio en las organizaciones

Primero vamos a considerar los distintos “paradigmas del cambio” o sea los modelos organizacionales que en algún momento han surgido, siguen estando y dan lugar a algunas metáforas organizacionales que tienen su impacto en las organizaciones. Las metáforas a las que recurrimos son: la “organización como máquina”, la “organización como organismo vivo”, la teoría del aprendizaje de las

organizaciones -junto al tema de la cultura y la política (elemento muy importante sobre todo en organizaciones como las nuestras que están insertas en un esquema político)- y la teoría de cambios constantes, muchas veces asociada a la teoría del caos. Nos preguntamos entonces, ¿cómo podemos trabajar en las organizaciones cuando los cambios se van dando de forma constante?.

De todas estas metáforas, que son manifestaciones de teorías que tienen detrás una serie de herramientas a aplicar, los modelos de calidad toman aspectos y las integran.

Podemos ver a la organización como “una máquina”, con conceptos que vienen desde el siglo XVIII, pero que volvemos a tener en elementos que se recogen en algunas organizaciones y que parecen seguir vigentes (el origen racionalista de las organizaciones, los estudios de Taylor y de Weber). Nuestras organizaciones son “weberianas” en el sentido estricto porque de alguna manera acudimos a la existencia de rangos, a los temas de las regulaciones, de la especialización, de un vocabulario de mando y de dirección.

En la era industrial, los desarrollos de Weber y Taylor, el racionalismo, el origen de nuestras organizaciones a partir de planear, organizar, dirigir funciones del administrador convencional, coordinar y controlar, entran a principios del siglo pasado a la literatura organizacional, pero aún todavía son “nuestros temas”, los que se aprenden como funciones del administrador y se siguen estudiando.

Luego aparece la definición de organización por objetivos, con una administración por objetivos que también son herramientas vinculadas a este tipo de filosofía. El tema del presupuesto que incluye muy fuertemente la planeación, comienza en un tipo de organizaciones no “estáticas”, con cierta permanencia pero organizaciones flexibles. Los temas de reingeniería que son más actuales, tienen que ver con el tema de los procesos, pero comienzan de alguna forma a pensarse desde hace varias décadas.

En la metáfora mecanicista, lo más visible es la separación entre los que deciden y ejecutan en las organizaciones...la separación entre ejecutores y la dirección. La máquina tiene piezas, tiene una división del trabajo, la máquina no tiene emociones, no le importa lo que siente la gente y las piezas se ordenan para trabajar con precisión reflejadas muchas veces en algunos organigramas. Hay una serie de herramientas que usamos hoy para trabajar en las organizaciones y que de alguna manera tienen origen en determinadas filosofías y que generan dificultades para adaptarlas a las organizaciones actuales. Cuando las tareas son repetitivas, cuando hay mercados estáticos, cuando no hay demasiados cambios estas herramientas “mecanicistas” funcionan, pero tienen debilidad cuando tengo entornos cambiantes, por ejemplo...

La metáfora de la organización como ser vivo, que tiene como origen lo biológico y compara a las organizaciones con seres vivos, habla de la interconexión de la sobrevivencia, un elemento muy utilizado cuando se plantean cambios en las organizaciones y se habla “de sobrevivir”. La organización como un sistema (la metáfora orgánica) en la que funciona con entrada de personas, dinero,

información, materiales, etc. en su estructura, con la salida de bienes y servicios, y dentro con sistemas estratégicos, tecnológicos, humanos y estructurales.

Se comienza entonces a pensar en los procesos, en lo que se hace, con un sistema gerencial, un suprasistema ambiental que incide y la organización incidiendo a su vez sobre él (la inserción de la organización dentro de una “ecología”). Entonces se comienza a hablar de liderazgos mas orgánicos, trabajo en equipo, menos centralización, organizaciones donde todos piensan, todos interactúan, se analizan los entornos, los mecanismos de fortalezas y debilidades, las amenazas, las oportunidades, y la congruencia del entorno con el desarrollo y la ecología organizacional. Pero es claro que las organizaciones no son organismos, no le caben las mismas leyes en el tema de la sobrevivencia, no hay relaciones tan claras de causa-efecto, etc.

