

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.
FUNDAMENTOS Y METODOLOGÍA

CURSO IMPARTIDO POR LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE
MADRID, ESPAÑA.
JULIO, 2007.

BECARIO: M.A. RAFAEL PÉREZ ALARCÓN
SUBDIRECTOR DE ÁREA ADSCRITO A LA CONTRALORÍA DE LA SUPREMA CORTE
DE JUSTICIA DE LA NACIÓN.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual la economía, los cambios tecnológicos, la democratización de las sociedades y el acceso a la educación por parte de sectores crecientes de la población, son los grandes impulsores de las transformaciones que están experimentando las culturas y las prácticas de las organizaciones en su misión de producir bienes y servicios.

La responsabilidad social y la obligación de rendir cuentas a los usuarios y el reto que supone para todas el logro de la excelencia, son algunas de las consecuencias más visibles debidas a este cambio en los hábitos cotidianos de pensar, sentir y actuar de las organizaciones modernas sean privadas o gubernamentales.

Este fenómeno no afecta exclusivamente a las organizaciones de iniciativa privada y con ánimo de lucro, que compiten en los mercados, sino también a las organizaciones públicas cada vez más concientes de su obligación de añadirle valor creciente a los bienes y servicios que le proporcionan a los ciudadanos y a las organizaciones sin ánimo de lucro, que lo que pretenden es ser simplemente más eficaces y eficientes en el logro de sus metas y objetivos.

Dentro de las organizaciones, todos estos cambios se han ido gestando y concretado paulatinamente desde las épocas en que la calidad se limitaba a seguir la ruta marcada por la producción, hasta la función estratégica donde la calidad señala a la organización la dirección a seguir.

De la trascendencia que hoy se le otorga al Sistema de Gestión de la Calidad, da fe la cantidad creciente de organizaciones que lo tienen formalizado, en funcionamiento y, en muchos casos, certificado, en todo el mundo desarrollado y en muchos países en vías de desarrollo.

IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

El término de "calidad" muchas veces es mal empleado porque no existe una "buena" o "mala" calidad, simplemente esta existe o no existe. Es un término que mucha gente utiliza como una "moda" y no como algo real.

El control de calidad, tal como lo conocemos hoy, tuvo su origen en el sistema de factorías que se desarrolló a raíz de la revolución industrial. Los métodos de producción de aquellos tiempos eran rudimentarios en el mejor de los casos. Los productos se elaboraban a partir de materiales no estándar, con métodos que tampoco eran estándar. El resultado de eso eran productos de calidad muy variable. Las únicas normas reales que se aplicaban eran las medidas de dimensiones, de peso y en ciertos casos de pureza. La forma más común de control de la calidad era la inspección que realizaba el comprador.

Más tarde se comenzaron a establecer normas de calidad para las empresas en donde el punto predominante consistía en detectar los problemas de manufactura. La alta gerencia se apartó de la idea de dirigir a la empresa para el logro de la calidad y por añadidura, la fuerza de trabajo no tenía interés alguno por la calidad.

Las medidas tradicionales para el control de la calidad se diseñaban como mecanismos de defensa para prevenir fracasos y disminuir defectos.

EL PAPEL DE LA ALTA GERENCIA

El compromiso y la participación de la alta gerencia tienen que ser explícitos y visibles. Muchos gerentes envían señales diciendo que darán apoyo a la calidad aunque esto signifique que cancelará todos los cursos destinados a elevar la calidad. Otros piensan que el problema de la calidad es de los trabajadores, desgraciadamente al cancelar cursos y no otorgar incentivos para los empleados provoca un gran descontento por parte del trabajador hacia la propia empresa.

El gerente tiene que tener un conocimiento de todo aquel que labore en la empresa y una comunicación personalizada, para evitar malos entendidos y sobre todo que la información se vaya distorsionando. Otro factor importante es que cada gerente tiene que convencer a quien no lo este de que la calidad y el compromiso hacia su empresa es lo mas importante para poder dar un servicio y productos de calidad.

