



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **“La familia ISO 9000; herramienta estratégica competitiva en las organizaciones”**

MARCELO PAREDES CUAHQENTZI\*

GABRIELA HERNÁNDEZ FLORES

EDIT HERNÁNDEZ FLORES

### **RESUMEN**

Los Sistemas de Gestión de la Calidad han evolucionado desde ser una moda, hasta llegar al status de una poderosa familia de normas internacionales, que permite a las organizaciones estandarizar sus procesos en beneficio de sus partes interesadas, aún sin ser obligatoria. Estos modelos se pueden considerar como una estrategia para mejorar la competitividad de toda organización, El objetivo del presente trabajo es proponer un modelo de interrelación de las cuatro principales normas ISO 9000 con toda su familia, permitiendo a las organizaciones mejorar su desempeño optimizando recursos. Para ello, hacemos una reflexión de la importancia de desarrollar esfuerzos conjuntos entre la organización y sus recursos humanos, interna y/o externamente. Se presenta un análisis teórico de los sistemas de gestión de la calidad, posteriormente proponemos el modelo de interrelación, recordando siempre que el éxito del mismo dependerá del accionar cotidiano de todo el personal y del mejoramiento de sus áreas.

**Palabras clave:** Calidad, Competitividad, Sistemas de Gestión de la Calidad, ISO 9000

### **ABSTRACT**

Quality management systems had evolved from being such a trend up to the complexity of a powerful family of international standards which enable organizations to standardize their processes in order to benefit the concerned parties, even without being mandatory. These models can be considered a strategy to improve the competitiveness of any organization. The aim of the current task is to propose an interaction model of the four main ISO 9000 standards with the whole family, permitting the organizations to improve their performance by optimizing resources. For this, we might observe the value of joint effort among the organization and manpower; inside and/or outwardly. A theoretical analysis of the quality management systems is presented, subsequently, propose the interaction model, taking into account that a successful one might depend on daily action of personnel and the improvement of their respective areas.

**Key words:** Quality, Competitiveness, Quality management system, ISO 9000

---

\* Universidad Autónoma de Tlaxcala

## **La funcionalidad de la organización.**

La concepción de una organización sin importar su tamaño, es igual en cualquier parte del mundo, ya que, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una organización y entonces se pueda definir como: Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución, es decir, en cualquier tipo de organización.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos; quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve el cumplimiento de los objetivos de la empresa, provocando que esta sea eficaz y eficiente, es decir, que refleja su productividad y por tanto su competitividad.

## **Acerca de la competitividad.**

La competitividad de toda organización siempre depende fundamentalmente de su propio desempeño. Son los clientes y no los competidores o las políticas los que permiten crecer y mantenerse a una organización. El clima competitivo en la organización de nuestros días se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio y la presencia de ciclos de negocio cada vez más cortos, de tal modo que la organización pasa en periodos muy reducidos de su origen y primer crecimiento, a la madurez y a la declinación.

El ambiente competitivo al que se hace referencia, también se vive de una manera cada vez más aguda en sectores en los que los huecos del mercado se angostan o adquieren perfiles poco claros dificultando ser identificados con precisión. En fin, es un hecho que en las últimas décadas el mercado viene adquiriendo un dinamismo creciente.

Esta circunstancia innegable plantea un auténtico y constante reto de permanencia para las organizaciones y, por ende, para quienes las dirigen. Se exige, hoy más que nunca, mayor creatividad y mejores herramientas para identificar la estrategia competitiva idónea para ella a fin de permanecer en el sector donde se encuentra establecida o ingresar a otro diferente. Dos o más entidades se encuentran en una situación de competitividad si el logro de los objetivos de una de ellas implica la reducción de las probabilidades de las demás para alcanzar los suyos.

Luego entonces y de acuerdo con Niegel H. Croft (2009) el ser competitivo es:

- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, mejor que sus competidores (éxito a corto plazo).
- Balancear esta satisfacción con las necesidades y expectativas de otras partes interesadas (éxito sostenido a largo plazo).
- Anticiparse a las necesidades y expectativas futuras (mejora continua)
- Hacer todo lo anterior de una forma eficaz y eficiente.

Una estrategia para que las organizaciones sean competitivas es lograr el cumplimiento de las expectativas mínimas de sus clientes y/o usuarios finales, dicho de otra manera; es desempeñarse con calidad.

### **La calidad.**

La historia de la Calidad (compite, 2011) se remota, indudablemente, a los primeros esfuerzos de producción del género humano. Con toda seguridad, un producto o servicio que cumpliera con su cometido debe de haber sido un motivo de orgullo para su fabricante, y sin duda una frustración en el caso contrario. Por ejemplo; El hombre de las cavernas se aseguró que su lanza, para la cacería, contara con las características de dureza, tenacidad, filo y longitud conveniente para el logro de su objetivo, consciente que de no ser así estaba en juego su sustento o su vida. Durante la edad media se popularizó la costumbre de poner marca a los productos y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación asociada con la marca. En la época artesanal “los compradores confiaban en la habilidad y reputación de artesanos formados y experimentados, algunos de los cuales adquirieron reputación que se extendió más allá de los límites de su pueblo y de su tiempo; fue una forma de lograr la calidad y la excelencia” Al expandirse el comercio más allá

de los límites del pueblo y con el desarrollo de la tecnología se inventaron nuevos conceptos y herramientas para ayudar a lograr la calidad.

La Revolución Industrial que se originó en Europa trajo consigo el sistema de fábricas y la especialización del trabajo que hizo que los pequeños talleres independientes quedaran obsoletos. Los artesanos se convirtieron en trabajadores de las fábricas y los maestros en capataces. La calidad se siguió administrando por medio de las habilidades de los artesanos complementadas con la supervisión. La idea central del sistema Taylor era la separación entre la planificación y la ejecución, esta separación hizo posible un crecimiento considerable de la productividad pero propinó un golpe mortal al concepto de artesanía y el nuevo énfasis puesto en la producción tuvo un efecto negativo sobre la calidad. Para restablecer el equilibrio se adoptó una nueva estrategia: un departamento central de inspección encabezado por un inspector jefe y su equipo de inspectores en fuerte oposición de los supervisores de producción.

