

¡Nos urge certificarnos en ISO 9000!

**Cómo lograrlo sin caer en los costosos errores que se han
cometido**

Sobre el autor



José Oscar Alvarez de la Cuadra López es Ingeniero Industrial y de Sistemas egresado en 1990 con mención honorífica del instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México. Cuenta con una especialidad obtenida en Japón en Ingeniería Industrial y Calidad en 1992 y es compositor egresado en 2005 del Taller de Estudios Polifónicos del prestigiado maestro Humberto Hernández Medrano. Desde el inicio de su trayectoria profesional en 1993, se ha desarrollado en los ámbitos de la consultoría, capacitación y auditoría de sistemas de gestión, como Gerente de Proyectos de Grupo CRASA y Asociados, empresa fundada en 1972 por su padre, el Ing. Oscar Alvarez de la Cuadra Sánchez. Desde 1996 mantiene su certificación ISO 9001, ganadora 2 veces del Premio Ética y Valores en la Industria y mantuvo del 2008 hasta el 2019 el Distintivo como Empresa Socialmente Responsable otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía. Ha participado directamente en proyectos para AT&T/Alestra, Black & Decker, Agilent Technologies, Ingram MICRO, the Nielsen Company, CrediNISSAN, Dupont Productos Agrícolas, Editorial Santillana, así como para instituciones como Eilab, IMNC, el Tecnológico de Monterrey, la UANL, el Consejo Mexicano de Empresas de Diagnóstico Médico, la Entidad Mexicana de Acreditación, la Asociación Colombiana de Ingenieros Consultores entre otras. Ha colaborado en publicaciones especializadas como la revista Expansión y Consultoría. Fue miembro del Comité Espejo de ISO 26000 en Responsabilidad Social y cuenta con varias obras literarias y musicales para piano y orquesta.

Índice

Prólogo.....	4
Capítulo 1. Cuentos, aforismos y anécdotas antes de entrar en materia.....	7
Capítulo 2. ¿Para qué necesito estar certificado?	15
Capítulo 3. Conceptos básicos sobre calidad.....	17
Capítulo 4. Ahora un poco sobre el “ISO” y la familia ISO 9000	22
Capítulo 5. El proyecto de implementación: la planificación	36
Capítulo 6. Documentación de un sistema de gestión de la calidad.....	51
Capítulo 7. Implementación: la operación y prueba.....	56
Capítulo 8. El organismo de certificación	66
Capítulo 9. Las auditorías externas.....	69
Capítulo 10. La certificación y más allá	82
Capítulo 11. ISO 9000: casos de la vida real.....	85
Capítulo 12. El mantenimiento y la mejora.....	95
Capítulo 13. La norma olvidada: ISO 9004.....	102
Capítulo 14. El futuro de la certificación y la integración de sistemas de gestión	110
Capítulo 15. Guías para contratar a un buen consultor.....	117
Capítulo 16. Corrupción e ISO 9000. ¡No!	126
Epílogo.....	129
APENDICE A. REFERENCIAS RÁPIDAS SOBRE ISO 9000 QUE QUITAN EL SUEÑO A LOS DIRECTORES Y SUS EMPLEADOS.....	132
APENDICE B. Ejemplos de obstáculos reales en empresas	141
BÚSQUEDA DE POSIBLES SOLUCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.....	142
APENDICE C.....	145
ISO 9001 para pequeñas empresas, qué hacer. (Publicado por la ISO)	145
APENDICE D.....	146

Prólogo

Nos urge el certificado ISO 9000 es una inquietud que está dejando sin dormir a muchos empresarios que han soslayado esta necesidad, ya sea porque “no hay recursos”, porque sin “el ISO” (sic) su empresa ha sido exitosa o simplemente por que no les importó. Pero ahora que les es exigido por sus clientes, dado el tipo de producto o sector en el que se encuentran, están desesperados por información y algunos se han dado a la tarea de comprar libros sobre el tema, mandar a subalternos a seminarios y a contactar consultores, una profesión con la que nunca habían tenido contacto.

La fama de esta controvertida norma por lo general no es buena. La queja es de que es caro, que burocratiza las operaciones, que es una fábrica de hacer papel y es difícil y larga su implementación.

Conocedor de que nuestras labores diarias y el tráfico (para los que vivimos en la Ciudad de México u otra gran urbe en nuestra República Mexicana) nos absorben todo nuestro tiempo y que todo lo queremos ya digerido y sin tantos rodeos (o paja), me he tomado a la tarea de incluir información práctica que haga que el lector evite muchos tropiezos. Espero que el lector pudiera ser, además de los responsables de calidad, el personal al más alto nivel en las organizaciones (o ya en concreto la Alta Dirección). Aunque ahora este tema es abordado en universidades y no cesan solicitudes de información de estudiantes que buscan ayuda para una investigación o para profesionistas que trabajan en sus tesis en maestrías o diplomados de calidad. O simplemente cultura general empresarial.

Ya no es posible postergarlo. Si su empresa es proveedora de alguna de las paraestatales (CFE, PEMEX) o de dependencias del sector oficial, es casi seguro que exijan que su empresa esté de menos certificada a ISO 9001 y si no lo está, estará después perdiendo oportunidades de negocio (algunas paraestatales ya van más lejos y exigen que sus proveedores cuenten con sistemas de gestión integrados, esto es ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 para calidad, medio ambiente y salud y seguridad en el trabajo respectivamente).

Ya son muy pocos empresarios que no hayan escuchado hablar del controvertido e incómodo tema. Por estas controversias hay claramente una división entre sus defensores y detractores.

Como el enfoque de este libro es ilustrar los errores y dificultades que han reportado continuamente todos los detractores de estas normas, es importante que nos vayamos familiarizando con todo el proceso de implementación, esto es, los pasos que hay que seguir para que primero se saque el mayor provecho de ISO 9001 por la inversión que representa y que *como consecuencia natural se logre la certificación y esta no sea la meta del esfuerzo*.

Este libro no es otro manual del “ISO”, ni un vehículo de reforzar mi vanidad (hay muchos lectores de libros de calidad que están cansados de leer que su autor es una maravilla y que ha logrado resultados inauditos en donde ha participado) ni que sea otro folleto publicitario disfrazado de manual encaminado a que contraten mis servicios (ahora que si fuera de tu

interés amable lector me sentiré muy honrado). Ya hay muchos libros de ese tipo en el mercado. Tú lector, buscas ansiosamente respuestas sencillas y al grano. Y eso es lo que queremos en esta era de la información.

Ya hay muchos libros sobre este tema en el mercado. Este pequeño libro no pretende ser otro libro más de calidad o manuales de ISO 9000 que inundan los estantes de librerías, bibliotecas universitarias o de oficinas de estoicos encargados de calidad. Para ser honestos es difícil que en un libro se contesten todas las preguntas sobre interpretación e implementación de ISO 9001 para todo tipo de tamaño de empresa y todos los sectores. Muchos están enfocados en manufactura, porque es lo más obvio y porque las normas inicialmente fueron pensadas hacia ese sector.

Se trata de hacer una breve aunque útil obra de consulta con experiencias *reales* para los interesados en el tema (estudiantes, responsables de calidad, ALTA DIRECCION), quienes a veces renuentes a desembolsar recursos para pagar consultores o capacitación, buscan desesperados el consejo silencioso de un libro que pretenda responder sino a todas, a sus preguntas más obvias. No es esta entonces literatura teórica y árida sino extraída de experiencias reales de haber auditado e implementado decenas de sistemas de gestión de la calidad bajo ISO 9001. No importa el nivel de conocimiento que se tenga sobre la norma, incluso puede leerse sin seguir un orden determinado. Aquí se han plasmado las coincidencias que se ha encontrado en empresas desde PYME hasta grandes corporativos, desde industrias hasta un laboratorio clínico o despacho de consultores.

Dado que hay que satisfacer la necesidades de mis clientes (en este caso los lectores), quiero responder la mayoría de las más frecuentes preguntas y ofrecer una guía sencilla para instruir y acabar con el “analfabetismo” que existe sobre el tema. Se ha creado muchísima confusión por tantos libros, artículos, cursos e interpretaciones no oficiales y se ha confundido a empresarios, sus empleados, estudiantes e interesados en el tema.

En palabras sencillas este es el manual práctico que abarca el proceso completo de la implementación, desde el primer contacto con la norma hasta el mantenimiento y la mejora. Pero si quedara en ese enfoque repetiría lo que muchos libros que ya encuentra usted en el mercado. El enfoque es el mismo que ISO 9000, basado en procesos y el evitar errores y tropiezos en el proceso y no al final. Este enfoque de prevención se basa en las dificultades para implementar y los errores comunes más frustrantes y costosos en la implementación.

Sería irresponsable de mi parte recomendar que para todos los casos un consultor es indispensable. Se mencionarán los escenarios en los que si lo es y no le es. Este libro no reemplaza la ayuda de un profesional en el tema (conocido como consultor o asesor o si ya existe el conocimiento *in-house*), pero si ya se ha decidido contratar a consultor debe al menos saber qué criterios debe reunir para encauzar bien los valiosos recursos de la empresa. Incluso es válido también saber elegir quién nos va a dar el certificado y bajo qué criterios.

Espero entonces que este libro aclare muchas confusiones y evite frustraciones al empresario y a los implementadores. Y que de paso sirva como un complemento a los muchos libros que ya existen en el mercado que en su mayoría desmenuzan la norma,

explican sus puntos, ofrecen algunos ejemplos, pero de manera muy general. Pocos refuerzan los grandes problemas que implican la implementación.

No tengo en mente a ningún perfil de lector en particular, pero si destaco que son las propias empresas, en primer lugar al enorme número de PYME, a quienes espero beneficiar con la lectura de este libro. No lo quiero circunscribir al ámbito de nuestro país, aunque las prácticas y hechos que aquí se narran no son particulares de México. Se ven hasta en las llamadas economías desarrolladas.

Espero esta información desmitifique y quite la frustración y mala reputación que se ha ganado ISO 9000 desde que se le conoce en México y en las 7,741 empresas ya certificadas a esta norma en nuestro país¹.

Y algo muy importante antes de empezar el Capítulo 1. Es indispensable contar con una Alta Dirección *convencida* y *comprometida* con el proceso. Si su Director General está dudando, si lo envía a tomar un curso para que le explique después en la que se va a meter o si la compra de este libro responde a su título, tenga cuidado que su empresa puede perder dinero. Recuerde la moraleja de los huevos con jamón: la gallina se involucra, pero el cerdo se compromete. Es con los Altos Directivos con quienes hay que empezar todo esto y máxime que el enfoque de ISO 9001:2015, elimina la dependencia en un área o una persona en el logro de los resultados hacia la calidad, y ahora refuerza el concepto de liderazgo y la rendición de cuentas de todos.

Como nota aclaratoria durante el texto me estaré refiriendo a ISO 9000 cuando hable en forma general de la familia de normas, aunque es importante destacar que es sólo una norma a la que se certifica una empresa y esta es ISO 9001. Cuando el tema específico sean certificaciones e implementación, me referiré a ISO 9001. Ya lo explicaremos adelante pero conviene recordar que se le conoce en forma genérica a ISO 9000 a la familia de normas, dentro de las cuales está incluida la ISO 9001. Este libro además ya está actualizado a la ISO 9001:2015 (NMX-CC-9001-IMNC-2015 o equivalente nacional de ISO 9001:2015).

¹ Fuente: The ISO Survey, 2019.

Capítulo 1. Cuentos, aforismos y anécdotas antes de entrar en materia

Necesito un certificado

Una empresa de servicios con pocos años de constituida, está a punto de entrar a una importante licitación. Ve la oportunidad de oro de obtener un jugoso contrato con una dependencia. Acaba de comprar las bases y está a unos días de la apertura de las propuestas técnica y económica. Pero el responsable se detiene y observa lo siguiente en las bases:

X.xx Registros

Certificado que avale que actualmente el licitante cuenta con sistema de Gestión de Calidad Certificado bajo la Normatividad Internacional ISO-9001: 2015 (sic), o su versión Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2015, o en su caso presente evidencia de haber realizado por lo menos una preauditoria de una tercera parte (Casa Certificadora), la empresa certificadora deberá estar debidamente registrada ante la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA).

En caso de que el “LICITANTE” no presente los Registros antes mencionados en el párrafo anterior será motivo de descalificación.

El Gerente de Comercialización está preocupado y expone su pesar en una junta con la Dirección:

-¡Nos están poniendo candados! – vocifera furioso el infalible y poderoso Director General – Lo amañaron para que gane XYZ (su competidor principal).

“Pero ellos pensaron en certificarse hace 3 años”, pensó en sus interiores el estoico Gerente.

-¡Investígate qué hay que hacer y cuánto nos cuesta el certificado! ¡No me quiero quedar fuera por eso!- ordena autoritario el Director

El diligente Gerente ha escuchado algo de ISO 9000, pero no sabe qué tiene que hacer.

Se sienta frente a la computadora, nervioso y aspirando el humo de su cigarro que se quema lentamente al lado suyo y junto al infaltable vaso de poliuretano con café a medio tomar, se dispone a “googlear” e ingresa en los buscadores: “certificación ISO 9000”. Una cantidad enorme de información y mucha en inglés se despliega a los pocos segundos del clic. Cambia el .com por .com.mx e ingresa los mismos datos. Aparecen por fin varios datos en español:

[ISO 9000](#)

[Obtenga su certificado y logre reconocimiento internacional](#)

[ISO 9000](#)
[Cursos de capacitación](#)

[ISO 9000 Consulting?](#)
[Everything You Need to Know About](#)

[ISO 9000](#)
[Baje la norma en PDF.](#)

[ISO 9001:2015 - ¿Está usted preparado?](#)

De todas esas opciones el nervioso Gerente elige el vínculo para bajar la norma y al menos ver de qué se trata. Quizá la norma tenga los requisitos que hay que presentar

Ya entró a la página, pero le piden que se registre primero. Ingresa diligentemente su nombre, empresa y el correo, da clic y no aparece nada. A la hora y media le llega un correo con más publicidad:

“Logre su certificación. Resultados comprobados. Llame al 55xx-xxxx y pida una cita. Nuestros expertos le asistirán con gusto”.

