

4.1 Normatividad internacional para la gestión de la calidad

4.1.1 ISO 9000

¿Qué es ISO?

Organización Internacional para la Estandarización (**ISO**) es una federación de alcance mundial integrada por cuerpos de estandarización nacionales de 130 países, uno por cada país.

La ISO es una organización no gubernamental establecida en 1947. La *misión* de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes, y para promover la cooperación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico.

Todos los trabajos realizados por la ISO resultan en acuerdos internacionales los cuales son publicados como *Estándares Internacionales*.

¿De dónde proviene el nombre ISO?

Muchas personas habrán advertido la falta de correspondencia entre el supuesto acrónimo en inglés de la Organización y la palabra “ISO”. Así sería, pero ISO no es el acrónimo.

En efecto, “ISO” es una palabra, que deriva del *Griego* “*isos*”, que significa “igual”, el cual es la raíz del prefijo “iso” el cual aparece en infinidad de términos.

Desde “igual” a “estándar” es fácil seguir por esta línea de pensamiento que fue lo que condujo a elegir “ISO” como nombre de la Organización. ISO Estándares.

¿Cómo desarrolla la ISO sus estándares?

La Organización Internacional para la Estandarización estipula que sus estándares son producidos de acuerdo a los siguientes *principios*:

- 1) **Consenso:** Son tenidos en cuenta los puntos de vistas de todos los interesados: fabricantes, vendedores, usuarios, grupos de consumidores, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de investigación.
- 2) **Aplicación Industrial Global:** Soluciones globales para satisfacer a las industrias y a los clientes mundiales.
- 3) **Voluntario:** La estandarización internacional es conducida por el mercado y por consiguiente basada en el compromiso voluntario de todos los interesados del mercado.

Esta norma *se refiere a* la gestión de la calidad y al aseguramiento de la calidad redactándose las directrices para su selección y utilización.

Uno de los factores esenciales en el funcionamiento de la organización es la calidad de sus productos o servicios. Existe una tendencia mundial por parte de los clientes, hacia requisitos más exigentes respecto a la calidad. Al mismo tiempo se esta produciendo una creciente toma de

conciencia de que, para obtener de forma continuada unos buenos rendimientos económicos, es necesario, con frecuencia, mejorar la calidad de forma sistémica. Para que una organización sea reconocida por la calidad de sus productos o servicios, tiene que funcionar con eficacia, con método y con sistema, dentro de una norma que dé garantía al usuario de los productos o servicios.

Cuando se crea un producto o un servicio, se hace para satisfacer las necesidades y requisitos de los clientes. Tales requisitos, generalmente, se traducen en forma de especificaciones. Sin embargo, las *especificaciones técnicas* no pueden, por sí solas, garantizar que se cumplirán de manera efectiva los requisitos del cliente, ya que pueden producirse deficiencias en las propias especificaciones o en el sistema organizativo establecido para diseñar y realizar el producto o servicio. Ello ha llevado al desarrollo de *normas de sistemas de calidad* y guías que contemplen los requisitos establecidos en las especificaciones técnicas del producto o servicio. Esta serie de Normas Internacionales (ISO 9000 a ISO 9004) establecen una racionalización de los numerosos y variados enfoques nacionales en este campo. Las *normas* nacen para que las empresas se rijan por unos principios de organización, para que den estabilidad en el mercado y en la sociedad.

Los *sistemas de calidad* no son un capricho, son una imperiosa necesidad para lograr una cierta estabilidad económica y social. Para que exista una clientela, es necesario hacer una prospección del mercado, saber lo que las personas necesitan, quieren o esperan y diseñar un producto o servicio acorde a esas expectativas. La satisfacción del cliente garantiza la continuidad de la organización.

Mediante esta norma se espera clarificar diferencias y relaciones entre los conceptos relativos de la calidad. También pretende dar orientación para poder elegir la norma más apropiada para la empresa (ISO 9001, 9002, 9003), para el aseguramiento externo de la calidad.

El sistema de la calidad de una organización está influido por los objetivos de la propia organización, por sus productos o servicios y por sus propias prácticas; en consecuencia, el sistema de calidad varía de una organización a otra.

Definiciones

En esta Norma Internacional se utilizan los términos con la significación dada en la norma ISO 8402; sin embargo, se han tomado de ésta las definiciones de cinco términos, que se consideran fundamentales para utilización de la presente Norma Internacional.

Política de la calidad

Directrices y objetivos generales de una empresa, relativos a la calidad, expresados formalmente por la dirección general.

La política de la calidad forma parte de la política general y debe ser aprobada por la alta dirección.

Gestión de la calidad

Aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad.