El objeto de la inspección es simplemente señalar los productos o servicios que no se ajusten a los estándares deseados. Antes que nada, los rechazos no debieron haberse producido. Por lo tanto el control de calidad se enfoca en el examen de los procesos diseñados para la fabricación del producto o servicio, y la inspección se ha convertido en el principal medio para la recopilación de datos. El control de calidad estadístico que comenzó en 1924 con Walter A. Shewhart y junto con Harold F. Dodge, H. G. Roming y William Edwards Deming de Los Laboratorios de la Bell Telephone Company y de Hawthorne Works de la Western Electrical Company, fueron quienes iniciaron la técnica de marcar datos estadísticos en gráficas especiales, de tal manera que contribuyeron al control de calidad.

A pesar de la comprobada efectividad del control de calidad estadístico, se tardó mucho en aceptar estas nuevas técnicas. Sin embargo, durante la Segunda Guerra Mundial, la industria, obligada por las mismas necesidades de la guerra, comenzó a usar este control. Las exigencias del gobierno estadounidense requerían de gran cantidad de material de calidad relativamente elevada, esto hizo inevitable el empleo de nuevos métodos, ya que se disponía de un número limitado de personal en las fábricas. Dada la novedad del control estadístico, la gente capacitada para su manejo más bien era poca, en todo los Estados Unidos se impartieron cursos cortos para entrenar a un gran número de personas en esta técnica. Al finalizar la guerra, el control de calidad estadístico estaba destinado a convertirse en un medio establecido de control industrial. Después de la segunda guerra mundial, los fabricantes Japoneses que habían estado ocupados en la producción de armamento se enfrentaron a la conversión a productos civiles, con el obstáculo primordial de una reputación de mala calidad en el comercio internacional. Para resolver sus problemas de calidad, los Japoneses se pusieron a aprender cómo otros países administraban la calidad. Con este fin, enviaron equipos de

técnicos a visitar empresas extranjeras para estudiar sus enfoques y traducir al japonés una selecta bibliografía. A partir de estas acciones los Japoneses idearon algunas estrategias sin precedentes para crear una revolución en la calidad, y es así como durante los años 70 y 80 del siglo XX numerosos fabricantes japoneses incrementaron su participación en el mercado internacional y una de las razones fundamentales que promovieron su éxito fue su alta calidad a un precio competitivo. Actualmente la calidad la determina el cliente; no el ingeniero, ni mercadotecnia, ni la gerencia general. Está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus requisitos (definidos o tácitos, conscientes o sólo percibidos, operacionales técnicamente o por completo subjetivos) y siempre representa un objetivo móvil en el mercado competitivo.

La calidad del producto o servicio puede definirse como:

La resultante total de las características del producto o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente.

El propósito de la mayor parte de las medidas de calidad es determinar y evaluar el grado o nivel al que el producto o servicio se acerca a su resultante total.

Algunos otros términos, como confiabilidad, facilidad para darle servicio y mantenimiento, en algunas ocasiones se han tomado como definiciones de la calidad del producto o servicio. Estos términos, son en realidad características individuales, que en conjunto constituyen la calidad del producto o servicio.

Los conceptos de calidad y de gestión de la calidad han evolucionado considerablemente a lo largo de las últimas décadas, dando lugar a sucesivas teorías y enfoques que han ido complementando los enfoques anteriores hasta llegar a la denominada gestión de la calidad total.

Es imprescindible conocer a qué convenciones se refiere cuando se habla de calidad y acotar exactamente qué se está definiendo.

La clásica *adecuación al uso* de Juran (1974), la interesante propuesta de Garvin (1988) de calidad como *simple y no analizable propiedad que aprendemos a reconocer sólo a través de la experiencia*, la específica *conformidad con los requerimientos* de Crosby (1979), o la de Pirsig (1974) que pone en cuestión la propia definición de calidad al asegurar que *la calidad no es ni mente ni materia, sino una tercera entidad independiente de las dos, algo que usted conoce, pero sobre lo que es difícil establecer un juicio objetivo*, son solo unos pocos ejemplos que ilustran las enormes diferencias entre formas de entender la calidad.

Desde otra perspectiva, la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente donde es necesario un conjunto de factores subjetivos de tal manera que puedan ser medidos.

Los clientes, ciertamente, no conocen las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo; pero sí tienen expectativas y éstas son susceptibles de medición, aún cuando esta medición pueda ser una cuestión difícil en muchos casos. Un inconveniente es que esta acepción está basada en expectativas de clientes las cuales son difíciles de detectar, medir y ponderar. Cada cliente puede tener un conjunto de expectativas diferentes, con ponderaciones también distintas. Incluso, en ocasiones el cliente no tiene expectativas, ya que no prevé qué producto o servicio va a recibir, ya sea por que es nuevo, de consumo esporádico o poco habitual. En este sentido *un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente.* La calidad como valor con relación al precio aplicable también a productos y servicios. Se dice que *tanto precio como calidad deben ser tomados en cuenta en un mercado competitivo; la calidad de un producto no puede ser desligada de su costo y de su precio.* Este concepto de calidad incorpora una serie de atributos como durabilidad, comodidad, etc., que, junto al precio, permiten su concreción en indicadores que ayudan al establecimiento de comparaciones efectivas entre productos, servicios y experiencias de consumo distintas. Tiene la ventaja de que obliga a la organización a centrarse, al mismo tiempo, en su eficacia con respecto al mercado y en la eficiencia de su gestión económica interna. La calidad como excelencia es considerada como la más genérica e integradora de las formas de entender la calidad. Se puede aplicar a productos, servicios, procesos y a la empresa en su conjunto. El término excelencia es el más utilizado en referencia a la calidad en contextos muy diversos. En este contexto se permite y exige incorporar el compromiso de todos los integrantes de la organización y se aplica a todos a aquellos productos y servicios que reúnen los máximos estándares de calidad en sus diferentes características. Un producto o un servicio es de calidad excelente cuando se aplican, en su realización, los mejores componentes y la mejor gestión y realización de los procesos.

