

## **Establecimiento de la plataforma administrativa para aplicar los elementos de la norma ISO 9000: 2000 sistema de gestión de calidad**

Nelson Orozco Alzate\*

### **Introducción**

Las organizaciones que pretenden tener una participación en el mercado internacional, transnacional y global requieren una actitud de cambio permanente. También se requiere un pensamiento sistémico que ubique los diferentes focos de atención al cliente interno y externo. Se requiere un pensamiento orientado hacia la estrategia de acercamiento al cliente de una manera organizada y muy clara en relación con la visión, misión y valores con que cuente la organización.

Las personas que trabajan en las organizaciones de hecho son conscientes de la calidad, pero hay una gran mayoría que no creen que tengan necesidad de cambiar; creen no tener competencia y lo que es más preocupante: Creer que los clientes le son fieles. Todo esto es un desconocer la realidad que vive la economía del país y del mundo en general. Podríamos decir que la competencia no es por calidad sino por mercado, afirmación fuerte que sería punto de discusión en otros escenarios y no es este. Es imprescindible el cambio hacia la calidad: "El propósito de la calidad no es el de acomodar lo que está mal; consiste en eliminar todo aquello que está mal y en evitar que se repitan tales situaciones", según lo afirma Phil Crosby en su libro titulado: "Hablemos de Calidad".

Otros pensamientos nos recuerdan la necesidad de organizarnos hacia la calidad, es el caso de George Santana que dijo cierta vez: "Aquellos que no recuerdan el pasado están condenados a repetirlo". A las organizaciones les suceden cosas que luego, por el hecho de no aprender de sus resultados vuelven a

repetirse. Es importante aprender el desarrollo de los procesos, y las personas deben dedicarse a mejorarlos en lugar de hacer cosas según es su ánimo matutino.

Es obvio que las personas, las situaciones y las cosas están mejorando, la calidad se ha convertido en un elemento de movimiento y de cambio de actitudes y aptitudes de las personas y de cultura en las organizaciones. Pero es importante mencionar: La calidad no es cuestión de tener un grupo poderoso con muchos conocimientos, simplemente es cuestión de integridad de un grupo gerencial que es el motor y promotor fundamental de la calidad. Lo que aquí menciono no es solamente para un tipo de organización, es también para todas las demás incluidas las organizaciones sociales y familiares, por ejemplo: Las entidades del sector educativo deben demostrar que tienen y sacan estudiantes bien informados y actualizados; en muchas universidades los profesores siguen "cantando la misma tonada" (P. Crosby, Hablemos de Calidad). La calidad es de un sentir integral, y cuando se dice integral es contando con todos los actores que intervienen en el desarrollo total de una nación. La calidad es una oportunidad de anticipación donde sus actores van y vienen dentro de una cadena de valor muy compacta; sus interlocutores de una u otra manera deben participar para hacer cosas de calidad.

Por otra parte, además de lo anterior, podría afirmar que la calidad es una forma de cómo podrían verse las personas a sí mismas. Las naciones del mundo son diferentes, las personas son diferentes, pero el cliente es único, es indefinible, está ahí, está tan cerca o tan lejos como la organización lo permita. La calidad,

\*Profesor Titular, Universidad de Antioquía, Facultad de Ingeniería

en especial el aseguramiento de la calidad, se convierte en un asunto de prevención con el fin de encauzar un proceso y un trabajo libre de defectos.

Los grupos directivos de las organizaciones deben, pues, diseñar planes, saberlos explicar a los demás, entusiasmarlos en su realización y al mismo tiempo mantener una presión coherente sobre todo el sistema, o como muchos la mencionan: Cadena de valor. En este aspecto y por lo mencionado en todos los párrafos anteriores, cobra importancia la Plataforma Organizacional como base para implementar la norma ISO 9000, o el Sistema de Gestión de Calidad - SGC. Es claro, que si se pretende administrar una organización como es debido, todo el personal que se incorpora a sus operaciones internas y externas debe comprender su sector de movimiento, su misión, su visión y sus objetivos. Internamente cada persona debe comprender muy bien cuál es su papel y con qué otras personas de la cadena interviene.