Para no hacer la historia muy larga, decepcionado y tras horas y horas en el internet, le habla a un amigo, logra obtener una copia pirata de ISO 9001 y se sumerge por entero en el documento.

Al día siguiente, en la otra junta con el temible Director, nuestro frustrado Gerente está listo para confrontarlo:

-Dr., necesitamos contactar a algún despacho para que nos asesore.

-¿Cómo?!- estalla el Director – Si ya tenemos los manuales. Pero pues hableles, pero esos son unos careros y nos va a salir el caldo más caro que las albóndigas. Llame a 3 despachos e investigue si asesoraron a XYZ.

El Gerente resignado buscó nuevamente y contactó al primer despacho que encontró (extraigo la conversación que suele ser mucho más larga y se le da varias vueltas a lo mismo):

-¿Ustedes ayuden con el trámite de los certificados ISO?

-No, somos un despacho consultor e independientes a cualquier organismo. No estamos acreditados para ello. Tendría que contactar a un organismo de certificación.

Los consultores no son certificadores ni emiten certificados. Los puede emitir un organismo de certificación de tercera parte que están acreditados (esto es demuestran su competencia contra una norma internacional para hacerlo). Un consultor no puede ser juez y parte. Al menos en teoría.

-¿Podemos estar certificados en 2 semanas?

-¿Qué lleva usted de avance? ¿Ya cuenta con sus documentos, ya hicieron su auditoría interna, su revisión por la Dirección? – inquirió el interlocutor.

El Gerente se queda anonadado. Quizá ahí vengan listados los requisitos para obtener el certificado. A pesar de todo para sacar el pasaporte o la licencia de manejo también piden varios documentos. Es fácil, quizá en dos o tres días de trabajo intenso los generan.

La obtención de un certificado ISO 9001 no sigue los mismos pasos sacar una licencia o el pasaporte.

-No, tenemos ya algunos manuales

Así es, algunos documentos ya antiguos, desagregados y otros esfuerzos inconclusos cuya información ya es vieja, de al menos unos 6 años.

-Pero mire, no sé si podemos empezar al revés. Usted me da el certificado con la confianza que cuando ya estemos dentro, ya empezamos a hacerlo en forma. Va a ser un acuerdo de buena fe.

-Pero el certificado no lo otorgo yo. Lo da un organismo independiente y facultado para hacerlo.

El subalterno se comienza a desesperar y casi se rinde.

-Bueno, mándeme una cotización y a ver qué dice mi Director.

A los pocos días recibe la cotización del despacho y casi se va de espaldas. Primero por el precio y segundo por el tiempo.

-¿¡Cómo!? ¿Un mínimo de 6 meses?- farfulla el Director - ¡Pero si ya los manuales están hechos! Esos %\$*& consultores sólo nos quieren sacar dinero.

La Alta Dirección no siempre es precisamente la que más sabe de calidad o de ISO 9000.

Unos días después, el Gerente vuelve a contactar al despacho que le cotizó. Aparentemente es mucha la prisa cuando entran en contacto, pero una vez que tienen la cotización pueden pasar varios días sin acción alguna:

-Oiga mire, ya vimos su cotización y quería ver si esto es posible.

-A ver diga- menciona el consultor anticipando a escuchar lo que ya sabe.

-Queríamos ver ustedes pueden presentar una cotización, digamos de un par de meses atrás y que nos pudieran entregar algo para demostrar que ya tenemos un avance.

-Usted se refiere a una constancia – pregunta el consultor.

-Algo así.

“Eso ya nos lo han hecho varias veces”, piensa el consultor. En años pasados algunos proveedores de una importante paraestatal nos pidieron la carta para incluirla en los concursos y nunca más volvimos a saber de ellos. La dependencia condescendió porque nadie de los oferentes estaba certificado o al final el concurso quedó desierto. Ahora cuando menos vamos a cobrar algo.

-Mire pague usted el anticipo del 10% del proyecto y podemos cuando menos generar su manual de calidad. Esta licitación no la van a ganar. Es muy claro y si no cumplen con el requisito están descalificados.

-Oiga y ¿habrá organismos que nos puedan “vender” el certificado?

-Lamentablemente no – contestó aunque inseguro porque ya ha oído de casos así. En China especialmente sabía que se da mucho esta práctica.

El Gerente da las gracias y da las malas nuevas al Director. Quedan fuera del concurso y la Dirección detiene cualquier iniciativa para implementar ISO 9001. Ya llegaría un concurso que no lo pidiera y así evitar el desembolso.

Tres veces te engañé

René Jiménez se ha quedado sin empleo. Estuvo durante 5 años trabajando para una empresa trasnacional como Gerente de Calidad y tuvo la generosa encomienda por parte de la Dirección en los últimos 12 meses de lograr la certificación del corporativo y una de las plantas. Pero las empresas no tienen memoria, son malagradecidas y lo han dejado en la calle. Aunque antes de irse, en su pequeño USB o chupón como les dicen, bajó todo lo que contenía la carpeta “ISO 9000” de su computadora, pero no hizo lo que un amigo consultor en las mismas circunstancias, molesto y resentido, de despojar a su empleador de toda la información y darse a la fuga. Y se lanzó a una nueva faceta, la de ser su propio jefe y dedicarse a lo que ya sabe ahora, a implantar sistemas de gestión de la calidad ISO 9001.

“¿Qué puedo necesitar?” reflexionaba René y se puso a enumerar la infraestructura requerida, como si fuera la lista del mandado: “tengo celular, computadora en casa, internet, mi coche y ganas de ganar más que como el Gerente de Calidad. Voy a ser mi propio jefe.”

Motivado por lo que había escuchado del dineral que ganan esos consultores y después de buscarle un nombre a su naciente despacho, ubicado en el estudio de su casa y ante la furiosa esposa que se molestaba por esas llamadas que no eran de sus amigas, puso manos a la obra.

A los pocos meses cayó su primer cliente. Y fue presa fácil. Con los machotes de procedimientos de su anterior trabajo, la tarea fue sencilla. Cambiar los logotipos y algunos

detalles. El anterior consultor había facilitado a su ex empleador, las diapositivas de los cursos que impartió, por solicitud de la empresa para capacitar internamente al personal (y al final ahorrarse un poco más). Cambió los logos y ahora puso los de su despacho “Soluciones ISO 9000”. Dio su primer curso; nada mal ya que tenía la práctica de capacitar a los operarios y al resto del personal en su otro trabajo. Su primer manual de la calidad había nacido sin problemas. Y así fluyeron otros documentos. Cuando llegó a la implementación se topó con otras nuevas situaciones, diferentes a las de su anterior empleo y aquí tuvo problemas. Quiso buscar el apoyo de su compadre Fidel para que lo asesorara.

Lo que funcionó en una empresa, no puede funcionar en otra. La implementación de cualquier proceso de calidad no sigue fórmulas mágicas ni recetas. Cada empresa tiene que encontrar su propia manera de hacerlo.

René había hecho muy buenas migas con los auditores del organismo que certificó a su antiguo empleador. Y había hecho un acuerdo con ellos: yo te mando clientes y yo te facturo. A los clientes les gusta que todo ya venga incluido, hasta la certificación. El organismo confiado, dejó que Jiménez facturara, aunque hasta después les rebotó que las facturas que le llegaban de él venían ya con la deducción por la comisión no acordada de la venta.

Mal le fue a su cliente en la revisión documental y mucho peor en la etapa 1. Y René Jiménez se perdió. Otro nuevo engaño, ahora del organismo en quien había depositado su confianza.

No volvieron a saber de él. Su cliente optó por buscar a otro despacho y si ya estaban molestos por lo que habían desembolsado, mucho más irritados estaban al enterarse después del diagnóstico, que necesitaban reescribir la documentación y retomar la implementación. Casi a partir de cero.

Tres veces te engañé: la primera por ambicioso, la segunda por ignorancia y la tercera por placer. Y después de esas tres veces, *ninguna empresa te quiere volver a ver.*

La experiencia y las certificaciones son los elementos clave para contratar a un despacho consultor. Nunca el precio solamente.

Es una moda

Adriana es una chica normal que ha decidido aprender mandarín. Bueno no es que le atraiga la cultura china, ni pretenda ir de viaje o casarse con un chino, a pesar de que ya hay muchos de ellos que ya se mencionan en la lista de Forbes. Es que es una *moda*. China es el gigante asiático que está despertando y hay que ponerse de acuerdo con los tiempos. Pero Adriana no sabe ningún otro idioma extranjero. Vaya, ni siquiera sabe hablar inglés. Pero Adriana quiere aprenderlo porque está muy *in* y hay muchos en su carrera que ya están inscritos en un curso de mandarín.

Una muchacha que estudia su carrera

La maestría para aumentar el conocimiento o para obtener el título y ganar más

José Ramón acaba de concluir su carrera como Ingeniero Industrial y antes de probar suerte en el ingrato y competido mundo laboral, quiere permanecer más tiempo en el nido antes de volar y decide que hay que estudiar una maestría. Es de todos sabido que con una maestría es posible ganar más dinero y obtener un mejor puesto. ¿Qué tal una Dirección en una transnacional? O que me expatriaran a Estados Unidos. Su sueño de trabajar en Europa o en Nueva York. Es el trampolín. No me importa tanto el plan de estudios, sólo basta tener el título. Claro que hay empresas que prefieren que sus ejecutivos sean egresados de tal o cual universidad, *pero es el título*. Ahora con mi inglés y la maestría, será posible llegar a ser Director y ganar tanto dinero que a los pocos años me podré independizar y poner mi propio negocio.

Sueños gaujirios de un egresado de universidad privada en México a principios de los años 90.

Empresarios y empresas a la mexicana

La empresa Industrias Martínez fue fundada en los años 40 por un humilde pero visionario y trabajador empresario. Pasó años difíciles pero después navegó en la abundancia generada por el gran crecimiento económico de los años 50 y 60 en los sexenios alemanistas, del “viejito” Ruiz Cortinez, de López Mateos y Díaz Ordaz. Estuvo al borde la quiebra tres veces: una en 1977 tras la devaluación, otra en 1983, otra en 1995, la del 2009, en el 2017 tras gasolinazos, la llegada de Trump al poder, la 4T y el tiro de gracias, la pandemia de Covid-19 en 2020 y otros eventos inesperados, pero subsiste en el mercado y está recuperándose. El estilo de liderazgo es paternalista, ya que es empresa familiar y no falta el nepotismo y los privilegios para sus descendientes.

Don Ramiro Martínez heredó su patrimonio a sus hijos y bajo su supervisión ha llevado el negocio. La empresa creció de un pequeño taller, a una empresa de casi 250 empleados. El *know how* está guardado en el personal que ha dejado su vida ahí. No se sabe nada del concepto de gestión. Todo ha sido al “feeling”. Como muchos empresarios en México, Don Ramiro se formó a base de golpes, no de maestrías ni títulos. Sólo fue su habilidad empresarial innata. A pesar de su éxito ahora su posición en el mercado se ha debilitado por la nueva competencia que ha entrado de Estados Unidos y luego de Asia. Fue por muchos años un proveedor confiable de varias Dependencias, pero ahora su destino está en juego por un acrónimo y un número cabalístico: ISO 9000. Ya no puede competir si su empresa no está certificada.

Todo lo que se hace en esta empresa es a base de la cultura del regaño, de la amenaza y de apagar fuegos. Nunca nadie tiene tiempo para nada. Los empleados están mal pagados. La infraestructura ha sufrido pocos cambios. La maquinaria y equipo rara vez se ha actualizado. A regañadientes se han actualizado las PC de Gerentes.

Tomar un curso de capacitación fue un evento tan irrepetible como la lujosa boda de su hijo Ramiro Jr. Pero él conduce un flamante BMW y Don Ramiro disfruta mucho de los fines

de semana en su casa de descanso en Tepoztlán. Los hijos estudiaron maestría en administración y Don Ramiro goza de mostrar los títulos de los hijos en su enorme oficina, con mobiliario de los años 70, trofeos de golf y fotos de los hijos en diversas partes del mundo: una en las Vegas, otra en París, otra en Disney World con sus nietos, etc.

Ya pronto empezaran a implementar ISO 9001. La idea es que en cuatro meses estén certificados.

Hay muchos vicios en la empresa, pero aún y con la reticencia de Don Ramiro que está confiado en que es el mejor en su clase y que su empresa es invencible, confía en que sus vástagos apliquen sus conocimientos de la maestría para sacarlo del paso.

Y si es posible contratar a algún becario o alguien que quiera hacer prácticas para implementar “el ISO”, mejor. La moneda está en el aire.

¡Necesitamos un certificado!

Una empresa familiar mediana mexicana actualmente

Aforismos

Jerarquía mata política

Un Director de Recursos Humanos

ISO 9001 es percibido por los empresarios de la misma forma que un niño visualiza ir a la escuela. No sabe para qué va, pero lo tiene que hacer a fuerzas.

El autor.

“¡Ustedes producen sólo basura!”

"Sí...pero consistente y bien documentada."

De un cliente a su proveedor certificado

ISO 9001 es el programa para mantener en forma a una empresa competitiva.

Un usuario de las Filipinas.

Si vemos las listas de las compañías del Fortune 500 a muy pocas les interesa el tema de ISO 9000, pero no quiere decir que omitan a la calidad como un elemento estratégico en su negocio. Si no son monopolios, muchas de ellas llegaron a estar en el Fortune 500 por que han adoptado estrategias de supervivencia en el mercado y una de ellas es tener clientes satisfechos. ¿Qué empresa existe sin clientes?