En los países en vías de desarrollo como México, donde más del 90 % de la industria es micro, pequeña o mediana empresa, mismas que generalmente son de propiedad familiar y en donde la administración profesional se reduce a algunas grandes empresas o en centros de producción que fabrican con licencias de empresas multinacionales. Es común que el empresario nacional desconozca los beneficios de los sistemas de calidad y de su influencia sobre la rentabilidad, la competitividad y el desarrollo a largo plazo. Uno de los impedimentos para lograr niveles de calidad competitivos, es que el empresario la considera como un objetivo deseable socialmente, pero su contribución a la rentabilidad de los negocios se tiene como algo marginal. Todo esto es el resultado de concepciones erróneas tales como:

- La alta calidad es costosa.
- El énfasis en la calidad conduce a una reducción en la productividad.
- La calidad está básicamente condicionada a la cultura laboral de la mano de obra.
- La calidad puede asegurarse mediante una inspección estricta.

Además de que la demanda de bienes y servicio de consumo ha superado en general a la oferta (debido al crecimiento acelerado de la población, la cual carece de medios para evaluar la calidad) ha provocado entre otros los siguientes resultados:

- El comprador tiende a aceptar casi cualquier cosa disponible en el mercado, si ésta cubre sus necesidades básicas.
- Las decisiones de compra se basan en consideraciones relativas al precio y no a la calidad ni el servicio.

### **Los Sistemas de Gestión de Calidad.**

En la actualidad, mejorar la calidad, el desempeño y la competitividad es una exigencia creciente para las organizaciones de todo el mundo, por lo cual las respuestas a esta exigencia han sido muy variadas a lo largo de los años: planeación estratégica, seminario de concientización, equipos de mejora, certificación de la calidad de los proveedores, certificación de los sistemas de gestión de la calidad, seis sigma, etc. Sin embargo, en ocasiones estas actividades no se desarrollaron a partir de un entendimiento profundo de lo que está ocurriendo en el interior y exterior de la organización, y se pasan por alto aspectos tan básicos como entender porqué la calidad es el factor clave de la competitividad; asimismo, a veces no se analizan críticamente las prácticas e inercias en el interior de las organizaciones y las actividades tendentes a mejorar no se basan en el conocimiento de los principios y elementos básicos de la gestión de las organizaciones.

En ocasiones la alta dirección no está realmente convencida de la necesidad de cambiar y mejorar de fondo, ya que hace falta disciplina y visión para encabezar un verdadero plan de mejora, así como conocimiento sobre cuáles son los aspectos vitales que se deben cambiar en una organización. De esta manera, las actividades e intentos de mejora con frecuencia han sido respuestas pasajeras que poco a poco se olvidan, tal como le pasa a una moda (Gutiérrez Pulido, 2005).

Para una mayor comprensión, en el siguiente esquema sintetizamos los conceptos relativos a la calidad y sus relaciones:



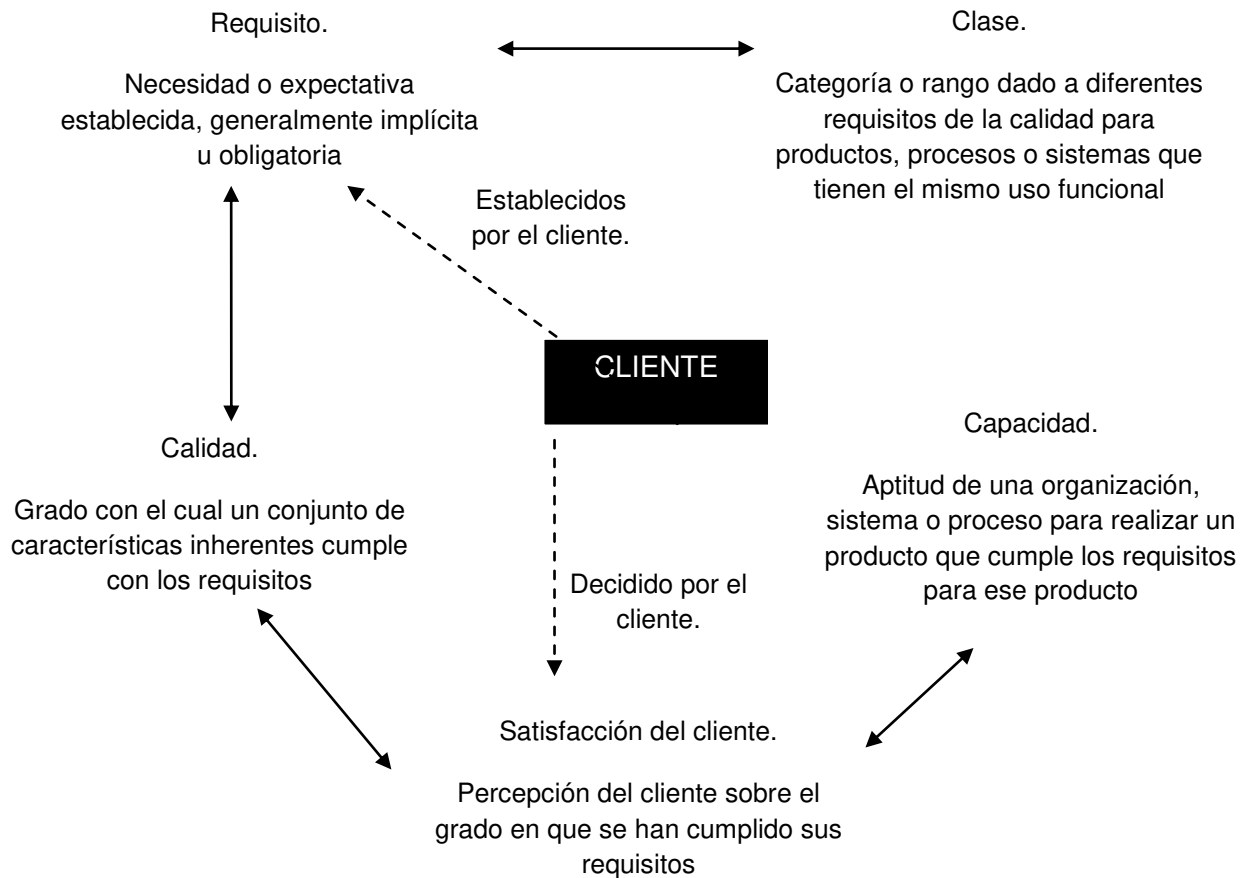


Fig. 1, Conceptos relativos a la calidad, según ISO 9000

Para que una organización del tamaño y giro que sea, tienda a operar eficaz y eficientemente, debería operar bajo un enfoque a procesos, ya que la aplicación de un sistema basado en procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado es lo que le permitiría ser eficaz y eficiente.

