

Gestión de la calidad



La plana Gerencial del Consejo, artífice de la obtención del Premio Nacional a la Calidad 2011

Sin dudas, 2011 será un año que quedará en la historia grande de nuestro Consejo. La obtención del Premio Nacional a la Calidad nos convierte en la primera asociación de profesionales en ganar este galardón que distingue a las organizaciones modelo por su gestión de excelencia.

A partir de 2007 el Consejo se lanzó decididamente a tratar de lograr dicho objetivo, y cuatro años más tarde esa intención se cristalizó exitosamente. Se prevé que para los primeros días de diciembre se haga entrega del citado premio en un acto público que se realizará al efecto.



En este número de la revista Consejo desarrollamos, a través de la participación de profesionales y expertos, el tema “Gestión de la calidad en las organizaciones”. En una extensa cobertura, analizamos todas las aristas de este interesante tema, que hoy se ha convertido en uno de los pilares del progreso dentro de las empresas y las instituciones.

La calidad pasó de ser considerada tan sólo un desafío del discurso a ser un requisito previo para la competitividad. Es por ello que, en esta Nota Central, autoridades del Consejo, profesionales, expertos, académicos y empresarios explican el nivel de importancia que posee la calidad como uno de los principales factores competitivos en el mundo actual.



El personal del Consejo fue un pilar fundamental para la obtención del Premio. En la foto, los empleados que acompañaron estrechamente a los gerentes en la tarea

Calidad en el Consejo

Por el Dr. Julio R. Rotman (*)

Secretario del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA (**)

El inicio del proceso de la calidad en el Consejo debe remontarse a la década del 90. En ese entonces sus autoridades decidieron participar como socios fundadores del Premio Nacional a la Calidad. A partir de 1994 se inicia una etapa ardua de mejora continua, que en principio se basó en el otorgamiento de servicios a los matriculados, se extendió al personal del Consejo y luego derivó en tratar de conseguir el reconocimiento al esfuerzo.

Fue el momento de prepararnos para lograr normas ISO, proceso que no tiene fin, ya que hay que renovarlas periódicamente. Hoy el Consejo tiene 11 Normas ISO 9001, lo que ayudó mucho a que nos lanzáramos a partir del año 2007, en la “Gestión Escandell”, a tratar de obtener el ansiado Premio Nacional a la Calidad.

Todos los integrantes de la Institución pusieron su granito de arena para lograr el objetivo. Se comenzó a trabajar para fijar la estrategia y aprobar la “Misión, Visión y Valores” del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. No sólo los 450 empleados de la Institución debían consustanciarse con





dichas premisas, sino que había que hacerlo extensivo a todos los servicios tercerizados. Es así como tanto los colaboradores de Sodexo (concesionario de la parte gastronómica) como los de Air Clean (Limpieza) tenían que participar del objetivo.

La decisión de participar por el Premio derivó también en una reforma estructural de la Institución. A través de consultorías se determinó la necesidad de cambiar los métodos de trabajo, incrementar la función de la Auditoría Interna y crear una nueva Gerencia de Seguridad Informática. Prácticamente se modificaron todos los procesos de trabajo. El tema de la innovación tuvo un rol relevante. Por ejemplo, en materia de salud se creó la Tarjeta Integrar para dar cobertura a los matriculados y familiares que no tuvieran una adecuada atención médica, operativo especial para la gente de la tercera edad.

Con la “Gestión Schuster”, a partir de 2010, se ratificó la decisión de “mejora continua”, consiguiéndose nuevos servicios para el Consejo, de los cuales y solo como

ejemplo cabría citar la posibilidad de obtener el pasaporte y el DNI en la Institución, como así también la descentralización de la organización en tres sucursales y la adecuación del nuevo edificio de la calle Ayacucho a las necesidades de capacitación.

Y seguiremos incrementando los servicios para los matriculados. Ahora en el Consejo también se podrá renovar la licencia para conducir automóviles y comenzaremos a brindar un servicio de prepago especial para los jubilados, sin límite de edad ni revisión médica.

Obviamente el tema de la calidad no termina con la obtención del logro. Durante el año 2012 nos presentaremos a competir en el Premio Iberoamericano de Calidad, que se organiza en España con el apoyo de la Corona. Es requisito para participar haber conseguido el Premio Nacional.

() Lic. en Economía*
*(**) Ganador PNC 2011*



“Los comités de procesos son instrumentos potentes para el buen funcionamiento de la organización”

Dra. Patricia Sánchez Ruiz ()
Tesorera del Consejo Profesional
de Ciencias Económicas de la
CABA*

El Consejo decidió formar **comités** para alcanzar objetivos específicos que permitan a la Dirección reconocer, priorizar, gestionar y supervisar de forma proactiva los riesgos para la organización, ya sean estratégicos, financieros u operacionales. Es así como la creación de los comités de Procesos Administrativos Contables, el de Sistemas y el de Protección de Base de Datos tienen como finalidad el mejoramiento continuo de los procesos.

Los **comités** están conformados por un *Project Leader* -es un integrante de la Mesa Directiva; en este caso, la tesorera-, quien a su vez reporta a la Mesa Directiva los resultados del proyecto. Están integrados además por los máximos responsables de las áreas de servicios, soporte, y por los responsables tanto operacionales como funcionales. Al conformarse así, se permite reunir



en un equipo todas las facetas de la organización y, en consecuencia, se tendrá una visión global de la problemática de la misma por estar familiarizados con los procesos de la organización, poseer un entendimiento práctico del ciclo de los servicios y conocer las normas y/o metodologías que se aplican en dichos procesos.

El equipo se define como un área de apoyo de la Dirección y tiene como función principal revisar los procesos transversales de la organización y adaptarlos para lograr el éxito de ésta. Su trabajo debe estar enfocado en garantizar los objetivos propuestos.

Para el buen funcionamiento de un comité, y sin pretender ser exhaustivos, puedo decir que se trabaja en: la existencia de objetivos específicos para la organización, el de-

sarrollo de una estrategia para que la organización permita alcanzar los objetivos, las propias reglas y costumbres del funcionamiento del comité (tipo de reuniones, frecuencias, temas a tratar, avances, etc.), entre otras.

El comité es un instrumento potente para el buen funcionamiento de la organización y para la optimización de sus resultados. Sin embargo, no basta con disponer de él para pensar que todo está resuelto; lo que importa es su funcionamiento y el impacto que éste produce en los resultados obtenidos.

Para lograr transformar una organización, todos sus miembros deben esforzarse por alcanzarlo en cuanto a calidad, procesos y servicios. La transformación es el trabajo de todos, pero hay que basarse en un equipo que reúna condiciones su-



ficientes de capacidad y liderazgo. Nuestros matriculados se merecen recibir un servicio de excelencia, y esto se logra por el resultado del trabajo en común de todas las unidades.

Principales resultados generales de los comités en el Consejo

Entre otros varios logros, la labor de los comités ha permitido generar

sensibles avances en varias áreas del Consejo. Por razones de simplicidad, mencionamos a modo de ejemplo aquellas donde se han producido las mejoras más relevantes:

PROCESOS ADMINISTRATIVOS CONTABLES

- Implementación y desarrollo de un Sistema Administrativo Contable (contabilidad, activo fijo, presupuesto, compras, facturación y cobranza, inventario).
- Aseguramiento de la plataforma (configuración de los parámetros de seguridad).
- Análisis, diseño y mejora de los procesos de contabilidad, compras y contrataciones, cuentas a pagar y pagos, facturación y cobranza, inventario dentro de un marco normativo de control interno, respaldado con la documentación de los mismos.

SISTEMAS

- Recambio tecnológico de servidores.
- Sistema Administrativo/Contable.
- Plan de continuidad del negocio.
- Concientización en temas de seguridad de la información.
- Metodología de Sistemas.
- Renovación de credenciales.
- Guardias de Sistemas.
- Inscripción de peritos.
- Sistema Administración Consejo Salud.
- Sistema Administración Documentos.
- Sistema Administración de Biblioteca.
- Recambio servidor.
- Sistema de Recursos Humanos.
- Herramienta para utilización de Auditoría.
- Gestión de riesgos.
- Aseguramiento plataforma Consejo Salud.
- Delegaciones.
- Dominio corporativo.
- Renovación DNI y pasaporte.
- Rediseño del Centro de Cómputos.

PROTECCIÓN DE BASE DE DATOS

- Inscripción en la Dir. Nac. de Protección de Datos Personales (DNPDP) de la base de datos vinculados con el matriculado.
- Adecuaciones de todos los formularios donde se recolectan datos personales de matriculados.
- Implementación de carteles de información a matriculados sobre filmación en lugares comunes.
- Adecuaciones en los accesos a consulta de datos de matriculados a través de la Intranet.
- Revisión de todos los acuerdos contractuales que necesiten la inclusión de una cláusula de confidencialidad para el tratamiento de la información.
- Confeción de un procedimiento general para la gestión del archivo y tratamiento de material a destruir, de acuerdo con lo informado por las áreas.
- Convenio con la DNPDP para la inscripción simplificada de la base de datos de los matriculados a través del Consejo.
- Adecuaciones de formularios y pantallas que contengan exclusivamente la información requerida según el nivel de acceso otorgado.

Personal del Consejo que participó activamente en la labor de comités, junto con autoridades y gerentes.



(*) Contadora Pública

Paso a paso por el camino correcto

Dra. Romina Cordo (*)
Gerente Gestión de la Calidad
Consejo Profesional de Ciencias
Económicas de la CABA

El Consejo comenzó sus primeros contactos con la calidad en el año 1994 al ser miembro fundador de la Fundación Premio Nacional a la Calidad y luego en el año 1998 por medio de su “Política de la Calidad”.

En 2005, con el fin de poder llevar a la práctica los conceptos adquiridos, se propuso implementar, en los procesos clave del Consejo (Legalizaciones y Matriculaciones), las normas ISO 9001, que establecen los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad. Se creó un área para que trabajara en este proyecto junto con los sectores involucrados y se obtuvo una experiencia que fue muy satisfactoria al conseguir la certificación por el IRAM a mediados de octubre de 2006.

En 2007, bajo el lema “La calidad llegó para quedarse”, seguimos trabajando en otros procesos clave del Consejo, relacionados con la salud de nuestros matriculados. A partir de allí, nos comprometimos en ir desplegando continuamente nuestro Sistema de Gestión de la Calidad en otras áreas del Consejo. Hoy, con orgullo, contamos con 11 procesos certificados que tienen en cuenta el ejercicio profesional, la salud de nuestros matriculados, su actualización y asesoramiento profesional y



lo relacionado con el crecimiento de sus hijos.

Nuestros desafíos no terminan porque la mejora continua y la búsqueda de la excelencia están siempre presentes en nuestros objetivos. Es por ello que, a principios de 2009, iniciamos un nuevo camino, más ambicioso e integral, con la implementación del Modelo de Gestión para la Excelencia para Organizaciones sin Fines de Lucro. Esto nos llevó a considerar la visión global del Consejo, en la que formarían parte todos sus procesos (certificados o no por las normas ISO).

