

El enfoque al cliente como factor de institucionalización de la calidad, un estudio en distintos tipos de organizaciones

Meretta, Javier Ángel

jmeretta@frsn.utn.edu.ar

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional San Nicolás, Argentina.

Gómez, Carlos Enrique

cegomez@frsn.utn.edu.ar

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional San Nicolás, Argentina.

Fecha de recepción COINI: 02/07/2022²

Fecha de aprobación RIII: 10/01/2023

RESUMEN

El presente trabajo contiene información parcial de una tesis doctoral que estudia el proceso de institucionalización de prácticas de calidad, específicamente la norma ISO 9001 en organizaciones de la región Económica Local San Nicolás, con el objetivo de facilitar el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad y lograr su sustentabilidad en el tiempo. En el presente artículo se muestra un modelo de análisis del enfoque al cliente en dos casos de estudio constituidos por organizaciones inmersas en distintos tipos de ambiente o contexto. El enfoque al cliente constituye la base fundamental de una cultura organizacional orientada a la calidad y depende de acciones concretas llevadas adelante por la alta dirección. Este principio de calidad implica un cambio en la orientación de las organizaciones tradicionales centradas en los costos y la eficiencia, hacia organizaciones orientadas a brindar una rápida respuesta a la demanda de los clientes con nuevas ideas y tecnologías. El contexto o ambiente externo, que rodea a las organizaciones es una combinación de ambientes técnicos e institucionales, donde las características distintivas presentes en estos ambientes consisten en que los elementos institucionales abarcan a los factores más simbólicos y culturales que afectan a las organizaciones; mientras que los elementos técnicos comprenden a las características más materialistas basadas en recursos.

Palabras Claves: enfoque al cliente; calidad; institucionalización.

² **Artículo Premiado** en el XV COINI 2022

The customer focus as a factor of institutionalization of quality, a study in different types of organizations

ABSTRACT

This paper contains partial information from a doctoral thesis that studies the process of institutionalization quality practices, specifically the ISO 9001 standard in organizations of San Nicolás Local Economic Region, with the aim of facilitating the process of implementing a quality management system and achieve its sustainability over time. This article shows an analysis model of customer focus in two case studies built by organizations immersed in different types of environments or context. The customer focus constitutes the fundamental basis of a quality-oriented organizational culture and depends on concrete actions carried out by senior management. This principle of quality implies a change in orientation from traditional organizations focused on costs and efficiency, towards organizations oriented to providing a rapid response to customer demand with new ideas and technologies. The context or external environment that surrounds the organizations is a combination of technical and institutional environments, where the distinctive characteristics present in these environments consist of the fact that the institutional elements encompass the most symbolic and cultural factors that arise in the organizations, while the technical elements comprise the more materialistic resource-based features.

Keywords: customer focus; quality; institutionalization.

O foco no cliente como fator de institucionalização da qualidade, um estudo em diferentes tipos de organizações

RESUMO

Este artigo contém informações parciais de uma tese de doutorado que estuda o processo de institucionalização de práticas de qualidade, especificamente a norma ISO 9001 em organizações da região Econômica Local de San Nicolás, com o objetivo de facilitar o processo de implementação de um sistema de gestão da qualidade e alcançar sua sustentabilidade ao longo do tempo. Este artigo apresenta um modelo de análise da abordagem do cliente em dois estudos de caso constituídos por organizações imersas em diferentes tipos de ambiente ou contexto. O foco no cliente é a base fundamental de uma cultura organizacional orientada para a qualidade e depende de ações concretas realizadas pela alta administração. Este princípio de qualidade implica uma mudança na orientação das organizações tradicionais focadas em custos e eficiência, para organizações orientadas a fornecer uma resposta rápida à demanda do cliente com novas ideias e tecnologias. O contexto ou ambiente externo, que envolve as organizações, é uma combinação de ambientes técnicos e institucionais, onde as características distintivas presentes nesses ambientes consistem em que os elementos institucionais englobam os fatores mais simbólicos e culturais que afetam as organizações; enquanto os elementos técnicos compreendem as características mais materialistas baseadas em recursos.

Palavras chave: foco no cliente; qualidade; institucionalização .

1. INTRODUCCIÓN

Se presenta aquí información parcial de una tesis de doctorado que estudia el proceso de institucionalización de prácticas de calidad, en particular la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 en organizaciones del Área Económica Local San Nicolás.