Todos los procesos deberían estar alineados con los objetivos de la organización y diseñarse para aportar valor, teniendo en cuenta el alcance y la complejidad de la organización.

La metodología de ISO 9001 tiene como base los requisitos del cliente como entrada. Estos requisitos se transforman en productos, que se espera tengan la satisfacción del cliente. Esta transformación involucra cuatro etapas:

- Gestión para la cual la alta dirección es responsable.
- Gestión de recursos.
- Realización del producto.
- Medición, análisis y mejora.

## La propuesta cimentada en la familia ISO 9000.

Cabe mencionar que estas cuatro etapas o procesos anteriores forman las cuatro cláusulas de la norma ISO 9001.

Un enfoque a procesos para la organización trae beneficios como:

- Integración y alineación de los procesos para permitir el logro de los resultados deseados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Menores costos y creación de tiempos de ciclos más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Estimulación en la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

De forma esquemática, los procesos los veríamos así:

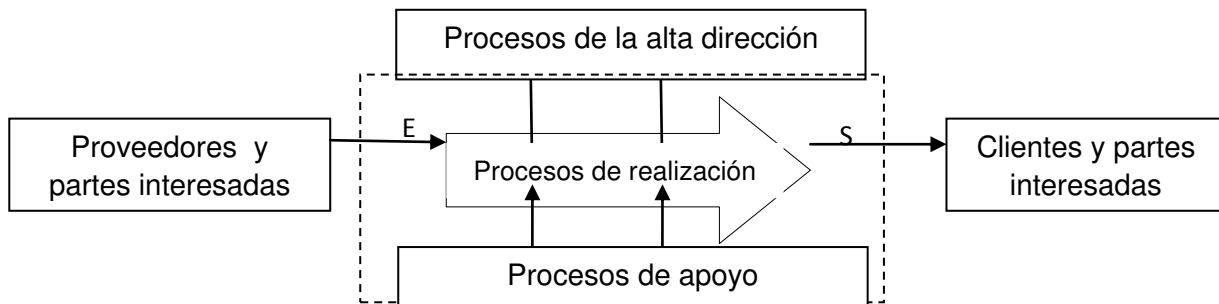


Fig. 2, Procesos típicos para la gestión de la calidad.

Es importante recordar que cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externos a la organización), los cuales definen los resultados requeridos por el proceso. De igual forma, se menciona que a menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso.

El enfoque basado en procesos para la organización introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes áreas funcionales, mejorando la gestión entre las interfaces de los procesos, todo enfocado hacia el logro de los objetivos de la organización.

Por ejemplo:

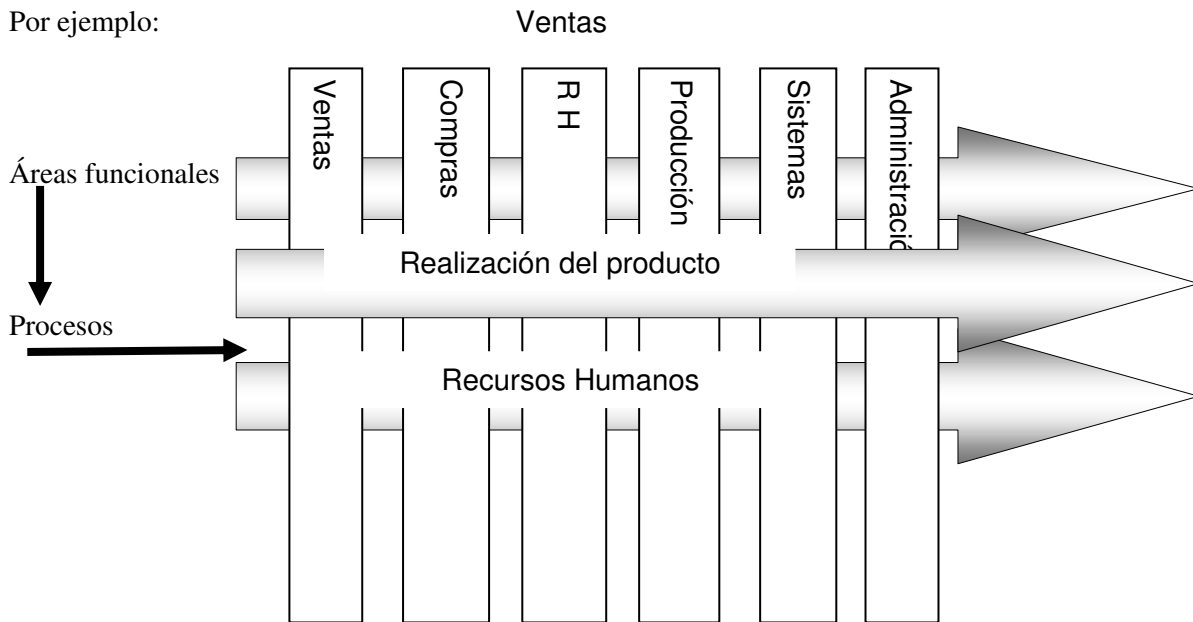


Fig. 3, Enfoque a procesos para cualquier organización. Los procesos cruzan las estructuras organizacionales.