La empresa típica opera con una estructura de organización funcional y vertical, basada en relaciones de mando, procedimientos presupuestarios y clasificaciones de puestos muy específicas y detalladas. La división en departamentos se realiza de acuerdo con las funciones y tanto la comunicación como las recompensas y las lealtades tienen una orientación funcional. Se obliga a los procesos a fluir en

sentido vertical y desde arriba hacia abajo, lo cual crea costosas barreras que impiden el libre flujo de los mismos.

El enfoque de sistemas aplicado a la forma de organizarse sugiere tres cambios significativos, uno de ellos conceptual y los otros que requieren un reordenamiento de la organización:

- El concepto del organigrama invertido
- Un sistema de calidad interna en las distintas partes de la compañía
- La integración horizontal y vertical de las funciones y actividades.

UN ORGANIGRAMA INVERTIDO

Es una pirámide simétrica en cuyo vértice se encuentra el presidente del consejo de administración y a partir de allí, la autoridad desciende en cascada por los siguientes niveles, hasta llegar a las funciones que están cerca de la base de la pirámide. Rara vez aparecen en el organigrama los supervisores de línea frontal y el personal que no llega a la categoría de supervisor casi nunca figura en él. ¿Dónde están el supervisor y el empleado? Ellos son los que ponen la calidad de la firma en manos del cliente. Frente a la mirada de éste, esas personas son la compañía.

Para llevar a cabo la transición de la administración tradicional a la actual, puede ser conveniente conceptualizar un nuevo organigrama. Es preciso invertir en el diagrama organizacional y colocar al cliente en el vértice superior, seguido de los empleados y los supervisores de línea frontal. Ellos son los que transmiten directamente la calidad. En este concepto no se modifica ni la jerarquía ni el flujo de la autoridad, pero el jefe ya no lo es en la acepción anticuada de la palabra, ahora es un facilitador, un entrenador y un integrador, cuya tarea consiste en suprimir las barreras que impiden a sus subordinados llevar a feliz término su trabajo. Ese mismo papel recae ahora en la gerencia de nivel medio y alto. *La calidad es hoy la responsabilidad de todos y no solo del departamento a cargo de la verificación de la calidad.*

CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL

Es la integración de todas las funciones y procesos de una organización, con el fin de lograr un mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios que en ella se producen. El objetivo es lograr la satisfacción del cliente.

LAS ESTRATEGIAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD

La calidad total comienza con una decisión estratégica que sólo puede ser tomada por la alta gerencia. La calidad total se concentra en lograr un desempeño de alta calidad en cada una de las facetas de la empresa.

La estrategia corporativa es la pauta de decisiones que adopta una compañía para determinar, configurar y revelar sus objetivos, metas o propósitos, elaborar políticas y los planes principales para lograr esas metas y definir los negocios en los que la compañía desea participar, el tipo de organización económica humana que pretende ser.

Aún cuando el proceso de formulación e implementación puede requerir las aportaciones del personal, la decisión final es en esencia una tarea del presidente del consejo administrativo o máximo funcionario ejecutivo.

En seguida presentó una breve semblanza de los mayores representantes de la calidad.

MAESTROS DE LA CALIDAD

DEMING

Considera que la calidad debe de incorporar al producto en todas las etapas, a fin de alcanzar un alto nivel de excelencia.

Define la calidad como *cero defectos* o menos variaciones y se basa en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de problemas, con el fin de distinguir entre las causas sistemáticas y las causas especiales.

La búsqueda de la calidad se traduce en costos más bajos, mayor productividad y el éxito en el plano competitivo.

Deming hace más énfasis en el orgullo y la satisfacción del trabajador, que en la imposición de metas que sea posible medir. El enfoque general se centra en el mejoramiento del proceso, considerando que la causa de las variaciones en el proceso radica en el sistema, más que en el trabajador.