Implementamos nuevas herramientas de calidad y metodologías sistematizadas, algunas consideradas innovadoras por el Modelo de Gestión, lo que nos permitió, luego de tres

años de trabajo, lograr el Premio Nacional a la Calidad 2011.

Este resultado obtenido ha sido fruto de un esfuerzo y compromiso común de las autoridades y los colaboradores del Consejo, quienes constantemente buscan cumplir con las expectativas y necesidades de los matriculados y sus familiares como de la comunidad toda.

Hemos aprendido muchas cosas en este camino hacia la excelencia y todavía nos queda mucho por recorrer y mejorar. Esperamos seguir consiguiendo reconocimientos para nuestro Consejo y sus matriculados, trabajando diariamente con calidad y en equipo.

() Contadora Pública*



Nuestro Consejo posee Planeamiento Estratégico desde hace varios años

Dr. Juan Pablo Guerrero (*)
Gerente de Auditoría y Control de Gestión
Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA



En un proceso de “Mejora Continua”, como el requerido por el Premio Nacional a la Calidad (PNC) y con el que la Institución se encuentra comprometida, se planteó el desafío de mejorarlo durante el último año y medio.

Para esto, se encaró un proyecto llamado “ALMA”, buscando en su nombre el doble sentido de expresar con esta palabra lo que implica el Planeamiento Estratégico para nuestra Institución y, por otro lado, las iniciales del “corazón” de una nueva metodología basada en el ALineamiento MATricial.

Este nuevo planeamiento involucró a la totalidad de las áreas, personas, procesos, sistemas y servicios que posee y brinda el Consejo.

Así, este proceso de planeamiento estratégico se estructuró sobre la base de nuestra política de calidad, la que se enunció en el año 1998. En ella reforzamos el compromi-

so del Consejo con el país y con la comunidad de profesionales, y nos comprometemos a:

- * Cumplir fielmente con nuestra misión legal y promover los valores éticos.
- * Brindar servicios de excelencia que satisfagan a los usuarios.
- * Incrementar el conocimiento y la difusión de las Ciencias Económicas mediante investigaciones con rigor científico y capacitaciones con seriedad académica.

Tomando los valores de la “búsqueda de la excelencia” y el “rigor científico”, se conformó la base de nuestro planeamiento, constituyéndose en el motor de la mejora del desempeño organizacional.

El FODA, entre otros elementos, es el punto de partida de la definición de los objetivos estratégicos con los cuales se construyeron las distintas matrices para la formulación de estrategias.

La metodología utilizada, innovadora en este tipo de instituciones, fue tomada a partir del concepto de “Cuadro de Mando Integral”, formulado por sus creadores Norton y Kaplan. Mediante ella se formulan estrategias, en todos los niveles de la organización, que están compuestas por los objetivos más el detalle de cómo se van a llevar adelante.

De la Visión del Consejo surgen 8 Objetivos Estratégicos de largo plazo, los que se alinean en el establecimiento de Factores Críticos de Éxito, decididos por la Mesa Directiva y las gerencias, quienes luego los plasman en objetivos de costo, calidad y tiempo del año, incorporándolos en el presupuesto económico.

De la Misión se desprenden las Unidades Funcionales, que se alinean con los Grupos de Actividad pertenecientes a la misma estructura del Consejo, quienes luego se detallan en procesos.

De la intersección entre la Visión y sus objetivos de distinto nivel aliñados y la Misión y la estructura en todos los niveles del Consejo, surgen las estrategias con distinto grado de detalle.

Todas estas estrategias son medidas con indicadores que nos informan

en qué grado se están cumpliendo. Para asegurar esta integridad en toda la Institución, el trabajo fue arduo, pero pudimos complimentarlo en tiempo y forma para recibir la visita de los evaluadores del Premio Nacional a la Calidad en agosto último.

Si bien este proyecto fue y es liderado

por el área de Control de Gestión, no podría haberse cumplido sin el fuerte esponsorio recibido de los miembros de la Mesa Directiva y el total y profesional involucramiento de todos los empleados de la Institución.

(*) Contador Público

SISTEMAS DE GESTIÓN

Si no mejoramos, ¡empeoramos!

Lic. Luis Conrado Plubatsch
Consultor en Sistemas de Gestión

Esta sentencia es bien conocida por las empresas, que en el mercado compiten todos los días para conservar los espacios ganados. La competencia es implacable; todos se conocen muy bien, saben de sus fortalezas y de sus debilidades, y es por ello que todos los días debemos mejorar; de lo contrario, empeoraremos con respecto a quienes luchan por superarnos o quitarnos un cliente. Pero este tan simple enunciado cómo se administra, cómo instalamos la cultura de la mejora, de la revisión crítica de los procesos, de los valores organizacionales. ¿Cómo sabemos con certeza qué necesitan nuestros clientes, qué esperan de nosotros, cuál es el valor que les asignan a nuestros productos o servicios? Estas dudas no tendrán respuesta en una organización donde el *statu quo* es su característica principal, donde el foco no es el cliente y donde los procesos no son revisados. Debemos romper con el *statu quo*, y sólo así se podrá encontrar nuevas



maneras de hacer las cosas y surgirán las oportunidades de mejora, y de ellas nacerá el cambio.

El cambio es el camino hacia la mejora, pero ¿cómo administramos este cambio?, ¿cómo le damos el marco conceptual adecuado?, ¿en el seno de qué iniciativa estratégica instalamos la necesidad de éste cambio? La clave está en los líderes. Solamente ellos podrán encontrar estos caminos, que, de perseverar en el intento, conducirán, mediante la mejora continua, a enfocar a la organización hacia la excelencia.

La calidad es el camino. Nadie se animaría a refutar:

- Que, con calidad, se gasta menos, que por lo tanto mejora la rentabilidad y aumentará la satisfacción de los accionistas.
- Que los clientes perciben los es-

fuerzos y los cambios y nos premiarán con su compra.

■ Que en una organización de calidad la gente se encuentra motivada y disfrutando de un clima laboral que favorece la creatividad y la mejora.

■ Que los proveedores querrán trabajar con nosotros, porque los procedimientos son simples y claros, y las condiciones acordadas se cumplen siempre.

■ Que la comunidad disfrutará de tenernos cerca, porque somos buenos ciudadanos corporativos. De todas maneras, la calidad sola no cura todos los males. Hará falta un fuerte involucramiento, personas comprometidas, líderes seguros, marco conceptual y, por sobre todas las cosas, perseverancia en el propósito. Rompamos el *statu quo*.



Nuestro modelo no es una receta”

*Ing. Jorge Ader
Presidente
Fundación PNC*

El sustento metodológico que rigurosamente observamos en nuestra Fundación para otorgar el Premio Nacional a la Calidad es nuestro modelo para una gestión empresarial de excelencia.

Es a este instrumento gerencial y directivo –y a su importancia– al que quiero referirme. Lo haré desde mi experiencia como empresario, como profesor titular consulto de la Facultad de Ciencias Económica de la Universidad de Buenos Aires y como miembro de FUNDECE (Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia) y de IPACE (Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia), instituciones que hoy presido.

Nuestro modelo no es una receta. No parte de recomendaciones de “hombres sabios” que sugieren que otros hombres acepten sus recomendaciones. Parte, por el contrario, de un entendimiento que muestra a las empresas como organizaciones sociales complejas a las que sólo se puede ayudar comprometiendo a todos sus miembros. Este compromiso debe ser liderado por quienes dirigen y gerencian.

De esta primera aproximación conceptual surge que nuestra propuesta



Su Inversión Inmobiliaria entre el BOSQUE Y EL MAR

Ruta Interbalnearia 118.500 | Punta del Este



INVIERTA SEGURO,
DISFRUTE DE PUNTA DEL ESTE
100% FINANCIACIÓN PROPIA.
TOTALMENTE EN CUOTAS. SIN ANTICIPO.



Departamentos En Punta Del Este Desde 42 Hasta 225 M²

- Terrazas y jardines de uso exclusivo
- Parrillas completas
- Cocinas equipadas hornos y anafes eléctricos
- Pisos y revestimientos de porcelanato
- Calefacción por piso radiante
- Hidromasajes en baños
- 4 piscinas
- 2 piscinas cubiertas climatizadas
- Mesadas de mármol
- Placares completos
- Aberturas en pvc y grandes ventanales
- Seguridad y vigilancia las 24 hs.
- Actividades recreativas
- Kinder
- Restaurante
- Espacio para eventos
- 1 piscina diseñada para niños
- Gimnasio
- Spa y sauna
- Parador de playa exclusivo
- Servicios de playa (reposeras, sombrillas y toallas)
- Canchas de tenis, fútbol y de paddle
- Servicio de mucama
- Servicio de hoteleria

PROYECTO Y DIRECCIÓN

LITMAN

+5411 5861 5061 | Juncal 1825 | CABA

greenpark@solanasvacation.com.ar | solanasvacation.com.ar/greenpark
gruposolanas.com

DESARROLLO Y FINANCIACIÓN

GRUPO SOLANAS



no es prescriptiva; por el contrario, es un proceso abarcativo, inclusivo, dinámico, necesariamente versátil, que apunta a transformar la cultura de la empresa.

Se trata recorrer un camino. Cada tramo es evaluado por los agentes internos de cambio que el mismo proceso construye, y se detectan oportunidades de mejora que se encaran de inmediato.

Para nuestro modelo, la empresa es de amplio *scope*. Mide, evalúa y trata de mejorar los tres componentes a los que adjudicamos importancia primordial:

- 1) El componente Liderazgo (110 puntos), que incluye dirección estratégica, compromiso, responsabilidad social y gobierno de la organización.
- 2) El componente Sistema de Gestión (440 puntos), que incluye planeamiento estratégico, enfoque de

mercados y clientes, gestión de procesos, gestión de las personas y gestión de recursos.

3) El último componente que mide los Resultados (450 puntos) abarca liderazgo, gestión con los clientes, gestión con las personas, participación de mercado, proveedores, rendimientos económicos financieros y operativos, y responsabilidad social.

Los orígenes y la sustentabilidad de nuestras tres instituciones también muestran la fortaleza de nuestras propuestas. FUNDECE nace en 1987 y agrupa a los número uno de nuestras empresas afiliadas; FUNDAPRE, creada por la Ley 24.127 del año 1992, gestiona con rigurosidad el otorgamiento del Premio Nacional a la Calidad, con el cual se ha galardonado, hasta el momento, a 21 empresas y a 4 organizaciones sin fines de lucro (OSFL y el IPACE (1994).

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ha sido premiado este año en la categoría “OSFL Grande que brinda servicios a sus asociados”.

Para nosotros, el pronunciamiento del Consejo al presentarse al proceso del Premio, y al realizar el esfuerzo sostenido y tesonero con excelentes resultados, es también un galardón.

Juntas, las cuatros instituciones hemos reconocido la importancia de nuestro Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia, que da sustento al Premio.