Avanzando en los desarrollos sobre los modelos y paradigmas de las organizaciones, llegamos a la organización que aprende y la metáfora del aprendizaje. Hay autores como Peter Senge¹ que estudian el tema de las organizaciones que van creciendo con el aprendizaje de cada uno de sus integrantes. Las organizaciones comienzan a analizarse desde sus habilidades para aprender y desarrollar inteligencia organizacional, elemento muy importante dentro de las teorías del cambio en la organización. Así se plantea la distribución de la inteligencia a través de la institución, procesos asociados a la introducción de tecnologías, las nuevas tecnologías de la información en las instituciones, y el poder de la tecnología para globalizar ideas y conceptos.

Luego llegan los desarrollos que presentan a la organización como “cultura”: valores, creencias, modos de actuar, modos de decidir, estilos de liderazgo, género, etnias, profesiones, todo lo que integra la cultura y que “hacen” lo que es la organización.

Algunos paradigmas en las organizaciones nacen y se “naturalizan”...”las cosas siempre se han hecho así acá” es lo que respondemos a veces en nuestras organizaciones. Son aspectos que muestran como la cultura se perpetúa en las organizaciones y como a veces se integra tanto a nosotros que nos cuesta salir de la lógica organizacional y ver más allá.

La metáfora política señala que hay procesos políticos dentro de las organizaciones y que van mucho mas allá de lo que son procesos para la formulación de un servicio eficiente o eficaz. Hay otros elementos que se insertan dentro de las organizaciones...y nos preguntamos cuando hablamos de estructuras de las organizaciones públicas, ¿hasta que punto la política tiene que estar separada de la administración?. Hay burocracias que han trabajado muy separadas de la política, pero ¿qué tanto podemos alejarnos, o que tan bueno es alejarnos de la política?.

¹ Peter M. Senge (1947-). Ingeniero Director del Centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Información y bibliografía en: http://es.wikipedia.org/wiki/Peter_Senge

En muchas organizaciones públicas, los primeros cargos directamente dependen de lo político, son políticos y están en la administración. El primer nivel de la estructura a veces es político y se supone que tiene una coherencia con la política que se quiere transmitir, por eso estos procesos atraviesan también a las organizaciones. Los estilos de gobierno, los intereses a veces polarizados, las fuentes de poder que ocurren dentro de las organizaciones, no tienen tanto que ver con lo político gubernamental, sino con las fuentes de poder profesional o de conocimiento, coaliciones que están presentes dentro de las organizaciones.

Las autocracias, burocracias, tecnocracias o las democracias y la participación que intentamos insertar en nuestras organizaciones tiene que ver con la visión de que las personas que están al frente de una organización también implementan política, implementan o hacen efectivas las políticas y participan también en un proceso político...entonces nos preguntamos ¿hasta que punto se puede estar alejados de lo político?.

Consideramos interesante evaluar los intereses subyacentes que existen en las organizaciones, el papel central del poder y la importancia de la resolución de conflictos, herramientas que se han ido introduciendo en la administración, y que destronan el tema de la racionalidad como única lógica organizacional

La última metáfora a revisar es la metáfora “caótica”, la que presenta a la organización cambiante en un entorno cambiante, la que entra en la comprensión del cambio y en los rompimientos de esquemas lógico-lineales. La aparición del líder como facilitador de cambios emergentes, y como persona que lidera un proceso de cambio no necesariamente siendo el “mejor administrador”. A veces se requieren elementos diferentes para liderar un proceso de cambio que no son los de liderar una estabilidad, algo determinado. De pronto el líder que lidera cambios es una persona no tan sistemática en la formulación de sus premisas, pero logra comprender a los otros, ver lo que se está haciendo, los roles, lo que le toca jugar a la organización...