La Plataforma Organizacional no solamente es una base firme para implementar el SGC sino también es una base muy firme para la implantación de otros elementos que hacen parte de la calidad: Un alineamiento de los factores organizacionales, productivos y de servicios en donde sus actores participan en el desarrollo armónico de la producción, los servicios, los mercadeo, las finanzas, los clientes y el mejoramiento del sistema productivo en forma permanente.

## Capítulo 1.

### Entendiendo el concepto de plataforma organizacional

#### 1.1 Definición

La Plataforma Organizacional es conocida como el conjunto de acciones, funcionales e interfuncionales, que relacionadas de manera lógica permiten una gestión exitosa de la organización empresarial. Permite a la organización someterse al cambio continuo en escenarios críticos y no críticos, teniendo como objeto fundamental facilitar el trabajo de la gestión de la calidad, gestión de riesgos y otros efectos de desarrollo que permitan el mejoramiento continuo y poder así tener un acercamiento al mercado y al cliente dentro de un nivel de competitividad adecuado y con rumbo a lo internacional, lo transnacional y lo global.

Por lo anterior la Plataforma Administrativa:

- Participa en todos y cada uno de los puntos de movimiento de la organización y ésta se mueve del punto de inicio de la materia prima al punto del cliente, recorre el denominado Sistema Total.
- Toma como elementos de trabajo las funciones administrativas de planeamiento, dirección, organización y control y las aplica, mediante el uso y combinación del proceso administrativo (conocido como la interacción de las funciones administrativas), a los procesos específicos de la organización.
- Ofrece una base de apoyo a la solución de conflictos de la organización. Por esto adopta y adapta nuevas tecnologías y las implementa en la organización de forma gradual permitiendo así una solución integrada; todo esto con la ayuda de las personas que son los sujetos activos del cambio.
- Ofrece una base fuerte para la competitividad, productividad y calidad de sus procesos con destino a la satisfacción del cliente.

#### 1.2 Estructura de la plataforma organizacional

La estructura de la Plataforma Organizacional comprende la alineación de los siguientes niveles de la organización, tanto de carácter único como expandido hacia el proveedor y el cliente:

- Directivo, ejecutivo
- Planeamiento y de comunicaciones
- Interpretativo y de operaciones
- Logístico, en toda la cadena de abastecimiento
- Seguimiento, monitoreo y control hacia la toma de decisiones de mejoramiento.

En sí mismo el alineamiento de estos niveles debe estar soportado por las siguientes dimensiones:

- Recursos humanos
- Sistemas y tecnología
- Mercados y cliente (estos como verdaderos usuarios del producto o servicio)
- Productividad en las finanzas
- Productividad operativa en la integración por procesos.

El objeto mismo de la alineación de los niveles mencionados es la calidad, orientada a tener la

satisfacción del cliente. Que pueda dar uso al producto o servicio con credibilidad, confianza y satisfacción verdadera, prolongada y de repetición al recomendar a otros lo que usa o consume.

### 1.3 Secuencia de los componentes de funcionamiento de la plataforma organizacional.

La Plataforma Organizacional de la empresa permite, mediante la utilización de la planeación estratégica, hacer una revisión del estado del comportamiento de la empresa en el Sistema Total. En este sentido cabe preguntarse cómo estamos en:

- El entorno empresarial futuro
- Necesidades estratégicas del cliente
- Uso de la tecnología disponible
- El nuevo proceso estratégico
- El impacto sobre la alta dirección
- El desarrollo de la alta dirección
- La comprensión por procesos
- Los indicadores de rendimiento corporativo y por procesos.

En este sentido se han distinguido 10 componentes de la Plataforma Organizacional clave que requieren atención por parte de las personas que intervienen en la alta dirección de las empresas para que estas opten por el pleno beneficio para sus dueños, sus trabajadores, sus clientes y proveedores. Estos componentes son:

1. Enfoque sobre cuestiones corporativas y no sobre el cambio funcional. Es pertinente que la dirección y su equipo ejecutivo se preocupen de las cuestiones estratégicas fundamentales del negocio.
2. Participación en la creación de una visión realista

De acuerdo con estos dos primeros componentes es importante preguntarse: ¿Qué debemos crear? Veamos unos pasos que bien pueden ocurrir en nuestra organización: (estos apartes de cuestionamientos son tomados de "La quinta Disciplina en la práctica", de Peter Senge)

#### Paso 1. La visión de futuro

Han transcurrido cinco años desde la fecha de hoy y el equipo, asombrosamente ha creado una organización que deseaba crear. Ahora la tarea del

equipo consiste en describirla, tal como si la tuviera ante sus ojos.

