

# Propuesta de intervención empresarial para la generación de valor en las organizaciones

**TOMÁS JOSÉ FONTALVO HERRERA**

Universidad Autónoma del Caribe - Barranquilla, Colombia

**Resumen:** A continuación se presenta una metodología soportada en una propuesta de intervención empresarial con la cual se pueden establecer estructuras y metodologías que contribuyan con la generación de valor y por ende con la satisfacción del cliente considerando la articulación de diferentes enfoques técnicos de la calidad.

**Palabras Clave:** Enfoque sistémico. Procesos. Generación de valor. Calidad. Enfoques técnicos de calidad.

## Proposal intervention business to generate value in organizations

**Abstract:** The following article presents a methodology that is supported by a business-related intervention proposal that will help to establish structures and methodologies that will contribute to add value increasing the customer satisfaction, and that is based on the articulation of different quality technical approaches.

**Key words:** Systemic approach. Process. Value. Quality. Quality technical approach.

## INTRODUCCIÓN AL ENFOQUE SISTEMICO CONVERGENTE (ESCC)

La idea central del ESCC es mostrar la necesidad de abordar la solución de los problemas de calidad para la generación de valor y garantizar el desempeño de los procesos y los sistemas de forma articulada y múltiple a través de diferentes enfoques propios de la calidad, acompañado lo anterior de una serie de variables y factores que deben implementarse para satisfacer de forma integral las necesidades de los clientes y no de manera fragmentada y dispersa como tradicionalmente se aborda la solución de los problemas y el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

## PERSPECTIVAS SISTÉMICAS DE LA CALIDAD

Para entender el Enfoque Sistémico Convergente de la calidad para la generación de valor (ESCC), se hace referencia a los planteamientos de Feigenbaum quien entendió la importancia de abordar la satisfacción del cliente en la organización desde una perspectiva sistémica, en este sentido concibe la necesidad de articular todos los componentes y dependencias; sin embargo el concepto que se plantea en este artículo, adicional a entender el área o la empresa como un sistema, plantea la importancia de articular diferentes enfoques técnicos de calidad<sup>1</sup> para poder abordar problemas y necesidades en un contexto organizacional específico, con el propósito ofrecer soluciones puntuales y ajustadas de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes, por lo que se deben apoyar dichas soluciones en enfoques técnicos y herramientas de calidad que garanticen la generación de valor y la satisfacción de los clientes.

Es importante señalar que muchos de los enfoques y herramientas de la calidad que se utilizan tienen por objetivo separar variables para comprender y resolver la causa específica o el problema, sin embargo el ESCC genera la posibilidad de mirar la interdependencia de las variables a estudiar y la coexistencia de los enfoques de calidad utilizados para el mejoramiento o rediseño del proceso intervenido.

En consecuencia, Tito Conti (2005) en su artículo “La calidad y el valor: la convergencia entre la gestión de calidad y pensamiento de sistemas”, plantea la necesidad de establecer la interdependencia entre los elementos del sistema como el factor principal para determinar las características y necesidades propias de calidad, el comportamiento del

sistema, el rendimiento del talento humano, con lo que se garantizan las relaciones de personas y grupos de personas para generar calidad y valor a través de cualquier programa de calidad; por ende, son las relaciones y operaciones de las personas, el contexto donde las cualidades de calidad son percibidas y el valor generado; y son estos elementos e interrelaciones, sobre los que la alta dirección debe enfocar sus esfuerzos para garantizar el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

En el mismo sentido, Anil Jambekar (2000) en su artículo “systems thinking perspective of maintenance, operations, and process quality”, explica la importancia de trabajar las diferentes operaciones y sus mejoras con los procesos de dirección de forma interrelacionadas como un sistema para lograr generar la dinámica necesarias que garantice las mejoras en los sistemas productivos y de prestación del servicio en un contexto específico.

