

Vinculación entre la serie ISO 9000:2000 y el premio nacional de calidad

Victor Manuel Nava Carbellido
Gerente de Calidad de Soluciones del Instituto Mexicano del Petróleo
E-mail <vnava@imp.mx>

Recibido: Abril de 2002. Aceptado: Noviembre de 2002.

RESUMEN

Las normas ISO 9000 y el Premio Nacional de Calidad son modelos que utilizan las organizaciones para desarrollar sus sistemas de calidad. Existen controversias debido a que algunos consideran estos modelos antagónicos y, en otros casos, complementarios. Este artículo explica las correlaciones que existen entre estos dos modelos, señalando sus coincidencias y diferencias, con base en la madurez de los sistemas de calidad.

Palabras clave: ISO 9000, Premio Nacional de Calidad, modelos, sistemas de calidad.

ABSTRACT

ISO 9000 standards and the National Quality Award are models used by organizations for developing their quality systems. There are controversies due to opinions considering these models to be antagonistic while others consider them to be complementary. This article explains the correlation between these two models overseeing their similarities and differences, based upon the maturity of the quality systems.

Keywords: ISO 9000, National Quality Award, models, quality systems.

INTRODUCCIÓN.

¿Acaso el Premio Baldrige, el Premio Deming o, específicamente en México, el Premio Nacional de Calidad (PNC), no contienen "normas" iguales o mejores que las de la Serie ISO? La respuesta es muy sencilla: "No se puede aspirar a satisfacer las expectativas de ninguno de esos programas si no ha implementado antes en su organización las Normas ISO 9000; estas normas son la base sobre la cual se construye un sistema que permita garantizar la calidad y la administración de la misma, para que alcance un alto nivel de éxito a futuro. Y por añadidura, la Serie ISO 9000 es el único sistema que goza de aceptación internacional".

El Premio Nacional de la Calidad es un programa más completo que la ISO 9001, ya que contempla mucho más aspectos administrativos de

la organización, mientras que la serie ISO tiene un alcance más limitado, ya que es una norma genérica, que establece requisitos mínimos. Los criterios del Premio Nacional de la Calidad son mucho más específicos; los lineamientos señalan en lenguaje un poco más detallado lo que se espera obtener. En cambio, la Serie ISO está diseñada para ser inclusiva, no exclusiva.

En la figura 1 se establece la trayectoria de madurez de los sistemas de calidad, en el que se observa que las normas ISO 9000 son los requisitos mínimos que una organización establece, primero la ISO 9001 y con más detalle la ISO 9004, que tiende hacia la excelencia, mientras que los premios de calidad son modelos aún más completos.

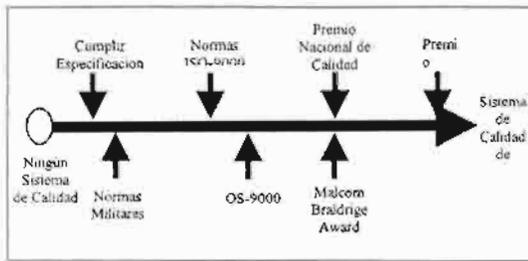


Fig. 1 Grado de Madurez de los sistemas de calidad

Fuente: Diplomado ISO 9000, UNAM 2001¹

DESARROLLO

En la literatura existe una comparación de las normas ISO 9001:1994 y el Premio Malcolm Baldrige. Kinght, D. Frankling, en la página 33 de su tesis "A study of the benefits of ISO 9000 quality standards application as related to the state of quality management maturity in organizations", presenta una comparación entre la norma ISO 9001 en su versión 2000 y el Modelo Nacional de Calidad Total, versión 2002 en

México, de manera sencilla, con el fin de mostrar las diferencias y las similitudes entre los modelos de gestión (ver Tabla 1), identificando las ligas entre ambos modelos.

