

3) Estandarización de la Calidad

3.1 Objetivos e Importancia de la Estandarización

La Estandarización o Normalización es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio, industrial y laboral a través del cual se establecen la terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones, los atributos las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.

La estandarización es el desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas, y no es un proceso nuevo, ha existido desde hace mucho tiempo y constituye un método excelente para controlar los costos de materiales, eliminar el número de proveedores y ayudar a la gente a identificar los productos en donde quiera que se encuentre.

Los valores o esquemas estandarizados generalmente constituyen las referencias para hacer efectivo el control de calidad.

Los principios básicos en el proceso de normalización son: representatividad, consenso, consulta pública, modificación y actualización.

Este proceso se lleva a cabo mediante la elaboración, expedición y difusión a nivel nacional, de las normas que pueden ser de tres tipos principalmente:

a. Norma oficial boliviana (IBNORCA) Instituto Boliviano de Normas de Calidad. Es la regulación técnica de observancia obligatoria expedida por las dependencias normalizadoras competentes a través de sus respectivos, establece reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado y las que se le refieran a su cumplimiento o aplicación.

b. Las normas de referencia que elaboran las entidades regionales supranacionales (MERCOSUR, CAN, ALBA, otras), para aplicarlas a los bienes o servicios que adquieren, arrienden o contratan al interior de la entidad supra regional. Norma o lineamiento internacional: la norma, lineamiento o documento normativo que emite un organismo internacional de normalización u otro organismo internacional relacionado con la materia, reconocido por los gobiernos en los términos del derecho internacional. Norma extranjera: la norma que emite un organismo o dependencia de normalización público o privado reconocido oficialmente por un país. ISO.

c. Normas o estándares internos de la empresa. Buscan Sistematizar los procesos y los productos obtenidos en términos de características y capacidades de utilización. Los estándares generalmente representan las mejores prácticas comprobadas que se han institucionalizado en la organización.

Normas

Una norma se define como una regla que se debe seguir. Cuando se agrupan forman lo que se denomina normativa o sea un conjunto de normas que se aplican a una actividad. En la propia empresa para uso interno se denomina reglas internas etc. Las normas poseen características, tales como:

- No son de cumplimiento obligado, menos las incluidas en legislación.
- Elaboradas por las partes interesadas: Fabricantes, Laboratorios.
- Su emisión la realiza: Empresas, Organismos públicos, etc.
- Aprobadas por Organismos de normalización.
- Disponibles al público.

Objetivos de la normalización

Persigue conseguir los siguientes objetivos:

- Reducir y unificar los productos, procesos y datos.
- Mejorar los aspectos de seguridad.
- Proteger los intereses de los consumidores y generales de la sociedad.
- Abaratar costos generales.

Campos aplicables de normalización

- Materiales
- Productos
- Máquinas
- Gestión Medioambiental
- Gestión de riesgos en el trabajo
- Datos
- Actividades de ensayo y calibración
- Prestación de un Servicio

Beneficios de los estándares:

- Los estándares reducen al mínimo la necesidad de nuevos recursos e ideas: simplemente utilice una forma o un procedimiento estándar.
- Los estándares reducen al mínimo los errores humanos y otros tipos de defectos y por consiguiente ahorran tiempo y reducen la repetición de un trabajo.
- Facilitan la comunicación de ideas e información.
- Reducen al mínimo los tiempos de gerencia empleados en tareas repetitivas de resolución de problemas productivos.
- Reducen al mínimo los tiempos de gerencia empleados en tareas repetitivas de rediseños.
- Reducen al mínimo los tiempos de gerencia empleados en tareas repetitivas de capacitación de personal nuevo y rotación.
- Es posible documentar todos los aspectos productivos.

3.2 Establecimiento de un sistema de estandarización.

Para el establecimiento del sistema de estandarización, debe considerar lo siguiente:

- Crear estándares que se puedan seguir.
- Revisar y modificar los estándares que son difíciles de seguir.
- Analizar y estudiar a los trabajadores capacitados que cumplen los estándares, considerando su receptividad y su capacidad.
- Si no siguen los estándares, analizar porque los trabajadores no lo hacen.
- Los diseñadores, ingenieros, encargados de compras y otros empleados de la compañía deben tener fácil acceso a los estándares.

Entre las metodologías más importantes para establecer un sistema de estandarización, están:

Prorrogación: Fija los Estándares en correspondencia al historial de fenómenos que acontecen.