LOS CATORCE PUNTOS DE CALIDAD DE DEMING

Crear la concordancia entre propósitos por medio de un plan	Desechar el temor
Adoptar la nueva filosofía de la calidad	Derribar las barreras que separan a los departamentos
Acabar con la dependencia de la inspección en masa	Dejar de exigir más productividad sin proveer los métodos para lograrlo

Poner fin a la práctica de elegir proveedores bajo criterio exclusivo del precio	Suprimir las normas de trabajo en las que se prescriben cuotas numéricas
Detectar los problemas y trabajar sin cesar	Suprimir las barreras que menoscaban el orgullo del trabajador por su propio oficio
Adoptar métodos modernos de capacitación en el trabajo	Instituir sistemas vigorosos de educación y readiestramiento
Cambiar el enfoque centrado en las cifras de producción	Crear una estructura de alta gerencia que todos los días haga énfasis en los puntos anteriores

JURAN

Define la calidad como la adecuación para el uso en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico.

Se incorpora más desde el punto de vista del cliente.

LOS DIEZ PUNTOS DE LA CALIDAD DE JURAN

Establecer metas de mejoramiento	Informar los progresos
Organizarse para alcanzar esas metas	Dar el debido reconocimiento a cada persona
Impartir capacitación	Comunicar los resultados
Despertar la conciencia en torno a las oportunidades de mejorar	Llevar un recuento del proceso
Llevar a cabo proyectos para la resolución de problemas	Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la compañía

PHILIP CROSBY

Sus conceptos absolutos sobre la calidad son los siguientes:

- La calidad se define como el fiel cumplimiento de los requisitos y no como lo "bueno".
- El sistema adecuado para lograr la calidad se basa en la prevención, no en la evaluación.
- La norma de desempeño consiste en reducir a cero los defectos y no sólo en lograr una buena aproximación.

- La medición de la calidad es el precio que se paga por las discrepancias en relación con los requisitos; y no un medio de obtener índices útiles.

Hace énfasis en la motivación y la planificación y no presta atención ni al control estadístico del proceso ni a las diversas técnicas de Deming y Juran.

Él afirma que la calidad es gratuita porque el modesto costo de la prevención siempre será menor que los costos derivados de la detección, la corrección y el fracaso.

CATORCE PUNTOS DE CALIDAD DE CROSBY

Compromiso de la gerencia	Capacitación del supervisor
Equipo para el mejoramiento de la calidad	El día de cero defectos
Medición de la calidad	Establecimiento de metas
Costo de la calidad	Eliminación de las causas de error
Conciencia de la calidad	Reconocimiento
Acción correctiva	Consejos de calidad
Planificación para lograr la meta de cero defectos	Hágalo todo otra vez

KAORU ISHIKAWA

Nació en 1915. Se graduó en el departamento de ingeniería de la Universidad de Tokio. Obtuvo su doctorado en ingeniería y fue promovido a profesor en 1960. Llegó a obtener el Premio Deming y un reconocimiento. Murió en 1989. Fue el primer autor que intentó destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales.

Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa en relación a la calidad total son:

- En cualquier industria, controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- El control de la calidad que no se puede mostrar en resultados no es control de calidad.
- El Control de Calidad empieza y termina en la capacitación.
- Es necesario capacitar continuamente a todos.
- El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.

Existen muchas diferencias entre las actividades del control de calidad entre Japon, Estados Unidos y Europa Occidental, debido en parte a los diversos antecedentes sociales y culturales entre las naciones. Las diferencias principales son:

- El profesionalismo.
- Japón es una sociedad vertical.
- Los sindicatos.
- Los métodos de trabajo y su relación con el ausentismo.
- El elitismo y la conciencia de clasificación.
- El sistema de pagos.
- La rotación en los puestos de trabajo.
- Las políticas de despido y el sistema de empleo vitalicio.
- Los sistemas de educación.
- Los primeros pasos del control de la calidad deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a comprar.
- Anticipar problemas potenciales y quejas.
- Siempre se deben tomar las acciones correctivas apropiadas. El control de calidad no acompañado de acción es simple diversión.
- El estado ideal del control de calidad se logra cuando *la función de controlar no necesita más de inspección.*
- Eliminar la causa, no los síntomas. No confundir los objetivos con los medios para lograrlos.
- El control de calidad es uno de los mayores objetivos de la compañía. Es una nueva filosofía de administración. Es necesario fijar las metas en los beneficios a largo plazo y poner la calidad primero en todas las decisiones.
- Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación de sistemas de calidad.
- La organización requiere de una responsabilidad y autoridad clasificadas.
- *El control de calidad solo puede ser exitoso cuando los trabajadores asumen el compromiso para con el proceso.*

SIMILITUDES

Todos estos precursores de este tema han llegado a la conclusión de que la administración y el sistema son la causa de la mala calidad, no los trabajadores.

Han absorbido y sintetizado en gran parte sus ideas en forma recíproca, pero en términos generales pertenecen a dos escuelas de pensamiento: los que enfocan su atención en los procesos e instrumentos técnicos y los que se centran en las dimensiones administrativas.

A pesar de las diferencias entre los autores podemos observar que contemplan varios temas en común:

1.- La inspección nunca es la solución para el mejoramiento de la calidad, ni tampoco lo es la actitud policial.

2.- La participación y el liderazgo de la alta gerencia son esenciales para generar la tan necesaria cultura en la que todos se comprometen a lograr la calidad.

3.- Un programa para elevar la calidad requiere el esfuerzo y un compromiso a largo plazo de toda la organización, además de la inversión necesaria para la capacitación.

Si se analiza el material comentado podemos concluir que la mayor parte de lo tratado sobre control de la calidad se clasifica en los siguientes rubros o categorías.

Compromiso de alta administración-liderazgo.

Equipos de mejoramiento de calidad.

Medición de la calidad.

Corrección de problemas.

Comité de calidad.

Educación y capacitación.

Metas de mejoramiento Prevención de defectos.

Recompensas y reconocimiento.

Procedimientos del programa de calidad.

Crecimiento con rentabilidad económica.

Necesidades del consumidor.

Planeación estratégica.

Cultura de calidad.

Enfoque total de sistemas.

Información/comunicación.

Políticas de calidad.

Constancia y planeación para lo competitividad Métodos de supervisión.

Interacción entre departamentos.

Planeación de procesos.

Control de proveedores

Auditorías al sistema de calidad.

Diseño del producto.

Misión y Visión.

Control del proceso.

CONCEPTO DE CALIDAD:

Es lógico que el concepto de "calidad" es totalmente compatible con todas la áreas de las empresas. A continuación mencionare algunos conceptos acerca de la filosofía de calidad.

Debe generarse una cultura de trabajo de calidad ya que esta inicia en las personas que trabajan en la institución. Es clave valorar e incentivar el trabajo de calidad en la búsqueda de generación de una verdadera cultura de la calidad para el desarrollo de todo trabajo.

La calidad se debe orientar hacia los clientes ya que son ellos los jueces últimos de la calidad. Por los clientes viven las empresas y en consecuencia la filosofía de calidad se debe enfocar en ellos. El éxito se encuentra en la agregación de valor para el cliente. La mejor calidad es una forma clara de agregar dicho valor.

Aunque no existe una definición concisa de "calidad", por lo general se esta de acuerdo en que caracteriza el grado en que los productos satisfacen los deseos y esperanzas de los consumidores. Una de sus definiciones típicas es la de European Organization for Quality Control (EOQC): *"la totalidad de los aspectos y características de un producto o servicio en cuanto a su capacidad para satisfacer una necesidad dada"*.

CONCEPTO DE CALIDAD EN ISO-9000:2000.

La calidad es *la facultad de un conjunto de características inherentes a un producto, proceso o sistema, para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas* (clientes, proveedores y la sociedad en general con la cual interactuamos).

QUE SON LAS NORMAS ISO 9000:2000.