A pesar de que las críticas señalan que la ISO 9001 no es una herramienta de calidad efectiva, al analizar los componentes de la norma ISO 9001 se muestra que son consistentes con otros modelos de aseguramiento de calidad. Es probable que existan mejores herramientas para administrar calidad en algunas industrias y una situación competitiva en otras, lo que no es fundamentalmente incompatible con la gestión de calidad. La estructura de la norma ISO 9001 sugiere que el logro de los indicadores de certificación garantiza un umbral efectivo de aseguramiento de la calidad. La pregunta empírica se dirige a que si la organización debería obtener primeramente la certificación cumpliendo con los requerimientos de los principales clientes o si la ISO 9001 es un componente de los modelos de calidad total.²

Tabla 1. Identificación de ligas entre ISO 9001:2000 y PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

| PREMIO NACIONAL DE CALIDAD | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------------|
| Criterios * | | | | | | | | | |
| Elementos de la ISO9001:2000 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Total de Ligas |
| 4. Sistema de gestión de calidad | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 4 | 0 | 0 | 9 |
| 5. Responsabilidad de la dirección | 6 | 7 | 5 | 4 | 1 | 0 | 1 | 11 | 35 |
| 6. Gestión de los recursos | 0 | 0 | 4 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| 7. Realización del producto | 6 | 0 | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 6 | 25 |
| 8. Medición, análisis y mejora | 8 | 3 | 2 | 4 | 2 | 7 | 0 | 8 | 34 |
| Total de criterios | 20 | 10 | 12 | 13 | 9 | 23 | 1 | 25 | 113 |

* 1.0 Clientes, 2.0 Liderazgo, 3.0 Planeación, 4.0 Información y conocimiento, 5.0 Personal, 6.0 Procesos, 7.0 Impacto social, 8.0 Resultados.

Fuente: Creación Propia.

¹ Omachonu, Vincent K., *Principios de la calidad total*, Ed Drana, México, p.284, 1995.

² Anderson, S. W., "Why firms seek ISO 9000 certification Regulatory compliance or competitive advantage?", *Production and Operations Management*, U.S.A., vol 8, núm 1, 29p. 1999.

Con el propósito de obtener una respuesta a esta interrogante y con base en la tabla de las ligas que existen entre los modelos Premio Nacional de la Calidad e ISO 9001:2000, que se mostró anteriormente, a continuación se detallan estas correlaciones.

En algunas ocasiones se denomina "Par Consistente" a las normas ISO 9001 e ISO 9004 en forma conjunta. Para efecto de la comparación, se seguirán los criterios de la ISO 9001 (Sistema de Gestión de la Calidad, Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Realización del Producto y Medición, Análisis y Mejora) y se analizará su vinculación con los otros modelos:

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La ISO 9000:2000 y el PNC tienen como parte de su misión promover y estimular la adopción de procesos integrales de calidad, esto con el propósito de que la organización se distinga por tener las mejores prácticas de calidad total e impulsar la mejora continua. Se espera que la organización adopte un enfoque Planear-Hacer-Verificar-Ajustar, en sus procesos, e incorpore la retroalimentación obtenida de los controles del proceso, evaluaciones del producto e indicadores de la satisfacción del cliente, para determinar la necesidad de un mayor o menor control, y así responder anticipadamente a las necesidades de sus clientes y a las condiciones cambiantes de los mercados, generando valor a todos los grupos de interés.

En específico, la ISO 9001:2000 establece que dichos procesos clave deben establecerse, documentarse, implementarse, mantenerse como un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficiencia.

Complementando la norma ISO 9004:2000 recomienda que para dirigir y operar una organización con éxito se requiere gestionarla de una manera sistemática y visible. Es decir, el éxito de la organización recae en el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño organizacional mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas.

Tanto en el Par Consistente como en el PNC el acceso a los documentos y registros debe asegurarse para las personas de la organización y para otras partes interesadas, basándose en la política y procedimientos de comunicación de la organización; el premio enfatiza que la aplicación generalizada del conocimiento incluye la utilización inicial de conocimiento recién generado y la extensión de su aplicación, donde resulte pertinente, para la mejora e innovación dentro de la organización.

