

LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EMPRESAS COLOMBIANAS DE SERVICIOS DE CONSULTA EN INGENIERÍA

DIEGO ZAPATA*

RESUMEN

El proceso de implementación de una norma de gestión de calidad, por involucrar todos los niveles de la organización, es un proceso, desde el punto de vista de la administración de empresas, muy complejo y, por tanto, se deben identificar sus condiciones e impactos. Se pretende, entonces, estudiar dichos impactos, pero desde la percepción del nivel medio de estas organizaciones. Se ha seleccionado el nivel medio por considerarse que es este nivel el que, en última instancia, recibe toda la responsabilidad de implementar la norma; en él se sitúan los recursos tecnológicos más valiosos, que constituyen la esencia del servicio que venden este tipo de empresas.

PALABRAS CLAVE: calidad; empresa de consultoría; ISO 9000; impacto organizacional.

ABSTRACT

The process of implementation of a norm of quality management, because the levels of the organization are involved, is a process, from the point of view of the administration of companies, very complex and, therefore, it is necessary to identify its conditions and impacts. It is tried then to study these impacts, but from the perception of the middle level of these organizations. The middle level has been selected to consider itself the one that in last instance receives all the responsibility to implement the norm; the more valuable technological resources are located in it, they constitute the essence of the service that sell this type of companies.

KEY WORDS: quality; consulting engineering company; ISO 9000; organizational impact.

Ingeniero Civil. MBA. Coordinador Semestre de Proyectos Especiales, Escuela de Ingeniería de Antioquia.
spe@eia.edu.co

Artículo recibido 11-II-2003. Aprobado con revisión 16-XII-2003.
Discusión abierta hasta julio 2004.

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía ha cambiado el escenario productivo de las empresas. A los mercados locales y nacionales se les suma ahora el mercado internacional con todos los beneficios y desventajas que ello puede implicar. Por una parte se cuenta con una mayor cantidad potencial de compradores; pero, por otra, también con una mayor cantidad real de competidores. Ningún sector económico se ha escapado a este cambio; las empresas que ofrecen servicios de consulta en ingeniería en Colombia, al igual que otras de su sector y de otros sectores, se han visto enfrentadas a una realidad que compromete el primer principio básico de cualquier organización, como es el de su supervivencia. Las organizaciones se enfrentan, entonces, a la condición de tener que prepararse para atender un mercado abierto o simplemente no hacer nada y ser testigos de la muerte por inanición de sus negocios, al no contar con clientes que demanden los bienes o servicios que producen.

UN REQUERIMIENTO COMO PUNTO DE PARTIDA

De las varias formas como esa realidad de la globalización de la economía ha tocado a las empresas y, en especial, a las empresas colombianas que ofrecen servicios de consulta en ingeniería, se encuentran los requerimientos contractuales que los clientes han establecido, en relación con el cumplimiento de una norma de gestión de calidad. Los clientes sólo están interesados en adquirir bienes y servicios de las empresas que demuestren, mediante una certificación, que tienen implementados sistemas de gestión de la calidad con normatividad ISO 9000. De esta forma todas las empresas colombianas del sector de la ingeniería, incluyendo las de servicios de consultoría, deben implantar, o mejor implementar, en el corto plazo, sistemas de gestión de calidad bajo normas ISO 9000 y posteriormente obtener por medio de un organismo autorizado para tal fin la solicitada certificación.

LAS PERCEPCIONES

Las consideraciones que a continuación se presentan son el resultado del análisis de algunos documentos y textos publicados sobre el tema y de los comentarios recibidos de algunos empleados del nivel medio de empresas de servicios de consulta en ingeniería radicadas en Medellín.

