

# Implementación y Certificación

■ **Gustavo Adolfo Lenis Gil**

Asesor de Gestión de Calidad CENTRO ASTIN

El Tratado de Libre Comercio aparece hoy como la opción más importante y viable que tiene Colombia en el contexto de la integración internacional. Por lo tanto, es una prioridad que la mayoría de las empresas entiendan a fondo la magnitud del cambio que viene y las opciones que se abren, para diseñar las estrategias necesarias para salir adelante.

La calidad es un punto clave para ser competitivos en el mercado mundial, es por eso que la mayoría de las empresas deben implementar en todos sus procesos productivos de bienes y servicios, un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que debe estar enfocado en el mejoramiento continuo y la innovación; para así, lograr aprender a capitalizar las experiencias e incorporarlas, con rapidez y adecuación, a las variantes del entorno económico, satisfaciendo las

necesidades y expectativas de los clientes.

Las empresas de nuestro país se están motivando a implementar un SGC, generalmente basado en las normas de la serie ISO 9000. Sin embargo, muchas de estas organizaciones no alcanzan el nivel de mejoramiento esperado, debido a que, en muchas ocasiones, los empresarios, directivos y ejecutivos confunden la obtención de un Certificado de Conformidad con la obtención de niveles de desempeño. El sólo certificado no es garantía para llegar a los altos niveles presentados por entidades de categoría mundial.

Por esta razón cabe resaltar que no menos importante que la certificación, es implementar un SGC para que contribuya, con la gestión de la organización, al cumplimiento del objeto social y al logro de la visión. Es, pues, una herramienta de la dirección

para sortear con éxito los obstáculos que nos impone el presente siglo.

## La norma ISO 9001:2000 y el sistema de gestión de Calidad

Al implementar un SGC de conformidad con la norma ISO 9001: 2000, se deben tener en cuenta las diferentes etapas que garanticen la obtención de un certificado de conformidad que se proyecte hacia el mejoramiento continuo y la innovación. Dichas etapas están basadas en el ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar).

### ETAPAS:

## 1 Sensibilización

Esta etapa es determinante en la implementación. Es vital comenzar por crear o desarrollar

# del Sistema de Gestión de Calidad

una cultura organizacional propia y el ambiente propicio para las actividades venideras. La sensibilización debe estar enfocada en los diferentes niveles de las organizaciones:

**Nivel básico de operación:**

Se debe preparar al personal para adoptar o incorporar a su trabajo diario pequeños detalles o rutinas que, por lo general, se omiten o se consideran irrelevantes. Por ejemplo: diligenciar un formato en el momento y hora indicada. Así mismo, motivar para que participen en la elaboración de los documentos y propuestas que beneficien los procesos en los cuales participan (ver principios de calidad).

**PRINCIPIOS DE CALIDAD**

- 1 ENFOQUE AL CLIENTE
- 2 LIDERAZGO
- 3 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL
- 4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS
- 5 ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN
- 6 MEJORA CONTINUA
- 7 ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN
- 8 RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR

**NORMA ISO 9000:2000**

Casi en la mayoría de los casos, el personal operativo es muy receptivo a este tipo de programas, pero es quizás el más sensible, por tal motivo no

se pueden crear falsas expectativas. Lo más nocivo para un SGC es motivar al personal y no dar continuidad a la implementación porque el personal puede perder credibilidad en los líderes del proyecto.

**Los niveles intermedios:**

Son de vital importancia por ser el enlace entre la dirección y la operación. Por tal razón son los encargados de canalizar las ideas del personal operativo y ponerlas en paralelo con las directrices administrativas. En dicho nivel, el personal debe tener un amplio conocimiento de la operación para saber en qué momento delegar, dirigir o controlar. Por lo tanto, es necesario motivarlos, haciéndoles énfasis en la responsabilidad y autoridad frente al SGC.