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

• Compromiso de la dirección

Uno de los principios que rige al Par Consistente y al PNC es el Liderazgo, "Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, donde el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización", y con ello creando valor para todos los grupos de interés (la sociedad, los proveedores, los accionistas, los clientes, entre otros); buscan reforzar la necesidad de liderazgo en un SISTEMA efectivo, definiendo así su rol, responsabilidad y autoridad de la Alta Dirección de la organización. Entiéndase como "Alta Dirección" a la máxima autoridad de la organización.³

Básicamente las concepciones de ambos modelos buscan el mismo objetivo, sin embargo, el PNC va más allá, al establecer la responsabilidad fundamental de la alta dirección como *tener un comportamiento ético, congruente e involucrado con la organización*, ya que con estas acciones logra inspirar y motivar al personal a que contribuya a impulsar a la organización a un nivel de clase mundial.

• Enfoque al cliente

El enfoque al cliente es parte de la razón de ser de estos modelos, es decir, son los cimientos

³ ISO 9000:2000 COPANT/ISO9000-2000 NMX-CC-9000-IMNC-2000, "Sistemas de Gestión de la calidad -Fundamentos y vocabulario", COTENNSISCAL e IMNC, pp. 2, 2001.

filosóficos, con se concibieron tanto la ISO 9001:2000 como el PNC. El éxito de la organización depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes y usuarios finales, actuales y potenciales, así como la consideración y comprensión de las otras partes interesadas.

La ISO 9001:2000 establece a la alta dirección como responsable de asegurar que la organización entienda las necesidades y expectativas de sus clientes y mercados, así como los requisitos estatutarios y regulatorios relevantes aplicables a sus productos o servicios, con el propósito de ser usados y cumplidos por el sistema para desarrollar requisitos para los productos y servicios ofrecidos por la organización.

Mientras que el PNC analiza la forma como la organización profundiza en el conocimiento de los clientes y mercados y cómo éstos perciben el valor proporcionado por la organización. Además, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales y la evaluación de su satisfacción y lealtad. Estos dos modelos persiguen que la organización conozca y actualice su conocimiento sobre las necesidades y preferencias completas de sus clientes, usuarios finales y mercados; las oportunidades para adelantarse a las expectativas de sus clientes y su posición frente a la competencia.

• Planificación

El PNC incluye la forma como define sus objetivos y cómo éstos se despliegan en la organización; examina la forma en que la organización establece sus objetivos estratégicos globales y desarrolla sus estrategias con base en éstos, así como la definición de los principales cambios que se esperan en la posición competitiva y en el horizonte temporal, a fin de alcanzarlos en forma balanceada para todos los grupos de interés, definidos por la organización, tomando en cuenta sus recursos, prioridades y circunstancias.

La ISO 9001:2000 reafirma el hecho de que debe realizarse una planificación para asegurar que los recursos y métodos necesarios estén disponibles para el logro de la política y objetivos de calidad. Además, establece que cualquier cambio organizacional debe planearse para asegurar la actualización del sistema y que

se cumpla con él. La ISO 9004:2000 reitera que la alta dirección debe asumir la responsabilidad de la planificación de la calidad de la organización. Se contempla la planificación como información de entrada para el proceso de revisión por la dirección.

• Responsabilidad y autoridad

El PNC y la ISO 9001:2000 establecen que la alta dirección tiene la responsabilidad de dar a conocer cuál es la función y el grado de decisión del personal de toda la organización.

En la ISO 9004:2000 se recomienda que además de que al personal se le atribuyan responsabilidades y autoridad dentro de la organización, se le permita contribuir en el logro de los objetivos de calidad y establecer su participación, motivación y compromiso.

En el PNC se establece un código de conducta que sirve de guía en la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, y expresa las actitudes necesarias para hacer realidad los valores de la organización.

• Comunicación interna

La ISO 9001:2000 y el PNC examinan la forma cómo la organización obtiene, estructura y comunica la información y el conocimiento para la administración de la organización; la ISO 9004:2000 recomienda definir e implantar un proceso eficaz y eficiente para la comunicación de la política de calidad, los requisitos de calidad, los objetivos de la calidad y los logros, ya que proporcionar esta información puede ayudar a la mejora del desempeño de la organización y compromete directamente a las personas en el logro de objetivos de la calidad.