Extrapolación: Considera los fenómenos como función del tiempo a partir de un comportamiento real y estima su comportamiento en un período igual hacia delante.

Experimentación: Observación de los hechos y fenómenos, a los cuales luego por *comparación* se les busca las causas de su variación.

3.3 Mantenimiento de los Estándares.

El mantenimiento y/o actualización de estándares de calidad en la industria debe ser continua y en función al desempeño del proceso productivo.

Los cambios en los estándares puede ser a petición de cualquier trabajador o ejecutivo, a través de una Petición de Acción Correctiva dirigida al gerente de producción a encargado de estándares. En todo caso el nuevo estándar se debe documentar y archivar.

Generalmente los estándares de calidad son modificados en base al comportamiento de indicadores productivos o de desempeño.

Desde el punto de vista de los vendedores de aplicaciones, la existencia de métodos estandarizados elimina la necesidad de escribir interfaces para diferentes productos. Esto redundaría en una reducción de los costes de desarrollo e incrementa el mercado potencial para las aplicaciones.

Desde el punto de vista de los productores, los estándares permiten que el formato de producción sea único y pueda ser utilizado en cualquier plataforma de distribución.

Desde el punto de vista del cliente, los estándares implican mejor posibilidad de elección del producto que satisfaga sus necesidades.

Desde un punto de vista estricto, a día de hoy no existen estándares e-learning. El proceso de elaboración de un estándar es similar al de creación y aprobación de las leyes: una vez se ha realizado el grueso del trabajo, este debe ser ratificado por un organismo oficial. Puede parecer un proceso lento y poco efectivo, pero hay que tener en cuenta que el éxito de un estándar radica en su nivel de aceptación, por lo que un grupo de estandarización debe ser un organismo que se encargue de recopilar requisitos de múltiples fuentes y elabore con ellos una especificación consensuada.

La obtención de un estándar formal se consigue como resultado de los esfuerzos combinados de numerosos organismos y consorcios que se agrupan de acuerdo a tres niveles de trabajo (Lindner 2001):

Nivel de especificación. En este primer paso del proceso, se trabaja en la elaboración de recomendaciones basadas en el análisis de las necesidades de los propios participantes. El objetivo es proponer la especificación elaborada a la comunidad.

Nivel de validación. En esta fase del proceso, se desarrollan nuevos productos que incorporan las especificaciones elaboradas en el paso anterior y se inician programas piloto con el fin de valorar la efectividad y aplicabilidad de la especificación.

Nivel de estandarización. Es el paso final de la elaboración, las especificaciones que ya han sido validadas, son retomadas por los organismos oficiales de estandarización que se encargan de darles un último refinamiento, consolidación, clarificación de los requisitos que satisfacen y acreditación.

3.4 Mejora de los Estándares.

Metodología PDCA

¿QUE ES ESTÁNDAR DE CALIDAD?

Son normas y protocolos internacionales que deben cumplir productos de cualquier índole para su distribución y consumo por el cliente final.

Al respecto para una mayor información debes buscar las normas ISO 9000 y 9001 de calidad desde productos electrónicos hasta los de alimentos.

-
- ▶ **Introducción**
 - ▶ **Criterio de calidad**
 - ▶ **Indicador de calidad**
 - ▶ **Estándar de calidad**
-

Introducción

La Calidad de un producto o servicio siempre es compleja de evaluar. La razón es simple, la medida de la calidad puede abordarse desde muy diferentes perspectivas y tiene multitud de posibles soluciones. Por esta razón, para hablar de calidad de la forma más objetiva posible, debemos primero definir qué podemos entender por esa calidad, segundo especificar cómo vamos a evaluar esa calidad y tercero dejar claro qué nivel de calidad deseamos y, si lo podremos alcanzar.

La manera más sencilla de enfocar estos pasos es identificar los objetivos que se persiguen en materia de calidad (que aquí normalmente llamamos criterios de calidad), establecer una forma para conocer si alcanzamos dichos objetivos (normalmente en forma de un índice numérico que nos informa por dónde vamos y al que llamamos indicador) y, por último, estableciendo un rango dentro del cual el nivel de calidad es el aceptable y en el que debemos movernos (y que llamamos estándar de calidad).