El mercado impone condiciones y establece los mecanismos de selección natural por los cuales, como en toda organización social, mueren unos para que otros nazcan. Adicionalmente, esta ley natural, que tenía diferentes formas dependiendo del escenario regional en que se aplicaba, pasó a desarrollarse en un escenario mundial de mercado. La calidad es tan solo uno de los elementos impuestos por los mercados; las exigencias planteadas respecto a este tema dan cumplimiento a la ley natural de la supervivencia. En Colombia y en Medellín particularmente, las exigencias en relación con la calidad no son diferentes a las de otros países y ciudades, y en forma similar que en aquellos, las empresas se preparan para dar cumplimiento a la nueva exigencia de la misma forma como lo hace la competencia, bajo la condición real de que no hacerlo compromete su existencia. Lo que sí puede ser diferente de una región a otra es la manera como las organizaciones reciben y dan cumplimiento a la exigencia; para el caso específico del tipo de empresas analizadas y que se sitúan en el sector de la industria de la construcción de obras de infraestructura y en el subsector de los servicios de consulta en ingeniería, se encuentra que perciben la llegada de la implementación de normas de gestión de calidad como una imposición de sus clientes y como tal, por lo menos en principio, sienten que sólo están cumpliendo un requisito. Obviamente esta condición genera todo un marco general de referencia para lo que va a ser todo el proceso de implementación.

La resistencia al cambio

La resistencia al cambio que se genera por las modificaciones que involucra la implementación de



la norma es quizás la primera dificultad que encuentra el proceso, y esta resistencia se encuentra fundada más en el temor a lo desconocido y sobre lo que no hay experiencia que a un cuestionamiento racional que demuestre la inconveniencia de adoptar una nueva normatividad. Los requerimientos inmediatos del mercado no permiten que esta resistencia pueda ser vencida volviendo conocido lo desconocido en el mediano plazo. Las organizaciones se ven ante la necesidad de adoptar, de forma también inmediata, la norma de gestión de calidad y para ello hay que hacer uso de la estrategia que más rápido lleve a la organización hacia ese objetivo. Las empresas de servicios de consulta en ingeniería deben adoptar la norma, y el nivel medio de estas organizaciones es el encargado de llevar a cabo todo el proceso de implementación; en este nivel es en el que se identifica algún grado de resistencia, más por falta de conocimiento y capacitación que por no considerar que es un proceso benéfico.

La auditoría interna

Para poder garantizar que lo especificado por la norma y por los clientes se está cumpliendo las empresas deben realizar un autocontrol o autoverificación periódica; este elemento genera la auditoría interna, concepto totalmente novedoso para las empresas de servicios de consulta en ingeniería y sobre el que se requiere muy buena capacitación para su desarrollo eficiente. Asimilar el concepto de auditoría como algo que es para ayudar a mantener el sistema y no con connotaciones reglamentarias o disciplinarias es la principal dificultad que se encuentra para dar cumplimiento a este requerimiento de la norma; cuando las personas son auditadas por primera vez y pierden el temor infundado del control disciplinario, perciben en este elemento una herramienta de ayuda que les permite mejorar cada día.

Control del producto no conforme

El otro elemento que es novedoso para las empresas de servicios de consulta en ingeniería, mas

no para las empresas manufactureras, es el del control de los productos no conformes; las empresas de servicios de consulta en ingeniería no tienen una concepción clara del manejo de los no conformes para los servicios que ofrece; un servicio es bueno, en cuyo caso se le entrega al cliente, o es malo y no se le entrega. Sin embargo, como la apreciación sobre la calidad de un servicio no siempre es la misma entre el cliente y el proveedor, la norma exige sobre aquellos servicios o actividades que se detectan como no conformes, independientemente de donde se origina su identificación, que se tenga un control que permita la adopción de medidas correctivas o preventivas que protejan al cliente contra la prestación de un servicio que no cumple con sus necesidades. Sobre este aspecto el camino para lograr su implementación es la capacitación, no sólo en aspectos técnicos, sino también en el propio sistema de calidad y con el sentido de conocer qué se debe hacer desde el punto de vista de la norma cuando se detecta una no-conformidad.