Por tanto, considerando un enfoque sistémico, podremos llegar a la articulación, operatividad e implementación del ESCC y así garantizar estructuras que posibiliten la dirección de los procesos y la cohesión técnica para alcanzar las transformaciones que garanticen el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes en un contexto determinado a través de las relaciones establecidas.

Otra manera de entender el *enfoque sistémico convergente de la calidad para la generación de valor y satisfacción de los clientes* es como “una metodología que permite articular diferentes concepciones, enfoques, herramientas y conceptos de calidad, para generar soluciones que respondan a las necesidades específicas de un contexto, como puede ser un área, un proceso, un sistema o la organización como tal”.

Por otro lado, y en concordancia con los planteamientos de Mintzberg referente al enfoque de contingencia y a la importancia de centrarse en las operaciones básicas (operaciones, articulación de los enfoques técnicos y herramientas de calidad), alineadas éstas con la dirección estratégica (finalidades del sistema), la orientación cultural; es necesario la coordinación entre los grupos de intereses, los grupos de especialistas y la coordinación intermedia de la organización (talento humano de la organización), con el fin de poder integrar y volver operativo el ESCC.

En relación a lo anterior surge la pregunta ¿Cómo elaborar una metodología que permita articular diferentes concepciones, enfoques y conceptos de calidad para de esta formar generar soluciones que respondan a las necesidades específicas de un contexto como puede ser un área, un proceso, un sistema o la organización para la generación de valor y satisfacción de los clientes?

<sup>1</sup>Cuando hablamos de un enfoque técnico de la calidad hacemos referencia a los sistemas de gestión de la calidad, al control estadístico de la calidad, el AMEF, el concepto de Poka Yoke y todas las herramientas y métodos existentes de calidad.

## PASOS PARA LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE SISTÉMICO CONVERGENTE DE LA CALIDAD PARA LA GENERACIÓN DE VALOR (ESCC)

Retomando la pregunta y teniendo en cuenta las perspectivas sistémica de la calidad desarrollados previamente, definiremos el Enfoque Sistémico Convergente de la Calidad como “Una metodología estructurada que facilita el diseño e implementación de modelos, programas y sistemas de gestión sobre los procesos, áreas u organizaciones, a través de la conjunción y articulación sistémica de los componentes del área de intervención como son: las estructuras de funcionamiento (ambiente activo), la interacción con el contexto, las finalidades del sistema, los enfoques técnicos y herramientas de calidad seleccionados, las especificaciones, las transformaciones a generar, la innovación y la convergencia del sistema”. Ver figura 2.

Además el ESCC, requiere que se evalúe a través de datos y hechos el nivel de evolución y desempeño, el valor agregado, las transformaciones de las operaciones y el nivel de retroalimentación y recursividad del sistema intervenido. Ahora, la implementación y evaluación del ESCC debe llevar a elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes.

De lo anterior, podemos sintetizar el Enfoque Sistémico Convergente de la Calidad como un **Método**, que permite **Definir, Alinear, Estructurar, Validar, Implementar, Evaluar y Sostener** una estructura de calidad, ajustada a lo que el cliente requiere.

A continuación se presentan los pasos para operacionalizar la intervención empresarial con el fin de poder analizar, representar, modelar, diseñar, implementar y sostener el (ESCC):

### 1. Definición del contexto, de los clientes y sus expectativas<sup>2</sup>

Para comenzar se deben definir las necesidades y expectativas de los clientes asociados con el área de intervención, así como los requisitos y especificaciones para el producto o el servicio prestado en el contexto. Por lo que es, recomendable revisar información histórica o aplicar instrumentos o encuestas para convertir las necesidades y expectativas de los clientes en requisitos.

Adicionalmente se debe documentar el proceso, sistema, área o empresa sobre el que se interviene, para lo anterior se puede utilizar un Mapa de procesos o herramientas para modelar los procesos como son las caracterizaciones de procesos, los diagramas de flujo, de bloque, diagramas de operaciones, etc. Fontalvo Tomás (2006).