• Revisión por la dirección

La alta dirección evalúa y da seguimiento al desempeño global de la organización, estableciendo que debe conducir revisiones del sistema a intervalos definidos, que ella debe establecer y ejecutar a intervalos suficientemente frecuentes para asegurar que el progreso, en relación con la política y objetivos de calidad, puede monitorearse a fin de tomar las acciones de mejora, correctivas y/o preventivas, necesarias para la adecuación y eficacia continuas; todo ello en aras de lograr el éxito y desarrollo de la organización. Éstos son los aspectos que subraya tanto el PNC como la ISO 9001:2000.

La ISO 9004:2000 extiende el alcance más allá de la verificación de la eficiencia y eficacia del sistema, convirtiéndola en un proceso que se extiende a la totalidad de la organización, sirviendo, a su vez, al proceso de planificación y medición del desempeño.

Es importante destacar que a diferencia del Par Consistente, el premio examina con mayor detalle el aspecto social o de medio ambiente y contempla las repercusiones en la revisión del desempeño de la organización.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

• Provisión de recursos

El PNC y el Par Consistente pretenden asegurar la disponibilidad de los recursos para implementar, mantener y mejorar, es decir, la organización planea sus objetivos atendiendo a todos los grupos de interés y considera sus recursos, prioridades y circunstancias con el fin de asegurar el cumplimiento de dichos planes de acción.

La ISO 9004:2000 recomienda, además, que para la mejora del desempeño deberían considerarse recursos tales como⁴: los relacionados con las oportunidades y restricciones, los tangibles, los intangibles, las estructuras de organización, la gestión de información y tecnología, etc.

• Recursos humanos

Tanto en el PNC como en la ISO 9001 el factor humano se analiza detalladamente, la organización debe lograr el desarrollo del personal durante su vida laboral con el propósito de optimizar su desempeño.

La educación y la formación deben enfatizar la importancia del cumplimiento de los requisitos, necesidades y expectativas de las partes interesadas, además de tomar de conciencia de las consecuencias sobre la organización y su personal debido al incumplimiento.

La ISO 9001:2000 enfatiza en la competencia de desempeño (educación, formación, habilidades y experiencia) del personal de la empresa. La ISO 9004:2000 recomienda el promover la participación y desarrollo del personal con el fin de mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización. Además de que para la planificación de las necesidades de educación y formación debe tomarse en cuenta: a) El cambio provocado por la naturaleza de los procesos de la organización, b) Las etapas de desarrollo del personal, y c) La Cultura Organizacional. El PNC va más allá del desempeño del personal dentro de la organización, el premio contempla su calidad vida, examina cómo la organización mejora la satisfacción, motivación, salud y bienestar de su personal en el trabajo y cómo promueve el bienestar de la familia.

• Infraestructura

En el Par Consistente se define la infraestructura y se evalúa su capacidad para la realización de los productos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas. En este aspecto el PNC se ha visto muy escueto, sólo menciona que para la realización, en forma balanceada, de la planeación estratégica, deben considerarse los recursos, prioridades y los objetivos del interés, de acuerdo con las circunstancias.

• Ambiente de trabajo

El Par Consistente recomienda que la dirección se asegure de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal, con el fin de mejorar el desempeño de la organización. En relación al ambiente de trabajo, el PNC examina cómo determina la organización las fuerzas y debilidades, las amenazas, las áreas de oportunidad y sus factores clave de éxito, a partir del conocimiento y del análisis de su entorno corporativo; además de establecer los objetivos estratégicos, dependiendo de la consideración de recursos, de las prioridades y de las circunstancias. Adicionalmente, el PNC contempla la mejora de las relaciones laborales, es decir, cómo se alienta la cooperación entre los integrantes de la organización y con entidades externas (sindicatos, organizaciones gubernamentales, etc.).

En el criterio de Calidad de Vida examina cómo la organización mejora la satisfacción del

⁴ ISO 9004:2000 COPANT/ISO 9004-2000 NMX-CC-9004-IMNC-2000, "Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la Mejora del Desempeño", COTENNSISCAL e IMNC, 2001, pp 25 (ver a detalle la descripción de los recursos mencionados arriba).

personal y, principalmente, el bienestar de su personal en el trabajo, enfocándose a la mejora de seguridad, higiene y ergonomía, e incluso más allá en comparación con la ISO 9004, en la vida personal del trabajador.