- ¿Quiénes son los responsables de esta organización que hemos creado? (¿dentro de cinco años?). ¿Cómo trabajamos con ellos?. ¿Cómo producimos valor para ellos?
- ¿Cuáles son las principales tendencias de nuestra industria?
- ¿Cuál es nuestra imagen en el mercado?. ¿Cómo competimos?
- ¿Cuál es nuestra aportación al mundo que nos rodea?. ¿Cuáles son las repercusiones de nuestra labor?
- ¿Cómo ganamos dinero?
- ¿Cómo luce nuestra organización?. ¿Cómo interactúan los elementos importantes de la infraestructura?
- ¿Cómo manejamos los buenos tiempos?. ¿Cómo manejamos los tiempos difíciles?
- ¿Por qué nuestra organización es un magnífico lugar para trabajar?
- ¿Cuáles son nuestros valores?. ¿Cómo se trata a la gente?. ¿Cómo se reconoce a la gente?
- ¿Cómo sabemos que el futuro de nuestra organización es seguro?. ¿Qué hemos hecho para asegurar su futuro para nosotros?. ¿Qué hemos hecho para asegurar su futuro para nuestros nietos?
- ¿Cuál es el papel de nuestra organización en la comunidad?

Después de cada pregunta, pregunte: ¿Cómo mediríamos nuestro progreso?"

#### Paso 2. Realidad actual

Ahora regrese a la actualidad y mire la organización como es hoy:

- ¿Cuáles son las fuerzas críticas en nuestro sistema?
- ¿Quiénes son los responsables de hoy, dentro y fuera?. ¿Qué cambios notamos entre dichos responsables?
- ¿Cuáles son las principales tendencias de la industria en la actualidad?
- ¿Qué aspectos de la organización capacitan más a la gente?. ¿Qué aspectos de la organización conspiran contra la capacitación de la gente?
- ¿Cuál es el plan estratégico que se usa actualmente?
- ¿Qué grandes pérdidas tememos?
- ¿Qué sabemos (y necesitamos saber)?

3. Liderazgo de la alta dirección o del equipo directriz del desarrollo de las estrategias. Es importante determinar si las estrategias están alineadas con cada una de las áreas claves de negocios. Es pertinente determinar, de forma previa a esta actividad, la integración del desarrollo de la empresa y de la dirección teniendo en cuenta: La organización de la empresa en todos los niveles interfuncionales; los compromisos fundamentados en tiempos con el cliente y el contenido de los procesos con el apoyo de los ritmos tecnológicos requeridos y acorde con las necesidades de avance de la organización.
4. Participación activa en la revisión estratégica de las necesidades del cliente. Cuáles son los planes a largo plazo con los clientes. Es pertinente establecer un programa frecuente de revisión de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización. Se debe pensar con enfoque de futuro y ser cada vez más prospectivo.
5. Asegurar el uso efectivo y estratégico de la tecnología. Es importante determinar planes de acción hacia el uso y aplicación de nuevas tecnologías que ayuden al proceso y a la reducción de los tiempos de ciclo. Adaptar las Mejores Prácticas, estableciendo escenarios de comparación con los mejores.
6. Guiar la aplicación de la estrategia. Es un compromiso de todo el equipo de gerencia hacer del cambio un eje principal hacia el éxito de la organización. Este cambio va por el cambio de cultura hacia la calidad, prevé el mejoramiento de las personas y de las cosas. Por esta situación es pertinente mencionar que el cambio implica pasar por tres fases:
  - Desarrollar una convicción implementada desde la dirección y el equipo de apoyo directivo de la organización. "Esto se logra cuando una persona o los directivos de una organización deciden que tienen un problema real y que ha llegado el momento de que hagan algo al respecto". ( P. Crosby)
  - Compromiso. Sometiendo el compromiso a una prueba de verdad.
  - Conversión. "Las personas empiezan a preguntarse en qué consiste el problema original y por qué tardaron tanto en decidirse a cambiar a esta nueva forma de vida. Ahora las cosas parecen tan fáciles. Los convertidos nunca dejarán de ser convertidos". ( P. Crosby)
7. Emplear una aproximación que favorezca la acción a la flexibilidad de la estructura del equipo de dirección. Es importante crear un clima de flexibilidad del equipo director. En calidad debe haber acompañamiento permanente.
8. El desarrollo y control de las relaciones de partes interesadas. ¿Hay o no compromiso con la visión y planes de acción por parte de las personas y entidades interesadas: Accionistas, instituciones financieras, proveedores, clientes y todos los empleados?
9. La participación de la dirección por "parte de la dirección". No confundir este punto con el de guiar la estrategia. Es diferente, en gestión de la calidad es supremamente importante la participación de la dirección de la empresa, es un punto clave en la norma ISO 9001:2000. Con su equipo directivo ejecutivo deberá estar encaminado a un proceso de planeamiento permanente de cómo dirigir la ejecución del desarrollo director del cambio a todos los niveles inter - funcionales y de procesos.
10. Establecer y controlar un estilo de dirección impulsado por decisiones. Hacer uso de las mejores prácticas en organizaciones de éxito. Establecer los patrones efectivos de competencias. En especial en el nivel del grupo directivo que tiene que tomar decisiones permanentes basadas en los análisis de equipo y no solamente con base en informes solicitados a los equipos de las áreas clave de negocios.