Los requisitos y necesidades del cliente se pueden

priorizar por medio del QFD o los planteamientos de Noriaki Kano (1993). Una vez se establece el contexto de intervención, los clientes y sus expectativas, se debe socializar esto, al grupo de trabajo del proceso, sistema o área intervenida, estableciendo responsabilidades y compromisos.

**2. Interacción con el contexto.** En este ítem debe reflejarse y analizarse cómo interactúa el sistema con el contexto, es decir cómo se abre y se cierra el sistema frente al medio externo; de igual forma se debe analizar cómo en el proceso, sistema o área de intervención, se puede generar un impacto o ventajas competitivas, teniendo en cuenta la retroalimentación al contexto intervenido.

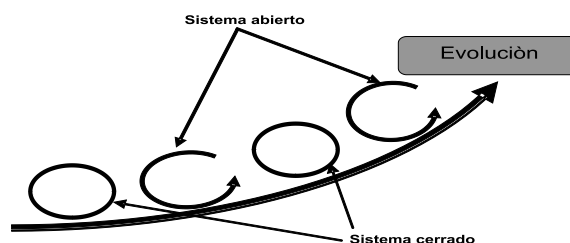


Figura 1 – cierre y apertura del contexto de intervención

**3. Finalidad del proceso, sistema u organización intervenida.** El ESCC implica identificar las finalidades, propósitos y metas estratégicas en donde se implemente, ya sea para las mejoras o el diseño y/o rediseño de un sistema o proceso nuevo, lo anterior debe estar alineado con las estrategias y políticas de la organización o unidad de negocio; dicha finalidad debe darle respuesta a *las necesidades y expectativas de los clientes en el medio y generarles valor*. Por ende, la finalidad debe ser coherente y responder a la problemática o la oportunidad de mejora detectada en el área intervenida.

**4. Causas de intervención o especificación de necesidades y expectativas del cliente interno o externo:** Esto requiere un análisis detallado para justificar el diseño, implementación y sostenimiento del (ESCC), lo cual está asociado con especificar, categorizar y priorizar, las operaciones claves, las necesidades, expectativas, características y dimensiones de calidad de los clientes; así como las oportunidades de mejoras.

**5. Enfoques técnicos y herramientas de calidad a utilizar:** En este ítem se deben seleccionar los enfoques técnicos y herramientas de calidad,

<sup>2</sup> Variable que asociaremos con la definición de ambiente activo o sistema sobre el que se interviene.

necesarias y pertinentes para la estandarización, planificación, estudio, análisis, control, medición del desempeño, evaluación, mejora e innovación del proceso o sistema.<sup>3</sup> Estos enfoques y herramientas de calidad deben estar relacionados con las operaciones, requisitos, especificaciones, características y dimensiones de calidad de los clientes.

**6. Metodología propuesta<sup>4</sup> de generación de valor: Articulación sistémica y concurrente de las herramientas y enfoques técnicos de calidad; construcción de la metodología.<sup>5</sup>** Debe establecerse la estructura de funcionamiento del proceso o sistema intervenido.

Esta metodología propuesta es el resultado de la síntesis, relación, diseño y evaluación de los enfoques y herramientas de calidad seleccionados para el contexto de intervención; lo anterior debe conllevar a especificar “como mínimo” los siguientes elementos.

- Definir las operaciones y resultados esperados en relación a las necesidades, expectativas, requisitos, dimensiones y características de calidad.
- Definir el modelo o estructura de funcionamiento a implementar en el proceso, sistema u organización.