Estamos convencidos de que este reconocimiento a nuestros profesionales, y de estos a nuestras instituciones, multiplicará nuestra presencia en los medios académicos y empresarios.

MODELO DE EXCELENCIA

La calidad

Ing. Mario Casellini
 Director Ejecutivo
 FUNDECE - FPNC- IPACE

Cada vez que mencionamos la palabra “calidad”, si bien parecería que se trata de un concepto más o menos universal sobre el que no debería haber dudas o diferentes interpretaciones, la realidad es que son muy variadas las concepciones o ideas que ella genera en quienes nos escuchan pronunciarla. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española,



en la primera acepción de la palabra, la define como “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes

a algo, que permiten juzgar su valor”. Y es a partir de esta definición que empieza a verse claro que no

se trata de un concepto abstracto o absoluto, sino que es dependiente de ese algo sobre el cual lo estamos aplicando.

Pero hay otro elemento o concepto fundamental en la definición: el valor. Si de lo que se tratara fuera de apreciar la calidad de un producto, está claro que quedará definida por el valor que cada uno perciba que el mismo le brinda, o sea, por el nivel de satisfacción que le produzca. Lo mismo, tal vez no sea necesario aclararlo, vale para cualquier servicio que un prestador entregue, ya sea clientes, consumidores o beneficiarios.

Desde un punto de vista empresarial, esta dimensión de la calidad es fundamental, ya que de ella dependerá básicamente el éxito de cualquier emprendimiento. Como mínimo, la calidad de los productos o servicios que se brinden deberá estar al nivel de las expectativas de quienes los reciban, así como resultaría muy deseable superarlas y hasta sorprenderlos con prestaciones no esperadas, pero que generen aún mayor satisfacción.

Ahora bien, si ese “algo” cuyo valor queremos juzgar fuera la empresa en todo su conjunto, el concepto de calidad comenzaría a expandirse en variadas direcciones, ya que, aun tomando como premisa la dimensión anterior, para lograr la misma entran en juego una serie de factores y de individuos, o conjuntos de ellos, cuyas respectivas y subjetivas valoraciones tendrán una influencia fundamental.

Será difícil impactar a nuestros clientes si no contamos con un capital humano en el que predomine la satisfacción por las tareas que desempeña y el reconocimiento y retribución que recibe por ellas.

Recorriendo hacia atrás la cadena de valor en que opere la empresa, surge de inmediato la dependencia de sus resultados respecto de la calidad entregada por sus proveedores y del nivel de satisfacción mutua dentro de dicho vínculo.

Por otra parte, de poco serviría sorprender a nuestros clientes si para lograrlo incurrimos en costos que no podrán ser compensados adecuadamente, y a costa de una rentabilidad que no satisfaga las expectativas mínimas de los accionistas o aportantes de los recursos necesarios para la operación, que es como decir que no valoren satisfactoriamente la calidad de su inversión.

Como sustrato de todo lo anterior, poco sostenibles podrán resultar los logros que la empresa circunstancialmente pueda alcanzar si no cuenta con la satisfacción de la comunidad en la que actúa, determinada por su comportamiento medioambiental y de responsabilidad social.

Uniendo a estos cinco grandes sujetos pasibles de resultar o no satisfechos con ese “algo” que estamos pretendiendo evaluar, la empresa como un todo, nos estaremos aproximando a determinar su calidad o, mejor dicho, la calidad de su gestión. La segunda acepción mencionada en el citado diccionario vincula en forma directa a la calidad con la excelencia. Y a partir de ello y de los razonamientos anteriores podemos definir como una Gestión Empresarial de Excelencia a la que logra satisfacer, de manera equilibrada y sostenible, a sus clientes y mercados, a su personal, a sus proveedores, a sus accionistas y a la comunidad en la que opera.

Dicho esto, la pregunta inmediata que naturalmente surge es: ¿cómo se logra?

Lo cierto es que existen muchas herramientas de gestión que pueden aportar en esta búsqueda de la calidad total, aplicadas cada una a algunos de los factores que conforman la antes planteada ecuación empresarial. Pero lo fundamental es que el camino sea recorrido con un enfoque integral de esa ecuación, transitado sobre una plataforma de gestión que sustente todas las decisiones y acciones que se implementen en dicho sentido.

No es otra cosa que esto lo que plantea el Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia, cuyo objetivo y valor, más allá de ser utilizado para evaluar a las empresas y organizaciones que se presentan a concursar por el Premio Nacional a la Calidad, está dado por los beneficios que obtienen las empresas que lo adoptan y aplican como su plataforma de gestión, como una guía permanente de evaluación y diagnóstico de sus fortalezas y de sus aspectos a mejorar.

Así lo han entendido muchas empresas y organizaciones. Un claro ejemplo de éstas es el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA, que puede mostrar una destacada y sistemática evolución de su calidad de gestión, con una mejora permanente de sus resultados, y coronada con la obtención del Premio Nacional a la Calidad.

Este es sin duda un hito sumamente importante y de gran valor, pero nos permitimos insistir en que el haberlo alcanzado no exime de continuar recorriendo el camino y de volver a mirar el Modelo y de seguir aplicándolo para continuar en esa evolución de crecimiento y mejora permanentes que el mundo actual nos exige.

IG GLOBAL

.software de gestión

ERP

CRM

MRP

SCM

- + planificación de recursos empresariales
- + gestión de las relaciones con el cliente
- + planificación de recursos industriales
- + administración de la cadena de suministros

GESTIONES:

Ventas	Financiera
Compras	Comercio Exterior
Contable	RRHH
Inventarios	Marketing
Industrial	Gerencia y Dirección

Factura Electrónica

*Acercate, consultanos.
Estamos para ayudarte a cambiar.*

**Los cambios siempre
empiezan por dentro.**

Software argentino desarrollado por

BASE GLOBAL S.A.

www.baseglobal.com.ar

¿Que es más educativo el éxito o el fracaso?

Dr. Gustavo Carlos Mangisch (*)
Director General
Grupo Educativo Marín ()**

El compromiso con la calidad en las organizaciones es uno de los principales desafíos para lograr una mejor competitividad de la Argentina a nivel mundial.

Hace algunas semanas, asistí a las Jornadas **“Cómo hacen los que ganan”**, organizadas por la Fundación Premio Nacional a la Calidad. La referencia a **“los que ganan”** tiene que ver con el testimonio de las instituciones que obtuvieron en 2010 el galardón. Por eso **“ganan”** figura en el título de la jornada.

El Premio se otorga a quienes aplican el modelo de autoevaluación de la gestión institucional. Son visitados por un importante número de evaluadores especialmente preparados para la ocasión y han logrado demostrar un alto compromiso con la calidad y la mejora continua, distinguiéndose entre otras organizaciones del sector.

Nos alegramos de que este año nuevamente una organización sin fines de lucro haya sido la ganadora. Me refiero al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA, al que felicitamos calurosamente.

En diciembre de 2007 la institución a la cual pertenezco (Grupo Educativo Marín) recibía de manos de la

GESTIÓN DE LA CALIDAD



Presidenta de la Nación el mismo reconocimiento, otorgado por primera vez a una organización sin fines de lucro. Conocemos por lo tanto, por experiencia propia, el esfuerzo institucional que supone haber alcanzado este relevante premio, sin duda el de mayor importancia a nivel país.

Como seguramente piensan los integrantes del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, frente a las profundas modificaciones de la economía, la sociedad y la cultura, no cabe duda de la importancia radical de comprometer cada día más a nuestras empresas y organizaciones en mejorar la gestión para buscar una mejora en la calidad y en los resultados. Y para ello el Premio es muy estimulante y hay que aprovechar a disfrutar intensamente este hermoso tiempo de sentirse parte del selecto club que forman los mejores.

Algunos pueden decir que estas afirmaciones suenan un tanto triunfalistas, pero ¿debemos mirar para otro lado? En algunas ocasiones me gusta preguntarles a mis alumnos: **¿qué es más educativo el “éxito” o el**

“fracaso”? Recibo automáticamente esta respuesta: **“es más educativo el fracaso”**, a lo que respondo: pues entonces, si se van a operar vayan a un cirujano al que se le mueren los pacientes o para aprender asistan a clase con malos profesores o lean un libro mal escrito.

Creo que muchas veces miramos a los perdedores para ver cómo hacen los que fracasan y así justificar nuestra propia incapacidad y de este modo evitar comprometernos con el cambio.

La reflexión puede parecer provocativa, pero en el autodesafío y la competencia para lograr alcanzar estos premios descubro que está gran parte de la clave para resolver la mayoría de los problemas que vivimos los argentinos en estos tiempos que tanto nos vinculan tristemente con la generalizada mediocridad.

(*) Licenciado en Administración y Analista de Sistemas. Doctor en Ciencias de la Administración

() Ganador del PNC 2007**

Soluciones simples para profesionales.

Elegí Plan Emprendedores y llevate un Smartphone con Internet, Mail y Chat **ILIMITADO** para estar siempre conectado.



BlackBerry® Curve™ 8520

Origen: México

- Cámara de 2.0 Mpx
- BlackBerry® Messenger

12 cuotas sin interés

\$50

TOTAL: \$599
Plan Emprendedores \$149 + imp.



Nokia E5

Origen: Argentina

- Cámara de 5.0 Mpx
- Teclado QWERTY

12 cuotas sin interés

\$34

TOTAL: \$399
Plan Emprendedores \$149 + imp.



SI TENÉS CUIT,
CLARO TE DA MÁS
BENEFICIOS!



Con tarjeta Mastercard tenés
hasta 12 cuotas sin interés.