Finalmente, en toda organización debería tenerse presente la siguiente reflexión, en cuanto a procesos se refiere:

Tabla 1, Enfoque tradicional y enfoque a procesos.

<b>Enfoque tradicional</b>	<b>Enfoque en procesos</b>
Los empleados son el problema	El proceso es el que provoca los problemas (y es susceptible de mejorar)
Hacer el trabajo	Ayudar a que el trabajo se haga
Entendimiento de “mi trabajo”	Conocer cómo mi trabajo se relaciona con el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Evaluación de los individuos	Evaluación del proceso
Siempre se pueden encontrar mejores empleados	Siempre se puede mejorar el proceso
Controlar a los empleados	Desarrollar personas
No hay confianza en nadie	Todos somos responsables
¿Quién cometió el error?	Ver ¿Qué permite que el error ocurra?
Corrección de errores	Reducción de variaciones
Énfasis en el producto	Énfasis en el cliente

Los Sistemas de Gestión de la Calidad han evolucionado notablemente, desde ser solamente una moda, hasta llegar al status de una poderosa familia de normas de talla internacional, que permite a las organizaciones estandarizar sus procesos en beneficio de sus partes interesadas, aún sin ser obligatoria. De tal forma que si las organizaciones deciden implementarlo, les será más fácil poder interactuar con sus similares a nivel internacional. Ahora bien, para aquellas organizaciones que ya tienen un sistema de calidad, o algo similar, siempre existe una valiosa oportunidad de revalorarlo.

Recordemos que el hecho de implementar un sistema de gestión de la calidad, no implica que la organización cambie de la noche a la mañana, en realidad no es así, este cambio depende del accionar cotidiano de todo el personal al interior y al exterior de la misma y, estas acciones, permiten siempre descubrir áreas de oportunidad de mejora.

En este sentido, con el sustento teórico de la familia de las normas ISO 9000, se ha conformado este trabajo, en el cual se remarca la conveniencia de implementar alguna o algunas de las normas mencionadas.

Luego entonces, el primer “requisito” que habrá que cumplir debe ser el compromiso y el convencimiento de la alta dirección. Pues una vez que la alta dirección asume el compromiso y liderazgo, facilita los pasos subsecuentes del proceso de transformación hacia la cultura de calidad.

Mucho se ha escrito sobre los efectos de los sistemas de calidad, en conjunción con algunas otras técnicas que apuntan a mejorar la competitividad de las organizaciones.

Sin embargo, en este trabajo resaltamos cuán importante es considerar a quienes va dirigido el producto o servicio en cuestión. En esencia, esta es la razón de ser de toda organización, pues actualmente es el cliente quien exige calidad.

Son diversos los aspectos que caracterizan los hábitos, costumbres y preferencias del cliente. Pero estas características del cliente están sujetas a cambios permanentes en el entorno social. Generalmente los factores de modificación en las preferencias del cliente, se derivan de cambios culturales que se generan, a su vez, por avances científicos y tecnológicos en diversos campos.

Cabe destacar que muchos de estos avances científicos y tecnológicos son producto de demandas sociales específicas. La ciencia y la sociedad tienen un vínculo interactivo. Esta interacción dialéctica entre la ciencia y la sociedad ha propiciado una constante innovación, tanto en productos como en servicios. La innovación es el signo característico de nuestro tiempo y por lo tanto los cambios adquieren una importancia tal, que quien los ignore estará condenado a permanecer al margen de la realidad, y por lo tanto pone en riesgo su propia existencia.

Los mercados internacionales no están al margen de estos cambios, las condiciones cambian constantemente y las organizaciones se ven obligadas a mantenerse dentro de estas líneas de cambio para conservar posiciones competitivas.

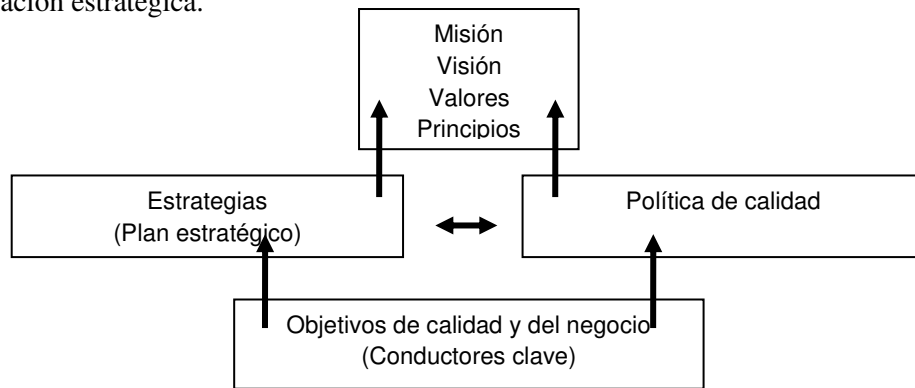
Las organizaciones no deben separar calidad de productividad ni de competitividad, porque ésta; la calidad, les permite ofrecer productos y/o servicios con precios competitivos en los mercados nacionales e internacionales, lo cual les asegura un mayor beneficio.

Todas las organizaciones (no importando el tamaño, tipo ni giro) buscan ser eficientes, con productos y servicios de calidad, orientadas al cliente. Esta óptica debe proporcionar una *visión panorámica* que incluya a proveedores, clientes, distribuidores, empleados y los factores ambientales.

Esta propuesta puede ser implementada por toda organización que así lo desee. Donde seguramente se obtendrán muy buenos beneficios para la propia organización y sus partes interesadas.

Con base en todo lo anterior, nuestra primera relación o propuesta debería contener o relacionar lo siguiente; Una alineación estratégica entre: MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS Y PLANES. Veamos:

Fig. 4, Alineación estratégica.



Que soportado en la familia de normas ISO 9000, se reflejaría de la siguiente manera:

Interrelación de las cuatro principales normas ISO 9000.