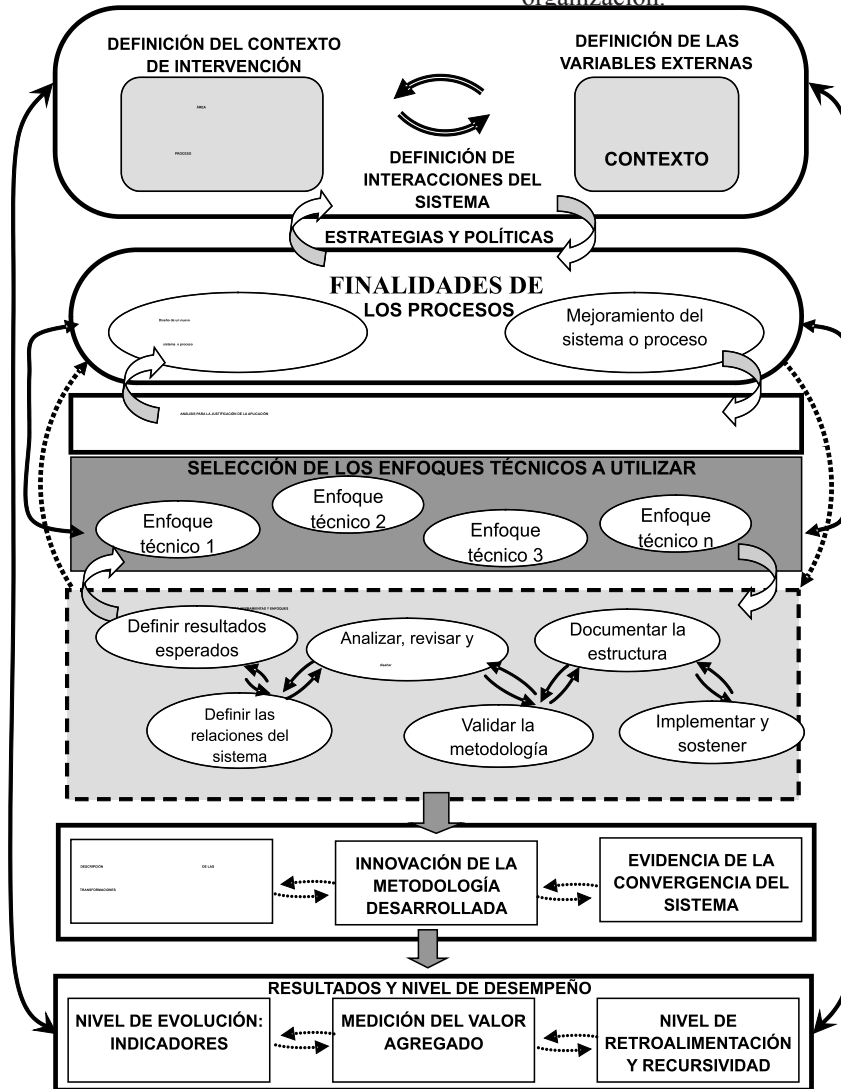


Figura 2 El enfoque sistémico convergente de la calidad ESCC. Tomás José Fontalvo Herrera.

<sup>3</sup> En los capítulos siguientes se presentan y desarrollan una serie de enfoques y herramientas de la calidad como son los sistemas de gestión de la calidad, el QFD, el AMEF, los mecanismos a prueba de fallas, el control estadístico de la calidad, Seis Sigma, por ser estos unos enfoques avanzados; sin embargo existen adicionalmente otros enfoques y herramientas de calidad que también se pueden utilizar en la aplicación ESCC.

<sup>4</sup> También la hemos denotado con el nombre de estructura de funcionamiento del proceso o sistema.

<sup>5</sup> Una vez se elabore la metodología ésta debe contrastarse con la realidad, detectando los errores que pueda estar generando, para luego validarla y aplicarla sistemáticamente.