## Capítulo 2.

### Escenario de movimiento de la calidad – la norma en movimiento

#### 2.1 Escenario de movimiento de la norma

El mundo de hoy hay que verlo con el apoyo de la disciplina de los sistemas. Esta disciplina define que un sistema se comporta como un conjunto de elementos, cosas y personas, que denominadas entidades u organizaciones, participan entre sí en un desarrollo común hacia el éxito. El sistema como se percibe deja entrever la generalidad, por ello es pertinente especificarlo, no es el caso en este capítulo, pero sí para capítulos posteriores donde se hable de Gestión de la Calidad con rambo al aseguramiento de calidad y debidamente orientada. Se trata de percibir los movimientos que tiene el Sistema de Gestión de la calidad para poder preparar un buen camino para

su continuidad y mejora permanente hacia la satisfacción del cliente como foco principal de todo el sistema.

Por lo anterior, el concepto de sistema lo vemos aplicado en la cadena proveedor, fabricante, cliente. Y es curioso cómo cuando se va al grano en la aplicación del aseguramiento de la calidad se menciona solamente la ruta proveedor - cliente, y porque es aquí donde aterriza la calidad formando una ruta cíclica de gran movimiento entre la gran cadena llamada mejor: Punto de materia prima, punto de transformación y punto de mercado. Y aquí si nos entendemos todos. Es, pues, esta última forma de presentar el ciclo la que nos muestra exactamente el escenario de movimiento de la calidad. De forma gráfica lo podemos ver así: (Ver gráfica)

La gráfica, por sí sola muestra todas las rutas de la calidad que comprende:

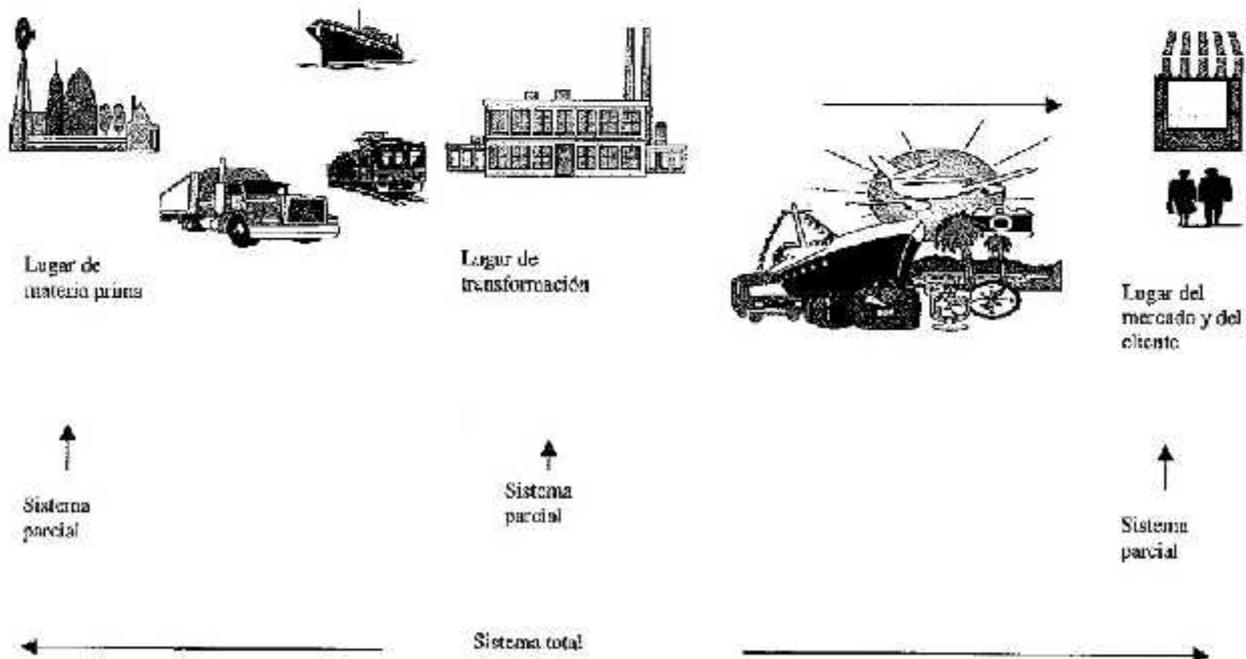
- El lugar geográfico de materia prima, su transformación y su despacho, como proveedor, hacia el cliente: Fabricante.
- El lugar de desplazamiento de la materia prima hacia el fabricante. Es aquí donde el desplazamiento es diverso. La materia prima puede moverse con el apoyo de diferentes medios.

- El lugar de transformación, comprende cinco escenarios:
  - El recibo de la materia prima.
  - El punto de clasificación de la materia prima para ser trasladada para la planta.
  - El lugar de transformación, ensamble, diseño del servicio.
  - El lugar de colocación del producto terminado (o punto de clasificación del servicio definido)
  - El lugar de operaciones de despacho hacia el cliente, o hacia plataformas específicas de despacho.

Como puede observarse, son cinco los puntos de oportunidad para la implantación de la calidad y en especial el aseguramiento de la misma. Todos estos escenarios requieren de una organización operativa, administrativa y logística muy especial para lograr implementar la norma ISO que regula el Sistema de Gestión de Calidad con destino a la certificación del proceso, producto o servicio.

## 2.2 Escenario operacional de la norma ISO 9000:2000

Para la aplicación de la Norma cabe preguntar (Estos cuestionamientos son tomados de "La quinta Disciplina en la práctica", de Peter Senge)



### Paso 1. Examinando la visión original

- ¿Cuál era la visión original de la organización?
- ¿Qué significaba?
- ¿Qué logró al principio?.

### Paso 2. Remontando el curso de la historia

- ¿Cuáles fueron los principales hitos en la vida de las organización, en relación con el propósito original?
- ¿Ha cambiado ese propósito?
- ¿Cuándo se produjo el cambio?
- ¿Cuál fue la causa del cambio?
- ¿Fue el cambio creativo y generativo (orientado hacia un propósito) o reactivo (en reacción ante los acontecimientos), o incluso desesperado?
- ¿Qué aspectos del propósito original han permanecido?
- ¿Qué aspectos deben recobrase?

Una vez realizado el anterior ejercicio es importante saltar a la función de calidad de nuestra organización y sería pertinente cuestionar los siguientes aspectos:

- ¿Qué significa la calidad en nuestra organización?
- ¿Qué debe ser para nosotros?
- ¿Cómo estamos para aplicar la Norma ISO de aseguramiento de calidad?

De la última pregunta se desprende todo un grupo de preguntas que nos permiten establecer un nivel de perfil o estado de la Plataforma Organizacional hacia la calidad. Estas preguntas son:

- ¿La visión de la organización tiene orientación hacia la calidad?
- ¿La organización tiene definidas las responsabilidades de las personas?
- ¿Existe un menú de estrategias definido a largo plazo?
- ¿Hay alguna documentación de registro de los procesos que pertenecen a la empresa?
- ¿Cómo está la organización en términos de contratación?
- ¿Cómo está la organización en términos de las compras? ¿Cómo es el tratamiento con los proveedores? (contratistas).
- ¿Qué se hace con un cliente cuando quiere suministrar a la organización un elemento o

conjunto de elementos que harán parte de su producto o servicio?