Sabiduría empresarial

Con ISO 9001 es posible construir un salvavidas de concreto, siempre y cuando se cumpla con los procedimientos.

Crítica popular

“¿Que es eso de la ISO 2000?”

Un funcionario del Gobierno Federal (México).

Mire Sr. Ingeniero, si yo quiero sacar basura de mi patio, da lo mismo que sea con un camión destartado, que uno muy flamante y con certificaciones.

Otro funcionario del Gobierno Federal (esta vez de un Contralor ante nuestra apelación de haber perdido una licitación por \$1500 de diferencia ante un despacho consultor no certificado).

“¿Cómo estás?

Bien, todavía en nómina.”

Un “asociado”

“Es que en ningún caso van a encontrarse que los perfiles de puesto concuerden con la realidad, todos se saltan las políticas”.

Un “Director de Recursos Humanos”.

“Oiga ¿y es seguro ISO 9000 es la norma más reciente, porque oí que hay una ISO 14000 también?”

Una joven cliente potencial

Los sistemas son muy buenos, pero lo hacen difícil.

Un asistente a un curso de ISO 22000.

¿Cuánto me cuesta un certificado? – pregunta un cliente a un encargado del área de Certificación de un organismo.

“¡Mucho trabajo!”

Respuesta de un funcionario de un organismo de certificación a un empresario preocupado.

Capítulo 2. ¿Para qué necesito estar certificado?

Si su empresa lleva varios años establecida y ha consolidado su posición en el mercado y ningún cliente se lo ha pedido como condicionamiento para obtener contratos o pedidos, es casi un hecho que usted no esté leyendo este libro.

Muchos han preguntado cómo es posible que Microsoft², Nestlé, Coca Cola u otros gigantes sigan sus operaciones tranquilamente, sin que el incómodo requisito penda sobre ellos como la espada de Damocles, como ocurre con otro tipo de empresas. Muchas empresas logran exitosamente sus resultados porque cuentan con sistemas de gestión en constante mejora, sin necesidad de estar bajo ISO 9001 ni estar certificados, dentro de algunas grandes corporaciones hay divisiones que lo consideraron sin que toda la corporación esté certificada. Japón vivió muchos años reticente a implementar un modelo cuyos principios se basan en las enseñanzas que Deming y Juran les prodigaron en los años cincuenta y que les funcionaron tan bien, para lograr su florecimiento total en los 60, 70 y 80 bajo la guía de sus propios gurús como Ishikawa, Kano, Imai y Taguchi. Japón accedió a ISO 9001 cuando comenzaron a sentir la amenaza de no poder vender en Europa. Hay muchos modelos de sistemas de gestión y el resultado final fue el consenso de un modelo único (ISO 9001), reconocido internacionalmente y que pudiera ser certificado por una entidad independiente para asegurar que una organización es capaz de producir o prestar servicios de acuerdo a los requisitos de sus clientes y garantizar su satisfacción.

Es una realidad que la norma ISO 9001 ya se ha consolidado como norma mundialmente aceptada para dar confianza en los bienes y servicios en la relación entre proveedores y clientes. Aunque hay sectores más regulados (alimentos, farmacéutico, etc.), los propios gobiernos ya piden a sus proveedores que estén certificados. Y los contratos con el gobierno representan una importante fuente de ingresos.

La propia ISO (no olvidemos que es el organismo de normalización internacional voluntario) no podía creer el éxito tan extraordinario que tuvieron sus normas sobre sistemas de gestión de la calidad. Estos documentos se han convertido en bestsellers internacionales. En el mundo hay poco más de 1'200,000 empresas certificadas (datos de 2015) en 161 países. Los países que ostentan el mayor número de certificados son: China, E.U., Japón, el Reino Unido, India, España, Francia, Italia. Desafortunadamente México queda muy atrás. Los factores han sido desconocimiento de los beneficios, percepciones negativas, desidia e ignorancia en el tema. En algunas empresas hasta el término "ISO" se menciona con miedo como una blasfemia ante los Directores, por la mala fama que se ha creado, dada la mala información y la enorme cantidad de charlatanes y consultores inexpertos que han inmunizado a muchas empresas donde han trabajado.

A estas alturas nos ha de quedar claro que para obtener la certificación ISO 9001, una organización debe cumplir con todos los requisitos de la normas de referencia, conforme a lo certificado por un organismo de certificación externo. El sistema de gestión de la calidad, no la calidad de su producto ni el servicio en sí, es el objeto de la certificación. Una

² No lo está en ISO 9001, pero si ha considerado la implementación de ISO 37001, la norma de sistemas de gestión antisoborno.

certificación ISO 9001 abrirá los ojos a los clientes de que la organización ha implementado un sistema para garantizar que la organización cuenta con la capacidad para ofrecer un servicio o producto de acuerdo a los requisitos contractuales especificados. Por lo tanto ofrece confianza de que la empresa certificada:

- ❑ Conoce mejor en las aguas en las que navega, dada la mayor integración de la norma a la gestión estratégica del negocio.
- ❑ Tiene mayor control y orden en sus actividades.
- ❑ Se vuelve una empresa inteligente al riesgo
- ❑ Cuenta con medios para atender quejas en forma eficaz y un enfoque a la satisfacción del cliente
- ❑ Tiene la base para mejorar continuamente y acercarse cada vez más a lo que los clientes esperan de la organización.
- ❑ Está comprometida con la calidad y con el enfoque al cliente

Insisto que el tema se ha desvirtuado tanto por el exceso de mala información y malas experiencias, que ha creado un halo de desprestigio en muchas empresas.

Por ejemplo es muy escuchado el caso del cliente que se queja de que su proveedor, a pesar de estar certificado, no cumple con tiempos de entrega, la atención telefónica es pésima, etc.

El denominado ISO 9000 Advisory Group (Grupo de Consejo ISO 9000), compuesto de representantes del ISO/TC176, ISO/CASCO, ISO/COPOLCO, IPC y la IAF, se sentaron a la mesa para definir una línea de acción que atacara la creciente preocupación de que muchas organizaciones ya certificadas no estaban entregando producto consistente y conforme a los requisitos de los clientes.

Un experto estadounidense, Jack West, representante de los Estados Unidos ante el ISO/TC 176 expresó una frase que ahora que la última edición de ISO 9001 ha hecho su aparición (versión 2008), ha tenido eco en el poco más de un millón de organizaciones certificadas: ***la salida importa.***

El foco de muchas auditorías ha sido perderse en buscar cumplimiento con los medios y se ha perdido el punto focal de un sistema de gestión de la calidad bajo ISO 9001 y esto es el lograr la salida deseada que es producto consistente y conforme con los requisitos de los clientes. Hablamos de un sistema de gestión de la calidad.

En los siguientes capítulos se tratarán los aspectos claves de cómo diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad y reforzar los conceptos subyacentes a éste. Pero conviene primero empezar con lo básico o el ABC y esto es definir qué es calidad.

Un sistema de gestión de la calidad es tan sólo una herramienta que en manos expertas y un buen liderazgo, llevará a conseguir el resultado de entregar lo que el cliente pide y hacer a la organización más sana en términos de eficacia y eficiencia.

Capítulo 3. Conceptos básicos sobre calidad

¡Cómo se ha escrito de este tema! Si usted se mete a buscar la definición en internet, por ejemplo en inglés, encontrará varios millones de páginas que refieren el término.

Normalmente en los cursos de calidad, el rompe hielo de un instructor es preguntar a la audiencia cuál es su definición de calidad y llueven casi siempre las mismas respuestas:

- ☐ Cero defectos
- ☐ Satisfacción del cliente
- ☐ Hacerlo bien a la primera
- ☐ Conformidad con requisitos.
- ☐ Cumplir y exceder las expectativas del cliente.
- ☐ Hacerlo bien hecho.

Más interesante es cuando le piden a los asistentes que esperan del producto o servicio que ofrece su empresa, de la escuela a la que mandan a sus hijos y de su proveedor telefónico. Pensemos unos instantes en ello.

Qué difícil es definirla, pero cómo es notoria cuándo día con día nos enfrentamos a situaciones de no calidad. Cobros indebidos de servicios, largas esperas en el teléfono para hacer una rápida consulta a una institución financiera en espera de que un ser humano conteste, telefonistas descorteses, platillos caros y mal preparados en un restaurante (o hasta alguna intoxicación aunque sea un tema complementario a la calidad), mala prestación de un servicio, entregas a destiempo, equipaje perdido en un vuelo o retrasos en los vuelos, mercancía con defectos, el automóvil mal reparado en una agencia, etc. Algunos se mofan de los que estamos en este medio de la calidad, porque dicen que nos volvemos muy quisquillosos. Pero en realidad la mayoría de la gente no está acostumbrada a reclamar cuándo esto lo amerita y vemos como muchas empresas impunemente siguen en el mercado gracias a la contribución de usuarios y compradores que no se quejan o siguen comprando o adquiriendo sus bienes o servicios. El consumidor mexicano es generalmente estoico, noble, olvida pronto y pasado el mal trago sigue su patrón de consumo sin castigar al culpable.

Si usted adquirió el libro es por tres posibilidades: porque le llamo la atención el título, porque desea un curso rápido para desmitificar ISO 9000 o porque desea implementar la norma en su empresa para obtener el tan ansiado certificado (y no lo descalifiquen de un concurso o le deje de comprar un importante cliente). Pero yéndonos más atrás, el trasfondo debería ser que estamos preocupados por la calidad e idealmente esto debería ser un pendiente de la Alta dirección o del dueño de una empresa. Sin embargo, la tendencia es hacer dinero de los clientes y maltratarlos. Si no me cree vaya a la página de la PROFECO y consulte la sección de los Proveedores con más quejas o consulte otra maravillosa página: <http://www.apestan.com.mx>. Notará que las empresas más prósperas y gigantes del país (muchas de ellas de servicios), que nos inundan día a día de su publicidad y nos pintan un cuadro surrealista de sus beneficios, en realidad son las más despiadadas en el sentido de que su éxito financiero no se ve afectado si uno o dos o tres clientes dejan de serlo. No diré nombres, pero si desea pistas le puedo hablar de algunas empresas telefonía celular,

proveedores de energía eléctrica, líneas aéreas y algunos bancos. Pero veamos cómo impacta al negocio.

Existe una vieja máxima de calidad de que un cliente satisfecho cuenta su buena experiencia a un amigo, pero si el mismo cliente tiene una mala experiencia, comúnmente no lo hace del conocimiento de la empresa, sino que se va tranquilo y lo cuenta a 10 conocidos. Imagine el caso de alguien que se hubiera enfermado de brucelosis y salmonelosis en un restaurante por comer una deliciosa ensalada con queso de cabra (imaginariamente bacterias que nadan felices en un océano de aceite de oliva y vinagre balsámico, o sea en la emulsión de aderezo de la ensalada). Si nos vemos conservadores, si cada uno de esos 10 cuenta a otras 6 personas, tendremos a 71 personas bien informadas del mal restaurante ($60+10 + \text{usted}$). Si el 25% de estas personas no va a comer al referido restaurante son 17. Imagine una comida de \$400 promedio con propinas y todo por persona y suponiendo que un cliente normal va unas 12 veces al año a dicho restaurante, tenemos que el negocio perdió ese año \$81,600. Imagine este efecto 2, 3, 4 o 5 años sino toma usted medidas ya. ¿Despreciable? Creo que no.

¿Y a usted qué le puede interesar las historias de las quejas de las grandes empresas? Quizá si usted por casualidad es un Alto Directivo o dueño de empresa que desea saber sobre el verdadero espíritu de ISO 9000 (que no es una placa o certificado de papel) y le es interesante es porque piensa usted en sus clientes y en los ingresos que usted obtiene de ellos. Hay muchísimos empresarios que escatiman enormemente en invertir en calidad (los costos de calidad se dividen en cuatro categorías: por fallas externas, internas, de evaluación y prevención, estos dos últimos son en lo que menos se invierte), porque les han vendido la idea de que dicha inversión nunca la van a recuperar. Y no les importa seguirle cobrando la factura a los clientes de sus desperdicios, retrabajos, quejas, ineficiencias, etc. Otro dicho dice que por qué nunca hay tiempo para hacer las cosas bien y en cambio siempre hay tiempo para corregirlas. Si no está convencido de la filosofía de calidad, quizá el tratar el tema de lo que está perdiendo puede resultarle más atractivo.

Bueno no lo voy a intoxicar con las definiciones de diccionario, ni las de los gurús o de la propia ISO 9000. Mi definición es muy sencilla. Calidad es recibir lo que esperaba y más, aunque con base a una expectativa ya definida por el usuario. No hay calidad por accidente.

Quién no gusta de consentirse y tomarse alguna terapia de descanso. Ahora con la moda de los hoteles ecológicos, ya se incluye meditación, temazcal y masajes de relajación. Supongamos que optamos por esta opción. Si llego al lugar y me seduce desde su ambientación, la música suave, las velas, el olor a los aceites y de paso me toca una masajista amable, el conjunto de todo ello me indica que estoy ante una experiencia de calidad pura. Ahora usted llega a su hotel, le recibe un cuarto limpio, una habitación bien ubicada, todos se desviven en atenderle e incluso le prodigan hasta el favor más inusual.³

³ Dos ejemplos: En un hotel en Querétaro. donde yo tomaba un seminario, un botones se ofreció a conseguirme en una farmacia cercana una medicina que necesitaba. En un famoso hotel en Kyoto, Japón, buscaba si habría una papelería cercana para comprar un DVD para respaldar otro DVD donde se me habían incluido fotografías muy valiosas de una vista a un monasterio budista. El encargado me solicitó entregarle el DVD y que no me preocupara.