Los interrogantes motivadores de este trabajo han surgido de investigaciones previas que nos llevaron a preguntarnos las razones por las cuales muchas organizaciones de la región de estudio certificaban su sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 pero no podían sostener esta certificación en el tiempo.

En búsqueda de respuestas hemos analizado en la literatura la evolución de las diferentes orientaciones que ha tenido la calidad desde la orientación al producto, al proceso, a la prevención y al sistema; abarcando hoy a todas las formas que posibilitan satisfacer las necesidades de los grupos de interés relacionados con la organización. El énfasis en la cultura organizacional, las personas y los grupos de interés que han llevado a las empresas a la búsqueda de excelencia, han significado una evolución conceptual que se ha nutrido de aportes académicos interdisciplinarios donde la ingeniería y la teoría de la administración han tenido un rol protagonista (Camisón et al., 2006). Es en la teoría de las organizaciones donde hemos encontrado en la perspectiva institucional la posibilidad de analizar la difusión e implementación de la gestión de calidad desde un punto de vista innovador, alejado de la mirada tradicional de la ingeniería industrial.

Es habitual tanto en la literatura académica como en la de divulgación atribuir los fracasos en la implementación de la norma y la pérdida de la certificación de calidad en las organizaciones, a distintos factores que suelen ser genéricamente identificados como la falta de compromiso de la alta dirección y de los empleados, la falta de recursos asignados al sistema, incapacidad de adaptarse a la “cultura de la calidad” y a las resistencias internas de las organizaciones.

2. INSTITUCIONALIZACIÓN

Utilizamos en este trabajo el concepto de institucionalización, cercano a las ciencias sociales, en lugar del más simple y mecánico de “implantación”, más afín a la ingeniería y a la administración, ya que refleja una realidad más compleja y real, de abordar el cambio o los intentos de cambio en las prácticas de gestión en las organizaciones. Podríamos indicar una primera definición de institucionalización como un proceso de transformación de una práctica, actividad o servicio, desde una situación informal hacia una situación altamente formalizada, con una práctica estable, cuya actuación puede ser predecible con cierto grado de confianza, y entenderse como la labor de una entidad dotada de una personalidad jurídica propia, con continuidad y proyección en el tiempo (Arnoletto, 2007).

Este concepto nos remite a la persistencia o fluidez de determinados hechos y acciones, que constituyen procesos cambiantes que se encuentran en construcción. Uno de los objetivos de nuestra investigación es cuestionar la idea rígida de éxito o fracaso en el cambio organizacional. El concepto de institucionalización nos ayuda a entender el cambio como un proceso con distintas fases de consolidación que es necesario identificar. En algunos casos esta institucionalización es fácilmente observable, manifiesta, y explícita, y en otras situaciones se nos presenta latente y contradictoria.

Hemos elegido y adaptado el modelo de Pamela Tolbert y Lynne Zucker (1996) para describir experiencias de institucionalización en nuestro trabajo ya que constituye un modelo evolutivo donde se

pueden diferenciar tres fases en el proceso de institucionalización, resultando pertinente para estudiar el proceso de institucionalización de prácticas de calidad en el interior de una organización.

A continuación, describimos las características de las distintas fases de este modelo evolutivo Figura 1:

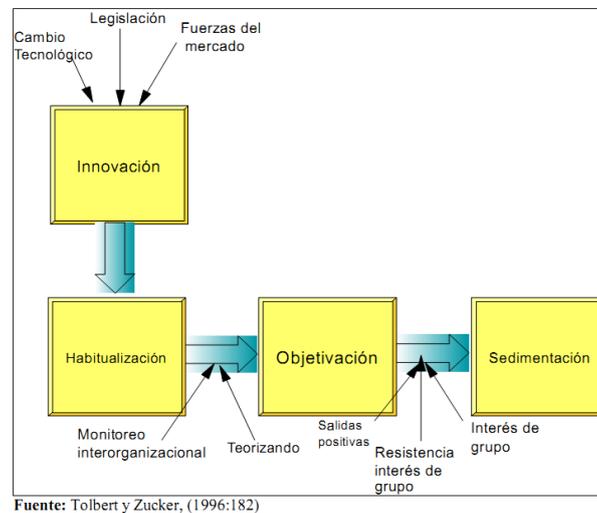


Figura 1: modelo de Tolbert y Zucker

La primera etapa luego de introducida una innovación corresponde al proceso de pre-institucionalización y se denomina Habitualización, en esta etapa surgen las primeras respuestas al cambio introducido en el sistema, la incipiente institución va cobrando legitimidad y se convierte en un recurso habitual para afrontar nuevas situaciones. En la organización, este proceso de habituación involucra la creación de nuevos arreglos estructurales y su posterior formalización.