ISO es la palabra que representa Standardization. No es las siglas para designar al *Internacional Organization for Standardization* que la mayoría de las personas piensa. Es la federación mundial de los cuerpos nacionales de los estándares para aproximadamente 130 países.

Los estándares de la ISO 9000 son producidos por un consenso internacional de países con la idea de crear estándares globales del producto y mantienen calidad. Estos sistemas de estándares forman un sistema de gerencia de la calidad y son aplicables a cualquier organización sin importar producto, servicio, tamaño de organización, o si es una compañía pública o privada.

La ISO cubre todos los campos técnicos y no se limita a ninguna disciplina particular. Sin embargo, no cubre la ingeniería eléctrica o electrónica que son la responsabilidad del IEC. La responsabilidad de la tecnología de información es realizada por un comité técnico de empalme ISO/IEC.

La ISO ha publicado más de 13.000 normas, pero sin lugar a dudas las de la Serie 9000 son las más conocidas y difundidas a nivel mundial.

La Serie ISO 9000 es un conjunto de normas que, a diferencia de otras, en lugar de referirse al producto (su especificación, método de ensayo, método de muestreo, etc.) se refieren a la una forma de llevar a cabo la Gestión de la Calidad y montar los correspondientes Sistemas de la Calidad y Mejora Continua en una organización.

Hay que tener en cuenta que son normas internacionales, que no solamente han sido avaladas por los más de 130 países que integran la ISO, si no que también han sido adoptadas por ellos como propias, por lo que representan el consenso universal de los especialistas del mundo entero sobre el tema. Es decir resumen y condensan las más variadas filosofías y herramientas que han probado ser útiles para llevar a cabo la Gestión y Mejoramiento de la Calidad.

ORIGEN Y ANTECEDENTES

A principios de los años setenta las organizaciones se vieron sujetas a la necesidad de satisfacer los requisitos de múltiples programas de gestión de la calidad. Estos eran programas que habían sido establecidos en distintos sectores económicos, entre ellos el militar, que en el caso de los países de la OTAN utilizaban las especificaciones de la serie AQAP.

Todos ellos contaban con un elevado grado de semejanza en los detalles de sus requisitos, si bien diferían considerablemente en la presentación y la secuenciación de dichos requisitos.

Durante la década de los setenta se cayó en la cuenta de que tal rivalidad entre programas no era rentable. En consecuencia, varios países establecieron normas nacionales de sistemas de gestión de la calidad armonizadas, como por ejemplo, las normas BS 5750 del Reino Unido y las CSA Z 299 de Canadá.

Dada la amplia difusión que estos sistemas estaban adquiriendo se vio la conveniencia de establecer una Norma Internacional.

A tales efectos en 1979 se constituyó dentro de ISO el Comité Técnico N° 176, el que se identifica como ISO/TC 176 "Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad", con el cometido de establecer sobre este tema normas genéricas y de aplicación universal.

Este Comité, cuya Secretaría ejerce el SCC (Standards Council of Canada) tiene a su vez tres subcomités:

SC 1 Conceptos y Terminología, a cargo de AFNOR (Association Française de Normalisation), responsable de la elaboración y revisión de la norma ISO 9000.

SC 2 Sistemas de la Calidad, a cargo del BSI (British Standards Institution), responsable de la elaboración y revisión de las normas ISO 9001 y 9004.

SC 3 Tecnologías de apoyo, a cargo de NEN (Nederlands Normalisatie-instituut), que incluyen: técnicas estadísticas, equipos de mediciones, etc. Es responsable de la elaboración de la Norma ISO 19011, que corresponde a la revisión de la ISO 10011 y la ISO 14010/11/12.

La primer versión de las normas ISO 9000 fue publicada en 1987.

En 1990, el ISO/TC 176 SC 2 elaboró un Plan Estratégico para su programa de revisión titulado VISION 2000, el que se preveía realizar en dos etapas:

- Una primera revisión limitada, que se concluyó en 1994.