En resumen desde el punto de vista de la organización, hay que estar muy atentos a la voz del cliente, aunque no todo lo que escuchamos del cliente es en términos de la necesidad. Nosotros debemos estar atentos a traducir sus necesidades asociadas a los beneficios que busca en nuestras organizaciones. Dicha determinación es primordial sus necesidades para ofrecer calidad, tenemos primero que definirla (esto es especificarla) y cuando menos cumplir con esa especificación. La calidad sin requisitos o especificaciones es un milagro o una coincidencia.

Hay autores que llevan al concepto de la calidad más allá del mero cumplimiento de requisitos o de tener a clientes contentos y satisfechos. Un famoso consultor, autor y conferencista en temas organizacionales, Ken O'Donnell, introduce en 1999 en su libro *Endocalidad*, el concepto homónimo de calidad de adentro hacia fuera o calidad dentro de cada uno, en el que resalta la importancia de humanizar el concepto a veces ya tan trillado de calidad. Hay un viejo dicho que reza “calidad no está en los productos que hace el hombre, sino en los hombres que hacen los productos” y estoy totalmente de acuerdo que hay que crear las condiciones para que esto ocurra y no tratar de programarla en el personal a través de slogans, frases huecas o forzando al personal a asistir a conferencias motivacionales. Todo esto requiere una autotransformación o lo que llaman muchos autores un cambio de adentro hacia fuera.

Es muy interesante el modelo que maneja O'Donnell de la reforma personal el cual sintetizo en lo que se denomina la actuación de los pilares de la reforma personal y lo tipifica en tres tipos de síndrome

<i>Síndrome.</i>	<i>Potencial.</i>	<i>Voluntad.</i>	<i>Misión Personal.</i>
De la manguera suelta.	TIENE.	TIENE.	FALTA.
De la bicicleta estática.	FALTA.	TIENE.	TIENE.
Del crítico del sillón.	TIENE.	FALTA.	TIENE.

- *Síndrome de la manguera suelta:* cuando no se logran identificar las metas a pesar de tener potencial y voluntad. El individuo sólo altera su comportamiento cuando cambia su percepción de la realidad.
- *Síndrome de la bicicleta estática:* cuando se tiene claro el deseo y se desea alcanzar un objetivo, pero no se tiene el potencial.
- *Síndrome del crítico del sillón:* cuando se es consciente de lo que se debe hacer y se posee la capacidad para hacerlo, sin embargo falta el empuje para realizarlo.

Todo ello, si ya captó el mensaje, es perfectamente aplicable a todas las iniciativas de calidad y en particular a la que nos ocupa en el caso de implementar ISO 9001 en su empresa. Entonces la pregunta obligada es: ¿qué síndrome padece usted?

A los 15 minutos tocaron a la puerta de mi cuarto y el mismo recepcionista me entregó el DVD junto con un USB con la información ya respaldada).

Si conocemos qué es calidad, por definición, el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, ahora podemos introducir el concepto de un sistema de gestión de la calidad.

Un sistema de gestión se refiere a todo aquello que realice una organización para gestionar sus procesos o actividades, de tal forma que sus servicios o productos puedan cumplir con los objetivos que ha definido, en términos de satisfacer los requisitos de calidad de un cliente, cumplimiento con aspectos legales, entre otros.

Una norma de sistema de gestión, como bien puede ser ISO 9001, ofrece un modelo a seguir para implementar y operar un sistema de gestión. Dicho modelo ha incorporado a las características a las cuales los expertos han llegado como un consenso sobre el estado del arte a nivel internacional.

Por ejemplo, en una empresa micro o pequeña (PYME), es muy común que no existan sistemas, sino la sabiduría individual de cómo hacer las cosas. Este conocimiento generalmente se concentra en los dueños o gerentes de dichos negocios.

Conforme la organización aumenta de tamaño, es mayor la probabilidad, aunque no siempre, de que ya se cuente con procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, formatos o registros. Toda esta documentación ayuda a que no sólo cada quien “haga lo suyo”, sino que la organización opere en forma estructurada y organizada. Esto como resultado aporta el beneficio de que los recursos se usan en forma eficaz y eficiente

Un sistema de gestión ayuda a que las organizaciones y en especial aquellas con procesos muy complejos, operen adecuadamente. Las normas de sistemas de gestión de la ISO, siendo ISO 9001 tan sólo una de ellas, hacen asequible a todas las organizaciones estas buenas prácticas de gestión a organizaciones de cualquier tamaño, sector y ubicación a nivel mundial.

En la práctica me han tocado varios casos de organizaciones que empezaron como empresas pequeñas o micro. Gracias a una buena visión de negocio o a la demanda de sus productos, muchas de estas empresas empezaron a crecer por los buenos resultados de negocio y consecuencia de ese crecimiento, fue la falta de políticas, procedimientos y en sí métodos de trabajo normalizados y a fin de cuentas muchos de sus propietarios se acercan a los consultores para obtener apoyo en sus proyectos de implementación de ISO 9001. La organización crece y es entonces cuando es más importante contar con un sistema de gestión y en este caso particular de la calidad, para contar con una estructura sólida para hacer bien las cosas.

Todo sistema de gestión tiene como base el concepto del llamado ciclo de Deming o los pasos P-H-V-A (planificar, hacer, verificar y actuar). En realidad fue en Japón donde se nombra de esa manera, gracias al gurú estadounidense que ayudó a reactivar la industria japonesa de la posguerra, al poderoso concepto subyacente en todos los sistemas de gestión. El ciclo Deming tuvo su origen con Walter Shewhart, de quien el propio Deming fue discípulo.

Un resumen del Ciclo de Deming

Planificar: establecer objetivos, metas y planes.

Hacer: implementar los planes.

Verificar: medir los resultados en términos de cumplimiento con los objetivos establecidos.

Actuar: corregir y mejorar los planes para obtener cada vez mejores resultados.

En el Japón se insiste mucho que hay que rotar continuamente el ciclo PHVA para lograr mejoras sostenidas en el transcurso del tiempo.

En el Capítulo 5 cuando abordemos el proyecto de implementación, se ahondará un poco más en el Ciclo de Deming y sus implicaciones en el sistema de gestión de la calidad.

Capítulo 4. Ahora un poco sobre el “ISO” y la familia ISO 9000

Para empezar qué es eso del “ISO”. Son las siglas de la Organización Internacional para la Normalización, un organismo de normalización internacional con base en Ginebra Suiza y fundado en 1949, que se ha dado a la tarea, a través de comités técnicos formados por los cuerpos nacionales de normalización de los países miembro, de elaborar normas voluntarias en casi todas las ramas del saber humano (excepto lo relacionado a la normalización electrónica, eléctrica y tecnologías afines que es competencia de la IEC o Comisión Internacional Electrotécnica y la UIT o Unión internacional de telecomunicaciones a la que compete la normalización en el sector del mismo nombre) . Y el dato curioso es que el acrónimo ISO proviene del prefijo griego “isos” que significa igual.

Aquí tenemos el primer mito, ninguna norma de ISO es obligatoria, pero algunas condiciones las convierten en tales, como las situaciones de mercado que han obligado a muchas empresas a adoptar ISO 9001. Algunos dicen que son “voluntariamente a fuerzas”.

Aclaremos también que cuando se habla de ISO 9000, hablamos de varias normas, no sólo de una.

La familia ISO 9000 salió en su primera edición en 1987. Tuvo algunas adiciones en el año 1994, sufrió cambios de fondo con el enfoque a procesos en el año 2000, nuevamente tuvo una revisión menor en noviembre 2008 y la edición 2015, reemplazó a la anterior desde septiembre de 2015, con un enfoque totalmente alineado a lo que ahora se denomina la estructura armonizada de las normas de sistemas de gestión.

Luego otra pregunta es y por qué es 9000 y no 30000 o 20000. Quizá algunos amantes de lo retro, llegaron a asociar a ISO 9000 con HAL 9000, la computadora asesina de la película de Kubrick, *2001: Odisea del Espacio* o habrá otros numerólogos o místicos que la asocien con algún número cabalístico. El Secretariado Internacional de la ISO asigna el número a cada una de las normas que son elaboradas por Comités Técnicos. La base de datos mantiene una numeración consecutiva y para la norma que seguía a la ISO 8999 (que es sobre símbolos gráficos para motores de combustión interna recíprocos), se le asignó el número 9000, que correspondió al vocabulario de gestión de la calidad. Para el caso de otros sistemas de gestión, se buscó “apartar” números cerrados para mantener la congruencia con la familia 9000. por ejemplo ocurrió con ISO 14000 y ahora ocurre con ISO 22000, ISO 20000, ISO 26000, ISO 27000 etc. (Ver apéndice para más referencias).

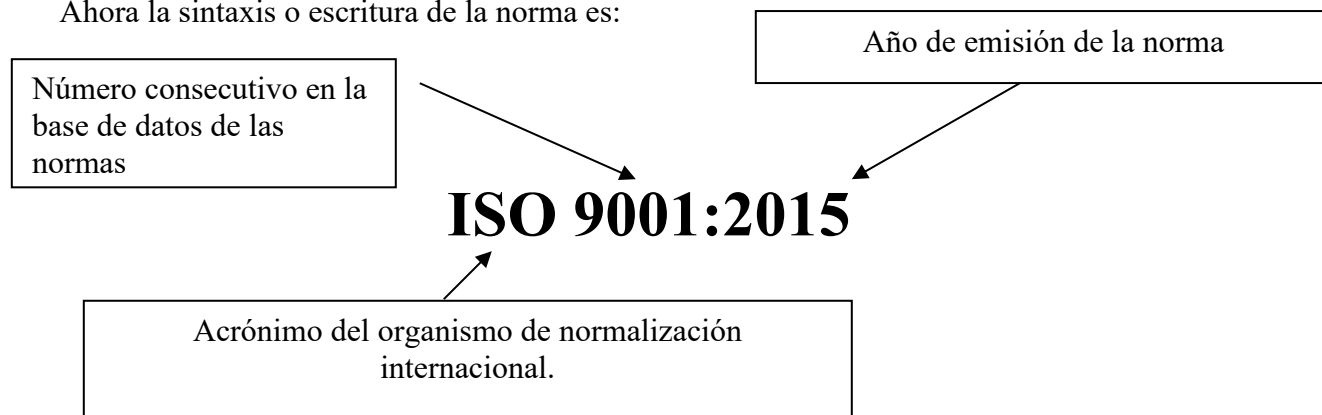
☞ Hablemos con propiedad. Cuando hablamos del “ISO” nos estaríamos refiriendo a TODA la Organización Internacional para la Normalización. Si hablamos de ISO 9000 hablamos de toda una familia de normas.

Entonces cuando hablemos de ISO 9000 hablamos de todo esto:



Fig. 1. La relación de las normas principales de las familia ISO 9000

Ahora la sintaxis o escritura de la norma es:



Y la familia completa está integrada por:

- ☞ ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ☞ **ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. (Sustituye desde septiembre del 2015 a ISO 9001:2008)**
- ☞ ISO 9004:2018. Gestión de la calidad. Calidad de una organización – Guía para lograr éxito sostenido. (Esta es la fotografía de una empresa unos años después de haber

mejorado y madurado su sistema. Es el camino hacia la Calidad Total). Es una norma que en sus anteriores ediciones ha sido la menos demandada, más incomprensible y menos leída de la familia.

Por el momento nos centramos en estas 3 normas principales. Hay más y si está interesado vienen contenidas en el Apéndice D.

Sólo una de estas tres normas es certificable y es ISO 9001. Por eso lo resaltamos en negrillas. El resto de las normas ofrecen directrices y guías para facilitar la comprensión de los requisitos.

En el habla cotidiana empresarial y en incontables artículos es común usar “ISO 9000” pero lo más correcto sería “ISO 9001” que es la norma que a todos interesa por que es sobre la que nos van a certificar.

Incluso en la propia forma de escribir hay errores muy grandes. Por ejemplo en muchos textos, artículos y hasta incluso materiales de capacitación de organismos de certificación serios, se ve esto (pongámoslo en letras grandes para no olvidar este error):

ISO-9001

Todavía no me queda claro de dónde se sacó el guión, que aparece incluso en muchas páginas web, publicaciones no sólo de México, sino de Estados Unidos. La forma correcta de escribir es ISO 9001, sin el guión.

Sin la intención de complicar esto, vale la pena mencionar que para México existe una norma prácticamente equivalente a ISO 9001 y es la NMX-CC-9001-IMNC-2015. No se confunda. Al certificarse será a la norma internacional y su equivalente en el país en el que el organismo de certificación esté acreditado. No hay diferencias. Aunque algunos prefieren ISO al NMX. Cuestión de nacionalismo o malinchismo. La versión mexicana se elabora a través del denominado el IMNC/CTNN 9 Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Gestión de la Calidad y Evaluación de la Conformidad. Este Comité es el encargado de elaborar las normas mexicanas dentro del campo de los sistemas de gestión de la calidad equivalentes a las elaboradas por el Comité Técnico de ISO (ISO/TC 176) y está integrado por representantes de los diversos sectores como el empresarial, académico, gobierno, etc. Las normas resultantes son consensuadas con todos los países de Iberoamérica, a través de un grupo denominado el STTG por sus siglas en inglés (Spanish Translation Task Group o Grupo de Tarea de Traducción al Español). Si usted adquiere la norma NMX-CC-9001-IMNC-2015 que es el equivalente en español y la versión mexicana de ISO 9001:2015, tendrá la garantía de que el texto que usted leerá es idéntico al de la norma equivalente en Colombia, Argentina, Ecuador, España o Chile. Ya no hay vocablos locales.

El tema de las equivalencias nacionales lo dejamos para el Apéndice para no confundirlo.

Por último hemos referido varias veces el término *sistema de gestión de la calidad*, cuyos requisitos se definen dentro de ISO 9001. ¿Qué significa?