\$149
x mes + imp.²

Plan Emprendedores¹

6

DESTINOS
LIBRES⁴

450

MINUTOS
LIBRES⁵

300

SMS³

ILIMITADAS

LLAMADAS
DENTRO
DE LA FLOTA

INTERNET
MAIL Y CHAT

ILIMITADOS⁶



Empresas

0800 - 122 - 0000

claro.com.ar/empresas

OFERTA VÁLIDA EN TODO EL PAÍS PARA NUEVAS ACTIVACIONES DESDE EL 26/10/11 AL 31/10/11 O HASTA AGOTAR STOCK DE 100 UNIDADES DE CADA EQUIPO. L.O. QUE OCURRA PRIMERO. (1) EXCLUSIVO PARA NUEVOS CLIENTES CON CUIT Y PARA ACTIVACIONES CON PLAN EMPRENDEDORES. NO ACUMULABLES CON OTRAS PROMOCIONES. SUJETO A DISPONIBILIDAD TÉCNICA Y GEGRÁFICA. (2) LOS IMPUESTOS VARIAN EN FUNCIÓN DE LA CONDICIÓN FISCAL Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL USUARIO. NO INCLUYEN CARGO ENERO LET 26.572 (3) BENEFICIO MENSUAL, NO ACUMULABLE. EXCLUSIVO PARA DESTINOS NACIONALES LOCALES. (4) BENEFICIO VÁLIDO POR 6 MESES DESDE LA ACTIVACIÓN DE LAS LÍNEAS. A PARTIR DEL 7º MES TENDRÁ UN COSTO DE 40 MDS IMPUESTO POR MES POR CADA LÍNEA. EXCLUSIVO PARA COMUNICACIONES LOCALES A DESTINOS CLARO POSPAGO 2 MDS. PARA SMS Y 3 MDS. PARA COMUNICACIONES DE VOZ MÓVILES Y 1 NÚMERO F.L. EXCLUSIVO PARA COMUNICACIONES LOCALES. CONFIRMANDO LOS NÚMEROS COMO DESTINOS PARA COMUNICARTE GRATIS (5) 100 SMS POR CADA LÍNEA ACTIVA EN EL PLAN (6) EL BENEFICIO SE OTORGARÁ SOLAMENTE PARA UNA DE LAS LÍNEAS ACTIVADAS DE LA FLOTA. SERVICIO ILIMITADO PARA CASILLAS MAIL, OVI, CLARO MENSAJERÍA ILIMITADA DE WHATS APP, BLACKBERRY MESSENGER, WINDOWS LIVE MESSENGER, NOKIA MESSENGER Y CLARO MESSENGER REDES SOCIALES INCLUIDAS EN EL TRÁFICO LIBRE. FACEBOOK, TWITTER, PULSAR, LONGEV. EL PLAN NO INCLUYE LA DESCARGA DE ARCHIVOS O REPRODUCCIÓN DE VIDEOS Y ÁUDIOS. OFERTA VÁLIDA PARA TODO EL PAÍS Y TODOS LOS PRODUCTOS DEL 01/10/2011 AL 30/10/2011. CFT VARIA SEGUN ENTIDAD BANCARIA. CONSULTA CON SU BANCO EN SU LA EVENTUAL APLICACIÓN DE CARGOS Y/O SEGUROS ASOCIADOS A LA OPERATURA EN CUANTO CONSIGUE COBERTURA, TÉRMINOS Y CONDICIONES EN WWW.CLARO.COM.AR Y EN LOCALES DE VENTA. AMX ARGENTINA S.A. CUIT 30-66230849-7 AV. DE MAYO 670 CABA.

Una obsesión genética

Andrea Gómez
Dirección Gestión Institucional
Club de Amigos (*)

En el Club de Amigos, la construcción de la calidad comenzó a gestarse a partir del día en el que se fundó la Institución. Cuando se pensó el Club, el planteo estratégico definía dos grandes ejes: foco en los chicos, como principales destinatarios, y diferenciación sobre la base de calidad e innovación. Arrastramos una obsesión genética por la calidad a lo largo de toda nuestra vida.

La construcción fue lenta y hoy, después de 26 años, hemos alcanzado algunas metas, pero todavía es inmensamente largo el camino por recorrer.

El proceso de construir calidad se fue asentando sobre un par de columnas clave. Una de ellas consiste en un **liderazgo fuerte y estable**. Un grupo de socios fundadores condujo el Club durante los primeros 20 años con una mística muy especial. El mismo grupo planificó su sucesión a través de un proceso pensado y ejecutado con tiempo y sin ruidos. Desde hace 3 años, la Institución es presidida por un joven que hoy sólo tiene 29 años.

La otra columna es la **consistencia estratégica**: la misma misión, la misma visión, los mismos valores, las mismas estrategias básicas, las mismas convicciones, desde la fundación hasta hoy.

Realizamos una gestión apasionada y profesional. Jugamos todos los



días como si fuera una final olímpica. Hacemos de la mejora continua un ejercicio cotidiano y natural. Siempre estamos convencidos de que mañana podemos hacer todas las cosas mejor que hoy.

Tenemos dos objetivos estratégicos que son anualmente reivindicados en nuestro planeamiento: el clima interno y la satisfacción de nuestros socios.

Hemos generado en toda nuestra gente un profundo orgullo de pertenecer y nos desvivimos por deleitar a nuestros socios, por sorprenderlos, por ir más allá de lo que ellos mismos son capaces de imaginar. Nuestro estilo de liderazgo rebalsa lo interno y se proyecta hacia la comunidad toda. Club de Amigos es una organización solidaria del tercer

sector. Para nosotros la responsabilidad social tiene un alto valor estratégico. Agregarle valor a la comunidad a la cual pertenecemos es un objetivo permanente desde nuestro nacimiento. Nuestro programa de acciones comunitarias es pieza clave en nuestro sistema de planeamiento anual.

A pesar de todo lo desarrollado, vemos la meta tan lejos como siempre. Cada vez que avanzamos, se corre hacia adelante. Sentimos que nuestra obsesión por la calidad es una bendición y que la combinación de pasión, ética y profesionalismo es imbatible. También sentimos que lo mejor está por venir.

(*) Ganador PNC 2007



Hacia una empresa respetuosa de los valores humanos

Juan José Tesio
Gerente de Calidad
Fiat Auto Argentina S.A. (*)

El relanzamiento de las actividades industriales en la planta de Fiat Auto Argentina en 2007 en Córdoba constituyó un punto de inflexión en la historia de la marca en el país. El Comité Directivo decidió desarrollar un nuevo modelo de gestión, considerando como factores clave en la toma de decisión a los recursos, las personas, el producto y los riesgos, todo esto con el objetivo de llegar a ser referentes de excelencia, como lo indica la Visión de la compañía (estar entre los principales *players* del mercado y ser referencia de excelencia en productos y servicios).

Este hito impulsó también el replanteo de la gestión de calidad en todas las áreas de la empresa. Para ello, se trabajó a partir de pilares estratégicos, como los requisitos de la norma ISO 9001, los estándares de excelencia en atención al cliente, el conjunto de normas corporativas que rigen nuestros procesos y definen la calidad de nuestros productos (*Manufacturing Quality System*) y los principios del *World Class Manufacturing (WCM)* a través de sus diez pilares.

Una vez consolidado el desarrollo



de estos pilares fundamentales, Fiat Auto decidió comenzar a transitar por el camino hacia el objetivo definido. Para eso, fue necesario incorporar un nuevo modelo de gestión que nos permitiera vincularlos entre sí: el Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia. Este nuevo modelo permitió brindar una visión a 360° de la empresa, evaluando la interacción entre el sistema de gestión con el liderazgo, la planificación estratégica y los resultados. Esto fue correctamente asimilado por los mandos medios y trasladado “en cascada” a cada integrante de la organización, transformándose en un elemento conductor entre todos los puntos del sistema y en una verdadera herramienta de gestión, innovación y mejora continua, orientado a lograr una *performance* de excelencia sustentable.

El haber implementado este modelo sirvió también para perfeccionar todos los procesos, mediante una sistémica evaluación y mejora de

éstos con el fin de lograr el éxito en la gestión de la calidad.

Para Fiat, el desarrollo de una empresa no es solamente una cuestión de tecnología o de recursos financieros. Es, en primer lugar, una cuestión de personas, de cultura, de capacidad, de empeño permanente en la innovación, en el respeto a sus clientes y de integración responsable de su cadena de valor. La empresa concibe su presente y su futuro como la gran oportunidad de presentarse ante la sociedad como una empresa sustentable y respetuosa de los valores humanos. De allí que recibió en 2010, con gran satisfacción, el Premio Nacional a la Calidad luego de aplicar en su gestión cotidiana el Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia. Esta distinción la convirtió en referente de la excelencia en su rubro, ya que fue la primera empresa automotriz en obtener este reconocimiento nacional.

(*) Ganador PNC 2010

Brindando soluciones de excelencia

*Lic. María Eugenia Ansalas
Gerente de Auditoría y Calidad
Interbanking (*)*

Con una experiencia de más de 20 años en el mercado, **Interbanking** es una compañía líder en soluciones electrónicas financieras y no financieras para la optimización de la tesorería, administración y operación de las empresas, y en compensación electrónica de fondos de alto valor para las entidades de los mercados en los que opera.

Actualmente está conformada por una red de 42 bancos y cuenta con una cartera de más de 98.000 clientes, entre los que se encuentran grandes, medianas y pequeñas empresas nacionales e internacionales, generando más de 5.000.000 de transacciones mensuales. Su misión es brindar un canal de información que facilite la toma de decisiones y la operación sobre las posiciones bancarias de los clientes. y una herramienta de gestión integral y eficiente para la administración de pagos, cobranzas y otras operaciones.

Actualmente, Interbanking está transcurriendo su séptimo año desde la implementación de su estrategia de calidad basada en el Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia. Desde entonces, a partir de las prioridades estratégicas definidas (accionistas, clientes,



empleados, mercado, comunidad y proveedores), el objetivo principal se basó en asegurar la eficacia, la eficiencia y la aplicación de la mejora continua en los procesos del negocio, apuntando a:

- obtener la máxima satisfacción de los clientes empresas, bancos y entidades (en la actualidad se ha alcanzado el 99,7% de satisfacción de clientes);
- optimizar la inversión de los accionistas y mantener altos el compromiso y la motivación de los empleados (hoy estamos en un 89% de satisfacción de empleados).

En el año 2004 comienza a confor-

marse el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), iniciando la estrategia de certificaciones de sus procesos clave de negocio.

Desde el año 2005 cuenta con la certificación bajo la Norma ISO 9001 del proceso de compensación electrónica de fondos, y es la única cámara del país certificada bajo esta Norma Internacional.

En el año 2007 se certifica el Servicio de Atención integral al Cliente. Se amplía así significativamente la cantidad de procesos y personas alcanzados en el SGC.

En el año 2009 se incorpora a los procesos ya certificados bajo ISO



9001 el proceso de Servicio de provisión, operación y mantenimiento de soluciones electrónicas a clientes empresas y bancos.

En el año 2010 se amplía el alcance de la Certificación ISO 9001 sobre los procesos clave de Interbanking incorporando el proceso de “Habilitar al Cliente”.

Recientemente se recertificaron todos los procesos bajo ISO 9001 y se amplía el alcance nuevamente al incorporar el proceso de Comercialización Directa de banca electrónica (Venta Telefónica).

A su vez, Interbanking fue la primera empresa del sistema financiero argentino en certificar su Sistema de Gestión de Seguridad de la Información bajo la Norma ISO 27001 en el año 2008, certificación que mantiene a la fecha.

Interbanking brinda un servicio innovador que permite sustituir

la modalidad tradicional de transaccionalidad de las tesorerías y administración de las empresas, y desarrolla un sistema de liderazgo en procura de la sustentabilidad de la Compañía en el largo plazo.

Para asegurar y alinear las metas individuales con los objetivos del negocio cuenta con un despliegue en cascada desde las prioridades estratégicas de la Compañía hasta llegar a los objetivos individuales del personal, que permiten, tanto en uno como en otro sentido, visualizar la interrelación entre los lineamientos estratégicos, objetivos y proyectos en el mediano y el corto plazo.

Interbanking ha desarrollado una gestión participativa sobre el negocio, promoviendo la comunicación y contribución permanente de las distintas partes interesadas: clientes, accionistas, bancos, proveedores y empleados.