En busca de la excelencia, dentro del punto de Gestión de Recursos, sólo la ISO 9004:2000 y el PNC contemplan los siguientes aspectos:

- a) Información,
- b) Proveedores y alianzas,
- c) Recursos naturales, y
- d) Recursos financieros.

REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

• Planificación de la realización del producto

En la ISO 9001:2000 y en el PNC se da sentido a los elementos a considerar en el proceso de realización del producto, donde se establece que se debe verificar la ejecución de los planes de acción que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos. Los recursos necesarios (infraestructura, ambiente de trabajo, información, entrenamiento, recursos financieros, recursos naturales, proveedores, alianzas, etc.) deben asignarse según se identifiquen las entradas y los resultados requeridos; esto de acuerdo con el enfoque de procesos. La ISO 9004:2000 y el PNC recomiendan asegurar la operación eficiente de los procesos de realización, de apoyo y de los procesos asociados de manera tal que la organización tenga la capacidad de satisfacer a las partes interesadas, aportando valor de manera directa o indirecta; asimismo, ambos enfatizan en el enfoque basado en procesos, es decir, para asegurar la operación eficaz y eficiente de la organización, la gestión debería reconocer que el resultado de un proceso puede convertirse en el elemento de entrada de uno o más procesos.

• Procesos Relacionados con el cliente

“La organización debe dar respuesta a los requerimientos detectados en sus sistemas de conocimiento, promoviendo la construcción y fortalecimiento de relaciones positivas y de

largo plazo con sus clientes, con un espíritu de ganar-ganar, con el fin de lograr su preferencia, retención y lealtad”.⁵

El PNC y el Par Consistente basan sus modelos en la premisa de que los clientes tienen necesidades y expectativas, que pueden o no estar establecidas como requisitos, pero se espera que se cumplan con estas necesidades. La ISO 9004:2000 examina directamente los procesos relacionados con las partes interesadas, donde establece que la dirección debería asegurarse de que la organización ha definido procesos aceptados para la comunicación eficaz y eficiente de las partes interesadas.

El Par Consistente establece que debe evaluarse si la organización tiene la capacidad para cumplir los requisitos del cliente, esto vislumbrado desde la etapa de negociación con el mismo, con énfasis en el hecho de que la organización debería comprender los requisitos del proceso del cliente o de otras partes interesadas, antes de iniciar sus acciones de cumplimiento, por lo cual, este entendimiento y su impacto debería ser mutuamente aceptable para los participantes. El PNC maneja más allá el aspecto del cumplimiento de los requisitos, es decir, maneja el concepto de percepción del valor otorgado por la organización, que tiene que ver con la comparación que los clientes hacen entre lo que reciben y lo que pagan por ello. Ambos modelos buscan que la organización dé respuesta a los requerimientos detectados en sus sistemas de conocimiento y promueva la construcción y fortalecimiento de relaciones positivas y a largo plazo con sus clientes, con el fin de lograr su preferencia, retención y lealtad.

• Diseño y desarrollo

En este punto se observa claramente la evolución de la madurez de la calidad, contemplando la intención de la ISO 9001 en la implantación de la metodología para el diseño y desarrollo del producto / proceso e ir más allá en la definición de la responsabilidad y compromiso de hacer un producto / proceso funcional, sin fallas que arriesguen la integridad de las partes interesadas. La ISO 9004 tiene esta visión, que culmina, según lo señala el PNC, con el hecho de que se busca la anticipación de las necesidades de los clientes, además de contemplar las condiciones cambiantes del mercado y la generación de valor para todos los grupos de interés incluidos.

⁵ Premio Nacional de Calidad, “Modelo Nacional Para la Calidad Total”, pp. 18, 2002.

- Compras

La ISO 9001:2000 se enfoca a la necesidad de generar un mecanismo de control de adquisiciones. La extensión del control sobre las compras y proveedores debe ser apropiado al impacto de los artículos o servicios comprados, a la calidad de los productos producidos por la organización, y al riesgo de falla en algún requisito de entrega.