La obtención de la calidad deseada requiere el trabajo y la participación de todos los miembros de la empresa en tanto que la responsabilidad de la gestión de la calidad corresponde a la alta dirección.

La gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como la planificación, las operaciones y las evaluaciones relativas a la calidad.

Sistema de calidad

Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

El sistema de la calidad debe ser proporcionado a lo que exige la consecución de los objetivos establecidos sobre la calidad.

Puede exigirse que se ponga de manifiesto la implantación de ciertos elementos del sistema, si así se ha establecido contractualmente, por prescripciones reglamentarias o en los casos de una evaluación.

Control de calidad

Técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad.

Para evitar toda confusión se recomienda utilizar un modificador cuando este concepto se refiere a un campo más restringido, por ejemplo, control de la calidad en la fabricación.

El control de la claridad lleva implícito la aplicación de técnicas operativas de actividades, que tienen dos objetivos fundamentales: mantener bajo control un proceso y eliminar las causas de defecto en las diferentes fases del bucle de la calidad, con el fin de conseguir los mejores resultados económicos.

Aseguramiento de la calidad

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

El aseguramiento de la calidad no será completo si los requisitos adecuados no reflejan íntegramente las necesidades del utilizador.

Desde el punto de vista de la eficacia, el aseguramiento de la calidad implica generalmente, una evaluación permanente de aquellos factores que influyen en la adecuación del proyecto y de las especificaciones a las aplicaciones previstas y además, la verificación y la auditoria de las operaciones de producción, de instalación y de inspección. Para proporcionar la debida confianza, puede ser preciso que se aporten las pruebas oportunas.

Mediante el uso de estas normas las empresas deberán:

- Conseguir y mantener la calidad del producto o servicio.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Generar confianza en la propia organización.

Lograr la confianza de la clientela.

Cuando hay un contrato, ofrecer garantías al cliente de que se cumplen las condiciones acordadas.

Así, la norma ISO 9000 es la que permite seleccionar un modelo de *aseguramiento de la calidad*, entre los que se describen las ISO 9001/9002/9003.

En las ISO 9004 y 9004-2 se recogen directrices para la *gestión de la calidad*, la última referida especialmente a los servicios.

Objetivos

En relación con la calidad una organización deberá intentar alcanzar los siguientes objetivos:

- Conseguir y mantener la calidad real del producto o servicio, de tal forma que se satisfagan permanentemente las necesidades, implícitas o explícitas de cliente.
- Ofrecer a su propia dirección la confianza de que se obtiene y mantiene la calidad deseada.
- Ofrecer al cliente la confianza de que se está obteniendo, o que será conseguida, la calidad deseada en el producto suministrado o servicio prestado. Cuando se halla establecido contractualmente, se podrá exigir la comprobación documental en las condiciones previamente acordadas.

Características de las distintas situaciones del sistema de calidad

Las normas internacionales relativas a los sistemas de la calidad se utilizan en dos situaciones diferentes. *Contractuales y no contractuales*.

En ambas situaciones la organización del suministrador influye en la capacidad de este último para conseguir realmente un servicio o producto que se ajuste a sus exigencias y en los riesgos que de ellos puedan derivarse. En este caso, el cliente exigirá contractualmente que el suministrador incluya ciertos elementos en su sistema de calidad.

Un mismo suministrador, con frecuencia, estará implicado en los dos tipos de situaciones. El suministrador puede comprar materiales o componentes normalizados, sin requisitos contractuales de aseguramiento de la calidad y, por otro lado, comprar otros con requisitos contractuales. El mismo suministrador puede vender algunos de sus productos con requisitos contractuales y otros sin ellos.

Tipos de normas internacionales sobre sistemas de la calidad

Esta serie de normas comprende dos tipos de Normas Internacionales que cubren las necesidades correspondientes a diferentes situaciones:

- La norma ISO 9004 (y la presente norma internacional), que recogen las directrices para la gestión de la calidad, aplicable a todas las organizaciones.

· Las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, que son las normas previstas para el aseguramiento externo de la calidad en condiciones contractuales.

- 4.1 Responsabilidad de la dirección/gerencia
- 4.2 Sistema de la calidad
- 4.3 Revisión de contratos
- 4.4 Control del diseño
- 4.5 Control de la documentación y los datos
- 4.6 Adquisiciones
- 4.7 Control de los productos proporcionados por clientes
- 4.8 Detección y seguimiento de productos
- 4.9 Control de Procesos
- 4.11 Control de los equipos de inspección, medición y comprobación
- 4.12 Estatus de inspección y comprobación
- 4.13 Control de los productos no conformes
- 4.14 Intervenciones de corrección y preventivas
- 4.15 Manipulación, almacenamiento, envasado, conservación y suministro
- 4.16 Control de los registros de la calidad
- 4.17 Auditorías internas de la calidad
- 4.18 Formación
- 4.19 Servicios postventa
- 4.20 Técnicas estadísticas.

