



6. EXPERIENCIAS DE LAS ENTIDADES EN GESTIÓN DE CALIDAD

La implantación de Sistemas de Gestión de Calidad ha requerido mucho tiempo de debate y un importante esfuerzo inicial, ya que supone realizar de manera sistemática actividades que se gestionaban bajo la intuición o incluso la improvisación, ha despertado la necesidad de autoevaluarnos, trabajar las resistencias presentes en todas y todos los miembros de nuestras organizaciones e identificar y gestionar procesos clave y comunes en todas las entidades de la red, como ha sido el Proceso de Integración Sociolaboral y el proceso de Administración en entidades no lucrativas.

Con la implantación de los sistemas de calidad, las personas responsables del mismo, han ido viendo aquellas dificultades, resistencias, avances y mejoras que han supuesto en sus organizaciones. Ello ha provocado cambios internos y profundos de actitudes hacia un trabajo de calidad organizado y sistemático, principalmente esto último.

A continuación mostramos algunas de estas situaciones, observadas desde un punto de vista muy personal y sincero de la realidad de las entidades a la hora de poner en marcha un sistema de gestión de la calidad.

6.1. RESISTENCIAS Y DIFICULTADES PARA IMPLANTAR EL SISTEMA DE CALIDAD

1. Se muestra resistencias a lo que supone un cambio en la cultura organizativa, en la forma de proceder y de trabajar en cuanto a la *realización sistemática* de algunas actividades.
2. Hemos echado en falta más formación práctica e información clara de lo que supone un sistema de Gestión de la calidad, los procedimientos, los pasos a seguir para la implantación; falta de implicación de la directiva y gerencia (parece que esto era cosa de las y los responsables de calidad solamente);



- falta de recursos económicos y humanos para realizar algunas mejoras que en nuestras organizaciones se hace más acuciante.
3. Complejidad de algunas de nuestras entidades en cuanto a la existencia de centros dispersos y colectivos heterogéneos.
 4. Incomprensión y falta de asunción, algunas veces, por cada una de las personas que trabajan y participan en la organización.
 5. Falta de tiempo en muchas ocasiones que nos daban la sensación de participar en una carrera contra-reloj.
 6. Resistencias al cambio cultural que supone la Gestión de Calidad lo cual implica algunos procedimientos a los cuales no estamos acostumbrados (sistemas de evaluación, registros, sistemas de quejas y no conformidades...).
 7. Incomprensión por algunas personas de peso en las instituciones de las bondades que ofrece esta herramienta de gestión como potente y eficaz y que cuesta ver mucho al principio hasta que se instala verdaderamente entre nosotros.
 8. Cambiar hábitos de trabajo, en especial documentar cosas que antes no se registraban, puede parecer un exceso de trabajo pero en realidad facilita el mismo.
 9. El personal se resistía a desprenderse de su forma de trabajar, no permitía el cambio porque se sentía más cómodo con los hábitos adoptados hasta ahora.



6.2. ¿CÓMO SE ABORDAN ESTAS RESISTENCIAS?

1. Mucha concienciación, reuniones de comité de calidad, formación, ayuda directa, hacer ver al personal de la organización la importancia del sistema y de su aplicación, atender a las demandas y solicitudes, fomentar entusiasmo...
2. Se realizan entrevistas personales con los/as responsables de calidad para resolver cualquier duda o nuevo sistema de trabajo, además el personal tiene acceso al Responsable de Calidad en todo momento para resolver dudas.
3. La mejor manera de abordar estas resistencias es motivar a través de acciones formativas e informativas con mucha aplicación práctica, con continuas reuniones al principio para aclarar las dudas, dinamizando con gran esfuerzo y dedicación y mostrando entusiasmo contagiante a las demás personas, haciéndoles ver continuamente la utilidad y los cambios para mejor, que esto supone.

6.3. MECANISMOS DE COORDINACIÓN PARA EL TRABAJO EN RED

- Se ha establecido el marco de trabajo común, con unos objetivos mínimos y una forma de funcionar que ha permitido la unión de las experiencias, la autonomía de cada colectivo y el compartir un proceso de trabajo común y autónomo al mismo tiempo.
- El uso de las nuevas tecnologías como fue el Messenger, la video conferencia, el correo electrónico y el skype nos ayudó mucho para intentar coordinarnos y a partir de aquí mejorar en este ámbito de las nuevas tecnologías.
- Reuniones por skype que nos resultaron interesantes y amenas, reuniones de asamblea y de junta directiva, intercambio de información y documentación vía correo electrónico entre los responsables de calidad y con las entidades asesoras, consultas diarias tanto por correo, e-mail, como por teléfono con la dirección y gestión del proyecto:



- Participación activa en las comisiones creadas.
- Participación activa en la elaboración de material para la red.
- Implicación en las decisiones adoptadas por la dirección.
- Participación activa en la toma de decisiones que afectan a la red.
- Coordinación de casos específicos relacionados con la inmigración conjuntamente con alguna de las entidades que conforman la red.
- Participación en la publicación de la revista trimestral que publica la Red.
- Reuniones presenciales con cierta periodicidad o vía Internet y jornadas formativas que resultaron enriquecedoras.