Mientras que el PNC y la ISO 9004:2000 se enfocan principalmente a que la organización diseñe, desarrolle y estructure cadenas de valor con sus proveedores, orientadas al mutuo beneficio y a la generación de valor para los clientes, usuarios y otros grupos de interés.

Recomiendan que los requisitos para los procesos de los proveedores y las especificaciones del producto deberían elaborarse junto con los proveedores, con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso de compras y ayudar a la organización en el control y disponibilidad del inventario.

- Producción y presentación del servicio

En cuanto al control de la producción y de la prestación del servicio, los dos modelos analizan la forma cómo la organización controla y mejora sus procesos, productos y servicios, con el fin de construir cadenas de valor de forma consistente y el logro de sus objetivos estratégicos. Es importante mencionar que el PNC determina el valor y la factibilidad técnica y/o económica del producto y/o servicio, refiriéndose con esto a la consideración del punto de vista tecnológica y las actividades de investigación y desarrollo efectuadas a fin de responder a las necesidades cambiantes de los mercados y clientes, con fundamento en una comparación actualizada de procesos, productos y servicios.

En la ISO 9001:2000 debe asegurarse el control de los procesos especiales. Entiéndase por procesos especiales aquellos que requieren definir un criterio de validación, debido a que el resultado no puede verificarse por un monitoreo o medición subsecuente. El PNC no hace alusión a los procesos especiales.

El Par Consistente establece los elementos mínimos que deben considerarse en la preservación del producto; enfatizando la necesidad de establecer un proceso para la identificación y

trazabilidad, con el fin de recopilar datos que puedan utilizarse para la mejora. El PNC no contempla la definición de este punto dentro en su modelo, lo da por sabido.

El Par Consistente asegura el adecuado uso y conservación de los bienes que son propiedad del cliente, es decir, la organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes propiedad del cliente, suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. El PNC no contempla en la administración del sistema las propiedades del cliente que intervienen en la producción del producto/servicio.

Adicionalmente, el Par Consistente persigue el establecimiento de los elementos que deben considerarse en la preservación del producto. En la ISO 9004 maneja tres situaciones en su recomendación de la preservación del producto: a) Conservación del producto, b) Requisitos especiales y c) Uso previsto del producto.

El PNC contempla la preservación del producto con una visión más allá al establecimiento de procedimientos, es decir, realiza una evaluación del valor percibido por el mercado, que debe incluir las experiencias de los clientes al interactuar con toda la organización y cubrir todo el ciclo de vida del producto y servicio, por ejemplo, búsqueda, adquisición, uso, desecho, o interrupción de uso (1.3).

- Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

El enfoque del Par Consistente es establecer un mecanismo de control para los equipos de inspección, medición y pruebas para garantizar el desempeño adecuado eficaz y eficiente de la verificación y validación de los procesos y productos, incluyendo encuestas, simulaciones y otras actividades de medición y seguimiento. Además de considerar medios para eliminar los errores potenciales de los procesos, con el fin de minimizar la necesidad de controlar los dispositivos de seguimiento y medición y para aportar valor a las partes interesadas.

Lo que busca el PNC es medir la satisfacción y lealtad de sus clientes y usuarios, indicando cómo asegura la confiabilidad de los métodos utilizados. Los resultados de satisfacción de

cliente y usuarios finales se relacionan con los indicadores de desempeño de la organización.

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Los modelos persiguen el seguimiento continuo de las acciones de la organización para la mejora del desempeño y los registros de su implementación, que son datos básicos para mejoras futuras para lograr la satisfacción del cliente y lograr un valor agregado.

El Par Consistente fija su atención en el aspecto de asegurar de forma eficaz y eficiente la medición, recopilación y validación de datos para garantizar el desempeño de la organización y la satisfacción de las partes.

Y, el PNC evalúa los niveles de satisfacción y lealtad de sus segmentos de clientes y usuarios finales, como consecuencia del uso de sus productos y servicios y por la relación completa con su organización.