4.1.2 ISO 14000

Introducción

En la actualidad a nivel mundial las normas ISO 9000 e ISO 14000 son requeridas, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

Estas normas fueron escritas con el espíritu de que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, si no de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente. De esta forma es una norma que se aplica a la empresa y no a los productos de esta. Su implementación asegura al cliente que la calidad del producto que él esta comprando se mantendrá en el tiempo. En la medida que existan empresas que no hayan sido certificadas constituye la norma una diferenciación en el mercado. Sin embargo con el tiempo se transformará en algo habitual y se comenzará la discriminación hacia empresas no certificadas. Esto ya ocurre hoy en países desarrollados en donde los departamentos de abastecimiento de grandes corporaciones exigen la norma a todos sus proveedores.

Historia

Para 1992, un comité técnico compuesto de 43 miembros activos y 15 miembros observadores había sido formado y el desarrollo de lo que hoy conocemos como ISO 14000 estaba en camino. En octubre de 1996, el lanzamiento del primer componente de la serie de estándares ISO 14000 salió a la luz, a revolucionar los campos empresariales, legales y técnicos. Estos estándares, llamados ISO 14000, van a revolucionar la forma en que ambos, gobiernos e industria, van a enfocar y tratar asuntos ambientales. A su vez, estos estándares proveerán un lenguaje común para la gestión ambiental al establecer un marco para la certificación de sistemas de gestión ambiental por terceros y al ayudar a la industria a satisfacer la demanda de los consumidores y agencias gubernamentales de una mayor responsabilidad ambiental.

Cabe resaltar *dos vertientes* de la ISO 14000:

1. La certificación del Sistema de Gestión Ambiental, mediante el cual las empresas recibirán el certificado, y
2. El Sello Ambiental, mediante el cual serán certificados los productos ("sello verde").

La ISO 14000 se *basa* en la norma Inglesa BS7750, que fue publicada oficialmente por la British Standards Institution (BSI) previa a la Reunión Mundial de la ONU sobre el Medio Ambiente (ECO 92).

Una de las deliberaciones de la ECO 92 trató sobre la instalación de un grupo de trabajo por parte de la International Standardization Association (ISO) para estudiar la elaboración de Normas Ambientales. El resultado de estos trabajos fue la creación del Comité Técnico 207-ISO/TC 207, en marzo de 1993. El Comité Técnico estructuró seis subcomités y un grupo de trabajo, en los cuales se discutieron los temas pertinentes con los países responsables.

- Subcomité 01: Sistema de Gestión Ambiental- Reino Unido
- Subcomité 02: Auditorías Ambientales- Holanda
- Subcomité 03: Sellos Ecológicos (Sellos Verdes)- Australia
- Subcomité 04: Evaluación del Desempeño Ambiental- Estados Unidos
- Subcomité 05: Análisis del Ciclo de Vida- Francia
- Subcomité 06: Términos y Definiciones- Noruega
- Grupos de Trabajo: Aspectos Ambientales en normas y productos- Alemania

La edición final de la norma BS-7750 se publicó en 1994 y sirve de guía para la evaluación del impacto ambiental. La norma internacional ISO 14000 fue aprobada en septiembre de 1996 y la adopción de la norma a rango de "norma nacional" en Europa se dio en marzo de 1997. La versión oficial en idioma español de la norma internacional fue publicada en mayo de 1997.

ISO 14000 es el nombre genérico del conjunto de normas ambientales creadas por la TC 207 de la ISO (International Organization for Standardization).

ISO 14000 es una *serie de standards internacionales*, que especifica los requerimientos para preparar y valorar un sistema de gestión que asegure que su empresa mantiene la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socio-económicas. Dentro de las diversas normas publicadas, la **ISO 14000, norma de Sistemas de Gestión Ambiental**, es la más conocida y la única que se puede certificar. De esta forma, la certificación del suplemento 14001 es evidencia de que las Empresas poseen un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) implementado, pudiendo mostrar a través de ella su compromiso con el medio ambiente.

En los últimos 20 años, ISO ha publicado más de 350 normas sobre aspectos específicamente ambientales, como calidad del aire, agua y suelo, así como sobre las emisiones de humo de los vehículos. Sus métodos de ensayo, reconocidos internacionalmente, han provisto las bases para una evaluación seria de la calidad del ambiente en todo el planeta. Ciertamente, las preocupaciones ambientales no son un problema nuevo para ISO. Lo que es nuevo es el sistema de gestión ambiental que está siendo desarrollado por ISO y que está teniendo como consecuencia la serie de normas ISO 14000.