Aceptar que no podemos controlar todas las cosas, aceptar que en la organización tiene que haber una relación de confianza importante, que hay que delegar, descentralizar ciertos temas y aprender de la dinámica de las organizaciones

Integrar la estructura, los procesos y la cultura

Como instrumentos para intervenir encontramos a “la estructura y los procesos”, la reingeniería y el diseño organizacional que son elementos que utilizamos actualmente y que tienen sus raíces fuertes en la teoría más racional de la organización (la división de trabajo, la adjudicación de roles claros, de tareas y la fijación de metas). Pero estamos en un momento de la historia en que tengo que unir estos elementos con el tema de la “cultura”, la estabilidad y la racionalidad con la cultura y hacer convivir esas dos realidades. Lo que es la dirección por valores, la inteligencia emocional y los cambios de cultura a la luz de las estructuras, de las reglas de juego...conjugando estos dos elementos, la parte institucional que pesa fuerte en las organizaciones y la gente que es la que “hace”

a la organización. Unir los dos elementos es el gran desafío y la gran propuesta que promueven las organizaciones desde los años 90´ a esta parte. Se empieza a ver a la organización como un todo integral, integrando todas esas visiones que veíamos a partir de las metáforas y de los paradigmas. Lo que pretendemos con estos modelos es buscar la visión integrada, los modelos integrados e integradores que son modelos de calidad total, que introducen no solamente a las personas sino también a toda la organización e intentan trabajar todos estos elementos juntos.

Las normas ISO, de alguna forma recogen en sus reformulaciones el vaivén de las teorías. Al principio eran concebidas como normas “de hacer bien las cosas”, hacer un determinado artículo con la certificación de un producto que cumplía determinados requisitos, o que se adaptaba a determinado prototipo de fabricación que era considerado correcto. Eso fue evolucionando y la norma ISO ahora también nos da una visión integrada, se aleja un poco de los procesos y se mete en las organizaciones. Es el gran desafío que tenemos planteado y muy fuerte en todo lo que es gestión, en un organismo muy complejo y en un momento muy especial de la historia como el que vive hoy la Universidad de la República.

Un modelo integral

El desafío es compartir este modelo integral. El modelo es una representación simplificada de una entidad real, y no es tampoco “una varita mágica”, no nos va a decir lo que tenemos que hacer, sino simplemente nos va a señalar ciertas cosas que serían deseables que ocurrieran, pero no me va a decir cómo hacerlo, porque el cómo va a estar muy ligado a la cultura de la organización. Nuestra organización va a hacer lo mejor que pueda en esta situación y con todos nosotros como integrantes de la organización...

El modelo entonces me sirve para pensar, predecir, comunicar, controlar, enseñar... El modelo de mejora continua del que estamos hablando es un modelo guía de la organización “ideal”, porque establece áreas y criterios de evaluación que en conjunto constituyen los aspectos de lo que se propone como calidad total en el Uruguay

Asimismo nos permite descubrir nuestras áreas débiles, da un marco para autoevaluarse, identificar áreas sólidas y posibles mejoras, documentar el nivel de calidad de nuestra gestión, disponer de información para la elaboración de planes estratégicos, sistematizar, definir requisitos claves y optimizar la productividad y la efectividad. En resumen como lo plantea un autor muy conocido en los temas de calidad, William Deming² un autor clásico que dice que el modelo de calidad total me permite planificar, hacer, chequear y actuar, lo que se llama el “círculo de Deming”.

Es el modelo de gestión expresado de forma un poco distinta a como está planteado en el modelo del Premio Nacional de Calidad en nuestro país, de alguna

² William Edwards Deming (1900 - 1993). Autor clásico, consultor y difusor del concepto de calidad total. Información y bibliografía en: http://es.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming

manera lo hemos desarrollado en los diferentes talleres. Un modelo con las distintas áreas de forma integrada, no separadas, con herramientas, procesos y productos, estructura, organigramas, división de tareas y marcos de referencia que hay que localizar en una visión estratégica de la organización. Con un liderazgo, una decisión superior que participa en la concepción, prioriza, impulsa y efectúa el desarrollo de los planes, que formula planes que son estratégicos, grandes lineamientos que integra después en lo que se hace en el día a día, lo que se llaman planes operativos. Si no se mejora el cómo y los procesos de la organización, puedo llegar a no tener los resultados que busco, porque los resultados van a implicar una satisfacción en la sociedad, en el personal y en el usuario.

El planeamiento debe estar alimentado muy fuertemente con un sistema de análisis de la información (que se alimenta de lo que viene de la sociedad, el medio ambiente, la ciudadanía y lo que piensa la sociedad de nosotros) y con un conocimiento del personal, personal capacitado con una carrera, y una tarea, que se desarrolle, capacite, mejore su calidad de vida, y participe en la organización. Planes que si bien están gestados desde el líder, busquen cada vez más participación de las personas que trabajan en la organización.