LA ASESORÍA COMO ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Una de las estrategias utilizadas por las empresas al implementar la norma, y dadas las exigencias de plazo establecidas por el mercado, es la utilización de asesores internos o externos con un alto conocimiento de la norma de gestión de calidad que acompañen todo el proceso. No existen razones contundentes que demuestren las ventajas en utilizar un tipo de asesor sobre el otro; quienes están involucrados en el proceso de implementación y se ven en la tarea diaria de realizar actividades al respecto reciben la asesoría de igual forma, no importa de dónde venga, mientras ésta tenga algún valor y utilidad.

Escoger entre un asesor interno, definido como una persona de la organización que recibe formación en la norma y su implementación, y un asesor externo, definido como una persona con experiencia y altos conocimientos en la norma y su implementación, pero que no pertenece a la empresa,

se traduce en identificar qué quiere la empresa en cuanto al proceso de implementación. Si la organización desea conocer la norma, aprender a interpretarla, a manejarla y a operarla por medio del propio descubrimiento de sus empleados, la selección de un asesor interno, en los términos en que se ha definido, puede ser una buena opción. Este asesor con conocimiento de la empresa, dada su permanencia en ella por un buen período de tiempo, puede lograr, cuando recibe la adecuada capacitación en gestión de calidad, aprender a interpretar la norma directamente a la luz de sus estipulaciones y de las necesidades de su empresa en procura de un mejoramiento continuo y participativo; lógicamente, el proceso requiere tiempo y un alto grado de comprensión de la alta dirección en cuanto a la dificultad de obtener resultados en el corto plazo. Si la organización lo que desea es cumplir con las estipulaciones de la norma en el corto plazo, con miras a obtener la certificación en poco tiempo, contratar los servicios de un asesor externo con conocimientos en la norma parece ser una buena opción. Esta condición tiene el inconveniente de que una vez el asesor se marche, la organización puede perder interés en el sistema, debido a que las personas que quedan a su cargo sienten que no es su sistema, sino el del asesor.

EL NIVEL MEDIO COMO ACTOR PRINCIPAL

La condición especial que tiene el nivel medio de las organizaciones que ofrecen servicios de consulta en ingeniería respecto a su ubicación estratégica en la entidad, sumada a la condición de ser el núcleo central del proceso productivo en donde se concentra la razón de ser de este tipo de organizaciones, hace que cualquier elemento normativo que entre a modificar el ambiente de trabajo global necesariamente toque de manera directa a este nivel medio y le provoque efectos especiales. El nivel medio recibe gran parte del proceso de implementación, es su generador y el responsable de su mantenimiento; por tanto, la motivación y la capacitación de este nivel se constituyen en las herramientas más poderosas para contrarrestar la lógica resistencia al cambio

que se genera como fruto de verse involucrado en un proceso de gestión de calidad, que afecta todas sus actividades diarias, pero del que poco conocen en cuanto a la manera de abordarlo y sacar de él un buen provecho.

Si bien la capacitación y la motivación son las principales herramientas con las que se puede llegar al nivel medio, únicamente con su participación activa se pueden lograr los beneficios operativos que busca la norma en beneficio de los clientes. Para este tipo de organizaciones, un nivel medio capacitado, motivado y con participación activa en el mantenimiento del sistema de calidad marcará la diferencia con otra organización donde el nivel medio esté capacitado, pero que no participa. Los beneficios sólo podrán ser percibidos como tales cuando el nivel medio asuma el papel que le corresponde en relación con su actuación como motor del desarrollo empresarial.

Sin dejar de resaltar la importancia y el protagonismo del nivel medio de la organización, también es importante anotar que, sin el respaldo irrevocable de la alta dirección, la implementación de la gestión de calidad no podrá llevarse a feliz término.