Las normas de la serie ISO 14000 permiten que cualquier organización industrial o de servicios, de cualquier sector, pueda tener control sobre el impacto de sus actividades en el ambiente. El enfoque genérico de sistemas - exitosamente iniciado por las ISO 9000 de Gestión de la Calidad - permite una evaluación precisa y una comparación de las medidas tomadas por las organizaciones para encarar su responsabilidad con relación al ambiente. Como el criterio para la elaboración de

normas internacionales está basado en el consenso internacional de los distintos interesados - la industria, el gobierno y los especialistas ambientales - las normas ayudarán a prevenir, que requerimientos nacionales divergentes se conviertan en barreras técnicas al comercio, mientras que permitirá a quienes las pongan en práctica demostrar el cumplimiento de las metas ambientales.

¿Qué es ISO 14000?

ISO 14000 es una norma medioambiental *voluntaria* internacional reconocida por las organizaciones como GATT y la Organización de Comercio Mundial.

ISO 14000 realmente es una serie de normas que cubre todo de los sistemas de dirección medioambientales (El SME), realmente el problema de preocupación es a estas alturas para organizaciones que buscan registro de un SME.

ISO 14001--los aspectos medioambientales-- tiene por objetivo identificar los "aspectos" medioambientales y continuamente trabajar para minimizar efectos negativos de funcionamiento; la llave de ISO 14001 es ser un sistema de dirección que asegura que la organización entera está envuelta en mejora incesante.

¿Quién necesita las normas?

La mayoría de las empresas que producen artículos para su venta en el mundo desarrollado, enfrentan la posibilidad hoy en día o en el futuro próximo de que deban pasar por una certificación independiente para demostrar que sus sistemas de administración de calidad se ajustan a ISO 9000.

Entre las empresas que cada vez más exigen las normas porque el cliente así lo demanda se incluyen:

Todas aquellas empresas que venden un servicio, sin importar cuál, a grandes empresas sofisticadas, en particular fabricantes o empresas importantes de servicios.

Todas aquellas empresas que venden un servicio que involucra requerimientos estrictos de calidad.

Todas aquellas empresas que venden un servicio en un área altamente regulada: hospitales, supermercados, restaurantes, líneas aéreas, etc.

La norma ISO 14000 es un *conjunto de documentos* de gestión ambiental que, una vez implantado, afectará todos los aspectos de la gestión de una organización en sus responsabilidades ambientales y ayudará a las organizaciones a tratar sistemáticamente asuntos ambientales, con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades de beneficio económico. Los estándares son voluntarios, no tienen obligación legal y no establecen un conjunto de metas cuantitativas en cuanto a niveles de emisiones o métodos específicos de medir esas emisiones. Por el contrario, ISO 14000 se centra en la organización proporcionando un conjunto de estándares

basados en procedimiento y unas pautas desde las que una empresa pueda construir y mantener un sistema de gestión ambiental.

En este sentido, cualquier actividad empresarial que desee ser sostenible en todas sus esferas de acción, tiene que ser consciente de que debe asumir de cara al futuro una actitud preventiva, que le permita reconocer la necesidad de integrar la variable ambiental en sus mecanismos de decisión empresarial.

La norma se compone de *5 elementos*, los cuales se relacionan a continuación con su respectivo número de identificación:

Sistemas de Gestión Ambiental (14001 Especificaciones y directivas para su uso – **14004** Directivas generales sobre principios, sistemas y técnica de apoyo.)

Auditorías Ambientales (14010 Principios generales- **14011** Procedimientos de auditorias, Auditorias de Sistemas de Gestión Ambiental- **14012** Criterios para certificación de auditores)

Evaluación del desempeño ambiental (14031 Lineamientos- **14032** Ejemplos de Evaluación de Desempeño Ambiental)

Análisis del ciclo de vida (14040 Principios y marco general- **14041** Definición del objetivo y ámbito y análisis del inventario- **14042** Evaluación del impacto del Ciclo de vida- **14043** Interpretación del ciclo de vida- **14047** Ejemplos de la aplicación de ISO 14042- **14048** Formato de documentación de datos del análisis)

Etiquetas ambientales (14020 Principios generales- **14021**Tipo II- **14024** Tipo I – **14025** Tipo III)

Términos y definiciones (14050 Vocabulario)

Todas las normas de la familia ISO 14000 fueron desarrolladas sobre la base de los siguientes *principios*:

- Deben resultar en una mejor gestión ambiental;
- Deben ser aplicables a todas las naciones;
- Deben promover un amplio interés en el público y en los usuarios de los estándares;
- Deben ser desde el punto de vista costoso efectivas, no prescriptivas y flexibles, para poder cubrir diferentes necesidades de organizaciones de cualquier tamaño en cualquier parte del mundo;
- Como parte de su flexibilidad, deben servir a los fines de la verificación tanto interna como externa;
- Deben estar basadas en conocimientos científicos;
- y por sobre todo, deben ser prácticas, útiles y utilizables.