Debemos ir aplicando distintas herramientas, pero no aisladas...trabajando en un sistema de planeamiento, trabajando en los procesos en los que se va a reflejar el comportamiento de la gente, trabajando en procesos en los que la gente se integra, comprende y comparte la visión. Integrar en la organización la metáfora del cambio, planteándonos la posibilidad de que tampoco podemos controlar absolutamente todo por más que haya una planificación determinada. Por eso damos mucha importancia al tema de la información y del análisis, de cómo ir piloteando el modelo con la integración del contexto. Si bien el modelo puede ser presentado como algo acabado, en realidad entra en el proceso de mejora continua, y siempre estamos esperando un poco más, siempre subiendo e incrementando los objetivos.

En la Universidad estamos trabajando con las Direcciones Generales en el tema estructural, identificando las estructuras que deben facilitar el funcionamiento, pero aportando al identificar los procesos en los que las distintas áreas participan.

Los procesos en la mejora continua

Una definición posible de procesos es entenderlos como un conjunto de actividades con un principio, un fin y el propósito de agregar valor para los clientes (que en el caso de gestión es bien claro: otras unidades de la institución), mediante la transformación de insumos en un determinado producto o servicio. Con esta definición tradicional de proceso, se trabaja en lo que es el diseño de procesos en una organización y la primera cosa que se hace es identificar los procesos que tenemos y en los que participamos como metodología general.

Al identificar los procesos generales con un alto nivel de abstracción, podemos delimitar el proceso estableciendo un principio y un fin (donde el proceso se inicia

y donde termina), se definen los clientes (que son a quienes les tengo que dar información) y los proveedores (aquellos que me informan o me dicen que información voy a necesitar para trabajar).

Después se aumenta el grado de detalle y se empieza a trabajar con el proceso particular. Se comienza a identificar actividades y diseñarlo gráficamente, tratando de unir las distintas actividades en diagramas que permitan realizar comparaciones. Luego se determinan cuáles son los recursos, el personal, los materiales, la información, y los costos del proceso. Se confeccionan las especificaciones, los objetivos, se ve quiénes están más vinculados al proceso, que si bien recorre a veces horizontalmente a la organización siempre hay algunos que son los “dueños”, se identifican los factores de éxito, los factores críticos y se asegura el cómo se va a controlar el proceso estableciendo algunas cadenas de control. Consideramos imprescindible que el diseño del proceso debe hacerse siempre con la participación de los involucrados, porque de afuera es muy difícil diseñar un proceso y lo tienen que hacer necesariamente las personas que están participando en él.

Es importante definir cuáles son los principales y realizar un inventario de procesos con algunas planillas que señalen el nombre, responsables, entradas de ese proceso (quién lo necesita, qué cosas llegan), salidas, usuarios, funcionalidad y factibilidad, la importancia del proceso dentro de otros, etc.

Con referencia a las prioridades, deben de proponerse algunos procesos con los que empiezo primero a trabajar porque parecen más importantes (normalmente eso se hace intuitivamente), pero lo que se pretende es tener elementos y criterios que permitan priorizar (por ejemplo que uno de los procesos tenga más problemas que otro, la incidencia, la importancia, las dificultades que presenta, los plazos, la factibilidad de resolver los problemas, el impacto en la organización, los recursos que tengo, etc.)

Una vez que tenemos el inventario de todos los procesos y definimos los criterios, se diagrama el proceso, se identifica, se define para qué sirve, cuál es el objetivo, cuáles son las actividades que hacen posible el objetivo, el responsable, los recursos, la utilización de lo informático (porque el proceso puede involucrar a otra persona o a otra unidad que condiciona lo realizado), el volumen y frecuencia de las actividades, etc. Luego se proponen las oportunidades de mejora de ese proceso, como acortarlo, simplificarlo, y/o eliminarlo eventualmente, por ejemplo.

Con todas las distintas herramientas y un sistema de planeamiento se pueden trabajar los procesos a partir de una planificación determinada, con información y análisis, que impacten en la mejora continua y en la gestión de calidad en la organización.