Se ha argumentado que para trabajar en calidad una condición indispensable es evaluar, es decir poder medir. Se necesitan datos no impresiones. Pues bien, habrá que saber qué, cómo, quién, cuándo, por qué, y para qué, se mide. Aquí es donde entran en juego criterios, indicadores y estándares de calidad que, como veremos, van íntimamente ligados.

Aunque los diferentes sectores de actividad pueden tener, sin duda, sus particularidades, lo cierto es que la metodología para definir criterios, indicadores y estándares es muy semejante en todos los casos. En realidad hay que combinar unas ciertas nociones metodológicas y un profundo conocimiento del sector en el que nos desenvolvemos para lograr realizar una correcta definición de criterios, indicadores y estándares.

De la primera parte intentaremos aportar al lector algunas indicaciones. De la segunda, amigo lector, esperamos que sea Vd. quien las aporte como experto conocer de su ámbito de trabajo y por su decida apuesta por la mejora de la calidad.

Veamos, por tanto, algunas definiciones e ideas al respecto.

Criterio de calidad

Los criterios se definen como aquella condición que debe cumplir una determinada actividad, actuación o proceso para ser considerada de calidad. Es decir qué perseguimos, cuál es el objetivo, qué pretendemos teniendo en cuenta aquellas características que mejor representan (siempre que pueden medirse) lo que deseamos lograr.

Normalmente los criterios se confeccionan a partir de la información que recojamos de encuestas, cualquier otro método de análisis del comportamiento de la clientela, de la competencia, etc. Por lo general, los criterios de calidad parten de la combinación de las necesidades reales y de las demandas de la clientela, con el conocimiento de las ofertas y productos de organizaciones de la competencia y las posibilidades que nuestra organización posee para satisfacer esas necesidades y expectativas o para procurar en la medida de lo posible y/o aconsejable.

Un buen criterio debe reunir los siguientes requisitos:

- Ser explícito, es decir debe dejar muy claro y sin lugar a dudas a qué se refiere, qué se pretende. Debe estar expresado con claridad y objetividad.
- Aceptado por los diferentes interesados (productores, clientes, etc...), siempre es deseable que todos los implicados acepten el criterio y que se comprometan a alcanzarlo.
- Elaborado en forma participativa, la mejor forma de lograr que sea aceptado es que en su elaboración participe el mayor número de personas posible.
- Comprensible, todos deben entender sin lugar a dudas lo mismo.
- Fácilmente cuantificable, de lo contrario ¿cómo vamos a saber si lo alcanzamos?
- Debe ser flexible, capaz de adaptarse a cambios difícilmente previsibles.
- Aceptable por el cliente, que al fin y al cabo es quien juzgará lo acertado de los criterios de calidad.

Veamos un ejemplo. En el caso del sector turístico y en lo referente a la atención en la recepción de un hotel, podría definirse como criterio de calidad:

Incorrecto	Que el cliente no espere demasiado tiempo para inscribirse a su llegada al hotel.
Correcto	El tiempo de espera para que un cliente realice la inscripción a la llegada al hotel no superará los 10 minutos.

El primer criterio podría ser adecuado, de hecho es lo que deseamos. Sin embargo, no es suficientemente concreto y puede dar paso a diferentes interpretaciones en función de la persona que proceda a describir el criterio. Por esta razón, la segunda versión es mucho más adecuada.

Una buena definición del criterio de calidad guía y hace sencillo definir los indicadores. Una sencilla regla es que si después de definir un criterio de calidad no podemos identificar un indicador que resulte apropiado, volvamos a revisar el criterio porque, probablemente, no estará bien definido.

Indicador de calidad

Un indicador es una medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Es decir, la forma particular (normalmente numérica) en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios.

Los indicadores de calidad se construyen a partir de la experiencia, del conocimiento sobre el sector en el que trabajemos y, como es natural, respetando ciertas recomendaciones:

- Deben ser siempre fáciles de capturar.
- Deben enunciarse con objetividad y de la forma más sencilla posible.
- Deben resultar relevantes para la toma de decisiones.
- No deben implicar un elevado grado de dificultad en su interpretación.
- Deben abarcar un amplio número de posibilidades. Hay que recordar aquí que cuando ponemos en práctica un indicador observamos, en la práctica, que éste mejorará pero que otros aspectos no recogidos por los indicadores podrían empeorar.
- Normalmente debe construirse un "cuadro de mando" que permita monitorizar el indicador de forma sencilla y, siempre que podamos, automatizada (la ayuda de la micro-informática aquí es decisiva).
- Los términos usados en el indicador que puedan inducir a dudas, o sean susceptibles de diferentes interpretaciones, deben ser definidos para que todos los profesionales entiendan y midan lo mismo y de idéntica forma.