¿Cómo implementarla?

Los requisitos del sistema de gestión se encuentran en la norma ISO 14001, que es aplicable a todo tipo y tamaño de organizaciones.

Los *pasos* principales para lograr una gestión ambiental *certificada* son:

- Establecer una política, fijar objetivos y metas, desarrollar programas ambientales.
- Detectar los aspectos ambientales e identificar los impactos significativos.
- Documentar los procesos y definir los registros necesarios.
- Evaluar el sistema a través de auditorías internas.
- Implementar acciones correctivas y preventivas – ciclo de mejoras.
- Auditoría de certificación a través de un organismo acreditado
- OBTENCIÓN DEL CERTIFICADO ISO 14000.
- Auditorías de mantenimiento, asegurando la continuidad del correcto funcionamiento del sistema de gestión ambiental a través de auditorías internas y externas.

Relación con las normas ISO 9.000

La serie ISO 14.000 comparte principios comunes de un sistema de gestión con la serie ISO 9.000 de normas de sistemas de calidad. Sin embargo, debe entenderse que la aplicación de varios elementos del sistema de gestión puede diferir debido a los distintos objetivos y diferentes partes interesadas. Mientras que los SGC tratan las necesidades de los clientes, los SGA están dirigidos hacia las necesidades de un amplio espectro de partes interesadas y las necesidades que se desarrollan en la sociedad por la protección ambiental.

Mientras que para las normas de la serie ISO 9000 el cliente es quien compra el producto, para las ISO 14000 son las "partes interesadas", donde éstas incluyen desde las autoridades públicas, los seguros, socios, accionistas, bancos, y asociaciones de vecinos o de protección del ambiente. En cuanto al producto, para la serie 9000 el producto es la calidad, o sea producto intencional resultado de procesos o actividades, mientras que en las de gestión ambiental, es un producto no intencional: residuos y contaminantes.

Una de las mayores diferencias estriba en el hecho de que los requerimientos de desempeño de la serie ISO 9.000 se relacionan con asegurar que "el producto sea conforme a los requerimientos especificados", o sea que el cliente especifica el nivel de calidad. En el caso de un SGA, no hay un cliente directo, por lo que los modelos para estos sistemas introducen por sí mismos los requerimientos fundamentales de desempeño - cumplimiento de todos los requerimientos legislativos y regulatorios y un compromiso a la mejora continua de acuerdo con la política de la empresa basada en una evaluación de sus efectos ambientales.

Aún no es posible saber con exactitud el costo de este tipo de certificación, pero comparándola con la certificación ISO 9000 se puede concluir que la ISO 14000 debería ser más costosa, primero por

razones de amplitud de la norma, ya que el área de investigación para determinar posibles impactos ambientales sobrepasa los límites físicos de la empresa (El medio ambiente en este contexto se extiende desde dentro de la organización hasta el sistema global") y además, muchas empresas deberán invertir en tecnologías limpias, incluso para cumplir con los planes de descontaminación.

4.2 Normatividad nacional para la gestión de la calidad

4.2.1 Premio Nacional, Deming y Malcolm Baldrige

El término de calidad ha evolucionado desde el tradicional “cumplimiento de especificaciones”, aplicable sólo a productos, a ser una nueva forma de gestión empresarial, aplicable a todo tipo de empresas, tanto industriales como de servicios, de cualquier tamaño, cuyos objetivos básicos son la eficiencia económica y la satisfacción al cliente.

Los Modelos más ampliamente aceptados y con mayor reputación son los basados en Grandes Premios a la Calidad: el Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos, “Malcom Baldrige”, y el “Premio Europeo a la Calidad”. Junto a ellos, aunque poco utilizado en Occidente, está el “Premio Deming” que es el Premio Nacional a la Calidad en Japón. Además, muchos países tienen su propio premio nacional, España por ejemplo cuenta, desde 1993, con el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial.

Premio Deming

En 1951, se implantó en Japón el premio nacional a la calidad, Premio Deming en honor a W. Edwards Deming, conocido mundialmente como promotor de la aplicación de la estadística en las técnicas de control de la calidad.