- Elaborar los diagramas de procesos en donde se especifiquen las operaciones, actividades y funciones del sistema intervenido; de igual forma se deben especificar las relaciones y resultados de los enfoques y herramientas de calidad seleccionados.
- Analizar y revisar la estructura de funcionamiento del ESCC, considerando los resultados esperados asociados con los enfoques y herramientas de calidad.
- Diseñar la metodología final propuesta, lo cual debe incluir la estructura que articule y relacione los enfoques técnicos de la calidad utilizados.
- Validar la metodología propuesta para el proceso, área u organización, por parte del equipo responsable utilizando datos y hechos.<sup>6</sup>
- Definir las especificaciones, características, dimensiones factores y/o los estándares para evaluar el desempeño del proceso o sistema intervenido.
- Implementar el modelo o estructura de funcionamiento en el proceso, área u sistema intervenido.
- Revisar, evaluar, verificar y sostener a través del tiempo el modelo o estructura de funcionamiento diseñada, la infraestructura y la tecnología requerida.

**7. Transformaciones a desarrollar:** En este ítem deben identificarse las operaciones, actividades y funciones claves para el éxito, de la estructura propuesta, que contribuyan con las transformaciones que incidan en la generación de valor y desempeño del proceso o el sistema intervenido de acuerdo a los resultados y metas planificadas.

**8. Innovación de la metodología desarrollada:** Deben especificarse los aportes y beneficios técnicos para el análisis, modelamiento, medición y generación de valor agregado de la metodología propuesta, para mejorar la eficacia, calidad y competitividad del proceso, el sistema o el área intervenida.

**9. Convergencia del sistema.** Se caracteriza y evalúa la capacidad de Interrelación, articulación y *balanceo*<sup>7</sup> de los diferentes componentes de la estructura de funcionamiento establecida.

A continuación se presentan los criterios para evaluar

y verificar los *resultados esperados* y *el nivel de desempeño* como consecuencia de la aplicación del (ESCC), como son:

**10. Nivel de desempeño y evolución del área de intervención:** En este ítem se debe determinar el nivel de desempeño y su diferencial en un tiempo posterior, en relación al resultado inicial del proceso, sistema o área intervenida. Para esto se requiere que se establezcan la unidad o unidades de medida y los estándares para verificar el nivel de desempeño del proceso, área u organización después de la implementación del ESCC.

**11. Valor agregado del proceso intervenido:** Se especifican las actividades y operaciones claves, así como la valoración de estas en el sistema intervenido.

**12. Nivel de retroalimentación y recursividad<sup>8</sup>:** en este ítem deben especificarse los aportes generados por el sistema o la aplicación del enfoque sistémico convergente de la calidad como producto de los resultados generados por el mismo.

Una vez se implemente la metodología, también debe documentarse y registrarse el ESCC implantado, con el fin de que todo el modelo se constituya en el apoyo para el sostenimiento y estabilidad del proceso, área u organización donde se implemente.

Es importante señalar que si bien es cierto el Enfoque Sistémico Convergente de la calidad se elaboró para el manejo de aspectos técnicos y herramientas de calidad, los planteamientos y desarrollos en este artículo puede aplicarse a otros temas, saber o saberes que propendan por la generación de valor y la satisfacción de los clientes, como pueden ser los desarrollos en gestión, estrategia, tópicos de Ingeniería, gestión ambiental o cualquier otro saber asociado con la satisfacción de los clientes y generación de valor a la sociedad.

## CONCLUSIONES

Como resultado de este trabajo se presenta una metodología estructurada que permite abordar los problemas organizacionales de forma sistémica generando valor agregado y satisfacción a los clientes, de igual manera permite identificar los enfoques técnicos de la calidad para abordar la solución de los problemas.

Así mismo, se pueden analizar los factores y variables que contribuyen con la aplicación de los enfoques técnicos de la calidad en las organizaciones y de que manera se utilizan dichos enfoques para garantizar la satisfacción de los usuarios de forma articulada.

Con éste trabajo, también se presenta a las organizaciones un marco de referencia que les permita abordar de forma metodológica y práctica la forma de intervenir en las organizaciones estableciendo estructuras

<sup>6</sup> Ésta también se puede validar a través de la opinión de expertos; por la efectividad y valor agregado de la metodología para alcanzar mejoras, así como por la aceptación y confianza por parte de las personas que hacen parte del área, proceso, sistema u organización sobre la que se interviene.