**En el nivel directivo:**

Es donde se debe realizar una sensibilización más profunda. Por lo general, las direcciones expresan su apoyo destinando los recursos necesarios, sin embargo, esto no es suficiente, el comportamiento y el conocimiento de la dirección sobre el tema es vital para el éxito del proceso. La participación activa de los directivos en los procesos de implementación hace la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Actualmente es muy común observar a altos directivos de las organizaciones enseñando a los operarios como realizar e interpretar una gráfica de control con los datos y situaciones reales. Estos detalles, tan

sencillos aparentemente, hacen la diferencia y evidencian la aplicación de los principios de calidad enunciados en la norma ISO 9000:2000, Liderazgo y Participación del Personal. Sin embargo, todavía prevalecen los casos en los que al interactuar con los gerentes acerca de sus actividades del SGC, éstos contestan con parquedad y, de inmediato, invocan la presencia del encargado de la implementación o la de sus asistentes.

**2 Direccionamiento y Documentación**

En esta etapa, se empieza a consolidar todo aquello que se ha pensado para el funcionamiento del SGC.

**Estrategias:**

A nivel directivo, debe plantearse el direccionamiento de la organización, en especial para dar cumplimiento a la norma ISO 9001, en lo referente a la Política de Calidad (Capítulo 5.3), Objetivos de Calidad (Capítulo 5.4) y Planificación del SGC (Capítulo 5.4).

A nivel ejecutivo y operativo, comienza a documentarse lo que hace la organización, establecer la estructura documental, identificar y caracterizar los procesos (Capítulo 4.1), realizar los procedimientos documentados que exige la norma y escribir los procedimientos necesarios que soporten la operación de la organización: qué se hace, cómo se hace, quién lo hace, dónde se hace, cuándo se hace, porqué se hace y dónde queda registrado.

### 3 Difusión y Capacitación

En esta etapa lo importante es realizar la entrega de los documentos del SGC al personal de la organización, capacitándolo en su uso y disponibilidad. La consulta de los documentos debe constituirse en un hábito; en la medida en que se logre, se estará contribuyendo a desarrollar la cultura de calidad de la empresa.

### 4 Consolidación

Una vez difundidos los documentos, se debe evidenciar su funcionamiento. Por lo tanto, empezamos a utilizar los formatos para obtener registros, muchos de ellos ya eran parte de las rutinas de la organización, sin embargo ahora dicho procedimiento se realizará con mayor control y cuidado tanto en el diligenciamiento como en el análisis de la información.

Es en esta etapa donde se generarán las acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento. Aquí se registra: los responsables asignados, acciones concretas, seguimientos y evaluaciones de la eficacia.

En este punto existe una dinamización en el control de documentos, por lo tanto, se realizarán las modificaciones a los mismos, ya sea porque se percibe que lo escrito no corresponde a la realidad de la empresa o porque se han generado acciones correctivas o preventivas cuyas conclusiones proponen cambios en la documentación.

### 5 Examen

Como su nombre lo indica, aquí es donde se examinan las actividades antes emprendidas, para establecer la conformidad del SGC con respecto a la norma guía.

Se aplicarán, entonces, los procedimientos de auditorías internas, en donde es de esperarse que aparezcan un buen número de no conformidades y observaciones, en particular, por dos razones:

- Los auditores internos en su afán de realizar bien su trabajo, unido a su poca experiencia, califican como

«no conformidad» aquellos detalles irrelevantes.

- Los auditados dejan de cumplir algunos de los detalles escritos en la documentación, reflejándose la falta de consulta de los documentos del SGC.

Por esta razón, es imprescindible buscar el acompañamiento de un experto para que el entrenamiento del equipo auditor se complemente.

### 6 Revisión

Conciene a la alta dirección de la organización, la cual debe plantear la revisión minuciosa

## PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS EXIGIDOS EN LA NORMA ISO 9001:2000

- CONTROL DE DOCUMENTOS
- CONTROL DE REGISTROS
- ACCIONES CORRECTIVAS
- ACCIONES PREVENTIVAS
- AUDITORÍAS INTERNAS
- CONTROL DE NO CONFORMES

de las actividades planeadas del SGC. Evaluando el cumplimiento y eficacia de los lineamientos estratégicos y de actividades tales como acciones correctivas, preventivas, auditorías, análisis del entorno y de la percepción de la satisfacción del cliente, se determinará si el SGC es o no adecuado para la organización. Es normal que en esta etapa surjan ajustes o planes de mejora que ayuden a la eficacia del SGC de la organización.