Continuemos con el ejemplo que empezamos más arriba.

Incorrecto	Tiempo (en minutos) que espera un cliente para inscribirse en el hotel. Este indicador se recogerá los domingos, martes y viernes de la primera semana de cada mes, tanto en horario punta de 11 a 13 horas como de 20 a 21 horas.
Correcto	<p>Número de clientes que esperan más de 10 minutos para inscribirse en el hotel. Este indicador se recogerá los domingos, martes y viernes de la primera semana de cada mes, tanto en horario punta de 11 a 13 horas como de 20 a 21 horas.</p> <p>Para determinar si el tiempo especificado de 10 minutos es aceptable por los clientes, cada trimestre se realizará una encuesta entre los clientes sobre qué valoran y qué le disgusta de la atención en Recepción.</p> <p>En este caso, se adopta una precaución importante, asegurarse que el criterio es aceptable por los clientes y al preguntar sobre diferentes aspectos se contempla la posibilidad, por ejemplo, de mejorar la rapidez a cambio de empeorar el trato.</p>

Una vez elaborado un indicador es recomendable identificar los factores que pueden explicar las posibles variaciones en el mismo. Hay que tener presente que pueden existir factores ajenos al proceso de trabajo que afecten negativamente al indicador. Por ejemplo, la llegada de un grupo de turistas organizado implica necesariamente que, tal y como hemos definido el criterio, sea prácticamente imposible alcanzarlo. Por ello, será necesario un proceso diferente para esta circunstancia y un indicador distinto obviamente.

Es conveniente diferenciar entre indicadores índice (los más habituales, normalmente se trata de proporciones, porcentajes, etc.) e indicadores centinela.

Un indicador centinela mide un suceso lo bastante grave e indeseable como para realizar una revisión del proceso de trabajo que desarrollamos. Por ejemplo, que teniendo una reserva el cliente se quede sin habitación tras una espera de 20 minutos en Recepción y habiendo mediado una llamada de confirmación de su llegada.

Para que la información que proporciona un indicador sea útil es necesario, además, que cumpla con algunas condiciones como: validez, fiabilidad, facilidad de obtención, etc.

En primer lugar, hay que asegurarse de la validez del indicador. Dicho de otro modo, el grado en que el indicador realmente mide lo que suponemos que mide, en otras palabras, si cumple su propósito.

Un indicador será poco válido si depende en gran parte de factores no controlables por nosotros o si no tenemos en cuenta circunstancias que pueden justificar una actividad que no siga la norma (las excepciones que siempre aparecerán).

La validez implica, a su vez, que el indicador es capaz de identificar todos aquellos casos en que existe un problema real de calidad.

Además, un indicador debe ser fiable. Esto es, medido de diferentes formas debe ofrecer el mismo valor. No puede ser influido por quien recoge el dato o por el método de recogida.

No hay que olvidar, por tanto, que una vez enunciado un indicador hay que determinar la fuente que proporcionará el dato, la periodicidad con que se recogerá, el método de análisis o recogida y, finalmente una valoración de cada cuanto tiempo habrá que evaluar la utilidad del mismo lo que determinará su vigencia (vida media).

Tengamos en cuenta que lo importante no es tener indicadores sino que estos cumplan la función de informarnos si vamos conforme a lo que considerábamos era lo apropiado (criterio de calidad). Los indicadores no pueden ser, por tanto, un fin en sí mismos y, desde luego, no pueden resultar tan costosos de recoger que en la práctica sean más altos los costes derivados de los indicadores que los costes de la atención al cliente.