En relación con el medio ambiente,

Interbanking, a través del servicio innovador de transacciones electrónicas, colabora con el desarrollo sostenible:

- de manera directa al reducir el consumo de papel y de otros insumos de impresión;

- de manera indirecta, al eliminar la necesidad de la presencia física para las operaciones, ayuda en la reducción de traslados.

Este año, tras superar satisfactoriamente todas las instancias del exigente proceso de evaluación que realizan los profesionales de la Fundación Premio Nacional a la Calidad, Interbanking ha obtenido el Premio Nacional a la Calidad en la categoría Empresa Grande de Servicios. Se constituye así en la primera empresa del ámbito financiero en ganar este Premio basado en el Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia.



SR. PROFESIONAL

Convenio Colectivo Mercantil N° 130/75

Nuevo Acuerdo Salarial - Junio 2010 (retroactivo a mayo 2010)

INACAP - Contribución Patronal Obligatoria

El miércoles 16 de junio de 2010 se firmó un Nuevo Acuerdo Salarial bajo los siguientes lineamientos:

** El nuevo Acuerdo dispone el otorgamiento de una suma fija no remunerativa de \$75,00 que se suma a la base de cálculo del aumento, el cual fue pactado en un 27% acumulativo, abonándose la primera cuota del 15% en forma retroactiva al mes de mayo de 2010, la segunda cuota del 7% a partir del mes de septiembre de 2010 y **la tercera cuota del 5% a partir del mes de diciembre de 2010.**

En virtud de ello, se procede a informar la actualización respecto a la fórmula de cálculo, modalidad existente de liquidación y pago de la citada contribución.

Contribución Patronal – Forma de cálculo

	Maestranza A inicial	% aporte INACAP	Cuota INACAP
Maestranza A inicial (remunerativo vigente)	\$ 1.293,65	0.50%	\$ 6,47
No remunerativo Res. 510/08 ST (08-may-08)	\$ 358,73	0.50%	\$ 1,79
No remunerativo Res. 570/09 ST (15-may-09)	\$ 300,00	0.50%	\$ 1,50
No remunerativo Res. 143/10 ST (15-feb-10)	\$ 100,00	0.50%	\$ 0,50
Asignac. Especial Res. 143/10 ST (15-feb-10)	\$ 75,00	0.50%	\$ 0,37
No remunerativo Acuerdo Salarial (10-jun-10) aplicable 05-2010	\$ 319,11	0.50%	\$ 1,60
No remunerativo Acuerdo Salarial (10-jun-10) aplicable 09-2010	\$ 171,25	0.50%	\$ 0,86
No remunerativo Acuerdo Salarial (10-jun-10) aplicable 12-2010	\$ 130,89	0.50%	\$ 0,65
TOTAL			\$ 13,74

Elo arroja una contribución de \$ 13,74 por cada empleado alcanzado por el Convenio Colectivo Mercantil N° 130/75.

Vigencia, vencimiento, liquidación y pago.

- **Vigencia:** aplicable a los sueldos de diciembre de 2010.
- **Vencimiento para el pago:** los días 15 del mes siguiente.
- **Liquidación y emisión de la boleta de pago:** a través de la página www.institutocap.org.ar
- **Lugares de pago:** Banco de la Nación Argentina, Banco de la Provincia de Buenos Aires, Pago Fácil (todos ellos en efectivo o cheque) y red de Bapropagos (sólo efectivo).
- **Mesa de ayudas y consultas:** 0810-122-4622 / 5291-8800 (líneas rotativas).





Un camino a la excelencia

Dr. Daniel Pomerantz (*)
Director Ejecutivo
AMIA

AMIA, organización centenaria cuyas acciones apuntan a la inclusión y el pluralismo en la sociedad argentina, asume con espíritu dinámico e innovador el desafío de trabajar para mejorar día tras día su gestión con el fin de incrementar el resultado de sus acciones, aumentando la satisfacción de sus destinatarios.

En el año 2002, AMIA se propuso ir hacia un cambio cultural que propendiera a la mejora continua e instalara en forma homogénea nuevos conceptos y prácticas de gestión. En 2005, este proyecto se consolidó tras la firme decisión de adoptar el modelo que propone el Premio Nacional a la Calidad. Así se fue gestando AMIA Hacia la Calidad, un programa que aspiró a generar un proceso de transformación.

Existen pocas organizaciones del sector social que apliquen este modelo, que implica un trabajo muy profundo y requiere la fuerte voluntad política de los dirigentes y un alto compromiso del *staff* profesional. Se busca revisar en forma permanente los procesos que hacen a su funcionamiento cotidiano. Las metodologías y herramientas que se van implementando se convierten poco a poco en prácticas que se incorporan en la gestión, pasando a ser parte de la cultura organizacional.



El programa AMIA Hacia la Calidad fue involucrando con el correr del tiempo a todos los integrantes de la Institución. Cada uno, con mayor o menor responsabilidad, tiene que ver con los cambios que se van generando, sintiendo el orgullo de ser parte.

Desde que se adoptó el modelo del PNC, las distintas comisiones directivas que se fueron sucediendo asumieron un firme compromiso, liderando el proceso y acompañando la continuidad de cada una de las iniciativas, con la convicción de estar transitando por el camino correcto en la búsqueda de la excelencia.

En paralelo, desde hace 4 años, AMIA cuenta con la Certificación en Normas ISO 9001-2008 para uno de sus procesos centrales: Servicios Comunitarios. Desde 2011 tiene la certificación de su Servicio de Empleo, y es el primero en el país dentro del sector, tanto a nivel público como privado, en implementar esta norma.

Una historia de valores puestos en acción

Con más de 117 años de historia,

AMIA busca promover el bienestar y el desarrollo individual, familiar e institucional de la vida judía en la Argentina para asegurar la continuidad, sostener los valores de nuestro pueblo y afianzar el sentido de comunidad. Desde su accionar cotidiano se propone fortalecer los principios básicos de democracia y pluralismo, impulsando una convivencia creativa desde las particularidades que conforman la sociedad.

Conocida popularmente como la "institución madre" y centro de la vida comunitaria organizada, fue la matriz generadora de importantes iniciativas, como el Consejo Central de Educación Judía, la Federación de Comunidades Judías de la Argentina y la Fundación Tzedaká, entre otras.

En la actualidad, sus más de 200 programas basados en el concepto de derechos sociales, que apuntan al desarrollo, la inclusión y el pluralismo, la convierten en una de las organizaciones de la sociedad civil más importantes del país.

(*) *Contador Público*

“Las PyMEs también pueden gestionar con calidad”

Patricio Avellaneda
Presidente de PETROARSA (*)

PETROARSA es una empresa distribuidora mayorista de insumos para el agro, la industria, el comercio y el transporte, radicada en la provincia de Tucumán. Iniciamos nuestras actividades en el año 1996. Somos distribuidores mayoristas de YPF lubricantes, combustible, agroquímicos y fertilizantes; además, distribuimos neumáticos Bridgestone y baterías Varta.

Nuestra relación con la calidad se inició allá por el año 2005. YPF, que siempre nos pone objetivos, decidió que toda su red implementara un Modelo de Gestión de Excelencia como estrategia de diferenciación de la competencia.

Miembros de la empresa se reunieron con cada uno de sus distribuidores, nos entregaron el modelo que ellos habían adaptado especialmente para su red y nos dieron una capacitación básica para su implementación.

La primera impresión fue que el Modelo era espectacular para profesionalizar una gran empresa. Pero nos parecía que la pretensión de aplicarlo en una organización de tan sólo 25 personas como la nuestra estaba fuera de escala. Sentíamos que era poco probable llevarlo a cabo.

Siempre estuvimos alineados con los objetivos de YPF. Al principio nos propusimos hacer nuestro ma-

GESTIÓN DE LA CALIDAD





yor esfuerzo para seguir en esa línea, pero luego nos fuimos dando cuenta de que, si lográbamos implementarlo nos ayudaría a lograr que PETROARSA sea una empresa sustentable y trascendente.

Para lograr hacer un cambio importante en una compañía, no basta con la voluntad de uno o de algunos. Hace falta la decisión de la dirección, que la teníamos, y el compromiso de toda la gente. Reunimos a todo el personal y les explicamos lo que YPF nos había planteado. Les transmitimos que iba en el mismo sentido que nuestros objetivos. Destacamos los aspectos que iban a impactar directamente en su crecimiento personal y profesional, puesto que este proceso implicaría un aprendizaje continuo y nuevos desafíos laborales. Tam-

bién lo importante para cada uno de ellos era capacitarse y aprender a trabajar profesionalmente. Les hicimos ver que la única riqueza (o el único patrimonio) que no podrían quitarnos sería quiénes éramos y el conocimiento que alcanzáramos.

Reflexionamos juntos sobre la historia de nuestra empresa haciendo foco en las malas experiencias; hablamos de las falencias que teníamos y cómo podían afectarnos en el largo plazo. Recordamos las tantas empresas que habían fracasado por no estar preparadas para los cambios o las crisis.

Logramos generar un clima de compromiso común con el proyecto entre YPF, PETROARSA y la gente, algo fundamental para ejecutarlo. Designamos como líder al gerente comercial y nos encolumnamos

TODOS detrás de él.

Por supuesto que la implementación del modelo implicó un gran esfuerzo y sacrificio.

Trabajábamos en esos días en horario cortado y, como éramos pocos, no podíamos suspender nuestras actividades habituales para capacitarnos o reunirnos, por lo que muchas veces se utilizaron las siestas para desarrollar estas actividades.

Aunque el proceso de implementación es arduo, tiene varias ventajas. Se puede ir implementándolo de a poco y midiendo la evolución en la implementación. Se va midiendo y controlando los aspectos más relevantes de la gestión en forma integral, lo que va llevando a una mejora continua porque permite ir perfeccionándolos.

El Modelo nos “abrió la cabeza”,

Trabajas a diario con los números, por eso te ofrecemos esta bonificación!
(Presentando tu matrícula obtendrás un 15% de descuento, por pago contado)

Visita nuestro revolucionario show room
Confiamos tu obra, sin cargo
Excelentes planes con tarjetas
de crédito, hasta 10 cuotas
Promoción no acumulable a otras

Carrier
Turn to the Experts

NUEVO SPLIT
nexGen

Clima Shop

Sulpacha 428 • C.A.B.A. - Tel.Fax: 4322 -3287/ 7852/ 5832/ 9349
ventassulpacha@climashop.com.ar • www.climashop.com.ar

nos enseñó sobre aspectos que nunca habíamos tenido en cuenta y nos amplió los que ya conocíamos. En definitiva, nos guía y ayuda a canalizar el esfuerzo organizacional en forma eficiente hacia el logro de una gestión de calidad.

Con el esfuerzo que fuimos haciendo para lograr una gestión de calidad, también fuimos obteniendo distintos reconocimientos:

En el año 2007 fuimos premiados como mejor distribuidor de YPF en la Argentina y certificamos Normas ISO 9001 en una de nuestras sucursales.