LOS IMPACTOS

Las dificultades encontradas durante el proceso de implementación de la norma y materializadas como impactos tocan las estructuras organizacionales de este tipo de empresas, como consecuencia, le introducen modificaciones. La primera de ellas es la aparición de un nuevo elemento empresarial con responsabilidad y autoridad sobre toda la organización y en contacto directo con la alta dirección; el segundo es más operativo y corresponde a modificaciones en los canales formales de comunicación empresarial. Los elementos de la norma establecen como requisito principal la necesidad de que todo lo relacionado con la calidad quede debidamente documentado como una demostración ante el cliente de que todos los procesos productivos que dan origen a los bienes o servicios vendidos se encuentran controlados; esto es lo que se conoce como control de la documentación y es lo que ha dado origen a



que en muchas ocasiones se interprete la norma ISO 9001 como una exigencia que genera una gran cantidad de papeles representados en procedimientos, formularios, instructivos, registros, etc., y que se pierda la interpretación de su verdadero sentido como controlador de procesos productivos y generador del mejoramiento continuo.

Para las organizaciones que ofrecen servicios de consulta en ingeniería este último elemento es quizás el de mayor impacto, dado que la materialización del servicio que ofrecen está en la documentación; este tipo de empresas entregan como producto final una gran cantidad de información que necesariamente debe ser controlada. Identificar los canales más apropiados le corresponde, en particular, a cada organización dependiendo de características especiales en cuanto a tamaño, especialidad, tecnología utilizada, etc.

CONCLUSIONES

Este artículo pretende presentar de forma general las condiciones del proceso de implementación de la norma de gestión de calidad en empresas de servicios de consulta en ingeniería de la ciudad de Medellín, considerando que esta ciudad es un entorno representativo para este tipo de empresas en todo el país. Analizar esas condiciones permitirá identificar los impactos que se generan en la organización como producto del proceso de implementar la norma. Se considera como hipótesis que uno de los elementos que más se afecta es la estructura organizacional.

Las consideraciones anteriores representan los resultados de un análisis reflexivo. Lógicamente el tema no se ha agotado y quedan para análisis adicionales otros campos que explorar y que darían respuesta a cuestionamientos como: ¿Las percepciones e impactos encontrados serán los mismos para el nivel alto y el operativo?, ¿otras organizaciones del mismo sector tendrán el mismo comportamiento en cuanto al proceso de implementación de la norma de gestión de calidad?, ¿realmente se ha alcanzado algún beneficio?

Los elementos de la norma que se encontró que generaban mayor dificultad en su implementación son

aquellos que involucran conceptos totalmente nuevos en relación con el quehacer cotidiano de los empleados, estos son: las auditorías internas y el control de los productos no conformes. La norma en la mayoría de sus elementos lleva a las empresas a organizar sus procesos productivos de tal forma que se genere en ellos la evidencia objetiva de que todas las actividades se están realizando de acuerdo con procedimientos que fueron elaborados y revisados por personas expertas en el tema y aprobados por personas con autoridad organizacional para hacerlo.

RECOMENDACIONES

Analizar sólo las percepciones del nivel medio deja para futuros análisis y como tema de estudio la posibilidad de estudiar el mismo problema, pero desde otras ópticas. Sería no sólo interesante sino también pertinente analizar cuál es la percepción y los impactos que se generan en el nivel operativo y de la alta dirección; con ello se completaría el espectro de todas las percepciones.

BIBLIOGRAFÍA

- CÁMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA. Guía para implementar la administración por calidad en las empresas de consultoría. México, 1994.
- CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/OMC Organización Internacional de Normalización. Sistemas ISO 9000 gestión de la calidad: Directrices para las empresas de países en desarrollo. 2 edición. Ginebra, 1996.
- FRANCO BOALLA, PEDRO. Las ISO 9000: ¿Una herramienta para mejorar la competitividad en las empresas de servicios? Cinterac Consultores Asociados. Buenos Aires, 1998.
- ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000:2000. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Bogotá, 2000.
- . Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos. Bogotá, 2000.
- VÉLEZ JARA, MARÍA ZULEMA. Privatizaciones y consultoría. Asociación de Ingenieros Consultores Colombianos AICO. Santafé de Bogotá. Boletín mensual, julio de 1998.