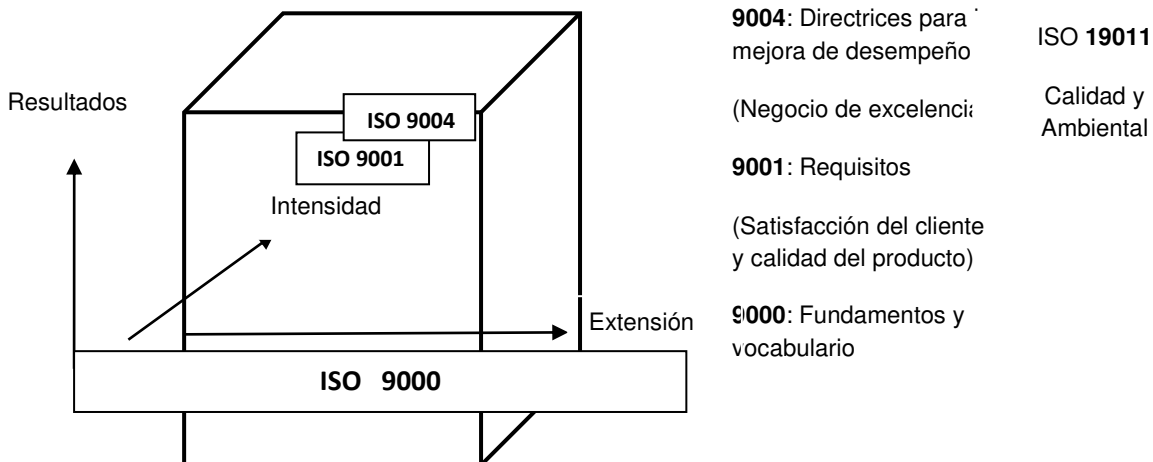


Fig. 5, Relación básica de las cuatro normas fundamentales de la familia ISO 9000.

Ahora bien, en toda organización es importante saber qué buscan los principales grupos de interés para su desarrollo, así pues se tiene lo siguiente:

- Lo que los dueños e inversionistas quieren.
  - Retorno de la inversión.
  - Mejores resultados de la operación.
  - Mayor posicionamiento en el mercado.
  - Incremento de las ganancias.
- Lo que los clientes y usuarios buscan.
  - Productos que sean conformes con los requisitos.
  - Productos que sean seguros y confiables.
  - Productos que estén disponibles cuando se requieran.
  - Productos que sean conservables.
  - Productos que estén en el precio correcto.
- Lo que el personal de la organización busca.
  - Mejores condiciones de trabajo.
  - Aumento de la satisfacción de su trabajo.
  - Mejorar su salud y seguridad.
  - Mejorar moralmente.
  - Estabilidad de su empleo.
- Lo que los proveedores buscan
  - Estabilidad.
  - Crecimiento.
  - Sociedad y entendimiento mutuo.
- Lo que la sociedad busca.
  - Cumplimiento de requisitos regulatorios y/o estatutarios.
  - Mejora en la salud y seguridad.
  - Incrementar la conciencia del medio ambiente.
  - Responsabilidad social.
  - Un futuro sostenido.

Y la gran pregunta es: ¿cómo iniciar?

Bien, si mencionando que un modelo de calidad para elevar la calidad y competitividad se debe basar en normas, para este caso el de la familia ISO 9000 y que al implementarlo beneficie a las partes interesadas mencionadas, teniendo en cuenta que la gestión de la calidad en esta familia de

normas se basa en ocho principios básicos. Los cuales cubren a las partes interesadas, pues es lógico que primeramente recordemos estos ocho principios como en la siguiente ilustración:

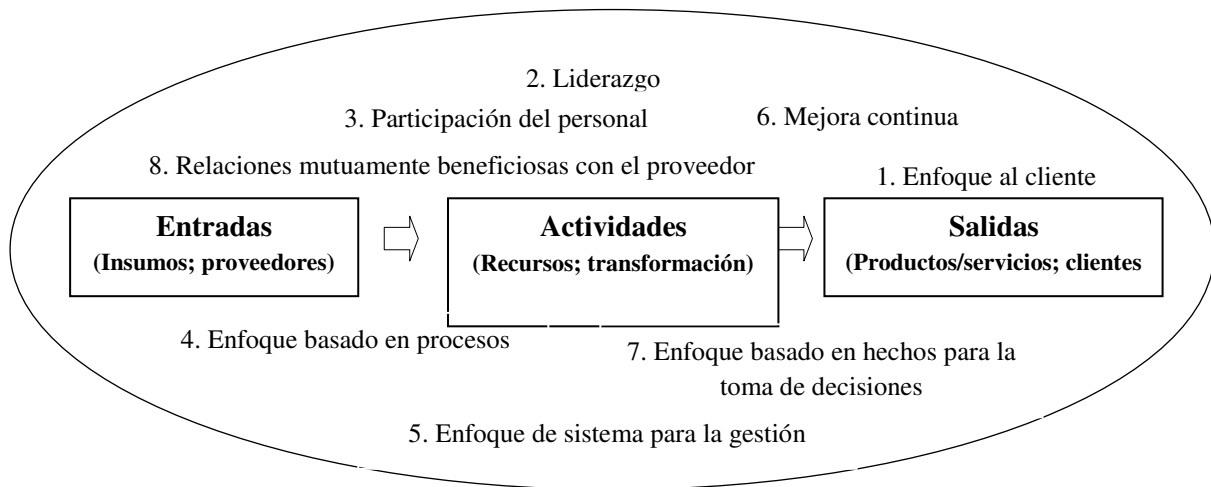


Fig. 6, Los ocho principios básicos del Sistema de Gestión de la Calidad y el enfoque a procesos.

La interrelación y/o aplicación de estos ocho principios en la organización (tomándola como un sistema o gran proceso), permitiría;

1. Contar con procesos que sean eficaces.
2. Contar con procesos que agreguen valor, percibido por los clientes.
3. Contar con procesos que sean adaptables a los cambios, sin pérdida de eficacia y/o eficiencia.
4. Incrementar la eficiencia de los procesos sin pérdida de eficacia.