En 2009 certificamos normas ISO para todos los procesos de la empresa y nuevamente fuimos premiados como mejores distribuidores de YPF. En reconocimiento a nuestro esfuerzo, YPF nos apoyó para que nos presentáramos a competir por el Premio Nacional a la Calidad en 2010. Tuvimos el honor de ser ganadores junto a Fiat Auto Argentina, Los Grobo Agropecuaria y Ternium Siderar.

A partir del Modelo logramos ser una empresa profesionalizada y organizada, con objetivos definidos y un camino claro para conseguirlos. Esto está plasmado en nuestra Visión y Misión. Desarrollamos a través de los años los valores y los medios, tanto humanos como materiales, para obtenerlos con eficiencia y rentabilidad.

Trabajamos en equipo. Hemos desarrollado un sistema de liderazgo participativo donde la comunicación entre la Dirección y el personal es fluida. Tenemos establecido un sistema de reuniones que nos permite tener en cuenta la opinión de nuestra gente a la hora de la planificación y de la toma de decisiones.

Y a su vez les facilita a ellos estar al

tanto de nuestras expectativas.

Tenemos una planificación de corto, mediano y largo plazo, que incluye planes comerciales, financieros, medioambientales, de logística, de inversiones, etc., destinados a agregar valor a los sectores vinculados: clientes, RRHH, proveedores y la comunidad. Esta planificación se realiza a partir de un FODA de la empresa y de los objetivos de venta de cada unidad de negocio.

Estamos enfocados en los requerimientos de nuestros clientes y en cómo satisfacerlos. Hemos logrado ser percibidos como un proveedor estratégico.

Toda nuestra operación tiene definidos sus procesos. Estos se mejoran continuamente gracias a la herramienta de “oportunidades de mejoras” que nos aportan nuestros RRHH, a los “grupos de mejoras” que fuimos formando para resolver problemas relevantes y a los indicadores que establecimos para medir su eficiencia.

Estamos convencidos de que nuestros RRHH son el factor clave para alcanzar nuestros objetivos. Por eso contamos con planes anuales de capacitación para cada integrante de la empresa, que tienen en cuenta sus aptitudes, debilidades y las necesidades de la organización. Todos los años se realizan encuestas de clima laboral que nos permiten saber su grado de satisfacción y expectativa. Se trabaja con objetivos de desempeño que están alineados a la estrategia de la empresa y que se remuneran. Una vez al año se hace una evaluación de desempeño de cada persona y hacemos una devolución para que cada uno sepa cuáles fueron sus logros y en qué necesita mejorar.

La infraestructura que hemos lo-

grado desarrollar cumple tres requisitos primordiales: la seguridad y comodidad para el trabajo de nuestra gente, la excelencia para la prestación de los servicios a nuestros clientes y el cuidado del medio ambiente.

Esta es brevemente la historia sobre el esfuerzo, el aprendizaje y los resultados alcanzados por una PyME en el camino que la llevó a gestionar con calidad, y tuvimos la satisfacción de que todo ello nos fuera reconocido con la mayor distinción a la que pueda aspirar una empresa en nuestro país: el Premio Nacional a la Calidad.

Por último, quiero una vez más destacar y agradecer a YPF por haber tenido la visión de proponer un objetivo tan ambicioso y útil para su red de distribuidores. Es una política que genera un auténtico beneficio para el conjunto de la sociedad.

() Lic. en Economía*



Calidad en la gestión PyME: una decisión impostergable

Ing. José Luis Miño
Director de José Luis Miño & Asociados

Cualquier emprendimiento necesita un encuadre conceptual que lo autosustente en el tiempo, asegurando racionalidad para fijar objetivos, definir prioridades y establecer qué es valorable y qué no lo es. Esto, en definitiva, permite a quienes tengan roles directivos **liderar en forma lúcida y coherente**.

De no existir un marco conceptual claro y racional, se corre serio riesgo de caer en cierto tipo de pensamiento “mágico”: se sabe que se trabaja de manera poco ordenada deseando que las cosas “ojalá salgan bien...”, pero sustentando esa esperanza en una buena dosis de voluntarismo. Desarrollar una organización autosustentable no es un desafío sencillo, por lo que no se puede, ni debe, encararse sólo con ganas y buena voluntad.

Por ejemplo, sabemos de PyMEs a las que se les presentan claras oportunidades de negocio, pero que, en el momento de crecer y asumir el desafío de competir en un mercado crecientemente globalizado y complejo, fracasan y no pueden “despegar”. El diagnóstico habitual es la falta de competitividad. En el caso de organizaciones sin fines de lucro es posible observar situaciones si-



milares cuando crecen inicialmente, pero luego se estancan por imposibilidad de atender a sus públicos de manera eficiente.

Al concepto de competitividad se lo relaciona muchas veces con aspectos que tienen que ver sólo con situaciones coyunturales de los mercados. Pero es necesario entender que **la verdadera competitividad está íntimamente ligada a aspectos estratégicos**.

Tal vez el más importante de ellos sea la decisión relacionada con la manera de gestionar la organización, decisión que sólo puede ser tomada por sus dueños y máximos ejecutivos. En ese contexto, no entender en profundidad el concepto

de calidad suele ser trágico.

Considero que, lamentablemente, se habla demasiado y se hace poco por este tema. Por ejemplo, en el esquema de pensamiento mágico al que hice referencia, se “espera” que el producto o servicio sea “de calidad” sin tener clara idea de la interrelación existente entre los procesos que lo producen en forma directa con aquellos que son su soporte.

Se apuesta muchas veces a la tecnología, como si ésta fuera una panacea universal para resolver un sinnúmero de problemas que se presentan al momento de crecer. Y esto no es así, ya que la tecnología en forma aislada no soluciona la falta de planificación, la inexistencia de meto-

dologías sistemáticas con claras responsabilidades y autoridades para la toma de decisiones, las carencias de capacitación, control y motivación de las personas, ni la gestión errática de aspectos financieros y de la cadena de provisión. En definitiva, muchas veces sólo se analiza una pequeña porción de la realidad organizacional relacionada con el proceso productivo, abstrayéndolo, como un compartimento estanco, de la realidad operativa integral.

En ese contexto, el agregado de tecnología conduce a **sofisticar la ineficiencia**: las cosas se harán tal vez más rápido, pero consistentemente mal.

La norma internacional ISO 9001:2008, que apunta a sistematizar la gestión, establece un marco conceptual coherente que facilita a la Dirección **pensar en forma ordenada para luego hacer en forma eficiente**. Establece como paso inicial visualizar y planificar los procesos de la empresa a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes y mercados seleccionados de una manera consistente a lo largo del tiempo.

Esta forma de encarar los negocios se basa en aceptar sin rodeos que la calidad de un producto o servicio está definida por el veredicto de los clientes que lo consumen. No sirve “cumplir las especificaciones” si éstas no son valoradas por los citados. Esto obliga a revisar cuidadosamente quiénes constituyen el universo de clientes, ya que no todos valoran lo mismo.

Como consecuencia de ese análisis básico, se podrá seleccionar racionalmente los segmentos de mercado a atender en función de la factibilidad de producir **niveles de calidad adecuados con una rentabilidad razonable**. Este aspecto fundamental

sólo se autosustenta a través de la eficiencia en el sistema de gestión. Queda claro entonces que quienes tengan la responsabilidad de liderar el emprendimiento deben hacerlo sobre la base de información confiable, pues no se puede gerenciar lo que no se puede medir.

Llegado a este punto, es menester aclarar que un sistema de gestión de la calidad **no espera la perfección, sino la mejora continua**. El error o los desvíos de lo planificado son parte de la realidad. No es cuestión de buscar culpables, sino de encontrar las causas y aprender del error.

Por lo expresado es esencial que quienes dirigen la organización entiendan y asuman su responsabilidad con relación a este aspecto de importancia capital: si la Dirección demuestra en la práctica que valora encontrar las causas profundas de los errores y desvíos, en lugar de la búsqueda sistemática del “culpable”, las personas trabajarán en forma proactiva e inteligente para mejorar. De lo contrario, utilizarán gran parte de sus talentos para esconder errores y buscar “coartadas” en lugar de analizar críticamente las evidencias. La experiencia fáctica demuestra que la mayoría de los problemas que llevan a la ineficiencia son producto de fallas en las metodologías y en la planificación.

Por lo expresado, la Norma ISO 9001:2008 es una excelente herramienta inicial para orientarse a la excelencia en la gestión, con una visión inteligente, realista y sistémica de la organización. Define requisitos para la planificación, implementación y control de los procesos. Incluso, establece pautas metodológicas para el autocontrol a través de procesos planificados de auditorías internas, los que deben

ser desarrollados en forma cruzada entre funciones y áreas (no se puede “autoauditar” un proceso), facilitando que las personas de todas las áreas tengan una visión cada vez más ampliada y completa de la organización, con las ventajas que ello conlleva.

Lo explicado quedará sólo como hipotético y frustrante en el caso de que los directivos de las organizaciones encarasen una eventual certificación ISO 9001:2008 cumpliendo las formas, con el exclusivo objetivo de lograr una suerte de “cucarda” para usar como estrategia marketinera. Sería la perfecta “profecía autocumplida”, ya que en poco tiempo el sistema certificado se transformará en una pesada carga y una fuente de burocracia. Estos sistemas, como es lógico, son eficientes y útiles en la medida en que el N°1 y su equipo de dirección demuestren en la práctica convicción y compromiso.

La comprensión profunda de las necesidades de los mercados, de los RR.HH., de los proveedores y de la sociedad en la que se desenvuelve la organización no es una tarea sencilla, por lo que no es razonable dejarla librada al voluntarismo. Su análisis debe ser cuidadoso, y es ésta la diferencia entre una experiencia frustrante y un éxito concreto. Negar estos aspectos no es otra cosa que “escapar” de lo complejo. Lamentablemente, para quienes de alguna u otra forma comparten un tipo de pensamiento mágico, la realidad organizacional es siempre compleja. Está en cada uno de nosotros tomar lo anterior como una amenaza imposible de sortear o como una verdadera oportunidad de cambio.



La enseñanza de la calidad

Ing. Ana María López (*)
DCA-Total Quality Assurance -
Manager
IBM

Tengo la oportunidad de transitar por lo que los americanos llaman la *Dual Ladder*. en mi rol de Gerente de Calidad de empresas de excelencia como IBM y Unilever, ambas ganadoras del Premio Nacional a la Calidad, y como profesora universitaria con varias décadas de experiencia. Desde esa perspectiva, agradezco la oportunidad de compartir algunas ideas.

La importancia de la calidad en el desempeño de las organizaciones es ampliamente reconocida tanto en la profusa literatura de las escuelas de negocios como en la práctica, y es indispensable para la competitividad global, reto de las organizaciones del siglo XXI.

Los estudios de *benchmarking* de los factores críticos para la aplicación de sistemas de Gestión de Calidad Total, realizados por el "TQM Centre Bradford University UK", establecen, en primer lugar, el liderazgo de los directivos y, en segundo lugar, la capacitación.