6.4. MEJORAS

- Conseguir ordenar y sistematizar lo que hacemos, gracias a la homogeneización y adaptación de los procedimientos a la Política y Filosofía de cada una de nuestras organizaciones.
- Planificación y previsión documentada, adaptación a los nuevos sistemas propios de la entidad mejorando así los sistemas de recopilación de datos.
- La oportunidad de gestionar por procesos.
- Una visión más allá del trabajo diario que se realizaba con los/as usuarios/as con relación a la implantación de nuevas herramientas de seguimiento y evaluación.
- La importancia de una mejora continua.
- La facilitación del trabajo en aspectos de seguimiento.
- Aumento de la creatividad en los procesos dentro del ámbito de las nuevas tecnologías.
- Disminución de consumos de papel, electricidad, agua, tintas y tóner y por consiguiente un mayor respeto al medio ambiente.
- La toma en consideración de lo que piensan los colectivos con los que intervenimos y por consiguiente una mejora continua en los servicios.



- La necesidad de implementar paulatinamente el sistema en el resto de los servicios y desarrollar sistemas de gestión integrada (calidad, medio ambiente y prevención de riesgos).
- Orden, organización, implicación de la mejora de todo el personal, el obtener resultados, el trabajar con objetivos, el tener en cuenta a los clientes y proveedores, el acercamiento a los proveedores y entidades cofinanciadoras, el poder captar no conformidades y resolverlas, el contar con un plan de formación para la plantilla de la organización, disponer de control y seguridad de datos en los ordenadores y servidor.
- Orden y señalización de los espacios.
- Mayor control de las tareas y procesos.
- Mayor preocupación por parte del personal en aquello que hasta ahora no había sido tomado en cuenta o no se le había dado tanta importancia.
- Más implicación y compromiso por parte de toda la plantilla al mejorar los mecanismos de comunicación.
- Satisfacer las necesidades, intereses y expectativas de nuestros clientes o destinatarios de nuestra actividad.
- Conseguir una imagen de excelencia, credibilidad y calidad. La implantación de un sistema nos ayuda a acreditar frente a terceros nuestro buen hacer, lo cual puede ser enormemente valioso para nosotros por ejemplo, frente a la administración pública o empresas que queramos que nos patrocinen. Lo mismo nos ocurre frente a la sociedad en general, quienes cada vez más exigen una adecuada gestión de organizaciones como las nuestras.
- Evaluar lo que ya hacemos, revisando cómo lo hacemos y en qué condiciones.
- Disponer de más información para la toma de decisiones a través de los datos y los indicadores.
- Realizar los cambios que la organización necesite, conseguir sus fines y desarrollar su misión.
- Aprovechar las herramientas que los sistemas nos proponen y una metodología de gestión ampliamente comprobada.



- Motivar a los/as profesionales que trabajamos en la organización, tanto si estamos remunerados como si no lo estamos. Todos queremos hacer nuestro trabajo cada vez mejor, lo que lleva implícita una elevada ética profesional.
- Identificar los recursos necesarios para la consecución de los objetivos marcados.
- Favorecer la investigación, estimulando el estudio de las líneas de mejora.
- Mejorar nuestra eficacia (alcanzar las actividades planificadas y los resultados planificados) y nuestra eficiencia (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados).

Destacaríamos como una gran fortaleza de nuestras entidades, la oportunidad de poseer una Comisión de Calidad de Trabajo de Red. El pertenecer a la Red Anagos nos ha facilitado una cooperación, complicidad en compartir experiencias, y sobre todo el trabajo gratificante de un equipo unido por una meta común, un trabajo de calidad y en pro de las personas que hacen uso de los servicios de nuestras entidades.





6.5. PROPUESTAS DE MEJORA CON RESPECTO A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA RED ANAGOS

En general los auditores tanto internos como de certificación han detectado varias cuestiones aplicables a todas las entidades participantes:

- Es necesario adaptar/simplificar la documentación a la realidad de las organizaciones.
- Hay que hacer un esfuerzo por registrar o documentar los resultados de las reuniones, no conformidades y acciones correctivas derivadas de ellas, acciones de mejora que se estén llevando a cabo...
- Potenciar la sistemática de análisis de los datos derivados de las encuestas de satisfacción, especialmente en los casos donde se detecten desviaciones.
- Insistencia en la revisión y modificación de los criterios de aceptación y rechazo de los indicadores.
- *Falta de registros* que permitan evidenciar las desviaciones respecto al plan establecido.
- Mejora de los Mapas de Procesos adaptándolos a la realidad de los Sistemas de Gestión.
- *Establecimiento inadecuado de los intervalos de seguimiento de los objetivos* e inadecuada elaboración de algunos objetivos que los hacen *poco medibles*.
- Se valora en general la muy buena disposición de todo el personal hacia las auditorías realizadas y el gran esfuerzo realizado por las Organizaciones para la implantación y desarrollo de los sistemas de gestión, por supuesto considerando los fallos propios de los inicios de unos sistemas tan jóvenes.

Aunque aparentemente parecen bastantes las consideraciones a tener en cuenta, siendo la mayoría de ellas más bien “observaciones” que “no conformidades”, para la primera vez que nos enfrentamos a esto resultan satisfactorias las valoraciones hechas por las distintas auditorías externas que nos deben hacer sentir orgullosos/as de este proceso.



No consideramos que este sea el final sino el comienzo de un Sistema que debemos fortalecer cada día más desde los Comités de Calidad, por eso no podemos relajarnos y dejarlo ahí. Hemos constatado que la Implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad ofrece bondades importantes, por tanto recomendamos revisar y adaptar esos sistemas de manera que se conviertan en una herramienta POTENTE Y EFICAZ.

**“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento.
Pero la estructura equivocada o que no existe es una garantía de fracaso”.**

Peter Drucker (1909-2005) Escritor y consultor austriaco.

GOIT
ONG