Con al menos los siguientes beneficios:

1. Satisfacción de los clientes y usuarios.
2. Definición de estándares de medición y desempeño.
3. Aumento en la productividad y calidad.
4. Minimizar la incertidumbre.
5. Disminución de costos.
6. Consolidación de Imagen.
7. Mejora continua.

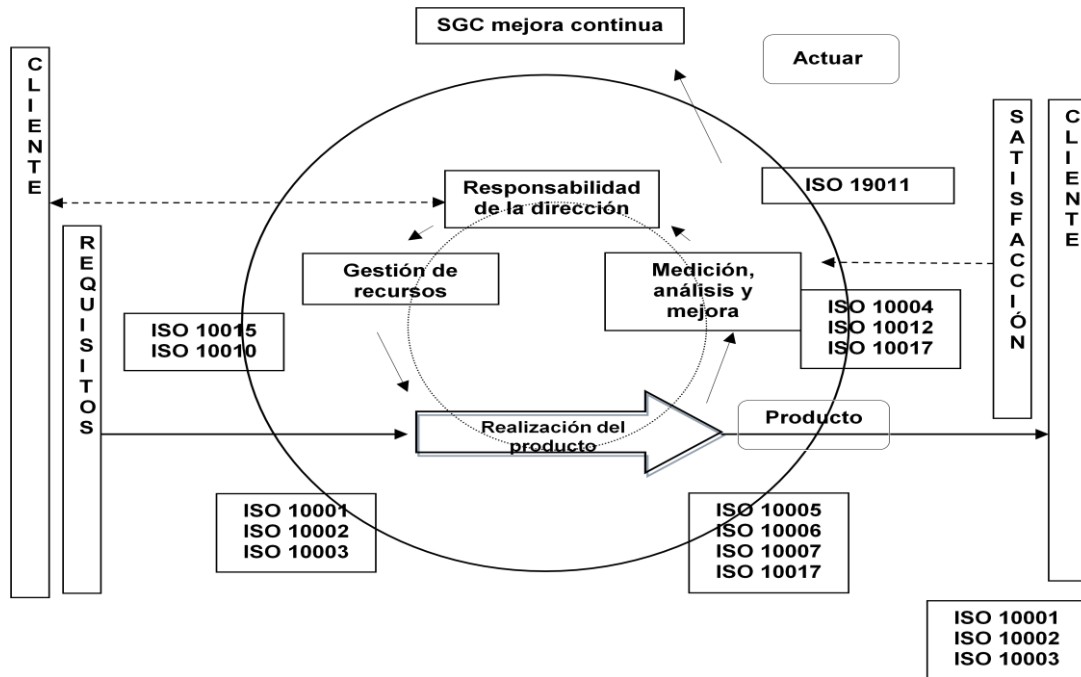
Pero aún más allá de lo anterior, tendríamos que dejar en claro que también entran en acción otros actores tales como;

- La sociedad.
- Las generaciones futuras.

- Los consultores.
- Los organismos de certificación.
- Los dueños e inversionistas.

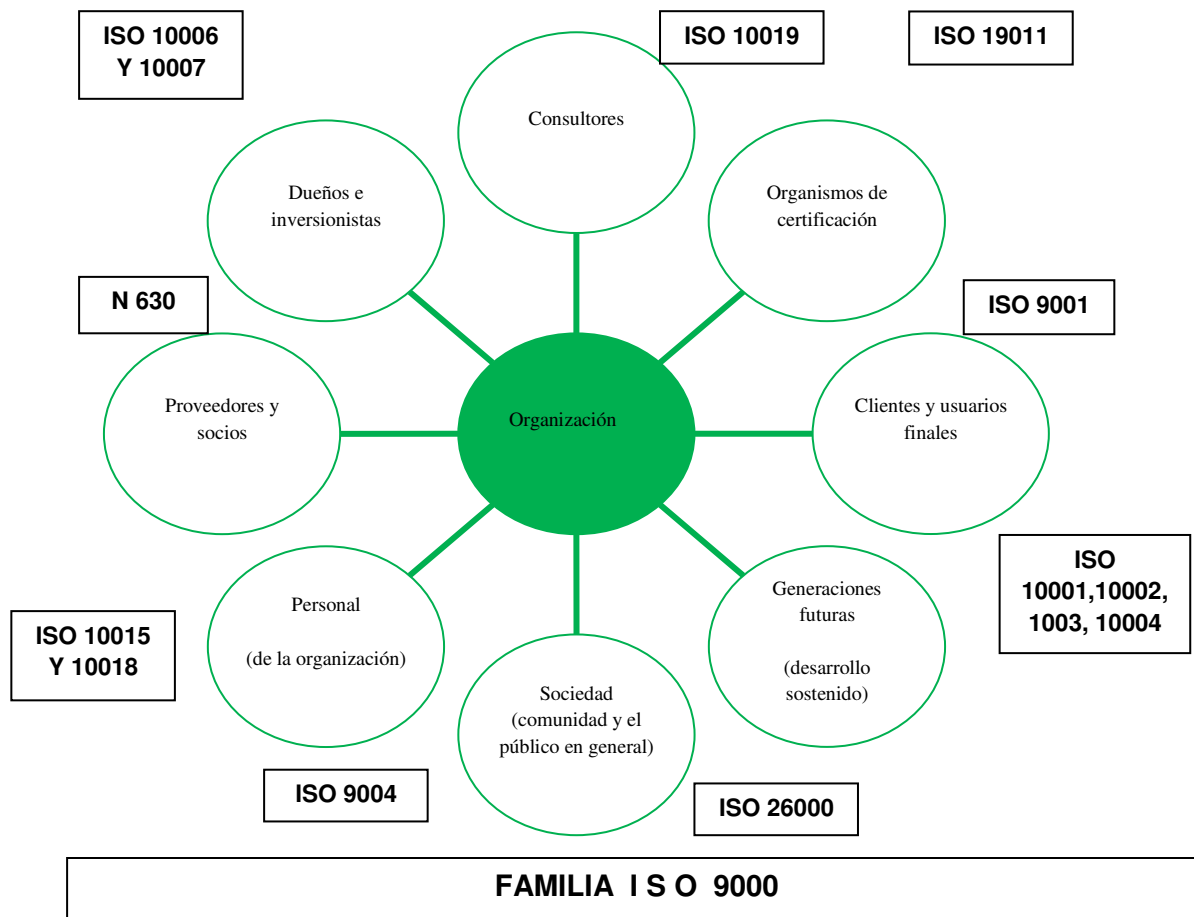
Fundamentos para establecer un SGC ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004.