En nuestro país son pocas las carreras universitarias de grado que tienen en su currículo la formación en gestión de calidad. Afortunadamente no ocurre lo mismo con los posgrados:



a) En el currículo de algunas maestrías (MBAs) se ha incorporado la materia "Gestión de Calidad Total", lo cual garantizará que los ejecutivos de las empresas conozcan conceptos tales como costo de no calidad, certificaciones, acreditaciones, modelos de excelencia, QFD, *benchmarking*, etc., y sobre todo que tengan pensamiento estadístico.

b) Especializaciones y maestrías en Gestión de Calidad, algunas con programas conjuntos con universidades extranjeras, permiten formar profesionales y ejecutivos con el último nivel de conocimientos.

Si bien existen en el mercado cursos aislados sobre las distintas disciplinas antes mencionadas, especialmente en el campo de certificaciones ISO, obviamente no dan una visión integral de la gestión.

Desde la mirada empresarial -debería decir organizacional, dado que es tan importante la calidad en todo tipo de instituciones: educacionales, de salud, ONGs, gubernamentales, etc.-, la situación es distinta según origen y tamaño:

a) Según el origen de la empresa cuando se trata de empresas nacionales y multinacionales (algunas

de las cuales tienen “universidades internas e infinidad de cursos *on line*”). A título de ejemplo, en IBM hay más de cien cursos sobre Seis Sigma, metodología que usamos desde 1989.

b) Según el tamaño de la empresa. Al respecto, las empresas argentinas grandes y medianas tienen implementados sistemas de calidad, algunos de Excelencia, como Siderar, Taranto, Micromecánica, que han ganado el Premio Nacional a la Calidad.

Si bien la Secretaría PyME ha implementado medios para programas de capacitación de PyMEs y proveedores de grandes empresas, resta mucho por hacer, como lo muestra un estudio realizado hasta

diciembre de 2008 de una muestra de más de 3767 empresas micro, pequeñas y medianas. Con una composición sectorial adecuada al último Censo Nacional Económico, con una antigüedad promedio de 20 años y un número medio de 45 empleados, muestra que el 79,6% no tiene ninguna actividad relacionada con la calidad.

Quisiera destacar la importancia de la formación en Pensamiento Estadístico y de análisis de datos. Algunas empresas tienen datos, pero no los convierten en información útil por no desarrollar la capacidad de análisis de datos, minería de datos y pensamiento estadístico. La adquisición de estas herramientas (tales como control estadístico de procesos, test de hipótesis y diseño de

experimentos) es fundamental hoy para la gestión actual y futura a la que se enfrentarán los profesionales, considerando que el crecimiento del volumen de los datos globales para el año 2015 será de 29 veces, hasta llegar a 35 zeta bites.

El doctor Karou Ishikawa dice que “La calidad empieza y termina con capacitación”. Esto también fue reconocido por otros gurúes, como Imai, Crosby, Juran y Feigenbaum.

La capacitación es fundamental y debería enfatizarse en el caso de servicios dada la influencia del personal en su resultado.

() Master en Business Administration*

MODELOS DE EXCELENCIA

“Trabajar con calidad nos permite seguir creciendo”

**Dra. Andrea Grobocopatel (*)
Lic. Fernando Tiano
Videpresidente y Responsable de
Calidad de Procesos
Grupo Los Grobo (**)**

Los Grobo (LG) es un coordinador de procesos en la cadena agroalimentaria. Desarrolla una extensa red de comercio colaborativo que ha evolucionado hasta conformar una organización moderna basada en la innovación, la diversificación,





Premio Nacional a la Calidad 2011

Empresa Grande de Servicios

**Felicidad por la distinción. Orgullo por el logro.
Compromiso por seguir mejorando día a día.**

**Interbanking, Líder en Soluciones Electrónicas.
Calidad a través de la innovación y la mejora continua.**

Gracias al esfuerzo, dedicación y compromiso de Accionistas, Clientes, Empleados y Proveedores; el Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia desarrollado en **Interbanking** fue distinguido con este importante reconocimiento por la **Fundación Premio Nacional a la Calidad** dentro de la categoría "Empresa Grande de Servicios".

A todos quienes lo hicieron posible, nuestro profundo agradecimiento y sinceras felicitaciones.



Certificación ISO 9001
"Compensación electrónica de fondos"



Certificación ISO 9001
"Atención al cliente"



Certificación ISO 9001
"Provisión de soluciones electrónicas"



Certificación ISO 9001
"Comercialización directa de Banca Electrónica"



Certificación
ISO 27001

"Sistema de gestión de
seguridad de la información"

www.interbanking.com.ar

la integridad y la calidad como claves de éxito.

Es un camino que Los Grobo recorre desde sus orígenes, el que se ha ido materializando en diferentes momentos. En el año 2000, LG certificó sus procesos de negocios bajo el estándar ISO 9001, siendo la primera empresa de cultivos extensivos en obtener esta certificación. En el año 2003, a partir de la formación del Grupo y de la nueva estructura societaria, se realizó un profundo trabajo sobre los valores de la Organización. En 2006, LGA se puso como objetivo definir un modelo de Sistema de Gestión de la Calidad en función de los lineamientos del Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia. En 2008, se planteó la necesidad de documentar y gestionar los riesgos de la Compañía. Por esto se definió el Mapa de Riesgos durante el proyecto SGCI y se obtuvieron como resultados auditorías de riesgos y procesos, monitoreando el control de los mismos. Ya en 2009 se llevó adelante el PMC (Programa de Mejora Continua) y se logró así la mejora de los procesos mediante el uso de herramientas de calidad. En 2010 se lanzó el GIP (*Grobo Innovation Program*), programa que fomenta a nivel organizacional el espíritu emprendedor y guía en el proceso de transformar ideas en planes de negocios.

Su reconocimiento fue en el año 2010, cuando Los Grobo Agropecuaria recibió el Premio Nacional a la Calidad en la categoría Empresa Grande de Servicios. Se convirtió entonces en la primera empresa del sector en ser distinguida con tan alto reconocimiento. Es la tercera vez que Los Grobo participa del

concurso. En 2006, la primera vez que se presentó, recibió la Mención Especial al “Liderazgo en la Innovación del Modelo de Organización Aplicado al Sector Agropecuario”. La presentación al concurso significó no sólo la posibilidad de utilizarlo como herramienta de autodiagnóstico, sino también como un espacio para reflexionar sobre la capacidad de dar respuesta a los diferentes grupos de interés en un marco de transparencia y excelencia en las operaciones, lo que genera cohesión interna y fomenta la autoconciencia y la autovaloración.

Entre los pilares del modelo de negocios que adoptamos, tenemos el conocimiento local, que es un activo clave para la estrategia comercial del Grupo, valorado y desarrollado cuidadosamente en todos los niveles. El modelo de red aplicado se basa en compromisos que se traducen en un complejo proceso colectivo, que genera capital social y reduce el riesgo al compartirlo. Asimismo, la estrategia de gestión de riesgos manejada es integral y abarca todo tipo de riesgos a diferentes niveles.

¿Por qué creemos que “agrega valor” un modelo de excelencia?

- Genera cohesión interna y desarrolla la autoconciencia, autovaloración y reconocimiento de los empleados.
- Integra geográfica y funcionalmente a la Organización.
- Genera una visión sistémica de manera ordenada y concordada.
- Promueve los valores indispensables, como son la calidad y la excelencia.
- Desarrolla una evaluación objeti-

va de las prácticas de calidad dentro de la Organización.

- Mejora el trabajo interno y en equipo.

¿Y por qué hacemos lo que hacemos?

Desde el punto de vista interno, tenemos procesos. Trabajar con calidad nos permite seguir creciendo y fomentando la innovación, escuchando a todos los grupos de interés.

Desde el punto de vista externo, nos hacemos cargo de lo que la sociedad espera de nosotros como actores que afectan las condiciones de vida. Nos asumimos como líderes y fomentamos el desarrollo del liderazgo de nuestras empresas, que va más allá de ser un buen administrador de negocios. Consideramos fundamental actuar como verdaderos agentes de cambio que mejoran y transforman el contexto en el que están insertos.

A futuro, esperamos consolidar esta red social en que nos desenvolvemos, ayudando, trabajando con otros, compartiendo aprendizajes y creyendo que una sociedad mejor es necesaria y posible.

(*) Lic. en Economía

(**) Ganador PNC 2000



La Calidad Total de Gestión y el Premio Nacional a la Calidad

*Ing. Luis Crosta
Director de Relaciones
Empresariales de FUNDECE*



El concepto de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una visión sistémica de la gestión de las empresas y organizaciones de todo tipo. La definición más antigua es la que vinculaba la calidad a productos tangibles y la relacionaba con el cumplimiento de especificaciones, en general establecidas previamente por el proveedor-fabricante. Hace

aproximadamente cincuenta años comenzó a instalarse la idea de que algo tiene calidad sólo si es apto para el uso al que está comprometido (Dr. J. M. Juran), por lo que por primera vez comenzó a introducirse

la figura del usuario. Se fortaleció el concepto del control de la calidad, siempre inicialmente muy vinculado a la manufactura, por el cual se trataba de encontrar (postfabricación) los defectos para descartar y corre-

MEMO
SOFT

20
AÑOS

Recuerde: el 31/03/2011
vence el plazo para implementar
la Factura Electrónica.

+

GESTION COMERCIAL
GESTION PRODUCTIVA
SEGUIMIENTO COMERCIAL
CONTABILIDAD GENERAL
SUELDOS Y JORNALES
IVA COMPRAS Y VENTAS

+

FACTURA ELECTRONICA
REG. SOPORTE MAGNETICO

+ Estudios Contables

+ Microemprendimientos

+ PyMes

+ Empresas Medianas

[011] 4554-6111

Av. Federico Lacroze 3012
Bs. As. / Argentina

info@memosoft.com.ar
www.memosoft.com.ar

Software a tu
medida

gir. Esto era relativamente costoso y por eso empezó a surgir el concepto de aseguramiento de la calidad, por el cual ya se comienza a trabajar sobre los procesos operativos, con alguna participación del personal involucrado en ellos, tratando de identificar desvíos de manera preventiva. La calidad, que se había aplicado inicialmente a los productos, pasó entonces a aplicarse a los procesos productivos.

La posterior amalgama de los deseos-requerimientos de los eventuales clientes, con la presión competitiva que obliga a la mejora continua de las manufacturas y servicios, llegó a extender la participación organizacional en la búsqueda de calidad a todas las personas y a todos los procesos. Esta tendencia, que comenzó hace más de veinticinco años, llevó a involucrar por igual a organizaciones de manufactura y de servicio, y con-

dujo a lo que se llamó inicialmente Calidad Total, y evolucionó a lo que hoy entendemos como Calidad Total de Gestión.

Incorporar a una organización la Calidad Total de Gestión requiere un marco conceptual completo y coherente que permita articular las políticas con los objetivos y el logro de ellos. Ese marco debe ser **referencial, sistémico y no prescriptivo**, que promueva que el Sistema Total de Gestión se oriente a lograr la satisfacción a largo plazo de todas las partes interesadas: clientes, beneficiarios, accionistas, personal, cadena de valor y comunidad. Tal marco es el Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia de la Fundación Premio Nacional a la Calidad y es utilizado tanto por ella misma como patrón para otorgar dicho Premio como por las organizaciones, en general, como plataforma de referen-

cia en su camino de la calidad en busca de la excelencia.