Desmenucemos el término en cada uno de sus elementos. La palabra *sistema* la escuchamos en todos lados y es parte del habla cotidiana. Para definirlo con claridad es un conjunto de elementos interrelacionados y organizados para cumplir un objetivo.

Ejemplos de sistemas hay muchos. Usted como individuo es un sistema constituido por órganos, fluidos corporales, estructura ósea etcétera. Una laptop es también un sistema constituido por un microprocesador (CPU), memoria y dispositivos de entrada/salida (E/S), junto a los buses. La propia empresa donde trabaja es también un sistema. Los dos primeros ejemplos son de un sistema biológico y un digital y el último es un sistema sociotécnico.

Para ponerlo sencillo analicemos su sistema de llegar al trabajo. Pone la hora de despertarse y prepara su ropa la noche anterior, se baña y arregla, desayuna, toma el transporte o conduce hasta su trabajo. Aquí tenemos una serie de pasos que si los sigue con base a una planeación cuidadosa, no puede fallar llegar a tiempo. Pero tenemos el tráfico, algún accidente (un microbús se le impactó atrás), alguna descompostura, se le olvidó el informe que tenía que presentar en la junta de las 9. Aquí tiene el principio del sistema de gestión de la calidad. Usted se esforzó en prevenir lo que está a su control, pero existen imponderables. Entonces introducimos los conceptos de causas comunes y causas especiales. Una causa común es la variación natural que tenemos. Si usted sale a las 6 AM y toma el tiempo de lo que le lleva llegar a Ciudad de México (si usted sufre de vivir en el área conurbada), vea que datos obtiene:

Lunes	53 min
Martes	49 min
Miércoles	54 min
Jueves	50 min
Viernes	61 min

No depende de usted la variación, esta es natural. Pero si hablamos de una manifestación o el bloqueo de Reforma por un ex candidato presidencial apasionado, ahí tenemos una causa especial y no es atribuible al sistema.

Usted debería preocuparse entonces por tratar de hacer el menor tiempo posible y llegar puntual a su trabajo (el empleado ideal). Eso es reducir la variación. Esto ya depende de usted. Si ahora decidiera salir 15 minutos más temprano, reduciría quizá un 15% ese tiempo. Pero si apaga el despertador cuando suena o no deja sus cosas preparadas, se le hace tarde irremediablemente. No puede culpar a su automóvil o a un partido político.

Esto es lo que Deming enseñó en los años cincuenta en Japón y que se resume de la siguiente manera y aparece mucho en los textos de calidad y administración:

El 94% de problemas en un sistema son responsabilidad de la Dirección
El 6% de problemas recae en los empleados o trabajadores

La decisión de implementar un sistema de gestión de la calidad entonces debe ser una iniciativa enarbolada por la Dirección y mientras más se avance en la mejora, mayor es su responsabilidad.

Cuando hablamos del termino gestión es un término que se refiere a una serie de actividades coordinadas y dirigidas. Hablamos de gestionar el tiempo, un presupuesto, etc. Un respetable colega definió el concepto en forma aún más clara. Gestión es “hacer que las cosas sucedan”.

Ahora la definición de calidad es la que más altibajos presenta. Muchos se han dado a la tarea de contar con definiciones precisas, pero la creencia popular es que la calidad es algo muy subjetivo. Ahora ¿por qué nos enoja cuando recibimos un mal servicio o adquirimos un producto defectuoso? Mi definición personal de la calidad es cuando se ven cubiertas e incluso excedidas las expectativas que tengo sobre un bien o servicio y aparte satisfacen una necesidad.

Conocemos ejemplos de muchas empresas que se distinguen por sus productos y servicios de calidad y abundan aún más las que carecen de ella. La paradoja es a veces que esas empresas con malos servicios y calidad sean las más prósperas a veces. La respuesta es que les ha faltado a sus clientes el carácter de exigir y reclamar cuando reciben un mal servicio y por el contrario solapar y complacer a los malos proveedores. Pero esto sería tema para otra discusión.

Entonces conjuntando las definiciones un sistema de gestión de la calidad sería un conjunto de elementos interrelacionados (personas, procesos, procedimientos, recursos, etc.) para implementar la gestión de la calidad. En otras palabras el sistema sería como un automóvil que lleva a la organización a su meta de ofrecer productos y servicios que satisfagan las expectativas de sus clientes con el empleo de un mapa que son la política y objetivos de la calidad, procedimientos y lineamientos. El objetivo también de este sistema de gestión de la calidad es la prevención y la consistencia en cuanto a lo que reciben los clientes de la organización. Si mi producto es de calidad, la garantía es que se reciba siempre un producto de calidad. También es objetivo del sistema siempre encontrar la mejor manera de hacer las cosas, reducir desperdicios y cada vez acercarme más a lo que los clientes esperan de la organización. Esto es la mejora continua.

Un sistema de gestión de la calidad le ayuda a gestionar su organización para que sea rentable, sustentable, en pocas palabras una organización sana donde usted sepa claramente hacia dónde va.

Para saber qué requisitos debe contar un sistema de gestión de la calidad para que sea reconocido como tal, existen las normas que definen dichos elementos. Esta es precisamente ISO 9001, el modelo ya universalmente aceptado bajo el cual se establecen los requisitos de un sistema de gestión de la calidad.

¿En dónde es aplicable esta norma? En cualquier giro, tamaño de negocio o sector en el que se encuentre porque su premisa principal es el llamado enfoque basado en procesos.

Se debe entonces dar una importancia especial al concepto del enfoque de sistemas y verlo como un todo y no concentrarnos o darle importancia a tal o cual parte del mismo sistema.

Revisemos esta famosa fábula, también presente en varias variantes, que ilustra perfectamente el enfoque de sistemas y la comprensión del concepto de sistema.

Tres hombres ciegos conversaban entre sí y traían a colación cuán maravilloso sería poder conocer la naturaleza de un elefante. Un mercader que de cerca les escuchaba, decidió ser buen samaritano y se ofreció presto a traer un ejemplar para que los pobres ciegos se cumpliesen su deseo. Pronto llegó aquel hombre de buena fe y les presentó al dócil paquidermo. Uno de ellos se plantó frente a su larga trompa, el segundo fue puesto frente a sus fuertes patas y el último de ellos quedó justo frente a la juguetona cola. Después de pasar unos minutos de tener la oportunidad de conocer la naturaleza del noble animal, este fue retirado y los tres satisfechos ciegos, comentaron sus hallazgos:

-Es como un reptil, sinuoso, resbaladizo y muy dinámico.

-No es verdad - dijo el segundo- es más bien como dos fuertes troncos enraizados sin el más mínimo movimiento.

- Están equivocados compañeros, es al contrario, débil, ligero y responde a la más leve brisa del viento.

Discutieron largas horas, más nunca llegaron a ninguna conclusión. La verdad es que ninguno había aprendido la naturaleza del elefante pues ninguno había tenido acceso a toda la bestia entera.

¿Con qué empiezo?

Primero conviene en aclarar que es la familia ISO 9000 y qué no es.

ISO 9001 le servirá si usted (Alto Directivo o empresario particularmente) está convencido y desea:

- ☞ Organizarse internamente.
- ☞ Ayudar a que su organización sea más rentable.
- ☞ Que la planificación se convierta en una disciplina y dejar de gestionar el negocio “al feeling”.
- ☞ Mejorar la calidad de sus productos y procesos y la comunicación a lo largo de la empresa.
- ☞ Contar con la disciplina para la mejora
- ☞ Tener una herramienta para dar mayor credibilidad ante el mercado
- ☞ Demostrar su compromiso por la calidad

ISO 9001 no le servirá si piensa que:

- ☞ Es una norma de calidad para su producto. (Es una norma para el sistema de gestión de la calidad que a través de sus procesos le permite demostrar su capacidad de cumplir consistentemente con los requerimientos de sus clientes.)

- ☞ Su fin es obtener el certificado.
- ☞ Es una fábrica de hacer papeles y una manera elegante de burocratizarse.
- ☞ Sólo sirve a grandes corporaciones y a la industria
- ☞ La norma le dice cómo hacerle para cumplir con sus requisitos.
- ☞ Ayudará de inmediato en resolver problemas laborales, sindicales, financieros o de clima o cultura organizacionales.
- ☞ Si obedece ciegamente todas las “recomendaciones” que le hacen los auditores de tercera parte para “mejorar” su sistema o piensa que el sistema debe diseñarse para satisfacer auditores.

Una vez que ha comprendido usted lo que ofrece y no ofrece ISO 9001, si como Directivo está convencido y comprometido, antes de iniciar el proyecto de implementar ISO 9001 en su empresa es conocer un poco más sobre las normas. El primer paso entonces es recomendar que se haga de un juego de las normas. El lugar más idóneo para obtenerlas en México es en el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) y en otros países es conveniente dirigirse a los representantes del comité Técnico 176. En México es la Dirección General de Normas quienes le encauzarán al IMNC. Su página es <http://www.imnc.org.mx> para mayor información.

La importancia de una buena formación en la familia ISO 9000

Uno de los errores más frecuentes que se presentan es el total desconocimiento de los términos referidos en las normas y no sólo por parte de los implementadores, sino de los propios consultores. Cuando abordamos la familia ISO 9000 es necesario pensar en que vamos a aprender un nuevo idioma y como tal hay que comprender y dominar los conceptos. Con capacitación se facilita y acelera la comprensión.

Las normas le dirán muy poco sobre cómo implementar que es lo que ocupa este libro. Esta es la gran ventaja de que son normas de tipo prescriptivo. Dicen el “qué” pero jamás dirán el “cómo”. Una solución son los muchos cursos de capacitación que se imparten frecuentemente sobre las normas (de hecho en un buen curso siempre le incluirán las normas dentro de los materiales). El primer punto de contacto al que llegamos, después de horas de consultar en los buscadores en internet, es con los organismos de certificación. Estos organismos son los que, cuando la empresa esté preparada, otorgarán el certificado. Se les reconoce con varios nombres: casas certificadoras, organismos de certificación, organismos de tercera parte, certificadores, etc. El término correcto es organismo de certificación.

Pero estos organismos no le pueden ayudar para que implemente ISO 9001. Es ser juez y parte. Imagine que a sus hijos los manda a un curso remedial para pasar química o física en la secundaria y de repente el mismo que les dio el curso fuera el que los examinará.

Muchos organismos han aprovechado la afección de información y desde que empezaron sus operaciones han incorporado la capacitación en las normas, como parte de su portafolio de servicios. A muchos les ha resultado un magnífico ingreso adicional al ya redituable de las

certificaciones. Otros reconocen que es un “gancho” para atrapar a potenciales clientes para la certificación. Muchos clientes de los cursos de organismos de certificación, se han topado con la frustración de que los consejos que aprendieron en el aula (en muchos casos de sus mismos auditores que usan para dar los cursos), los maestros los desaprueban a la hora de ya verlos implementados en la empresa que meses después van a auditar para la certificación.

Otros despachos, ya independientes a los organismos de certificación, ofrecen la capacitación en forma pública o abierta. Van muchos representantes de diferentes empresas y como el esquema de impartición es muy general, ya que es imposible que en 16 horas se aclaren las inquietudes de todos, muchos se van frustrados, decepcionados y con mal sabor de boca y con más dudas que con las que llegaron.

Las últimas opciones que quedan son contratar a alguien con experiencia (puede ser a alguien que ya haya implementado ISO 9001 en otras empresas), pero hay que cuidar que no se caigan en los errores que mencionaré más adelante. Esta opción es muy económica para muchas empresas.

La otra es contratar a un consultor, pero que cumpla con una serie de criterios para no despilfarrar el dinero.

El pensamiento basado en riesgos

Grandes dolores de cabeza, incontables horas de insomnio, de llegadas muy temprano y salidas a altas horas de la noche en el mejor de los casos, fines de semana completos, días festivos no ocupados. Esto y más ha sido a lo que se han enfrentado muchas organizaciones que ya implementaron ISO 9001:2015, cuyo brillo se opaca poco a poco a la par que se van acumulando algunas historias no gratas de experiencias sobre su implementación.

En particular y digno de atención es el capítulo de la norma que está haciendo padecer cada vez más a las organizaciones, indiscutiblemente el para muchos fastidioso e intimidante capítulo 6, Planificación y en particular 6.1, Acciones para abordar riesgos y oportunidades. ¿Las causas? Falta de formación en gestión de riesgo, en particular en empresas donde el único sistema de gestión que opera es el de la calidad, interpretaciones erróneas o “sugerencias y recomendaciones” de auditores sobre las herramientas que “deberían” emplear las empresas, consultoría inadecuada, querer usar atajos fáciles que no llevan a ninguna parte, entre otras anomalías a las que se enfrentan estas organizaciones.

Empecemos por lo más básico y esto es la interpretación del requisito propiamente. Literalmente ISO 9001:2015 requiere lo siguiente:

Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:

- a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;
- b) aumentar los efectos deseables;

Para empezar, abrimos boca con el hecho de la confusión que muchas empresas neófitas en el mejor de los casos, han creado al intentar interpretar y deformar el requisito. Lo primero que hacen es la caza de riesgos de todo tipo (financieros, de salud y seguridad, reputacionales, ambientales, etc.) o el riesgo de incumplir con lo que pide ISO 9001:2015 o el de no lograr la transición y por supuesto hacer caso omiso que también hay que identificar oportunidades y dejarlas fuera de la implementación. Ridículo pero si hay casos reales bajo esta dinámica. Se omite que esta planificación debe seguir un orden lógico, fluir en cascada, desde las cuestiones externas e internas, hasta los requisitos de partes interesadas, hasta las propias necesidades de los procesos del sistema de gestión de la calidad, de donde se determinarán cuáles son los riesgos y oportunidades inherentes a cada organización. Cuando al final las organizaciones entienden que los riesgos en cuestión son relacionados con los resultados previstos hacia la calidad, llámese en otras palabras *el logro de los objetivos de la calidad* y la eficacia del sistema, una enorme simplificación se logra al finalmente comprender que de eso finalmente se trata ISO 9001:2015 y no extenderlo. Los riesgos a los que se enfrenta la organización son infinitos, pero los recursos no lo son, comenta un autor experto en el tema.