El Premio *parte de la base del control de los resultados*: los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa. Los resultados los considera como fruto de los hechos realizados en el pasado y por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada, se pueden modificar los resultados futuros.

Los japoneses proponen que la organización de la empresa debe centrar sus actividades en la implantación de una serie de herramientas de Calidad y técnicas estadísticas a todas las funciones y niveles de la empresa como son: el análisis de procesos, los métodos estadísticos de control, los grupos de mejora, etc., para obtener unos buenos resultados.

Teniendo en cuenta estos principios, el premio está diseñado de forma que unos expertos del JUSE (Union of Japanese Scientist and Engineers), evalúan a las empresas en sus criterios operativos agrupados en los siguientes *capítulos*, dándole la misma ponderación a cada uno:

- 1- Políticas de la Calidad y gestión de Calidad
- 2- Organización de la Calidad y su difusión.
- 3- Formación y difusión de las técnicas de control de Calidad.
- 4- Recogida, transmisión y utilización de la información de Calidad.
- 5- Análisis de la Calidad
- 6- Estandarización.
- 7- Kanri: Control diario, control del proceso y mejora.
- 8- Aseguramiento de la Calidad.

9- Resultados de la implantación.

Al Premio Deming se pueden presentar empresas japonesas y no japonesas, privadas y públicas.

Premio Malcom Baldrige

Fue a principios de los años ochenta, cuando los dirigentes económicos de los Estados Unidos, a la vista de la trascendencia del Premio Deming japonés y preocupados por con la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana, hicieron grandes esfuerzos por concienciar, planificar y ejecutar programas que relanzaran las empresas americanas a niveles altos de calidad, uno de los resultados: el Premio Malcom Baldrige.

Introduce algunas novedades respecto al premio japonés, se introduce el término de *Liderazgo en Calidad*, se intentan reforzar ciertos valores y conceptos que sobrepasan las actividades de gestión de control de calidad del producto, pasando a ser la Calidad en la gestión o gestión con Calidad de todas las funciones de la empresa.

Al Premio no se pueden presentar ni las empresas establecidas fuera de Estados Unidos ni las empresas públicas.

La noción de Excelencia Organizacional en el Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige 2000

El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige 2000 (en adelante MEG-MB) en su parágrafo "Características claves del modelo de excelencia" presenta fundamentos axiológicos considerados por sus autores como el soporte para la integración de los aspectos claves de la organización dentro de una estructura orientada hacia la obtención de resultados, enfatizando que tales valores son comportamientos permanentes que se encuentran en las organizaciones de alto desempeño.

Los valores señalados son:

- Liderazgo visionario,
- orientación hacia el cliente,
- aprendizaje personal y organizacional,
- valoración del personal y de los socios,
- agilidad,
- orientación hacia el futuro,
- gestión para la innovación,
- gestión basada en hechos,
- responsabilidad social,
- orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor,
- perspectiva de sistema.

El examen de estos valores y postulados conceptuales subyacentes a la naturaleza del MEG-MB (2000) dista sin embargo de ser satisfactoria porque en ningún extremo de su presentación se define o conceptualiza la palabra clave EXCELENCIA, cuyo significado se da por supuesto exponiendo así una debilidad radical del modelo.

Como se sabe, un requisito fundamental de toda propuesta es la explicitación de sus términos a través de definiciones cuando menos nominales u operacionales (Bunge 1986; Rodríguez S. 1994). En el caso del MEG-MB, ni siquiera en el glosario de términos se proporciona la definición nominal, analítica u operacional del vocablo "Excelencia".

Esta omisión fractura la línea de continuidad ascendente que debiera vincular el diagnóstico y la evaluación de la organización de negocios con el requerimiento máximo de desempeño, que se denomina excelencia pero que en ningún lugar presenta la designación y la caracterización de sus rasgos. Es más, en algunos extremos de la presentación de la herramienta evaluatoria del MEG-MB se menciona el requerimiento de "Calidad", sin que se pueda establecer si se trata de que la calidad es una dimensión de la excelencia, es una referencia de la excelencia o es un requerimiento de desempeño paralelo o simplemente distinto de la excelencia.