El Modelo de Excelencia es un sistema de gestión que enfatiza el enfoque en los clientes y en los mercados, la responsabilidad social de la empresa, el liderazgo del equipo de Dirección, el aseguramiento de la calidad, la mejora continua, la creatividad y la innovación, la administración de los procesos, el desarrollo y el compromiso del personal, y las relaciones con los proveedores e integrantes de la cadena de distribución.

Finalmente, el eje central del Modelo es la fuerte orientación a lograr resultados que satisfagan consistentemente a todos los sectores vinculados a la organización, asegurando la sustentabilidad a través del desarrollo de la competitividad organizacional.

Cumplimos 20 años
y lo festejamos con un descuento
del 40% para Matriculados

2011

CONTRIBUCIÓN IVA SUELDOS

-40%

= \$ 3.090* + IVA
pagadero hasta en 3 pagos

Para su pedido
escaneá el código

Servicios ofrecidos:
Atención telefónica gratuita
y actualizaciones sin cargo
durante 6 meses.
Curso de entrenamiento.

* Oferta reservada para un Sistema BTB de Contabilidad, IVA y Sueldos en versión monousuario con un 40% de descuento. Promoción válida hasta el 31.12.2011 inclusive para Matriculados de la República Argentina solamente para los productos BTB Contabilidad, IVA y Sueldos licencias comerciales en versión monousuario y no la versión según precio de lista vigente al momento de la compra (precio 40%). Otros ejemplos: Contabilidad \$ 390 (M) \$ 1.020 (D) \$ 1.480 (R) - Sueldos \$ 1.480 (M) \$ 1.700 (D) - Contabilidad + IVA \$ 1.770 (M) \$ 2.460 (D). Los valores expresados no incluyen IVA.

BTB Soft S.A. - Lavalle 1619 Piso 11 B
1048 - C.A.B.A. - 011 4372-2920 - www.btbsoft.com.ar





¿Creés que es
muy pronto
para pensar
en tu
jubilación?

El Consejo y CNP tienen
un plan para vos.

Acercate al stand de CNP,
en la sede central del Consejo,
y empezá a **planificar tu futuro.**

Seguimos pensando en vos.



“Los profesionales en Ciencias Económicas deben involucrarse en el tema de la calidad”

Dr. Dante Cristina (*)
Tutor de Sistemas de Gestión

Desde hace algún tiempo, cuando se hace referencia al tema de la calidad en las organizaciones, surgen dos cuestionamientos al respecto: si les aporta valor, o bien, si es simplemente un instrumento de marketing.

Para abordar este tema, es importante plantearnos cuál sería el punto de partida para este análisis. Lo primero que se me ocurre es pensar acerca de la diferencia conceptual entre un sistema de gestión de la calidad y un sistema de calidad en la gestión

Los invito a analizar juntos estos dos enunciados, de los cuales podrían surgir, o no, cuestionamientos acerca de estos conceptos.

Calidad en la gestión de las organizaciones

Existen diferentes opiniones al respecto. En algunos casos se piensa que para lograrla se debe implementar sistemas que permiten obtener una certificación, y con ello



se alcanza un grado de satisfacción del cliente (gestión de la calidad). Ambos conceptos confluyen hacia el mismo objetivo: satisfacer la necesidad del cliente.

Se ha comprobado que en la mayoría de los casos el cliente no toma en cuenta esta señal (excluyo en esto la relación entre empresas, las que conocen el valor que aporta una gestión de calidad para comercializar sus productos, pues les interesa que sus proveedores estén certificados, dado que ello permite disminuir costos de supervisión en controles de materias primas y materiales recibidos).

Volviendo al cliente, ¿qué es lo que toma en cuenta, qué es lo que realmente tiene importancia para él y qué le agrega valor? Desde su punto de vista, lo importante es el resultado que percibe de las empresas en cuanto a atención, cumplimiento de plazos, correcto asesoramiento, respeto, cortesía, empatía, predisposición a solucionarle los problemas, un buen servicio de postventa, una ética comercial, etc.

Otro atributo de la calidad (en cual-

quiera de los dos sistemas) es que lleva implícitas la creatividad y la innovación. Sin ellas, ninguna empresa puede posicionarse y perdurar en el mercado.

La calidad en la gestión trata temas como liderazgo, planeamiento estratégico, enfoque de clientes y mercado, gestión de procesos, gestión de las personas y gestión de los recursos, obviamente con sus resultados asociados (liderazgo, clientes, mercado, económico-financiero, operativos, proveedores, personas y responsabilidad social).

Los sistemas de gestión, cualquiera sea la norma que los contenga, se hacen necesarios en varios sentidos: uno es en relación con el cliente; otro es en relación con las partes interesadas, como accionistas, sociedad, gobierno, municipios, comunidad, otras empresas, organizaciones sin fines de lucro, pequeños emprendimientos, etc.

En ambos casos se logra la disminución de costos, eliminación o disminución de reprocesos, mejoras en los ingresos, detección y elimina-

TANGO e8



TANGO GESTIÓN

- Ventas (**fac. electrónica!**)
- Stock
- Tesorería (**nuevo!**)
- Proveedores
- Compras
- Importaciones
- CashFlow
- I.V.A.
- Contabilidad
- Activo Fijo (**nuevo!**)
- Sueldos
- Control de Personal
- Central
- TANGO Live
- Tablero de Control

TANGO ESTUDIOS CONTABLES (Integración automática con Tango Gestión)

- Activo Fijo
- Sueldos
- Contabilidad
- I.V.A.
- Estados Contables
- TANGO Live
- Tablero de Control
- TANGO Live Web

Consulte ofertas especiales para contadores

ADQUIERA TODA LA LINEA TANGO EN:

B&a
Borrajó y asoc.

Centro de Ventas y Servicios Oficial

SERVICIOS POST VENTA

- ✓ Instalación
- ✓ Parametrización

- ✓ Capacitación
- ✓ Soporte Técnico
- ✓ Equipo Y Redes

CENTRO DE CAPACITACIÓN PROPIO:

centro de
capacitación

Cursos Tango:
Contabilidad, Sueldos,
Gestión, Live

**Seminarios intensivos
Soluciones a medida**

Para más info:

4644 4124 / 4641 0462
ventas@borrajosoft.com.ar
www.borrajosoft.com.ar

SUCURSAL La Plata
(0221) 4824567
laplata@borrajosoft.com.ar



Concentre sus energías
en el desarrollo de su
Negocio

Sodexho, con operaciones en más de 80 países en los 5 continentes y más de 342,000 colaboradores en todo el mundo, brinda una Solución Integral de Servicios de Calidad, diseñados de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

SERVICIOS DE ALIMENTACION

- Catering
- Restaurante del Personal
- Cafeterías

SERVICIOS DE FACILITY MANAGEMENT

- Recepción, Helpdesk, Call Center
- Limpieza
- Hotelería
- Saneamiento Ambiental
- Mantenimiento Mecánico y Eléctrico
- Administración de la Energía
- Aire Acondicionado y Calefacción

Sodexho Argentina

Oficina Central: San Martín 344 2do. piso - [C1004AAH]
Bs. As. Argentina - Tel/ Fax:[54-11] 5129-2500 [Lin. Rot.]
www.sodexho.com.ar

Hacer de cada día
un día mejor

**Sodexho**



ción de tareas o actividades duplicadas, excesivos controles, pago de garantías, incumplimientos contractuales, excesivos reclamos y costos asociados, y, por lógica, la mejora en el precio final del producto.

Gracias a la implementación de estos sistemas se va obteniendo un grado de comprensión y concientización en cada uno de los integrantes de la organización, que se percibe en el cambio de actitudes de sus funciones específicas, hasta llegar al concepto de que las cosas se deben hacer bien desde la primera vez. De este modo, y como consecuencia, este cambio repercute en los resultados económico- financieros.

En la actualidad, la calidad ha cobrado una importancia tal para las organizaciones que su falta la con-

vierte en un obstáculo para poder comercializar sus productos en el exterior; y se constituye de este modo en una barrera aduanera.

Estamos transitando por el siglo XXI y cada vez más las empresas asumen un alto grado de compromiso con el entorno social. La calidad en la gestión es necesaria porque las organizaciones van camino hacia su sustentabilidad. En el caso contrario, no sobrevivirán.

Para finalizar, me gustaría dejar un mensaje a mis colegas, en especial a Contadores y Licenciados en Administración. Les recomiendo que se involucren en estos temas. No dejen pasar esta oportunidad para la Profesión, ya que esta se encuentra directamente ligada a la gestión de las organizaciones. Les sugiero que

comiencen a explorarlos; ustedes tienen las competencias necesarias y es una oportunidad laboral.

Todos estos sistemas necesitan conocimiento de gestión y de prácticas de auditorías tanto internas como externas. Estamos preparados conceptualmente y prácticamente para ello, pero lamentablemente no es común ver colegas con dedicación en estos temas.

Entiendo que sería interesante que en la Facultad de Ciencias Económicas se incluya una materia sobre sistemas de gestión, donde se analicen los sistemas de calidad, medio ambiente, seguridad, responsabilidad social; y el modelo de excelencia argentino puede ser materia de grado o de posgrado.

() Contador Público*

100%
CONFIABLE

FACTURA
ELECTRONICA
EXPORTACION

- El Mejor Servicio post Venta.
- Actualizaciones
Permanentes y Gratuitas.

Más de 20 años
de experiencia
nos avalan!

gecom

m

software
2014/2016

Incluye:
Recicladores
de residuos
AFIP RG 2849

Gestión Integral para Empresas
y Estudios Contables

• Comercial • Ventas • Compras • Stock • Industrial • Adm. de Sucursales
• Punto de ventas • Contabilidad • Sueldos y Jornales

PROMOCION para ESTUDIOS

Contabilidad Profesional
+ Sueldos y Jornales

Contabilidad Profesional
subsidiarios + IVA Compras/Ventas
Ingresos/Egresos
+ Sueldos y Jornales

Instalación y
Capacitación en
su empresa

DISTRIBUIDORES

BUENOS AIRES - RAMOS MEJIA: ESTUDIO MONTI BEMBENASTE. Tel: 4658-6315 / gecom@montiben.com.ar
 LANUS: INTERSOFT ARGENTINA: ITUZAINGO N° 1390 LANUS 4225-6198 - info@intersoftargentina.com.ar
 CORDOBA Capital: TechnoPrint Servicios Integrales SRL - Tel: (0351) 474-2102 (rot.) / fuanra@techprint.com.ar
 SANTA FE - ROSARIO: Tel.: 0341- 156 955 179 / onlpc@hotmail.com

ventas@gecom.com.ar / 4382-3343/6057/0606 4384-5117/6675/6619
 www.gecom.com.ar

53.