- Una segunda más profunda, que dio como resultado la publicación de las normas en diciembre del año 2000, las que pasaron a ser conocidas como ISO 9000 VERSION 2000 ó ISO 9000:2000.

Durante el proceso de revisión se tuvo particularmente en cuenta que aún cuando las normas aprobadas en 1987 se habían basado fundamentalmente en los programas de calidad que estaban siendo implantados por grandes empresas industriales, las pequeñas organizaciones y las organizaciones dedicadas a servicios o programas informáticos estaban aplicando las normas cada vez más. Así pues la revisión debería considerar muy especialmente sus necesidades y garantizar que las normas pudieran aplicarse a organizaciones de todo tipo y magnitud de cualquier sector de actividad, tanto públicas como privadas.

Así como se buscaba que las normas fueran de naturaleza genérica, se deseaba evitar también la proliferación de normas de sistemas de gestión de la calidad para sectores específicos para lo cual se buscó garantizar, desde un principio, un elevado grado de aceptación por parte de ellos.

No obstante y ante necesidades específicas de asesoramiento por parte de algunos sectores concretos, el Comité ISO/TC 176 ha establecido una política sectorial y ha estado trabajando para ayudarlos a desarrollar programas particulares de gestión, basados explícitamente en las normas ISO 9000:2000, como puede ser la ISO/TS/16949 para la industria automotriz y en otras áreas, como por ejemplo dispositivos médicos y telecomunicaciones.

ISO 9000 Versión 2000 / ISO 9000:2000

La revisión de las normas, en la que se tuvieron en cuenta la experiencia de 13 años de aplicación, se ha basado en los ocho principios de Gestión de la Calidad (establecidos en las Normas ISO 9000 y 9004) y se ha armonizado con otras iniciativas como pueden ser las bases para los Premios Nacionales de Calidad o de los programas de Gestión Total de la Calidad.

Se ha puesto también un mayor énfasis en el papel de la alta dirección, lo cual incluye su compromiso en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, la consideración de los requisitos reglamentarios y el establecimiento de requisitos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.

Otros aspectos tenidos en cuenta fueron por citar algunos de ellos:

- La aparición de las normas de sistemas de Gestión Ambiental ISO 14000 y la necesidad de compatibilidad con las normas ISO 9000.
- Darles un enfoque basado en los procesos organizacionales, la satisfacción del cliente y la mejora continua (estos aspectos son considerados el mayor beneficio de las nuevas normas).

- Realizar la revisión de forma que los usuarios existentes adoptarán un enfoque evolutivo en lugar de revolucionario para mantener la conformidad de sus sistemas con las normas revisadas.
- Reelaborar y reordenar varios requisitos con el fin de mejorarlos y simplificar su auditoría.
- Utilizar un lenguaje sencillo y claro para hacerlas más comprensibles.

La figura ofrece un esquema de cómo se ha simplificado esta serie:

La Norma ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario, comprende la norma ISO 8402 sobre Vocabulario y parte de la anterior norma ISO 9000-1:1994 sobre Directrices para la implantación de sistemas.

La Norma ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos identifica los requisitos básicos del sistema de Gestión de la Calidad que resultan necesarios para garantizar que la organización cumple determinados requerimientos y además posee prueba de ello, es decir se centra en proporcionar un producto satisfactorio a los clientes. Es la que se utiliza para la Certificación del Sistema.

La Norma ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño va dirigida a una mejora del rendimiento y a la satisfacción de todas las partes interesadas, no solamente los clientes, sino también el personal, los accionistas, los proveedores y la comunidad. La norma ISO 9004 va más allá de los requisitos básicos de la Norma ISO 9001 y persigue la mejora de la organización en sí misma y la búsqueda de la excelencia.

La norma ISO 9004:2000 no fija requisitos sino que da directrices, por lo que no se aplica en certificación y ha sido redactada para ser utilizada por la alta dirección. Cuenta con un Anexo A para la Autoevaluación y un anexo B para la puesta en práctica de la Mejora Continua.