• Seguimiento y medición

En relación con la Satisfacción del Cliente, la ISO 9001:2000 busca asegurar que se considerará como una medida del desempeño de la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos. Tanto el PNC y la ISO 9004:2000 plasman su preocupación por profundizar en el conocimiento de los clientes y mercados y cómo estos perciben el valor proporcionado por la organización, así como la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales, evaluando la satisfacción. El premio va más allá de la satisfacción del cliente, busca su lealtad, ya que al ver satisfechas sus necesidades y expectativas, a través de todas las actividades que realiza para la búsqueda, adquisición, instalación, uso, mantenimiento y desecho del producto o servicio, además de responder a sus quejas y anticiparse a sus necesidades.

El Par Consistente requiere el establecimiento y documentación de los lineamientos y la mecánica de las auditorías internas, que deben ser objetivas y realizarse por personal competente diferente al trabajo que será auditado. Su función es verificar el cumplimiento con los procedimientos, así como la eficiencia de los procesos en el logro de los objetivos.

Con una visión más amplia del manejo de seguimiento y medición de los procesos, la ISO 9004 agrega dos elementos, que se encuentran bajo el gran rubro del seguimiento y medición del desempeño del sistema: a) las medidas financieras y b) la autoevaluación.

El PNC no contempla un procedimiento para la realización de auditorías internas, esto no implica que no se utilicen varios instrumentos de seguimiento y medición del desempeño del sistema y los procesos.

El Par Consistente establece que la aplicación de métodos para el seguimiento y medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad, es dar confianza con respecto a que los procesos de relación del producto son capaces de producir productos/servicios conformes y, que los otros procesos dentro del sistema demuestren su capacidad continua de lograr objetivos asociados a éstos y en su administración de las operaciones diarias.

El PNC toma en cuenta y pondera las oportunidades de mejora e innovación tanto de los procesos clave como de los procesos de apoyo, para que la organización pueda anticiparse a las necesidades de sus clientes y a las condiciones cambiantes de los mercados.

El Par Consistente establece que deben realizarse el seguimiento y medición del producto para verificar el cumplimiento de los requisitos. Recomienda planificar y llevar a cabo la medición de los productos con el fin de verificar que se han alcanzado los requisitos de las partes interesadas y que se han utilizado para mejorar los procesos de realización. El PNC no contempla el seguimiento y medición del producto como tal dentro de un criterio, pero esto no implica su exclusión en el modelo, ya que se establece la mejora continua del producto y la satisfacción de las partes interesadas, por lo cual, se requiere dicho seguimiento y medición.

• Control de producto no conforme

Sólo el Par Consistente define el tratamiento que se le va a dar al producto no conforme, es decir, la organización debe establecer un procedimiento para tomar las acciones apropiadas cuando se detecte una no conformidad. El PNC no contempla la consideración de gestión de productos no conformes, pero es preciso remar-

car el interés que se establece en el modelo por cubrir las expectativas y necesidades del cliente y otras partes interesadas.

• Análisis de datos

Para estos modelos es evidente que tanto el análisis como la aplicación de la información y datos es base esencial para la toma de decisiones y para la administración de la organización, ya que se pretende identificar las áreas de mejora, incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas, y mejorar la eficiencia y oportunidad con base en hechos y datos, la planeación de la organización y la evaluación, la innovación de los productos, servicios y procesos.

• Mejora

El Par Consistente busca la mejora continua del sistema; promueve la filosofía del mejoramiento continuo dentro de la organización y el incremento de la habilidad de la organización para cumplir los requisitos. El enfoque radica en el hecho de que no sólo se identificarán problemas, sino que debe cubrirse la posibilidad de enriquecer los resultados del sistema, con base en los procesos estables y capaces, y anticipándose a las expectativas del mercado. De igual forma el PNC aplica la mejora en todo su modelo y la contempla como principio, considerando adicionalmente a la innovación.

El Par Consistente utiliza la acción correctiva como una herramienta para la mejora del desempeño del sistema. Es decir, toma acciones para eliminar la causa de no conformidades con el objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. El PNC no estipula estas acciones dentro del modelo, pero sí está pendiente de todas las desviaciones que puedan suceder al cumplimiento de los requisitos, a través de la mejora.