No obstante la omisión anotada, la lectura atenta del MEG-MB sugiere que la EXCELENCIA es la consecuencia necesaria y suficiente del alineamiento de los objetivos de toda la organización. El alineamiento de los objetivos de la organización se puede apreciar en una perspectiva sistémica enmarcada en la estructura integrada de los valores y conceptos fundamentales que visa el MEG-MB, y en las vinculaciones causa-efecto entre los factores *in put* (Liderazgo) y los factores *out put* (Resultados). El alineamiento garantiza la coherencia de propósito a la vez que apoya la aplicación en la compañía de nociones fundamentales:

- La agilidad.
- La innovación.
- La toma de decisiones descentralizada

Este alineamiento se forma alrededor de la conexión y refuerzo de las mediciones derivadas de la estrategia de la organización; mediciones que se relacionan directamente con el valor del cliente y con el desempeño global de la compañía (MEG-MB 2000).

Considerando que las notas conceptuales proporcionadas por el Malcolm Baldrige 2000 son insuficientes para establecer una definición analítica de la Excelencia Organizacional, que es necesaria para la evaluación del instrumento de medición de la excelencia que plantea el MEG-MB, se presenta otros enfoques conceptuales de la Excelencia Organizacional.

Análisis de los tres paradigmas de Excelencia Organizacional

a Paradigma de la teoría de la organización

Para el paradigma de la teoría de la organización la Excelencia Organizacional es una aspiración o requerimiento de desempeño de las organizaciones de negocios para maximizar el potencial de la generación de valor, con capacidad de adaptarse rápidamente a un medio ambiente caótico; está relacionada con el "empoderamiento" de los empleados y con un fuerte interés en los valores corporativos y en la cultura organizacional. Asimismo, es el logro de niveles elevados de eficacia y salud en la empresa. Eficacia como capacidad organizacional para sobrevivir, mantenerse y adaptarse, desarrollándose a sí misma para lograr, con el mínimo de costo, el máximo nivel de beneficios en su misión. Salud en el sentido de que la organización tenga un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse rápidamente al cambio.

b. Paradigma de Peters y Waterman

Para estos autores la Excelencia Organizacional en un modelo de gerenciamiento integrado por la articulación en la práctica de ocho principios de validez universal: **predisposición para la acción**, actitud para constituir grupos de trabajo pequeños de alta versatilidad con muy escasa duración temporal pero gran capacidad de producir resultados o propuestas innovadores en los procesos de la empresa, utilizando una amplia gama de dispositivos de acción; **acercamiento al cliente**, mostrando una intensa interacción con los clientes, que se manifiesta como un compromiso incondicional en términos del servicio, la calidad y la confiabilidad; **autonomía y espíritu empresarial**, otorgando al personal autonomía para el trabajo creativo por individuos o en pequeños grupos, condición para el desarrollo del espíritu empresarial y la innovación, proceso en el que las compañías excelentes otorgan la máxima importancia a los sistemas de comunicación, que deben ser informales, generar extraordinaria intensidad de las comunicaciones, brindar apoyo físico a la comunicación, e impulsar la innovación; **productividad por el personal**, brindando confianza a los trabajadores, tratándolos como la fuente de la productividad y como los activos más importantes.

Asimismo: **movilización alrededor de un valor clave**, es decir, en torno a un sistema de valores que hace que la empresa constituya el mayor motivo de orgullo para todo su personal, convirtiéndolos en pautas para motivar la integración y la innovación; **mantenimiento de la destreza central**, que alude a que la empresa no debe excederse de su campo principal, para lograr o mantener los mejores resultados; y que en todo caso, debe diversificarse alrededor de una sola destreza, o ramificarse en campos de acción que guardan relación; **estructura simple y poco personal**, consistente en que la empresa de excelencia debe mantener la sencillez organizacional, basándose en el desarrollo de divisiones producto, o por ámbito geográfico, o por función; y **flexibilidad y rigor simultáneos** en el diseño de la organización, combinando una dirección central firme y una autonomía individual máxima, pues las organizaciones que se rigen por este principio ejercen un control estricto, por una parte; pero al mismo tiempo alientan expectativas de autonomía, espíritu emprendedor e innovación en todos los niveles.

c. Paradigma del Modelo de Excelencia en la Gestión **Malcolm Baldrige 2000**

En lo concerniente a la conceptualización de la Excelencia Organizacional en el paradigma inferido de la lectura analítica del Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige, sus principales **características** son el alineamiento de los objetivos de toda la organización en la perspectiva sistémica enmarcada por valores y conceptos fundamentales y por vinculaciones causa-efecto entre los factores de Liderazgo y los factores de Resultados.