- ¿Cuál ha sido la respuesta de los clientes de la organización en relación con la distribución de los productos? ¿Proviene de un buen control de trazabilidad?
- ¿Los procesos cómo se controlan? ¿Son efectivos los controles?
- ¿Los equipos de medición y ensayo cómo se controlan? ¿Son efectivos los controles?
- ¿Cómo se actúa en las inspecciones y pruebas por parte de la organización?
- ¿Conoce la organización las quejas de los clientes?
- ¿Cómo es el manejo del almacenamiento, empaque, preservación y entrega de los productos?
- ¿Cómo son los registros de calidad? ¿Quién los analiza?
- ¿Existen planes de entrenamiento en la organización?
- ¿Conoce la organización debidamente el servicio que presta? ¿Ha intentado diseñarlo?
- ¿Se cuenta con datos analizados estadísticamente?

Todas estas preguntas están actuando como un diagnóstico en el llamado Escenario Operacional hacia la certificación de la Calidad. Este escenario son un conjunto de puntos o escenarios definidos en el Sistema Parcial del cual ya se ha hablado en el capítulo 1. De su entrada hasta los procesos de distribución y posventa tiene participación el aseguramiento de la calidad. Pertinente preguntarse cómo estamos en calidad en este escenario:

- ¿Conocemos la ruta de los procesos que lo cruzan?; cuáles son sus límites?
- ¿Quiénes intervienen y cómo en los procesos?;
- ¿Estamos seguros y conscientes de que la empresa es el elemento humano?;
- ¿Los recursos requeridos cómo están?;
- ¿Estamos operando bajo qué tipo de normas internacionales: Internacionales hacia el estándar o hacia al aseguramiento?;
- ¿La empresa usa métodos bien definidos para analizar problemas, desviaciones, oportunidades?;
- ¿Se fomenta y motivan acciones de mejora continua, parcial o totalmente?;
- ¿Tenemos la vista en el futuro, se investigan tendencias, cambios en tecnología, cambios en prácticas de gobierno?

**2.3 Plataforma mínima para la implantación de la norma ISO 9000:2000**

1. Visión clara. ¿Cuántos de sus compañeros y empleados podrían explicar la visión de la organización a una persona ajena?
2. Requisitos claros. ¿Cuándo, recientemente, hubo un problema con un cliente?. ¿Cuál fue su explicación?. ¿Lo supo la gerencia?
3. Conocimiento de los procesos. ¿Cuándo fue la última vez que se revisaron y documentaron los procesos de manufactura y de servicios?. ¿Se documentaron teniendo en cuenta normas técnicas?
4. Mejora continua. ¿Cómo se hacen las mejoras de los procesos?. ¿A quien participa se le hace alguna mención?
5. Precio del desperdicio. ¿Qué se hace con los desperdicios y las no conformidades de los procesos y o servicios?. ¿Hay algún análisis especial?
6. Desarrollo del personal. ¿Existe un plan y desarrollo de capacitación y entrenamiento del personal?
7. Selección y vinculación de personal. ¿Cómo es el proceso de selección y vinculación de los trabajadores a la empresa?. ¿Está acorde con los procesos?. ¿Se conocen sus competencias?
8. ¿Cómo es la cultura organizacional?
9. ¿Qué indicadores de gestión maneja la organización?
10. ¿En qué niveles se dan las actividades de decisión?

**Bibliografía**

- ISO 9000, Norma Técnica Colombiana, ICONTEC. 1994
- Senlle Andrés, Stoll Guillermo, " ISO 9000 - Las Normas para la Calidad - Calidad Total y Normalización ", 2ª edición 1995, Ediciones Gestión 2000,S.A. Barcelona - España - .
- Harrington H. James, " Administración Total del Mejoramiento Continuo", 1ª edición 1997, Ediciones McGRAW - HILL, México.
- Martínez A. Ezequiel, " Planeación, Desarrollo e Ingeniería del Producto ", 1ª edición -1985. Editorial Trillas. México
- Handscornbe Richard S., Norman Philip A. "Liderazgo Estratégico -Los eslabones perdidos-" 1992, Ediciones McGRAW - HILL, México.
- Anotaciones varias de seminarios sobre Calidad.
- Anotaciones varias sobre bases de datos.