La segunda etapa denominada Objetivación, o fase de semi institucionalización, es un movimiento hacia un estado más extendido y permanente que acompaña la difusión de la estructura. La tercer y última fase se denomina de Sedimentación y constituye una fase de consolidación, donde la institución se arraiga en la organización, independientemente de la perdurabilidad de las condiciones que facilitaron las etapas anteriores o la permanencia de los agentes.

Tolbert y Zucker (1996) no mencionan cuales pueden ser los factores que inciden en el proceso de institucionalización, aunque definen a su identificación como un elemento clave para analizar el proceso. Un aporte de este trabajo es la identificación de estos factores.

El entorno de las organizaciones

Al momento de identificar los factores que afectan a este proceso debemos tener en cuenta a las características propias de la filosofía de la calidad manifestada a través de los principios de la norma ISO 9001. Luego, se consideran factores internos tales como los valores, cultura, conocimientos y desempeño de la organización; y factores externos tales como entornos legales, tecnológicos, de competitividad, de mercado, culturales, sociales y económicos.

En el análisis de los factores externos adquiere relevancia el concepto de ambiente o entrono en el cual se encuentran inmersas las organizaciones. condicionan la utilización de ciertas prácticas organizativas, estos contextos son significativos para poder explicar la adopción y el grado de implantación de estas herramientas de gestión. Así las cosas, recurrimos al modelo conceptual de Scott (1998), que identifica dos tipos básicos de entorno: entornos institucionales o entornos técnicos, si bien estos dos tipos de

entorno no se suelen dar de una manera pura y rígida, sino que constituyen de alguna manera dos características que se pueden combinar en cuanto a intensidad e influencia de una manera variable.

Tradicionalmente los enfoques más habituales acerca de la influencia del entorno sobre las organizaciones sostenían que éstas eran afectadas por sus posibilidades para acceder a un stock de recursos o en su defecto por sus posibilidades de acceso a información, entendidos ambos factores como dos “recursos” que generan un importante foco de dependencia para las organizaciones.

Con conceptos más recientes, los antropólogos y los psicólogos cognitivos han reparado especialmente en los factores cognitivos y culturales que condicionan las acciones de las organizaciones. Este reconocimiento de diferentes elementos que constituyen el denominado ambiente organizacional permitió de alguna manera ampliar el marco de conocimiento sobre las organizaciones; superando la un tanto restringida idea de considerarlos sistemas exclusivamente técnicos, para verlas también como sistemas humanos, políticos, sociales, y culturales. Por lo tanto, el impulso o el fracaso de determinadas prácticas tiene determinantes no exclusivamente técnicos, es decir no restringidos a las fuentes de insumos, los mercados de productos y los competidores.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

En el presente trabajo partimos de la base de que una cultura orientada a los principios que promueve la calidad constituye un elemento necesario e indispensable para la implantación y consolidación en la organización de sistemas de gestión de la calidad.

La cultura en una organización es factible de ser adecuada mediante acciones de liderazgo de la alta dirección. Así, si la cultura dominante es aquella orientada a la calidad implica la existencia de una interpretación homogénea de lo que ésta representa en la organización, este significado compartido de la cultura hace que sea ésta un elemento poderoso para guiar y conformar el comportamiento de la gente en el sistema de gestión de la calidad (Robbins y Judge, 2017).

Habiendo establecido a la cultura organizativa orientada a la calidad como factor de análisis procedimos a establecer las variables que nos permitirían analizarla. Para ello recurrimos a los principios de la calidad: el enfoque al cliente, el liderazgo y la participación de las personas. Presentamos aquí como el enfoque al cliente adquiere relevancia en el análisis del proceso de institucionalización de un sistema de gestión de la calidad.

El enfoque al cliente

El enfoque al cliente implica un cambio en la orientación de las organizaciones tradicionales centradas en los costos y la eficiencia, hacia organizaciones orientadas a brindar una rápida respuesta a la demanda de los clientes con nuevas ideas y tecnologías, productos que satisfacen o exceden las expectativas de los clientes y la anticipación de las necesidades de estos como requisito para el éxito organizacional a largo plazo (Ahire et al., 1996).

El acto de centrar las acciones en pos de satisfacer las expectativas del cliente, consiste en crear productos y servicios que, cumpliendo las especificaciones de los clientes, cubran o excedan sus expectativas, buscando permanentemente la satisfacción de estos a través de la continua adaptación a sus necesidades. (Dean y Bowen, 1994; Hill y Wilkinson et al, 1995).