<sup>7</sup> Cuando mencionamos el concepto de balanceo de todos los componentes del ESCC estamos haciendo referencia a garantizar que todos los pasos de la metodología se trabajen y desarrollen convergentemente para poder balancear al sistema intervenido y alcanzar los resultados esperados.

<sup>8</sup> Aporte y retroalimentación que se puede medir sólo después de un diferencial de tiempo.

que faciliten y propendan por la satisfacción del cliente. Lo anterior considerando 1) el contexto y la interacción de este, 2) las finalidades y la justificación de la estructura, 3) la definición, validación e implementación de la estructura y 4) y la evaluación y medición de los resultados de la estructura; como se muestra a través de los doce pasos del ESCC Ver figura 2

## BIBLIOGRAFÍA

AIMAN, Smith Lynda; GOODRICH, Nina; ROBERTS, David and SCINTA, James. Assessing your organization's potential for value innovation. *En: Research Technology Management*. Vol.48, (Arlington Mar/Abr 2005); .

ARBONIES, Ángel. **Conocimiento para innovar: como evitar la miopía en la gestión del conocimiento**. Ediciones Díaz de santos, Madrid 2006.

CAMISON, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZALEZ, Tomas. **Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. Pearson Prentice Hall, Madrid 2007.

CAMPOS, Falconi. **Gerenciamento de la Rutina del Trabajo Cotidiano**. Fundação Chistriano Ottóni, Belo Horizonte 1994.

CENTRO PARA LA INVESTIGACION Y LA RENOVACION EDUCATIVA. **La administración del conocimiento en la sociedad del aprendizaje**. Mayol Ediciones, Paris 2006.

CONKLIN. **Control charts and administration**. *En: Quality Progress*. Vol.35, (Milwaukee Mar 2002);

CONTI, T. **Quality and value: convergence of quality management and systems thinking**. *En: ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings*. Vol.59, (Milwaukee 2005);p 149

DILLON, Thomas; LEE, Richard K and Matheson David. **Value innovation: passport to wealth creation**. *En: Research Technology Management*. Vol.48, (Washington Mar/Abr. 2005); p. 22

FEIGENBAUM A.V, **The International growth of Quality**. *En: Quality Progress*, February 2007, p. 36-40.

FONTALVO, Tomas J. **La calidad en los servicios ISO 9000:2000**. Ediciones Asesores del 2000, Santa fe de Bogota 2005.

FONTALVO, Tomas J. **La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad**. Ediciones Asesores del 2000, Santa fe de Bogota 2006.

HEDLUND, G.A. **model of Knowledge Management and the N-Form Corporation**, *Strategic Management Journal*, Vol 15, 1994.JAMBEKAR, Anil B. A systems thinking perspective of maintenance, operations, and process quality. *En: Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol.6, (Bradford 2000); p.123.

JURAN, J. **Juran y la planificación para la calidad**. Ediciones Díaz de Santos, Madrid 1990.

Kano Noriaki, **Special issue on Kano's method for understanding customer driven quality**, *Center for Quality of Management Journal*, 1993.

KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. **Como utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia**. Ediciones Gestión 2000 , Barcelona 2001.

LABOUCHEIX, Vincent. **Tratado de la calidad total**. Noriega Editores, México D.F. 2001.

LE MOIGNE, Jean L. **La modélisation des systèmes complexes**. Dunod, Paris 1990.

NONAKA, I y TAKEUCHI, H. **The Knowledge creating company**, Oxford University Press. 1995.

ZHANG, Q. **Quality dimensions, perspectives and practices: A mapping analysis**. *En: The International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.18, (Bradford 2001).

Artigo recebido em 12/06/2008.

Aceito para publicação em 18/08/2008.