

Comodoro Rivadavia, 22 y 23 de octubre

Las principales conclusiones de las 2^{das} Jornadas de Celebración del Mes Nacional de la Calidad

La comisión de Gestión de la Calidad y de la Excelencia del IAPG y su seccional Sur organizaron este encuentro, cuyo lema fue *Calidad en la Gestión, para Procesos Eficientes y Sustentables*.

El evento reunió a especialistas en el Hotel Austral de la ciudad de Comodoro Rivadavia.

Para reafirmar su compromiso con lo dispuesto por la ley 24.127 y por el decreto 1513/93, que declaran a octubre como el Mes Nacional de la Calidad, el IAPG finalizó con excelentes resultados las 2^{das} Jornadas de Celebración del Mes Nacional de la Calidad.

Asimismo, la entidad continúa con la iniciativa de instaurar una fecha de celebración, por lo que organiza periódicamente actividades en las distintas áreas geográficas donde se ejecutan las operaciones de la industria petrolera y gasífera del país.

En esta oportunidad, el encuentro abarcó presentaciones técnicas, mesas redondas y Conferencias, conducidas por reconocidos especialistas en la materia.

Las actividades permitieron apreciar que las metodologías y los sistemas que buscan la excelencia en la calidad de las distintas organizaciones continúan a pesar de las condiciones de incertidumbre del mercado y de las dificultades que siempre ha tenido la implementación de tecnologías blandas en general.

La curiosidad por conocer qué se hace en materia de calidad en distintas organizaciones parece mantenerse intacta. Estas Jornadas, en particular, han permitido observar la participación y el interés, que dieron como resultado la asistencia de 110 personas al evento. Entre ellas, se dieron cita representantes de instituciones educativas regionales, como la Escuela del Petróleo y la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

Se destacaron los siguientes temas:

- Experiencias de éxito en diferentes organizaciones con la aplicación de los conceptos de calidad.
- Vocación para replantearse la utilidad y el enfoque de los procesos de gestión para mejorar.
- Resultados positivos en la realización de estas jornadas en distintas regionales del país porque permiten compartir los desarrollos locales.
- Insistencia en que las iniciativas en calidad son una vía de sustentabilidad, innovación y desarrollo y que, a pesar de las dificultades y necesidades permanentes de cambio y de la demanda del mercado y la comunidad, son necesarias.

Resumen de las conferencias y mesas redondas

Las presentaciones recorrieron los puntos más relevantes que hacen al concepto de calidad y la actualidad de algunas compañías que han implementado sistemas para mejorarla.

Durante la mesa redonda *La calidad como inversión, no un costo*, el licenciado del IRAM Patagonia, Marcelo Frydlewicz, definió a la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Brindó datos del INTI, que mostraron que en 2009 se emitieron 5392 certificados ISO9001 y 776 certificados ISO 14001, si bien el número de bajas, renunciadas y suspensiones llegó a 2013.

Las causas de estas cifras pueden deberse a la constitución de la certificación como un "requisito obligatorio", pero también responden al contexto social y económico, a la falta de compromiso, al desconocimiento, al asesoramiento deficiente o a la evaluación de proveedores.

La familia ISO 9000 es una serie de herramientas útiles para las organizaciones pero, ante todo, existe el contexto de un momento de crisis y, por ende, de oportunidades, por lo que se debe obtener el compromiso de todas las partes interesadas para generar el cambio.

Durante la misma mesa, el representante de la Cámara de Servicios Petroleros trató los *Procesos de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en las Empresas Regionales de Servicios Petroleros*. A principios de la década de los noventa, estos procesos se adecuaban a estándares de fabricación internacionales. A partir del 2000, la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 surgió como una necesidad para mantenerse en el mercado y, hacia 2006, la mejora de estos sistemas se adecuó a la gestión por procesos.

De esta manera, se obtuvieron mejoras de infraestructura, del ambiente de trabajo, de la eficiencia de los procesos y una mayor competitividad. Los servicios, por su parte, mejoraron el desempeño, aumentando los niveles de satisfacción de clientes. Esto trajo consigo una reduc-

ción de costos por *re trabajos*, una mejor comunicación con el personal y satisfacción en el trabajo y un aumento en las oportunidades de ventas

A partir de 2007, surgieron dificultades en la evolución de los sistemas de gestión en el contexto general de la actividad y un aumento de los conflictos internos/externos, que condicionaron la eficiencia de los procesos.

Para continuar trabajando en esta línea, se requiere una integración real de la gestión de los recursos humanos a los sistemas de gestión. Además, la necesidad de brindar al personal clave las competencias genéricas necesarias hacia adentro y hacia afuera de la organización.

Debe buscarse lograr sistemas de gestión dinámicos que se adapten a los cambios en las circunstancias internas y externas e incrementar la frecuencia en las revisiones por parte de la dirección, que permitan adecuarse a estos cambios, y adaptarse a los indicadores claves de performance (Kpi). Los objetivos de mejora deben ser realizables a corto plazo y estar en concordancia con las circunstancias actuales.

El desafío se encuentra en que los sistemas de gestión implementados en las organizaciones continúen siendo una herramienta fundamental para optimizar nuestros procesos aún en tiempos de crisis.

Durante la mesa redonda *Mejora Continua*, el asesor del gobierno de Chubut, Horacio Grillo, indicó que la sociedad demanda a las organizaciones la responsabilidad sobre la calidad de vida de la comunidad en donde la organización se desempeña.

Los sistemas de mejora continua se aplican según una necesidad. Los problemas que enfrentan las organizaciones son cada vez más complejos y muchos están fuera de su propio control. El dilema requiere organizaciones que se adapten a los cambios a nivel global y que provoquen cambios a nivel regional.