La **palabra clave** en este modelo es el "alineamiento" de los objetivos, cuyo significado inferido es la organización, la sincronización e integración de los objetivos de liderazgo, de planeamiento estratégico y de orientación hacia el cliente y hacia el mercado; y, consecuentemente, de las tareas y acciones que se realizan en la empresa, para el cumplimiento de su misión, con el propósito único de alcanzar resultados, también sincronizados e integrados, en los aspectos de orientación hacia el personal y gestión de procesos. Todo ello en un entorno sistémico articulado por la información y análisis. De manera que el alineamiento de los objetivos implica actuar para que la empresa enfile sus objetivos de liderazgo como "causas" que deben producir "efectos" mensurables en tanto resultados.

Establecidos así los esquemas conceptuales de los tres paradigmas es evidente que, por separado, ninguno de ellos se constituye en fundamento suficiente de una concepción integral y completa de la Excelencia Organizacional, pero, por otro lado, es evidente también que los tres paradigmas tienen aspectos en común o extremadamente afines.

Premio Europeo

En 1991 vio la luz el Premio Europeo a la Calidad, que tiene como organizadores a la EOQ "European Organization for Quality", la EFQM "European Foundation for Quality" y la Comisión Europea.

El Premio *pone bastante énfasis* en la importancia de la autoevaluación, que es la base del premio. Parte de que la satisfacción del cliente, de los empleados, y el impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante iniciativas de liderazgo, política y estrategia, gestión del personal, recursos y procesos, que a su vez llevan a la empresa a la Excelencia.

El Premio Europeo, amplía la noción de la Calidad, va más allá de lo que es la propia empresa, *incorporando* la responsabilidad social como un criterio de la gestión empresarial.

Los *9 criterios del premio* se agrupan en agentes y resultados, con la mitad del peso cada uno.

Al Premio se pueden presentar tanto las empresas públicas como las privadas.

PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

Introducción

El Premio Nacional de Calidad es un reconocimiento otorgado en México que se entrega anualmente a las organizaciones que se distinguen por contar con las mejores prácticas de dirección para la Calidad Total y que por ello representan un modelo a seguir. Es el máximo reconocimiento a las organizaciones mexicanas que se distinguen por la calidad de su estrategia, su excelencia operativa y sus resultados de competitividad sustentabilidad

Estructura del premio.

La estructura del Premio Nacional de Calidad (PNC), cuenta con un esquema en el que la sociedad civil y el Gobierno Federal conjuntan esfuerzos en favor de la promoción de la cultura de la Calidad Total en el país.

- Instituto para el Fomento a la Calidad, A.C.
- Consejo Consultivo.
- Consejo Operativo
- Comité de Premiación
- Consejo Técnico
- Consejo Ejecutivo
- Consejo Evaluador

El Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C., es la encargada de la promoción y difusión del premio entre las empresas e instituciones mexicanas. Además de esto el instituto coordina el proceso de evaluación de los candidatos.

El Consejo Técnico está constituido por especialistas en el área de Calidad. Su responsabilidad es el diseño y mejora de los instrumentos de evaluación.

El Consejo Consultivo de Planificación y el Comité de Premiación son dos órganos que igualmente participan de forma estrecha en la organización del premio.

4.3 Casos de empresas ganadoras en el Premio Nacional de Calidad en sus diferentes clasificaciones.

ORGANIZACIONES GANADORAS 2005



INDUSTRIA DEL ALCALI, S.A. DE C.V.

Categoría: Grande Industrial
 Contacto: Ing. Víctor Manuel García Durán,
 Gerente de Recursos Humanos y Calidad Integral
 Correo Electrónico: vgarciad@vitro.com
 Ubicación: García, Nuevo León
 Tel: (81) 8863.2654



THE RITZ-CARLTON, CANCÚN

Categoría: Grande Servicios
 Contacto: Lic. Daniela García Novelo, Gerente de Calidad
 Correo Electrónico: daniela.c.garcia@ritzcarlton.com
 Ubicación: Cancún, Q.Roo
 Tel: (998) 1090.225



CLÍNICA DE ESPECIALIDADES DE LA MUJER, SEDENA

Categoría: Gobierno
 Contacto: Dr. Santos Regino Uscanga Sánchez
 Correo Electrónico: suscanga@prodigy.net.mx
 Ubicación: México, D.F.
 Tel: (55) 5387-3350



DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN CENTRO OCCIDENTE, CFE

Categoría: Gobierno
 Contacto: Vicente Calderón Sánchez, Líder de la Unidad de Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño
 Correo Electrónico: vicente.calderon@cfe.gob.mx
 Ubicación: Morelia, Mich.
 Tel: (443) 3225203



COLEGIO CAMPO VERDE

Categoría: Educación
 Contacto: Ing. Sergio Díaz, Gestión de Calidad
 Correo Electrónico: sadiaz@campoverde.edu.mx
 Ubicación: Colima, Col.
 Tel: (312) 31 25115