Se trata de normas que se pueden utilizar en forma independiente o mejor aún en forma complementaria con propósitos y campos de aplicación diferentes pero coherentes.

Lo que se busca al implantar un Sistema de Gestión de la Calidad acorde con las normas ISO 9000 es:

- Lograr procesos más eficientes.
- Reducir los reprocesos y desperdicios durante la producción
- Lograr así, una eficiente utilización del personal, máquinas y materiales, con la consecuente reducción de costos.
- Proveer productos y servicios que cumplan consistentemente con los requisitos del cliente, logrando su satisfacción.

- Mejorar de este modo la imagen y confianza del mercado, lo cual aumenta el valor de sus productos.
- En definitiva, mejorar la productividad y por tanto su competitividad.

La manera de lograr lo antes expuesto es:

- Recogiendo y mejorando el *know-how* de la empresa en la documentación del sistema. Al revisar la documentación de los procesos para cumplir las normas, se pueden detectar sus debilidades, ineficiencias y oportunidades perdidas.
- Capacitando el personal en el proceso de implantación de las Normas ISO 9000, creando una cultura de la calidad en la empresa y mejorando la satisfacción de los empleados en el trabajo.

Algunos de los objetivos que se persiguen con la implementación de todo lo antes expuesto es:

- Los Sistemas de Gestión de la Calidad proporcionan el marco para la Gestión Total de la Calidad y de la Mejora Continua.
- Los clientes o los organismos de reglamentación se lo piden.
- Las empresas, grandes o pequeñas, de «clase mundial» lo hacen.

Las ventajas de la certificación de la ISO

La ISO 9000 proporciona un marco y un acercamiento sistemático a los productos/servicio con las expectativas del cliente. Para los clientes, la certificación ISO significa la garantía que el desarrollo de sus productos y servicios es conforme a un estándar global.

Las ventajas de certificarse son numerosas pero podemos considerar entre las principales:

- Para mejorar procesos del negocio y utilización adecuada de los recursos materiales, humanos y monetarios.
- Para calificar para los nuevos clientes. Muchas corporaciones consideran la certificación de la ISO 9000 como un requisito esencial.
- Para incorporarse a los mercados globales. Los estándares de la ISO 9000 son requeridos en muchos países.

CERTIFICACIÓN EN ISO 9000:2000.

Se entiende por certificación el documento emitido por un organismo acreditado que da fe de que el Sistema de Calidad de una organización cumple con los requisitos de la ISO 9000, ISO 9001 ó ISO 9004 . La validez de la certificación es normalmente de tres años, debiendo realizarse auditorias de mantenimiento, que pueden ser anuales o semestrales, dependiendo de la compañía auditora.

Transcurrido el periodo de tres años se efectúa una nueva auditoría de certificación completa.

El proceso de implantación de la ISO 9000, constituye en si misma como un proceso que debe iniciarse con un diagnóstico de la situación inicial de la empresa en relación a los requerimientos del modelo ISO 9000.

Los tres grandes pasos que involucra el proceso de la certificación son: la planeación, la implantación y la consecución de la certificación. La etapa inicial en la certificación ISO 9000 consiste en capacitar al personal ejecutivo de la empresa con el fin de lograr un involucramiento total, formal y directo con los objetivos del proceso y además lograr que se dé un efecto cascada, es decir desde los niveles superiores a los niveles inferiores haciendo ver que el éxito de la empresa, luego de la certificación, radicará en que la norma se convertirá en un modo de vida, en una filosofía de compromiso con la calidad. Esta auditoría externa colaborará al buen desarrollo del proceso de certificación, indicando los pasos necesarios que se deben seguir para culminar con éxito el proceso.