El Par Consistente contempla la generación de un mecanismo de control de problemas potenciales del sistema, esto es, la organización debe identificar las tendencias en sus productos y procesos, que le ayudarán a tomar acciones antes de que ocurra una no conformidad. El PNC, con relación al manejo de acciones preventivas, define y utiliza indicadores que reflejen posibles comportamientos futuros de los clientes, que denoten preferencia por los productos y servicios, así como referencias positivas de éstos.

La ISO 9004:2000 establece el elemento "Mejora Continua de la Organización", en donde se contempla que para ayudar en el aseguramiento del futuro de la organización y la satisfacción de las partes interesadas, la dirección debería crear una cultura que involucre a las personas, de manera activa, en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, de las actividades y de los productos. Enfatiza en el hecho de que la dirección debería apoyar tanto las actividades de mejora continua progresiva inherente a los procesos existentes, como las actividades que aprovechan las oportunidades de mejora significativa, con el fin de conseguir el máximo beneficio para la organización y para las partes interesadas.

CONCLUSIONES

Los modelos ISO 9000 y el Premio Nacional de Calidad son modelos que tienen muchas interrelaciones y pueden verse como complementarios. La ISO 9001 establece los requisitos mínimos que debería cumplir una organización para lograr contar con un sistema de calidad. La ISO 9004 busca establecer las bases rumbo a la excelencia y el Premio Nacional de Calidad define los requisitos de excelencia para las organizaciones (ver figura 2), pretendiendo así que el proyecto TQM se implemente progresivamente a lo largo de toda la estructura de la organización, para cooperar en el proceso de integración, operando todas las modificaciones/mejoras necesarias y evitando alguna pérdida de las características institucionales. Ello debido a que la orientación fue, primero, para obtener la certificación de la Calidad ISO 9001 en un departamento específico, buscando después extender el proceso TQM a la organización en su totalidad.⁶

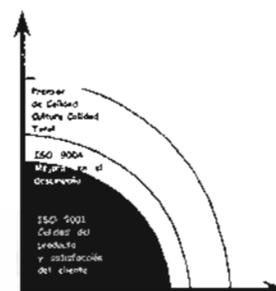


Fig. 2. Niveles de cultura de calidad
Fuente: Creación Propia

BIBLIOGRAFIA

1. Anderson, S. W., "Why firms seek ISO 9000 certification: Regulatory compliance or competitive advantage?", *Production and Operations Management*, U.S.A., Vol. 8, No 1, pp. 28-43, 1999.
2. DIPLOMADO ISO 9000, MODULO III "ANALISIS DE LAS NORMAS ISO 9000, División de Educación Continua, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2002.
3. ISO 9000:2000 COPANT/ISO9000-2000 NMX-CC-9000-IMNC-2000, "Sistemas de Gestión de la calidad –Fundamentos y vocabulario", COTENNSISCAL e IMNC, p.42 2001,
4. ISO 9001:2000 COPANT/ISO9001-2000 NMX-CC-9001-IMNC-2000, "Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos", COTENNSISCAL e IMNC, 2001, 36 p.
5. ISO 9004:2000 COPANT/ISO 9004-2000 NMX-CC-9004-IMNC-2000, "Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la Mejora del Desempeño", COTENNSISCAL e IMNC,p. 89, 2001
6. Knight, Franklin D., *A study of the benefits of ISO 9000 quality standards application as related to the state of quality management maturity in organizations*; Thesis, E.U.A., University of Alabama in Huntsville;130 p. 1997
7. Premio Nacional de Calidad, *Modelo Nacional para la Calidad Total*, 2002, p. 57.
8. Omachonu, Vincet K., Joel E. Ross, *Principios de la calidad total*, DIANA, México, 284-285 pp. 1995.
9. Ruscitti, G. "The ISO 9000 quality assurance projects of Paediatric Hospital Bambino Gesu"; *Total Quality Management*, Abingdon, vol. 11, No 4-6, pp. S393-S398, 2000.

⁶ Ruscitti, G. "The ISO 9000 quality assurance projects of Paediatric Hospital Bambino Gesu"; *Total Quality Management*. Abingdon, Vol. 11, No 4-6, pp. S393-S398, 2000