Las empresas certificadas la tienen más sencilla, por que en su evaluación de riesgo tienen que evaluar si los riesgos, con los controles adoptados en su sistema actual, son aceptables o tolerables para la organización y la única acción que queda es seguirlos controlando o la identificación de nuevos riesgos puede ser menos exhaustiva y más puntual.

Muy difícil la tienen empresas que apenas inician este esfuerzo porque descubren que al pasar del inercial enfoque correctivo de muchos sistemas hacia el requerido de prevención, el esfuerzo es desgastante y descomunal y a veces muchos auditores comprensivos y empáticos, prefieren hacerse de la vista gorda en las auditorías a esta y advertir que en las siguientes vigilancias evaluarán como va madurando la re-evaluación de riesgos tras demostrar que las acciones adoptadas para mitigarlos son eficaces por parte de la organización.

La siguiente área de preocupación es cuando la norma no alude ni mucho menos sugiere el uso de apoyo en alguna otra norma ISO (siendo las más directas ISO 31000 e ISO 31010) así como de alguna técnica o herramienta particular de determinación de riesgos y oportunidades. La nueva norma de guía para usarse junto con ISO 9001:2015, ISO/TS 9002, de mención muy limitada o poco común por parte de auditores o instructores, aclara mucho lo anterior. Cuando las organizaciones, por consejo de sus consultores y en función de la complejidad de sus procesos y requisitos de sus partes interesadas, deciden por empezar con algún enfoque básico e irlo robusteciendo conforme vaya madurando el sistema con este nuevo enfoque y de entrada cumplen perfectamente con el requisito, llegan los avezados auditores quienes en su alarde de demostrar cuán expertos son en el nuevo enfoque, no vacilan en cuestionar y amedrentar a las organizaciones con frases como: “yo esperaba ver aquí mejor una matriz de impacto o probabilidad” ó “¿no te convendría un enfoque cuantitativo para tus criterios de riesgo ya que el cualitativo lo dejas a la subjetividad? ó tus riesgos están identificado en forma muy general, ¿no convendría que los detalles un poco más? ó ¿quizá te convendría mejor usar un AMEF que es la mejor herramienta para apreciar riesgo? ó “quizá el AMEF es una herramienta muy avanzada, te hubiera convenido mejor emplear algo más sencillo”, etc.

Veamos un ejemplo de cómo se puede usar el efecto de cascada en esta sencilla tabla

	Contexto Cuestiones	Partes Interesadas	Riesgos	Oportunidades
Externas	Incertidumbre económica	Gobierno, Bancos, Aseguradoras	Falta de liquidez	Nuevos nichos negocio
	Aumento de precios en los insumos de importación	Proveedores	Sustitución de proveedores	
Internas	Liderazgo	Empleados	Personal poco comprometido con ISO 9001	
	Rotación de personal	Empleados	Falta de personal capacitado	

Como ocurrió con la versión 2000 al pasar de un modelo basado en elementos al enfoque basado en procesos, el tránsito de la versión 2008 a la 2015, ha demandado prepararnos a los que estamos en este negocio, desde la capacitación, pasando por la consultoría hasta a la auditoría, a demandar un esfuerzo adicional de nuestra parte y a estudiar más, mucho más para dominar el enfoque y sus herramientas. A su vez nos obliga a demostrar la humildad de que conforme se van generando más lecciones aprendidas, experiencia y conocimiento colectivo sobre esta nueva norma, siempre hay algo nuevo que asimilar. Desafortunadamente y en particular con los profesionales en la calidad, consultores, instructores y muy especialmente auditores se carece de esa humildad. En estos últimos su propia arrogancia y el goce sádico de saber que tienen sometidas a las organizaciones y que de ellos depende el logro de una certificación, han vuelto a infundir temor en las organizaciones que las lleva, como en las versiones anteriores con la sobredocumentación de sus sistemas por “sugerir” que actividades innecesarias fueran documentadas, a que ahora se desgaste y se conviertan en más papistas que el papa, aquellos implementadores que buscan desesperados no sólo lograr el objetivo de sus Directores de mantener y lograr la transición de sus sistemas, sino asegurar la continuidad de los pedidos o contratos de la organización de aquellos clientes que esperan de sus proveedores certificados.

El enfoque basado en procesos

Para los que no están muy familiarizados con el término “proceso” es muy importante conocerlo bien, ya que es la base de la familia ISO 9000.

También escuchamos día con día la palabra proceso en los medios informativos, en revistas, periódicos, artículos, libros de química, etc. Pero a la hora de preguntarle al ciudadano común qué es un proceso, a pesar de que muchos usan la palabra, los deja uno mudos. En los seminarios introductorios de ISO 9000, cuando un instructor pide un voluntario que explique qué es un proceso, incluso cuando hay consultores como asistentes, nadie se ofrece a contestar. Y es algo tan cotidiano que muchos se han dado a la tarea de volver verdaderamente difícil lo trivial.

Un proceso es una serie de actividades que transforman entradas en salidas

Todos hemos probado una ensalada César (que no es italiana, sino una creación tijuanense). Si la quisiéramos preparar en casa necesitaríamos una receta. Héla aquí.

Ingredientes:

- 1 lechuga orejona
- 2 dientes de ajo
- 1 lata de filetes de anchoa
- 2 huevos cocido de 3 min.
- 2 cucharadas de salsa inglesa
- 1 cucharadita de mostaza
- 3 cucharadas de aceite de oliva
- Crutones de pan
- 3 cucharadas de queso rallado

Preparación:



1. Machacar los dientes de ajo en el mortero, añadir los filetes de anchoa y continuar machacando hasta obtener una pasta homogénea. Trasladar esta pasta a una ensaladera y agregar las yemas de huevo, la salsa inglesa, la mostaza, el aceite y el vinagre.
2. Batir bien hasta obtener una mezcla homogénea y ligeramente ligada. Lavar la lechuga, escurrirla bien. Después, ponerla en la ensaladera y mezclar muy bien con la pasta. Cortar el pan en cuadraditos muy pequeños y freírlos.
3. Dejar que se enfríen y disponerlos encima de la ensalada. Finalmente, espolvorear con el queso parmesano.

Bien, aquí tenemos un ejemplo de un proceso y esto es convertir una lechuga, anchoas, pan, huevo y condimentos en una apetitosa ensalada. Hubo una transformación y el resultado debe tener un valor agregado con respecto a los insumos. A los ingredientes en la jerga de ISO 9001 les llamamos **las entradas del proceso** y su procedencia se llaman **fuentes de entrada**, a la preparación le llamamos el **procedimiento** y a la ensalada le llamamos **salida o resultado** esperado y al comensal **el receptor de la salida**. Ahora estamos de acuerdo que la ensalada no sabrá igual si la lechuga que compramos no está fresca, o los huevos o la mostaza ya están pasados, o si el que la prepara no sabe de cocina, etc. Todos estos factores es de lo que trata ISO 9001 en términos muy amplios, el control del proceso o mejor expresado la **gestión** del proceso.

Este proceso a su vez tiene que contar con la adecuada apreciación de sus riesgos y oportunidades para minimizar resultados no deseados y fortalecer los deseados.

Ya vimos el ejemplo de un solo proceso. Hablamos de un proceso electoral que arranca desde establecer las plataformas de campaña, la campaña en sí, hasta la elección; de un proceso educativo que va desde que el infante ingresa al jardín de niños hasta un flamante profesionalista. Extrapolamos esto a su organización. Usted tiene procesos administrativos como generar una factura a un cliente o productivo que va desde que su cliente le define sus requisitos en una orden, pedido o contrato hasta que se le entrega el producto o servicio

solicitado. Pero en una organización no hablamos de uno, sino una red de procesos que están conectados como un organismo viviente. La calidad de las salidas de esos procesos van a depender de una adecuada gestión de los mismos. ¡Eso es la filosofía de ISO 9001!

Toda organización presta un servicio u ofrece su producto a través de una red de procesos.

Es por ello que no importa en que giro esté su organización, puede ser una escuela, un laboratorio, una industria, ¡incluso hay en París hasta una funeraria certificada!

Normalmente estamos muy acostumbrados a pensar en resultados y esto emana desde el tipo de educación que recibimos en nuestras escuelas, desde la primaria y hasta la maestría. El enfoque no es en el proceso de aprendizaje sino en obtener una calificación. La pregunta que muchos hacen al comenzar un curso era: “¿y cuánto es lo mínimo para pasar? Y estos vicios desafortunadamente quedan enquistados y los arrastramos hasta cuando ya somos profesionistas o empresarios. Además la cultura occidental se ha basado en obtener resultados muy rápido. Observemos que difícil es cuando alguien entra a una dieta. Y es que quizá a la semana de empezar, me tomé un pequeño lujo y tomé un postre o a los pocos días me fui de fiesta y abusé de los tacos y las cubas. Se quiere bajar el mayor peso en el menor tiempo posible y a veces se le echa la culpa al dietista si no se logra el resultado.

Lo mismo pasa en los propósitos de año nuevo. Es muy fácil jurar que me meteré al gimnasio para bajar esa infaltable *pancita*. Los meses en los que hay mayor afluencia de nuevos miembros en los gimnasios son enero y febrero, después vuelve a bajar, repunta en los periodos vacacionales (para marcar un poco los músculos antes de ir a la playa) y baja de nuevo hasta que llega el nuevo mes de enero.

En las empresas la forma en cómo se mide a los empleados es por evaluaciones de desempeño hacia resultados y es raro que un jefe reconozca el trabajo continuo que lleva a esos resultados (como quedarse varios días seguidos hasta las 10 u 11 de la noche, las idas los fines de semana para acabar alguna presentación, etc.).

La manera en como se mide a los vendedores es por volumen de ventas y nunca por número de nuevos clientes ganados o mantenimiento de los existentes.

Lo mismo ocurre con ISO 9001. Los empresarios desean resultados rápidos y ganancias inmediatas. El fin es el certificado como tal, nuevamente el resultado.

Las nuevas metodologías para proyectos de mejora como el Six Sigma introducido por Jack Welch, ex Director de la General Electric y hecho famoso y muy rentable gracias al bombo y platillo con el que se ha vendido a través de la American Society for Quality, lo pone ahora como la panacea. Pero es de nuevo concretarse en resolver un problema y después descansar. Es fijarse al resultado y no en una disciplina al largo plazo.

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas

El enfoque tradicional es apagar el fuego (corregir) y no concentrarnos en monitorear puntos de combustión (prevenir).

Debemos cambiar el paradigma hacia el resultado y concentrarnos más en el proceso.

Todos los programas de calidad, de los cuales ISO 9001 forma la espina dorsal de muchos de ellos, tienen como denominador común que se debe pensar a largo plazo y que todas ellas requieren de un compromiso. Este debe emanar desde la jerarquía más alta de la organización: la Alta Dirección.

Volvemos a los ejemplos de las dietas y el ejercicio. Todos sabemos de sus beneficios. ¿Pero cuántos están comprometidos a seguirlos rigurosamente?

Las universidades están llenas de jóvenes inquietos y es que ahora la pirámide poblacional se ha ensanchado enormemente ya que el momento que vivimos es único por la cantidad de jóvenes que hay. De toda esa cantidad de gente que ingresa a la universidad, cuántos realmente están comprometidos con aprender y volverse profesionistas útiles y no a ir a lucir el guardarropa, el automóvil o simplemente seguirle la corriente a los padres que están pagando con sacrificio los estudios.

Las relaciones de pareja en estos días se han limitado al concepto del *free* o de la unión libre, por que ya muy pocos desean comprometerse. El compromiso es muy difícil porque trae consigo una responsabilidad y muchos vivimos a veces en nuestra zona de confort hasta que un evento realmente inesperado, lo cambia todo.

Así ocurre con muchas empresas. Bill Gates decía que lo peor que le puede ocurrir a una empresa es haber tenido éxito. Lo más desastroso que puede ocurrir es la máxima que se escucha en muchos grandes empresarios de “siempre lo hemos hecho así”.

En Grupo CRASA, mi empresa, tuvimos siempre la fortuna de que nuestros clientes llegaban a nosotros por recomendaciones y nos conformamos con ello. En el ínterin, sin embargo, mi competencia se iba consolidando más y en los segmentos de mercado que yo desatendía iban aumentando su participación. A los pocos años me dí cuenta lo importante del enfoque de mercado en una empresa consultora pequeña, algo que se piensa útil en las grandes corporaciones solamente. Llegué a la zona de confort, me fijaba en el resultado que obtenía del número de empresas que había ayudado exitosamente a implementar ISO 9001, pero descuidé el proceso.

Por otro lado un enorme porcentaje de empresas certificadas han adoptado ISO 9001 no por compromiso con la calidad y sus clientes, sino como una imposición de sus clientes. Muchos no están convencidos, aún ya certificados y pese a que aparecen muy sonrientes en enormes publrreportajes de los periódicos de mayor circulación con certificado en mano, no dejan de pensar hacia sus adentros en lo mismo:

Me salió muy caro.

Nomás me llené de papeles y burocraticé la operación.

Me va a servir para ahora sí ganar con más probabilidad las licitaciones.

No quiero volver a saber nada del “ISO”.

ISO 9000 rendirá grandes beneficios si existe un compromiso a largo plazo por la calidad y no se visualiza como un trámite o imposición. Si la Dirección no está convencida es mejor ahorrar esos recursos.