Resulta conveniente definir con claridad quién es el cliente en una organización, para tal fin se recurre en primer lugar a los conceptos vertidos por Plaza Mejía (2002) quien considera a los stakeholders o partes interesadas como aquellos a quienes la organización debe satisfacer; siendo éstos los integrantes del conjunto de personas conformado por empleados, accionistas, el cliente en sentido tradicional (interno y externo), los competidores y la sociedad, entre otros. El concepto de stakeholders o partes interesadas es definido en la Norma ISO 9004 como: “el conjunto formado por individuos y otras entidades que aportan valor a la organización, o que de otro modo están interesados en las actividades de la organización afectados por ellas.”

Para cumplir con los requerimientos de los clientes y satisfacerlos, las organizaciones deben en primer lugar identificar las necesidades de estos, las explícitas y las ocultas o latentes, y medir el grado de satisfacción alcanzado al cumplir con las tensiones provocadas por estas necesidades. Para evaluar el grado de conformidad de los clientes con el producto o servicio obtenido, muchas organizaciones se limitan a realizar una encuesta de satisfacción, lo cual resulta insuficiente ya que suelen obtenerse pocas respuestas; otro método común para obtener una retroalimentación es el análisis de los reclamos. Podríamos resaltar la importancia actual de las redes sociales en el tratamiento de los reclamos y su impacto en la reputación de las organizaciones. La medición y evaluación de la satisfacción de los clientes es muy importante para la mejora continua de los procesos y los resultados de estos. Las organizaciones cuentan con esta información en sus departamentos de atención al cliente o en sus departamentos comerciales, y esta provee de gran cantidad de información para su análisis. Como contrapunto se debe tener presente que muchos clientes no realizan reclamos y esto genera inconvenientes ya que resulta un problema tanto el tener muchos reclamos como el no tenerlos.

El enfoque al cliente puede manifestarse en acciones concretas que son llevadas adelante por la alta dirección y el personal de las organizaciones y que pueden ser identificadas en el desarrollo de las entrevistas, algunas de ellas son mencionadas en la norma como por ejemplo: reconocer a los clientes directos e indirectos como aquellos que reciben valor de la organización; entender sus necesidades actuales y futuras y gestionar de manera efectiva las relaciones con los clientes para lograr el éxito sostenido y determinar y actuar sobre las necesidades de las partes interesadas que puedan afectar la satisfacción del cliente.

Las necesidades y expectativas de las partes interesadas contribuyen al logro del éxito sostenido por la organización (ISO 9004, 2018), la Norma aclara también que estas necesidades y expectativas de las partes interesadas individuales son diferentes, y pueden estar en conflicto con las otras partes interesadas o pueden cambiar rápidamente. Los medios por los cuales estas expectativas se satisfacen pueden adoptar una amplia variedad de formas, tales como la cooperación, la negociación, la contratación externa o el cese total de una actividad. En la Tabla 1 se muestran ejemplos de las partes interesadas y sus necesidades y expectativas.

Otras acciones llevadas a cabo por la organización con un claro enfoque al cliente que surgen de la literatura pueden ser: relacionar los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes; comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización; realizar el proceso de diseño y desarrollo con todas sus etapas, entregar y brindar soporte técnico a los productos y servicios para cumplir los requisitos de los clientes; medir y realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente tomando las acciones adecuadas; la organización clasifica y diferencia a los clientes; la flexibilidad para satisfacer demandas; el sistema de tratamiento de los reclamos; el servicio de distribución y entrega de productos; el rol de los sectores de compras y ventas y como se compara la organización con sus competidores.

El análisis de estos y otros factores que permitan identificar las acciones y decisiones que se ejecuten en las distintas organizaciones, en pos de desarrollar un claro enfoque al cliente, nos permite considerar al

enfoque al cliente como un factor evolutivo que se desarrollará al avanzar en las etapas del proceso de institucionalización, lo que nos permite analizar el grado de madurez de esta variable.

Tabla 1 Ejemplos de partes interesadas y sus necesidades. Fuente: Norma ISO 9004: 2009

Parte interesada	Necesidades y expectativas
Cientes	Calidad, precio y desempeño en la entrega de los productos
Propietarios/accionistas	Rentabilidad sostenida Transparencia
Personas en la organización	Buen ambiente de trabajo Estabilidad laboral Reconocimiento y recompensa
Proveedores y aliados	Beneficios mutuos y continuidad
Sociedad	Protección ambiental Comportamiento ético Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios

El modelo que se propone para el análisis de la cultura organizacional debe evaluar el enfoque al cliente en la organización identificando tres estados posibles correspondientes a los grados de institucionalización (habitación, objetivación y sedimentación), basados en las acciones que implementa la organización observada.