(Aplicando las normas desarrolladas por el ISO/TC 176 en el enfoque a procesos).



En estos dos esquemas vemos el rol, pero principalmente el soporte en la familia de ISO 9000.





Podemos observar la interacción de la organización con alguna o algunas de las partes interesadas y aplicamos las normas, sus documentos, manuales u otro que nos aseguraría la calidad y por tanto la competitividad de la organización.

### Conclusiones

En el entendido de que en la actualidad, la interrelación de todas las organizaciones se realiza con base en normas establecidas que implican innovaciones, tecnología, controles de calidad y perfeccionamiento en sus procesos. Se plantean las siguientes conclusiones:

1. Estas normas deberían "obligar" a la alta dirección a tener un cambio de mentalidad que los lleve a obtener el logro de la calidad en los procesos que realicen y en los productos o servicios que ofrecen. Ya que la búsqueda de la calidad en toda organización implica desarrollar un plan integral en el que los empleados son al mismo tiempo clientes y proveedores de servicios, de productos o de información de otras áreas o departamentos (procesos) que tienen requerimientos concretos y son interdependientes.

2. Es imprescindible formar una cadena de necesidades y compromisos en las que cada uno deberá cumplir correctamente con su parte y asegurar la calidad paso a paso. Las políticas de calidad se ejercen desde la cúspide de la pirámide ocupacional, por lo que es un gran reto para los directivos el entenderlas y mantenerse actualizado. También es su responsabilidad adquirir y aplicar tecnología de punta y métodos innovadores que contribuyan a elevar la calidad, productividad y competitividad para que aseguren su posicionamiento en el mercado. De esta manera, los directivos de una organización deben obtener conocimiento exacto de todos y cada uno de los pasos que siguen sus procesos para delimitar prácticas y formar equipos de trabajo.
3. Para implementar un proceso de calidad en las organizaciones se necesita evaluar su situación actual y comenzar a explorar nuevas formas de relación entre las áreas que la conforman para simplificar los procesos y evitar el burocratismo y la duplicidad de trabajo, luego entonces, no basta con tener innovación tecnológica; la carencia de un líder congruente y de un adecuado uso de la tecnología serán un obstáculo para la mejora de nuestras organizaciones.
4. El incremento en la competitividad basada en la familia ISO 9000 nos permite cubrir toda esta gama de situaciones, pues el hecho de aplicar los ocho principios básicos de la calidad, asegura cubrir las oportunidades de mejora de todas las partes interesadas de la organización, nada queda a la deriva.
5. Si bien es cierto que la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad no son obligatorios, bien vale la pena que las organizaciones y su alta dirección tengan bien claro a lo que se dedican, a dónde quieren llegar y cómo lo van a lograr, por qué esto, es lo mínimo que les exigirán sus similares en su interacción diaria. Y como ya se mencionó, no es obligatorio, pero si no se demuestra su competitividad, simplemente no podrá interactuar.
6. Es importante mencionar, pero sobre todo resaltar que, esta familia de normas es, por un lado tan bondadosa que permite aplicarse a todas las partes que la organización decida, pero por otro lado es tan “dura” que una vez que se ha definido el alcance, difícilmente se podrá manipular la información, ya que en alguna auditoría bien ejecutada se verían resultados contradictorios a la propia organización.

## **REFERENCIAS**

- Croft, N. H., (2009). *Ponencia Magistral en el XIII Foro Mundial De Calidad*. Cancún, México
- De Arrascaeta Farrando., R. A., (2005). *Las Estrategias Empresariales y los Indicadores de Gestión*. México: INLAC A.C.

- Gibson James, L., Ivancevich J. M., Donnelly James H. Jr., (2001). *Las organizaciones, Comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez Pulido, H., (2005). *Calidad total y productividad*. (2ª ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Haeckel Stephan, H., (2000). *La empresa adaptable*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández C., C., Baptista L. P., (2003). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Hillier Frederick S., Lieberman Gerald J., (2001). *Investigación de operaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad, (2005). *Sistemas de Gestión de la Calidad, Desarrollo Organizacional, Serie ISO 9000:2000, Guía de Bolsillo*. México: INLAC A.C.
- Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad, (2007). *Interpretación ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad*. México: INLAC A.C.
- Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad, (2009). *Sistemas de Gestión de la Calidad para la Mejora Organizacional, Guía de Bolsillo*. México: INLAC A.C.
- Ishikawa, K, (1986). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. México: Norma.
- Jhonson, G., Scholes K., (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Montgomery Douglas, C., (1991). *Control Estadístico de la Calidad*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Moreno Luzón, M. D., (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones; teoría y estudio de casos*. España: Prentice Hall.
- Pick, S., López, A. L., (1992). *Cómo investigar en ciencias sociales*. México: Trillas.
- Porter, Michael E., (1997). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Porter, Michael E., (1997). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño mejor*. México: CECSA.
- Prawda Witenberg, J., (1996). *Métodos y modelos de investigación de operaciones: modelos estocásticos*, 2. México: Limusa.
- Pyzdwk, T. y Berger Roger, W., (1996). *Manual de control de la calidad en la ingeniería, I y II*. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez E., M., Escobar B., R., (1996). *Creatividad en el servicio, Una estrategia competitiva para Latinoamérica*. México: Mc Graw Hill.

Rojas Soriano, R., (1981). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: UNAM.

Singh Soin, S., (1997). *Control de Calidad total, claves metodologías y administración para el éxito*. México: Mc Graw Hill.

Thierauf Robert, J., Grosse Richard A., (2002). *Toma de decisiones por medio de la investigación de operaciones*. México: Limusa.