Un sistema de gestión de la calidad se refiere a lo que hace la organización para gestionar sus procesos y actividades de tal forma que sus productos o servicios cumplen objetivos tales como:



Satisfacer los requisitos de calidad del cliente



Cumplir con requisitos legales o reglamentarios

Capítulo 5. El proyecto de implementación: la planificación

Si usted tomó alguna de las muchas ofertas de cursos de interpretación de la norma ISO 9001, regresará a su empresa y entonces buscará la respuesta a la difícil pregunta de qué hacer con ella y cómo implementarla en su negocio.

Muchas empresas decidirán emprender el camino por si solas, el caso de grandes corporativos o empresas que cuenten con el personal competente para ello. Sin embargo si su empresa es pequeña o micro, podría estar en dificultades y entonces tendría que acceder a consultoría profesional. En el capítulo 12 hablaremos de cómo elegir a un buen consultor y créame que es una decisión difícil, ya que una buena elección dependerá si sus recursos son bien invertidos y logrará el resultado deseado o perderá su dinero, se decepcionará y vacunará contra el sistema.

Los pasos que deben seguirse entonces para una implementación exitosa son los siguientes:

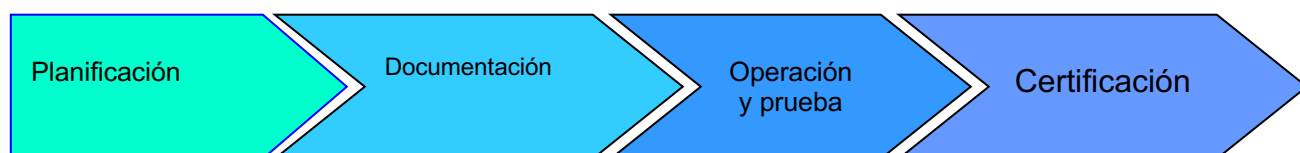


Fig. 2. Etapas del proceso de implementación de un sistema de gestión

Estas etapas digamos son generales en todo proyecto de implementación, aunque los aspectos específicos van a variar directamente de una organización a la otra y esto debe tenerse presente.

La siguiente tabla desglosa cada una de estas etapas y sus actividades relacionadas.

Etapas	Actividades
<i>Planificación</i>	☞ Capacitarse en la familia ISO 9000 ☞ Establecer planteamiento estratégico de la organización si no existe o adecuar el existente. ☞ Definir responsabilidades y autoridades del personal. ☞ Determinar los recursos requeridos para el sistema de gestión de la calidad. ☞ Abordar riesgos y oportunidades relevantes al sistema de gestión de la calidad. de acuerdo al contexto y

Etapas	Actividades
	partes interesadas ☞ Capacitar al personal ☞ Elegir a un responsable del proyecto. ☞ Determinar los procesos del sistema de gestión de la calidad con base a las actividades de la organización. ☞ Establecer la estructura documental y la extensión de la documentación
<i>Documentación</i>	☞ Elaborar, revisar y emitir la documentación requerida (manual de la calidad, procedimientos y otros documentos requeridos).
<i>Operación y prueba</i>	☞ Operar y probar el sistema de gestión de la calidad ☞ Realizar auditorías internas ☞ Atender no conformidades ☞ Realizar la revisión por la dirección ☞ Elegir al organismo de certificación ☞ Comenzar trámite que incluye preauditoría, auditoría documental o etapa 1 y auditoría de certificación o etapa 2. ☞ Hacer últimos ajustes
<i>Certificación, mantenimiento y mejora continua del SGC</i>	☞ Mejora continua

Cabe recordar que muchos deciden implementar ISO 9001 tratando de adecuar el negocio a ésta. Y es uno de los enfoques más pobres. Mencionábamos que era un hecho que muchas empresas ya cuentan con sistemas informales y lo que queda por cubrir es formalizar los sistemas y cerrar la brecha que existe entre éstos y el requerido en ISO 9001.

Por ejemplo para muchas organizaciones están más que identificados sus procesos principales que son el de comercialización, producción y entrega. Estamos hablando de organizaciones de cualquier giro. Sin embargo la parte que falta es la relacionada a los procesos de apoyo y los directivos. Y cuando se modifica el paradigma de la operación reactiva día a día de la empresa, contra un enfoque más proactivo y cuidadoso de planificación, ejecución, revisión y acción (bajo el ciclo de Deming), se revoluciona la forma tradicional de operar. Hablamos ya de gestión o implementar sus mejores prácticas.

Revisemos primero de lo que trata la planificación. Es importante destacar que nos referimos a la planificación en general y no debe confundirse con la planificación del sistema de gestión de la calidad, ni de la realización del producto, éstas dos últimas actividades requeridas por ISO 9001. En la jerga o argot de calidad es muy común el síndrome del “zopilote estreñado”. Me lo enseñaron en mis años de estudiante ya hace casi 20 años. Quiere decir que planea, pero no obra.

Tan malo es dejar todo en planes sin ejecutarlos, como apresurar la ejecución y reducir la importancia de la planificación. En el Japón casi un 90% del tiempo se dedica a planificar y el resto en la ejecución del plan. El famoso escritor, conferencista y consultor estadounidense Peter Drucker, viejo conocido de muchos estudiosos de administración, decía que los planes sólo son buenas intenciones a menos de que inmediatamente degeneren (sic) en trabajo arduo.

El ingrediente imprescindible también es que antes que se entre de lleno a la implementación, cuando menos la Dirección esté convencida. Se asume aquí que ya logramos lo difícil, convencer a la Alta Dirección. Si la iniciativa de contar con ISO 9001 emana de los mandos medios, estamos en problemas. Si la Dirección lo visualiza como trámite, también estamos en problemas. En estos casos se le estará echando dinero bueno al malo. Hay muchas empresas ya certificadas con Altos Directivos no convencidos, sin compromiso o escépticos ante los beneficios. Si me pregunta cómo es eso posible, pregúnteme por favor qué fue de los sistemas de esas compañías. Aquí la historia no acaba en final feliz. Por ello lector, si usted es Directivo de alguna empresa, ya vamos por buen camino, pero si no lo es, no pido que le dé el libro a su Director para “lectura de baño”, pero espero que al menos pueda transmitirle los puntos fundamentales. Recuerde jamás llegarle por el lado técnico. Convénzalo de los beneficios económicos para la empresa y le auguro que le está llegando por el lado amable.

Y no olvide la parábola de los huevos con jamón. La gallina se compromete y el cerdo se involucra. Para este proyecto en particular necesitamos compromiso e involucramiento.

La planificación de un SGC conlleva generalmente las siguientes actividades:

1. Capacitarse en las normas.
2. Establecer si se cuenta con recursos competentes para la implementación o pedir ayuda.
3. Asignar responsables para el proyecto.
4. Definir el contexto organizacional, partes interesadas y alcance de la certificación.
5. Establecer la estructura documental del SGC
6. Establecer la política de la calidad
7. Establecer los procesos del sistema de gestión de la calidad.
8. Abordar riesgos y oportunidades
9. Definir objetivos de la calidad

Desglosemos cada una de estas etapas e identifiquemos los focos rojos.

1. Capacitarse en las normas

Ya hemos insistido en que no debe escatimarse de ninguna manera en este punto. Muchas empresas realmente perciben la capacitación como un gasto y algo innecesario, “porque a la postre el personal capacitado va a dejar la empresa y otro va a aprovechar en lo que ya los capacitó”. Esto es tanto como decir que no me baño al día siguiente porque sé que me volveré a ensuciar.

La enorme falla de muchos sistemas es precisamente en que no se comprende qué compromisos conlleva el tenerlo y qué es exactamente lo que requiere. Se llega ya casi a la certificación y aún hay en el personal una enorme incomprensión en cuanto al tema y los términos. Y ni decir de la Alta Dirección, a veces tipificados como los más grandes ignorantes en el tema (por supuesto hay excepciones). Entonces es cuando llegan consultores no competentes que engañan a los empresarios y les obligan a crear unas verdaderas cargas de burocracia y dan consejos erróneos que la empresa sigue ciegamente, porque desconocen o no se preocuparon por conocer un poco del tema.

Hay muchísimos cursos en el mercado y los más concurridos son el del llamado “auditor líder”. O hay quienes con tal de ahorrarse un poco, deciden comprarse un libro sobre el tema. Es bueno leer libros, pero jamás sustituirán el consejo personalizado, ya que un libro difícilmente cuenta con todas las respuestas y cada caso de implementación es único, aunque tengan todos sus coincidencias, que es lo que plasmo en este libro.

Lo primero que debe hacerse es enterarse qué pide la norma y cómo se traduce en mi negocio. Existen cursos de interpretación e implementación muy buenos en el mercado. No se meta en cursos de auditor líder u otras disciplinas. Comience a caminar bien antes de empezar a correr.

Ahora una vez que ya cursó la materia, debe comprender y dominar muy bien los términos de la norma. Algunos de los más importantes son:

<i>Calidad</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Salidas</i>
<i>Sistema de gestión de la calidad</i>	<i>Riesgo</i>	<i>Producto</i>
<i>Acción Correctiva</i>	<i>Corrección</i>	<i>Eficacia</i>
<i>Indicador</i>	<i>Mejora continua</i>	<i>Eficiencia</i>
<i>Proceso</i>	<i>Información documentada</i>	<i>Validación</i>
<i>Revisión</i>	<i>Verificación</i>	

Cuide muchísimo, si es que tomó la acertada decisión de capacitarse, de no elegir a la ligera o irse por lo más barato.

Por lo general los cursos que dan los organismos de certificación son razonablemente buenos, aunque por ser públicos no se enfocan en las necesidades de su negocio y sí en qué usted se convierta en cliente potencial para la certificación. Si opta por un despacho de consultoría y capacitación en la familia ISO 9000 o materias afines, verifique la experiencia del despacho, si está certificado en ISO 9001 y la competencia de sus instructores. Los mejores instructores son los que ya llevan años de vuelo, esto es experiencia práctica y no se ponen a leerle la norma o las diapositivas del curso. Esto es fácil de averiguar si les pide

si son instructores certificados en CONOCER y si cuentan con otras certificaciones como de auditores de calidad (NYCE, IRCA, ANAB etc.).

He vivido casos de clientes que han sido pobremente capacitados por consultores improvisados, cuyos conocimientos se limitan a lo que leyeron en algún libro o que lograron implementar un sólo sistema, el de su empleador anterior y se lanzan a la atractiva y lucrativa carrera sin escrúpulos. Debe corroborar la experiencia *práctica*.

Y por favor, si usted amable lector es el dueño de la empresa o el Director, no mande a un solo empleado y le exija que individualmente capacite a toda la empresa, porque con un curso no adquiere todo el soporte que la experiencia puede dar. La capacitación debe llegar cuando menos a mandos medios y superiores, esto es de las áreas donde el sistema de gestión de la calidad tendrá injerencia. por ejemplo compras, recursos humanos, operaciones logística, ventas, alta dirección. El ahorro es mayor que el que se pretende al enviar a una sola persona, ya que se evitan interpretaciones confusas más adelante. Hay que tener muchísimo cuidado de no ser tan incautos como para suponer que con un curso la gente queda convencida y comprometida. La toma de conciencia es vital visualizarlo como un esfuerzo continuo, constante y con enfoque a mediano plazo, al menos hasta la certificación.

Es lamentable reconocer que en la práctica los grandes ausentes en estos cursos son los Directores, porque nunca tienen tiempo o de plano ni les interesa en algunos casos. Hay alternativas de capacitación para ellos menos intensivas y más dirigidas hacia el lenguaje que ellos entienden mejor: los beneficios para el negocio. No se debe escatimar en que la Dirección sea informada, al menos en términos muy simples. Es imperdonable atosigar a los Altos Directivos con cuestiones técnicas de ISO 9001 o leerles todos los párrafos de las normas. Es seguro que al instructor o consultor lo saque a puntapiés de su oficina.

He tenido en mi experiencia sólo 3 casos en los que la Dirección se involucra desde esta etapa. En el primero, una empresa fabricante de hilados, el dueño era un joven emprendedor que nunca se perdió una sola visita en la que estuve dando consultoría. En otros casos en empresas más pequeñas, los directores se interesaban en conocer los avances mensualmente. En otro proyecto más grande, el Director siempre estaba receptivo, con actitud muy positiva y dispuesto.

2. Establecer si se cuenta con recursos competentes para la implementación o pedir ayuda.

Cuando se toma la decisión de implementar el sistema de gestión de la calidad, la ayuda que se requerirá para pasar de palabras a los hechos va a depender mucho de los siguientes factores:

- ❑ Recursos con los que cuenta la organización (financieros y personal competente en la norma).
- ❑ Tiempos para implementar el sistema de gestión de la calidad (un cliente puede estar ya condicionando pedidos o contratos a una empresa que no esté certificada).

En el Capítulo 15 relacionado a las guías para contratar un buen consultor, expandiremos un poco sobre el tema y sus abrojos.

3. *Asignar responsables para el proyecto.*

Una pregunta que siempre preocupa a las empresas es quién será el ungido para tener la responsabilidad sobre el proyecto de implementación.

Muchos Directores quieren salir lo más pronto del problema y descansan la responsabilidad en un solitario e incomprometido individuo al que se le llama *el responsable de calidad*, antes llamado *el Representante de la Dirección*, un requisito que por muchos años se mantuvo en versiones anteriores de ISO 9001.

Coordinador de calidad, representante de la dirección, gerente de calidad, el responsable de métodos y procedimientos, el gerente de R.H., los conocemos de muchas maneras y vienen en formas y presentaciones diferentes. Aunque todos tienen su común denominador: todos tienen una responsabilidad muy distinta que la que de deben tener y tienen poca o ninguna autoridad.

Toda la presión descansa en estos confundidos, estresados, estólid y melancólicos personajes. Ellos son los que tienen que lograr la certificación. Los problemas de calidad quedan en segundo término. Ellos tienen la responsabilidad de lograr el trofeo, aún y cuando les ponen todos los obstáculos inimaginables.