El primer grado de institucionalización es la habitación, donde esperamos encontrar las acciones básicas del sistema de gestión de la calidad, acciones sencillas, mínimas e indispensables para el funcionamiento del sistema y que suelen ser las primeras en llevarse a cabo en las etapas tempranas de la implementación de la gestión de calidad. En la segunda etapa llamada objetivación, se presentarán acciones de una mayor complejidad necesarias para cumplir las exigencias de la norma y que demuestran el interés de la organización en hacer sostenible el sistema de gestión.

Finalmente, la tercer etapa denominada sedimentación deberá presentar aquellas acciones que las organizaciones consideren pertinentes para buscar un alto grado de madurez y sostenibilidad del sistema, estas no son requisitos de la norma, pero pueden ser herramientas propuestas por las normas que complementan a la ISO 9001 y permiten a la organización la búsqueda del éxito sostenido o situarlas en una posición de excelencia como la norma ISO 9004:2018. En la Tabla 2 se muestra el cuadro de análisis de enfoque al cliente.

Así hemos establecido tres ejes para evaluar el enfoque al cliente: en primer lugar, la forma en que la organización identifica a sus clientes y partes interesadas, sus necesidades y expectativas.

En segundo lugar, la forma en que la organización satisface los requerimientos de sus clientes y finalmente la forma en que la organización evalúa reclamos y la satisfacción percibida por los clientes.

Tabla 2: Cuadro de análisis de enfoque al cliente. Elaboración propia

HABITUACION	OBJETIVACION	SEDIMENTACION
La organización determina, comprende y cumple los requisitos del cliente	La organización identifica clientes y partes interesadas, y cumple sus necesidades y expectativas	La organización identifica a clientes y partes interesadas pertinentes y potenciales, identifica sus posibles necesidades y busca que sean coincidentes con sus objetivos de mejora
La organización satisface los requerimientos de los clientes sin diferenciación	La organización clasifica y diferencia a sus clientes y partes interesadas, y posee flexibilidad para atender las demandas particulares	La organización anticipa las posibles demandas y mantiene un equilibrio entre los clientes y otras partes interesadas pertinentes.
La organización realiza un tratamiento limitado de los informes de reclamos y percepción de satisfacción recibidos	Se analizan los reclamos y la satisfacción percibida en forma minuciosa y se aplican a la mejora de productos y servicios	La organización analiza el grado de satisfacción percibida, reclamos, necesidades y expectativas de las partes interesadas y los comunica a toda la organización.

4. CONCLUSIONES

Hemos presentado una adaptación del modelo de Tolbert y Zucker (1996) que permite analizar el proceso de institucionalización de un sistema de gestión de la calidad. Hemos identificado e incorporado los factores que permiten su utilización y análisis, presentando particularmente en este trabajo a la cultura organizacional y su variable enfoque al cliente. El análisis de entrevistas en profundidad realizadas en dos organizaciones inmersas en distintos ambientes nos ha permitido arribar a conclusiones e identificar la etapa del proceso de institucionalización en que se encontraban. El modelo desarrollado puede facilitar a las organizaciones detectar e identificar sus puntos débiles en el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad.

5. REFERENCIAS

Ahire, S. L.; Golhar, D. Waller, M. (1996) "Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27 pp 23 - 56.

Arnoletto, E. (2020) <https://leyderecho.org/institucionalizacion/>

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson - Prentice Hall.

Dean, J.W.; Evans, J.R. (1994). *Total Quality Management, organization, and strategy*. St-Paul: Wet Publishing.

Plaza Mejía, M. (2002) "Modelo para la gestión estratégica de la calidad total: aplicación a la empresa agroalimentaria". EOI Escuela de Organización Industrial

Robbins, S. y Judge, T. 2009. "Comportamiento organizacional" Prentice Hall. ISBN 978-607-442-098-2.

Scott, W. 1998. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. *Canadian Journal of Sociology / Cahiers canadiens de sociologie* · January 1998

Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory [Electronic version]. In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 175-190). London: SAGE.

Wilkinson, A y Willmott, H. (1995). "Making quality critical". Londres: Routhledge.