## 7 Certificación

Es una instancia muy esperada por todas las personas de la organización: se recibe la auditoría, y se otorga el certificado, premio a la ardua labor emprendida.

Por lo tanto, es muy importante realizar la selección adecuada del organismo certificador, teniendo en cuenta su cubrimiento, reconocimiento legal, seriedad y reputación, así como los costos de la certificación y su mantenimiento. Además, deben analizarse aspectos tales como el cubrimiento de mercado de los productos (nacional o internacional).

No obstante, es importante recordar que la certificación es un contrato con un reglamento que la organización se compromete a cumplir, en especial con el uso debido de los

sellos y su relación con la publicidad, convirtiéndose en un tema delicado y de difícil manejo en algunas compañías.

## 8 Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad

Aquí es donde empieza el camino hacia el mejoramiento y la innovación. Por lo tanto, se deben concentrar todos los

sea permanente, ya que el mejoramiento continuo es una actividad que nunca debe parar.

Podemos afirmar que cuando una organización obtenga un SGC maduro, con vida propia y dinámico, se acercará a un comportamiento de compañía de categoría mundial.

## BIBLIOGRAFÍA

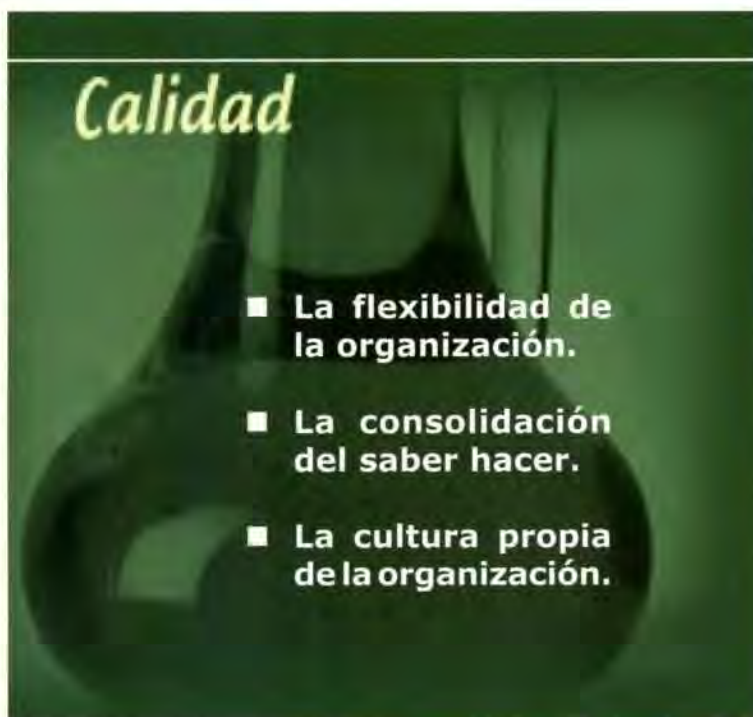
RIOS-ORTÍZ, Elkin L. «Las normas ISO 9000 como medio para lograr una mayor competitividad en las empresas del Valle de Aburrá». Revista Facultad de Ingeniería, No. 28, Abril 2003, págs. 149 - 155. Universidad de Antioquia, Colombia.

GARCÍA - DELGADO, Raúl A. «La cultura de la calidad». Revista Ingenium Industrial, No.1, Abril 2002, págs. 12-14. Universidad Santiago de Cali,

Colombia.

PERVAIZ MIAN, Khalid. «How executive and managers can support TQM». Journal KENSHU, No. 163, págs. 6-8, Spring 2002. AOTS-JAPAN.

KASHIF, Hessameddin Aref. «Quality Culture and Quality Control Circles». Journal KENSHU, No. 163, págs. 9-12, Spring 2002. AOTS - JAPAN.



esfuerzos en el mejoramiento de los procesos en áreas significativas que empiecen a reflejar la importancia de establecer un SGC, así como también en los cambios a nivel documental, en donde se empieza a percibir.

A las etapas anteriores se le pueden asignar fechas y responsables, para evidenciar su cumplimiento. No obstante es importante que la etapa 8