Por su parte, el representante de TGS, Pascual Fedele, explicó que la mejora continua se trata de una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso. El modelo tiende a obtener progresivamente mejores resultados, mediante la detección de errores, anomalías y la revisión constante de sus procesos y procedimientos.

Según Osman Montaña Quezada, la mejora continua puede ser perjudicial para las organizaciones. La norma ISO 9004 satisface la necesidad de aquellas organizaciones que conocen la ISO 9001 y desean avanzar hacia la excelencia a través de un modelo escalonado e internacional de progreso, en el ámbito de la gestión de la calidad y complementario a la certificación ISO 9001.

La dirección debería buscar continuamente mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización, y no esperar a que un problema le revele las oportunidades para la mejora.

El representante de Tenaris, Walter Scmazzone, indicó que la mejora continua hoy implica la integración, la estandarización y la mejora global. A futuro, su aplicación sobre una nueva base estandarizada y de *best practices* será la causa de un incremento del factor multiplicador, una motivación en la obtención de soluciones de aplicación en lugares fuera de su ámbito, la satisfacción de los clientes y la flexibilidad del sistema. La mejora es un módulo clave del modelo de gestión y las evoluciones de ambos

conceptos están íntimamente relacionadas.

Las conferencias de especialistas también fueron un pilar fundamental en el desarrollo de las jornadas. Silvio Fistzen presentó los *Mitos y Realidades de la Calidad*.

Frente a la sobreoferta de normas y sistemas de calidad, surgen algunos mitos. La función calidad ha tenido un crecimiento y reconocimiento tal que ocupa un lugar claro y estratégico dentro de las organizaciones. Además, se cree que la calidad de la gestión deja atrás los conceptos de gestión de la calidad y que se trata de una acepción nueva que asegura el éxito de una organización.

Por otro lado, se piensa que la utilización de las ofertas de la calidad colaboran con la mejora de los resultados de la organización. La actualidad de esta teoría plantea el interrogante de si en realidad la calidad potencia a la gestión en determinadas actividades o de si es intrínseca a la gestión de la organización.

Floreale Fernandez, de HF Comunicaciones, estuvo a cargo de la conferencia *Experiencia pymes en la aplicación de gestión de la calidad*. El experto presentó el recorrido de su compañía que, a partir de una crisis de crecimiento natural al negocio de una pyme, tuvo que enfrentar la llegada de nuevos clientes, la innovación tecnológica y la ampliación en la prestación de servicios. Esto generó cambios en la organización y se dispuso una auditoría externa, que evaluó distintos puntos de la entidad para conocer el estado de su calidad.

En 2004 comenzaron a desarrollarse los requisitos de la IRAM 3800, con la tutoría de la ingeniera Carolina Salvadé. Un año después, a través de la asistencia del programa pymes de PAE, se trabajó con la Fundación Premio Nacional a la Calidad, con el ingeniero José Luis Miño como tutor.

Así se logró una definición de la misión, de la estrategia y de los objetivos; también, el establecimiento de sistemas de alto desempeño organizacional, la reducción de los costos de la no calidad y una mejora en la competitividad de la empresa. Esto aumentó los índices de satisfacción y lealtad de los clientes, la satisfacción del personal y la presencia en el mercado junto con la diversificación de los servicios.

El compromiso con la calidad viene de la mano con la voluntad, la convicción y el compromiso con el lugar, sumado a una manera de hacer las cosas según la cultura del trabajo y con inversión.

Por su parte, la conferencia brindada por Gastón Fran-

cese, de Tandem, trató *La calidad como inversión, no costo*.

El especialista mencionó que, en América Latina, la incertidumbre en los negocios es alta, debido a factores estructurales (inestabilidad política, marco regulatorio, entre otros) y a factores coyunturales (altos niveles de inflación y tasas, acceso acotado al crédito internacional, etcétera). Este escenario afecta directamente a la calidad en la toma de decisiones.

Una decisión será de calidad si se define claramente la oportunidad o el problema a solucionar para realizar un modelo adecuado. Deben generarse alternativas creativas y accionables que conduzcan al objetivo y detectar y analizar variables claves que impactarán en los resultados. Para esto es preciso contar con información confiable que agregue valor y que permita comprender la incertidumbre, con un razonamiento lógico no sesgado para la modelización, la evaluación y la elección. Frente a estas variables, los actores clave deben comprometerse con la acción.

Verónica Ferrando y Mónica Vázquez estuvieron a cargo de la última conferencia, titulada *El Costo de la Calidad ¿Gasto o Inversión?* Al respecto, desarrollaron que el costo de la calidad es un sistema de cuantificación y clasificación de costos que permite orientar a la organización en un enfoque de prevención de defectos y fabricación de productos/servicios de buena calidad. Además, permite promover el concepto de sustentabilidad, al optimizar la relación costo-beneficio en la asignación de recursos y clasificar los costos por su origen.

De esta manera, se facilita la generación de una organización más eficiente, que trabaja sobre el perfeccionamiento de procesos y productos para desplegar la cultura de la mejora continua.

La optimización de los costos de la no calidad comienza por los costos ocultos, ya que son fácilmente detectables: muchos de ellos se pueden evitar y pueden ocasionar pérdidas de clientes si no se corrigen. Esta acción implica conformar un equipo de trabajo, asegurar la representación de las actividades y la garantía de una visión integral del proceso.

Como resultado, se logra romper paradigmas, minimizan situaciones de "comodidad" e incrementan la participación y el compromiso de las personas. En definitiva, vuelve a la organización más eficaz y eficiente. ■