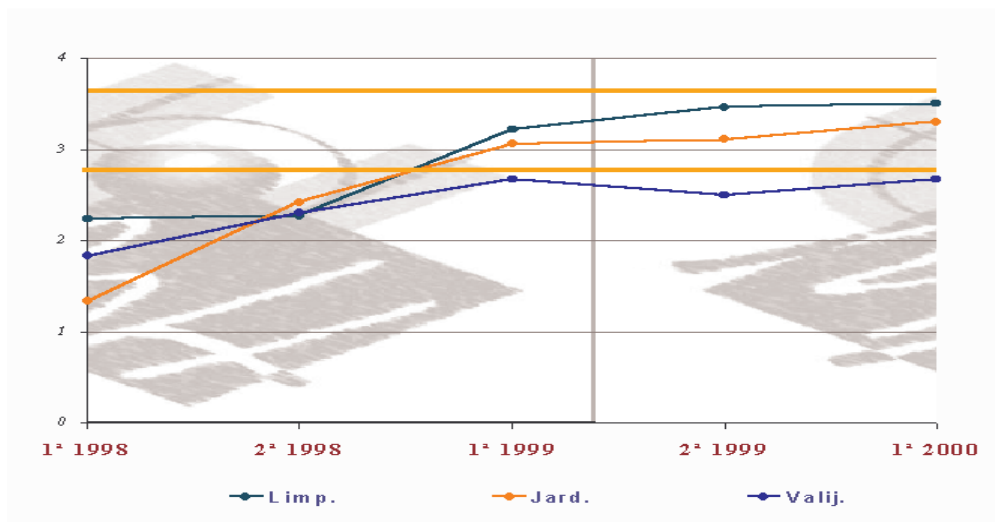
Al hablar de indicadores es habitual referirse a los cuadros de mando y a la monitorización.

En realidad los indicadores son útiles siempre y cuando se "vigilen a lo largo del tiempo" para comprobar y analizar su evolución. A este proceso se le denomina monitorización. Baste recordar que el modelo EFQM sugiere analizar la evolución de los indicadores clave durante un período de cinco años.

Una forma sencilla de monitorizar un indicador es mediante los denominados "cuadros de mando". Un cuadro de mando consiste habitualmente en un gráfico donde se describen los datos del indicador, se ubica el criterio de calidad para determinar si se cumple, y las posibles incidencias.

Los cuadros de mando deben confeccionarse para que de un solo vistazo podamos comprobar la evolución del indicador y de tal modo que resulte sencilla su codificación.

Un ejemplo de Cuadro de Mando podría ser el siguiente:



Las líneas naranja fijan el rango dentro del cual cabe esperar discurra el indicador (estándar de calidad –ver más adelante-). Las líneas de colores son los indicadores que se monitorizan, en este caso, a lo largo de dos años. Como se puede comprobar, aunque la evolución de los indicadores es la adecuada, la línea azul del indicador sobre Valij. no termina de comportarse como se esperaba sucediera. En estos casos lo prudente es analizar las posibles razones, buscar soluciones eficientes y ponerlas en práctica (ciclo de mejora PDCA).

Estándar de calidad

Por último, cuando se habla de criterios e indicadores es necesario hablar de estándares de calidad.

Un estándar se define como el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso.

Los estándares de calidad determinan el nivel mínimo y máximo aceptable para un indicador. Si el valor del indicador se encuentra dentro del rango significa que estamos cumpliendo con el criterio de calidad que habíamos definido y que las cosas transcurren conforme a lo previsto. Estamos cumpliendo con nuestro objetivo de calidad. Si, por el contrario, estamos por debajo del rango significa que no cumplimos nuestro compromiso de calidad y deberemos actuar en consecuencia (o bien la apuesta fue demasiado optimista para los medios disponibles). Por el contrario, si estamos por encima, o bien tendremos que redefinir el criterio o, desde luego, estamos gastando (en términos de esfuerzo) más de lo que pensábamos que era necesario (o fuimos pesimistas para fijar el rango o pecamos de inexpertos).

El estándar, por consiguiente, determina el mínimo nivel que comprometería la calidad de ese proceso. Por debajo del estándar la práctica (producto o servicio) no reúne calidad suficiente.

Una observación que no debe olvidarse es que los estándares no deben ser nunca del 100% en razón de que siempre sucederán imprevistos que impedirán tal cumplimiento. Además, cualquier auditor de calidad sospechará de que un estándar se logre al 100% una y otra vez, o que se supere año tras año. Esto normalmente solo indica que no estaban adecuadamente definidos.

Sigamos con el ejemplo del hotel.

Incorrecto	El 100% de los clientes se atenderán antes de 10 minutos.
Correcto	Entre un 85% y un 90% de los clientes serán atendidos antes de 10 minutos desde su llegada.

Bueno, es el momento de poner en prácticas sus conocimientos y experiencias. Intente fijar un criterio, un indicador y un estándar para uno de sus procesos clave.