El siguiente paso consiste en elegir una organización asesora / conductora del proceso y desarrollo del sistema de calidad externa a la empresa que busca la certificación, esta organización puede ser contratada en el extranjero o puede ser nacional, todo depende del prestigio que esta organización sustente. Luego, se deben crear los documentos que soportarán todo el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la empresa, estos se componen de: el "Manual de Aseguramiento de la Calidad", el "Procedimiento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad", los "Registros de Calidad" y los "Métodos de Procedimientos e Instrucciones".

CONSIDERACIONES RESPECTO DE LA VINCULACIÓN DE LA CALIDAD CON LA S.C.J.N.

La calidad es cuestión de supervivencia, alcanzarla se convierte en una estrategia de vitalidad a largo plazo. Se trata de calidad de vida, de trabajo, de las personas, de la institución, de sus objetivos, de sus procesos y en general de todos los componentes de la institución y en este caso de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. La calidad se aprecia desde la atención que brinda el personal que se encuentra en los accesos a las instalaciones, hasta la efectividad con que se desempeñan los cuadros directivos de cada una de las áreas administrativas que la integran.

Nada debe escapar al proceso, con miras al logro de la excelencia. La calidad es rentabilidad, productividad, participación. Es una serie de elementos que se conjugan de manera coordinada y que en conjunto significan el éxito y en este caso lo podemos reflejar en la utilización adecuada de los recursos que la Federación entrega a este Alto Tribunal para el desarrollo de sus funciones y que se convierten en sueldos, en equipo de cómputo, mobiliario, vehículos, etc.

Considerando que este Alto Tribunal es un organismo que esta en constante evolución y modernización de sus procesos como lo hizo al implementar el SIA (Sistema Integral Administrativo), es importante que la cultura de la calidad sea un punto medular para ese proceso y aún cuando no hemos iniciado un proceso de certificación de los procesos que realizan las áreas administrativas, los conocimientos que se obtuvieron en este cursos de "Gestión de la calidad en las organizaciones", nos permiten tener un panorama de hacia donde debemos enfocar nuestros esfuerzos para que en el corto plazo la meta sea realizar nuestros procesos administrativos con la calidad que nos coloque en posibilidad de obtener la certificación.

Además desde el punto de vista de la Contraloría, en la cual trabajo, resultó muy enriquecedor el haber participado en este curso ya que se va a buscar en el desarrollo de las actividades cotidianas inculcar entre los compañeros esa inquietud de desarrollar un trabajo de calidad y sobre todo destacar la importancia que esto tiene para terceros como lo es la sociedad. Lo importante es poder compartir los conocimientos obtenidos. Para esto se buscará realizar reuniones de trabajo para comentar y difundir dichos conceptos.

La calidad se debe entender como una responsabilidad de todos los que intervienen en un proceso, entiéndase desde el desarrollo de una auditoría hasta el proceso de adquisición de bienes.

En este proceso es importante la frase "el cliente siempre tiene la razón" y debemos entender que en nuestro caso el cliente son aquellas otras áreas con las

que interactuamos en nuestro trabajo diario. Por eso, considerando las atribuciones de la Contraloría es importante poner atención a las necesidades de esos clientes y de manera conjunta, encontrar la manera de mejorar cada uno de los procesos.

Finalmente es importante reflexionar que el problema de la calidad no es de corto plazo ni de soluciones inmediatas, es decir, no podemos decir que obteniendo un sello de calidad o una certificación ISO ya se está exento de los problemas. Alcanzar el éxito en cuanto a la calidad se refiere, es un compromiso que se desarrolla todos los días, la excelencia sólo se logra mediante el compromiso, valga la redundancia, que implica que cada uno dé mejor en su trabajo.

La calidad es más que certificados y cumplimiento de requisitos, es una filosofía que se vive día a día y que envuelve a todos los elementos de la organización, dirigiéndolos a la consecución de un mismo objetivo o ideal que no es más que la realizar sus actividades con la idea de generar un producto de calidad.

Alcanzar la calidad total ya no es una meta, es un requerimiento mínimo de la existencia, una empresa que no encamine sus objetivos a la búsqueda y consecución de ella, es una empresa que irremediablemente se rezagará.