© Caricatura aparecida en 1995 en la publicación "The ISO 9000 Forum" de la International Organization for Standardization.

Este es uno de los focos rojos que se presenta en un proyecto de implementación. El error estriba en que se percibe que una sola persona o departamento va a lograr que toda la empresa logre su certificación. Hay algunas que van más allá y le extienden esta noble labor al consultor. “Por eso le pagamos, para que haga el trabajo sucio.”

La labor ardua es convencer en toda la organización de lo anterior. Si su empresa es PYME en algunos casos no reviste mayor problema, pero en empresas más grandes, muchos se ven amenazadas por cambiar sus “viejos” hábitos de trabajo y en el peor de los casos pondrán obstáculos inimaginables y excusas para no involucrarse. Nadie quiere comprometerse a hacer más de lo que se debe hacer. Muchos Directores de grandes corporativos argumentan que sólo se va añadir carga innecesaria a sus actividades, que no se puede hacer, que es poco práctico y en suma es la respuesta al sentirse acorralados y quizá al descubrirse el desorden que impera en sus áreas.

Otro caso es cuando en una empresa existen muchos proyectos y al de ISO 9001 se le considera como “el proyecto de los de calidad” y elegantemente el resto de la empresa se deslinda o asignan prioridades a otras iniciativas. El trabajo de alinear las prioridades de toda una empresa con las de una Alta Dirección que busca el certificado es bastante desgastante y requiere arduas sesiones de convencimiento. ¡Nunca se debe imponer a la fuerza porque entonces está destinado al fracaso!

Usted puede elegir a quien quiera en su organización a fungir como responsable. La propia norma ISO 9001 pide en uno de sus apartados que se “designe a un miembro de la dirección de la organización quien, con independencia de otras responsabilidades, tenga la responsabilidad y autoridad para asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente en toda la organización.”



Lo peligroso es asignar como responsable del sistema a alguien sin autoridad (fijarse bien en el organigrama antes de asignarle a alguien esa posición).

El proyecto de implementar ISO 9001 debe involucrar a toda la organización. No es sólo la labor de una sola persona o del “encargado de calidad”.

4. Planificar el sistema

Mucho esfuerzo y meticulosidad se requiere para esta actividad, en la que en función del nivel de planeación estratégica de la organización, se podrá dilucidar qué tan sencilla o complicada pueda ser esta tarea.

Para empresas grandes, es simplemente hacer algunas adecuaciones en cuanto al plan estratégico que ya tengan (algunas lo llevarán mediante tablero de control, o *Hoshin Kanri* (ver glosario). Pero para las empresas medianas y pequeñas, pedir planeación estratégica es un lujo al que muy pocas acceden, en un estilo de gestión reactivo y al día.

ISO 9001 requiere que la empresa determine su entorno al exterior e interior para establecer qué aspectos pueden llegar a impactar en su sistema de gestión de la calidad. Los aspectos externos pueden involucrar cuestiones políticas, ambientales, sociales, tecnológicas, sociales que rodearan a la organización (de estas se derivan Oportunidades o Amenazas, si recurrimos al famoso análisis FODA (ver glosario). Los aspectos internos involucran cuestiones relacionadas con personal, operaciones, procesos, cultura organizacional, ventajas, desventajas (de estas se derivan Fortalezas y Debilidades).

En esta etapa la organización define también quién o quiénes se ven impactados por las actividades y decisiones de la empresa o quienes tienen influencia en éstas. Estas se denominan partes interesadas y el foco aquí es que tengan relevancia en el sistema de gestión de la calidad. Ejemplos de partes interesadas pueden ser agencias regulatorias, Gobierno, sindicatos, comunidad aledaña, proveedores, asociaciones profesionales, cámaras, usuarios, distribuidores, cadena de valor, etc.

Realizado este análisis (las herramientas más comunes que complementan a esta planeación es el llamado análisis PESTEL, FODA o valerse de otras herramientas como el modelo canvas o el diagrama de Rummler Braiche de Supersistema), la empresa esta lista para determinar alcance y el resultado son los procesos del SGC.

5. Definir el alcance de la certificación.

El alcance significa en términos sencillos qué va a cubrir el sistema de gestión de la calidad. Por lo general se expresa en términos de servicios, productos o unidades funcionales. Aunque por favor no cometa el error de muchas organizaciones de certificar “áreas” y más si no hay un impacto o valor hacia el cliente. Por ejemplo, supe del caso de un hotel que sólo certificó ¡al área de compras!

Cuando piense en el alcance, visualice qué es para prioritario en términos de aspectos internos y externos que pudieran afectar el negocio, así como los requisitos de partes interesadas. Por ejemplo hay empresas que tienen varias líneas de producto y sólo algunas responden al requisito de un cliente para certificarse. Si el 80% de sus ventas lo generan dos líneas de producto, resultaría útil considerarlo como su alcance. Pero hay casos también de empresas que deciden incluir “todo”, esto es el total de sus productos y/o actividades con valor hacia el cliente, pero tenga cuidado también. En el caso de un cliente potencial me preguntaba: “Oiga, deseo que toda la empresa esté certificada, o sea el área de comercialización, de recursos humanos, de compras, etc.” No son las áreas lo que se certifica, aunque están involucradas típicamente las antes referidas, son productos o servicios. Hablamos de otro alcance que es el multisitio, esto es cuando existen varias sucursales o sitios de la misma empresa. Este caso fue el de los servicios de mensajería, una cadena de tiendas, laboratorios de análisis clínicos, las gasolineras, etc. En una auditoría se eligen no todos, sino algunos sitios bajo criterios ya establecidos por los organismos de tercera parte, junto con el sitio donde se concentran las actividades administrativas del sistema.

Tenga cuidado que cuando me refiero a productos o servicios, no es una certificación de la calidad del producto, sino el sistema de gestión de calidad para producir dicho bien o servicio.

Le voy a poner un ejemplo de alcance, por ejemplo de mi empresa Grupo CRASA:

Servicios profesionales de consultoría y capacitación en materia de calidad y sistemas de gestión y la gestión de integridad para sus contratos.

Otros por ejemplo:

*Análisis clínicos para pacientes ambulatorios.
Administración del Contact Center, etc.*

El tema de una precisa y correcta definición del alcance es vital porque eso determinará qué tanto va a abarcar el sistema. Aquí si puede ser útil la opinión de un consultor, con base a lo que la organización necesita. Este es una tema muy importante.

Si al certificarse usted considera que se quedó corto en el alcance o que es necesario incluir otros productos, los organismos tienen la provisión de ampliarlo o reducirlo. Usted puede trabajar en el nuevo alcance y pedir que en una auditoría de vigilancia se amplíe dicho alcance (recuerde que en los 3 años de vigencia de su certificado, el organismo le visitará 2 veces al año para auditar puntualmente aspectos clave de su sistema de gestión y verificar que lo mantiene y mejora). Al contrario, por situaciones de la organización podría decidir reducir el alcance, en el caso de cierre de algunas operaciones o por otros motivos, aunque no es un caso muy común.

Es conveniente que usted sepa que de lo que declare en el alcance, el auditor pedirá evidencias. Si por ejemplo declara que su alcance es proyectos de consultoría hidráulica y civil, deberá mostrar evidencias de proyectos completos bajo ese alcance. Lo peor que

puede ocurrir es que si no lo tiene, el organismo le pida evidencia y considere una auditoria de vigilancia para ampliar el alcance, una vez que ya tenga evidencia

6. Determinar los riesgos y oportunidades del sistema de gestión de la calidad

Uno de los requisitos más mal implementados en muchos sistemas dado que la formación en gestión de riesgos es ineficaz y nunca se capitaliza en la experiencia de que lo más sofisticado no siempre es lo mejor, específicamente en el uso de las muy variadas técnicas que existen en este punto (recomiendo se pueda consultar la versión más vigente de ISO 31010).

Como resumen a este punto y sin generar en usted lector paciente, que este libro conteste todas sus preguntas, los riesgos son del sistema y oportunidades son del sistema de gestión de la calidad (no del FODA). Debe seleccionar con cuidado la metodología más sencilla y los criterios para evaluación y re-evaluación de riesgos y oportunidades, formar a su personal en su aplicación y robustecerla conforme vaya madurando su sistema de gestión de la calidad.

Puedo sugerir a usted el uso de metodologías tan simples como la matriz de riesgo y establecer criterios igualmente sencillos, como el que se expone a continuación:

P =	Seguro (5)					
	Casi seguro (4)					
	Frecuente (3)					
	Posible (2)					
	Raro (1)				1,2,3	
S= SEVERIDAD		Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)

MATRIZ DE PROBABILIDAD Y SEVERIDAD.

Criterios de evaluación

P= PROBABILIDAD

Clasificación	Probabilidad por ocurrencia	Comentarios
1	Raro	Evento raro y no se cree ni espera que suceda
2	Posible	Evento ocasional posible
3	Frecuente	Evento altamente probable
4	Casi seguro	Evento casi seguro o con alta probabilidad
5	Seguro	Alta probabilidad de ocurrencia.

S= SEVERIDAD

Clasificación	General
1	Insignificante Si ocurre no tiene repercusión
2	Menor Genera repercusiones de poca consideración.

3	Moderado	Representa afectación considerable.									
4	Mayor	Representa afectaciones críticas									
5	Crítico	Efectos graves y de alta consideración en las variables elegidas.									
Riesgo	Ciclo 2020			Tratamiento	Control	Responsable del control	Frecuencia de aplicación	Evaluación de eficacia riesgo	Ciclo: 2021		
	P	S	T						P	S	T
1. Fallo de HW o SW	3	4	12	Prevenir	Respaldo en disco externo. Carpeta de archivos importantes con respaldo en la nube.	Gerente de proyecto	Semanal	Disminución de eimcincencias de fallo en HW con base a indicador	2	4	8
					Laptop de respaldo.		Permanente				

Aquí el extracto de una tabla de riesgos con los elementos en cada columna para demostrar su tratamiento. La probabilidad e impacto determinados numéricamente se multiplican y se asigna el nivel de riesgo al que corresponda. Después de la implementación de las acciones preventivas se requiere la evaluación de la eficacia del riesgo. Nótese que en la re-evaluación cómo se mantiene la severidad, pero después del tratamiento la probabilidad de ocurrencia disminuye.

CALIFICACION DE RIESGO

CRITICO (20-25)	Umbral de acción
ALTO (10-15)	Umbral de acción
MODERADO (4-9)	Umbral de control
BAJO (1-3)	No requiere acción

Para las categorías de Crítico y Alto constituyen los umbrales donde se pueden tomar acciones. Cuidar también no ser demasiado exhaustivos con los riesgos y enlistar todos los que pueden identificarse. Los riesgos son infinitos, los recursos para su atención no. Recordar que los riesgos son aquellos que afectarían el logro de los objetivos de la calidad. No extenderse a riesgos financieros, ambientales. De salud y seguridad reputacionales, etc.

7. Establecer la estructura documental del sistema de gestión de la calidad.

La estructura documental se va a basar en la complejidad de las actividades que estén cubiertas en el alcance. Es muy diferente la estructura que adoptaría un corporativo con varios sitios, que una empresa PYME por ejemplo.

Normalmente la estructura documental que toman los sistemas, se basaba en una pirámide que apareció en las primeras ediciones de la norma ISO 10013, que es la guía para la documentación de sistemas de gestión, que la documentación se estructura de lo más general a lo más particular y este es el criterio que ha seguido predominando.



Fig. 3. Pirámide de documentación

En ediciones anteriores de ISO 9001 era requisito contar con un Manual de la Calidad. A partir de 2015, el requisito quedó fuera, pero tácitamente muchos auditores esperan un documento que describa todo el sistema de gestión de la calidad, sus procesos e interacciones y define las exclusiones, esto es aquellos puntos que no aplican a la empresa por la naturaleza de su actividad.

Le siguen los procedimientos, (versiones anteriores requerían procedimientos para control de documentos, registros, auditoría interna, control de producto no conforme, acción correctiva que pueden ser muy útiles) como los operativos ya propios de la actividad de la organización.

Existen las llamadas instrucciones de trabajo, que son más específicas a un área, persona o actividad. No todas las empresas suelen tenerlas, aunque el criterio es que deben elaborarse sólo en el caso de aquellas actividades cuya documentación sea requerida para asegurar la consistencia de la realización de la actividad y cuyo impacto en la calidad fuera definitivo. Y a su vez hay muchos otros documentos como pueden ser planes de la calidad, planes de muestreo, especificaciones, hojas de ruta, dibujos, etc.

8. Establecer la política de la calidad

Este enunciado representa los compromisos que la organización adoptará para el logro de la calidad. Recordemos que establecer una política de la calidad es un ejercicio que requiere un esfuerzo por parte de la Alta Dirección. Aquí apreciable lector, puedo compartirle mis experiencias sobre este particular. A veces es tanta la desidia de la Dirección, que optan por encargar esta tarea al responsable de calidad, quien a su vez trata de obtener ayuda de su consultor. El enunciado resultante pasa a ser evaluado por el Director, quien sin más le da

su visto bueno y este es el enunciado que acaba por colgarse en el lobby, la recepción, en las oficinas, en la propia oficina del Director General y en los gafetes de los empleados.

La política de la calidad no se trata de repetir lo que prescribe la norma en su requisito 5.2: “Nuestra empresa XYZ está comprometida con la satisfacción de los clientes, cumplir requisitos legales y mejorar el sistema de gestión de la calidad”. Esto es una repetición impune. La política debe reflejar claramente desde el contexto de la propia organización y entendemos por contexto todos aquellos factores que inciden en propósito, objetivos y sostenibilidad de una organización y está integrado por factores internos (cultura, valores, conocimientos, desempeño organizacional) y externos (como el político, social, tecnológico y ambiental por ejemplo). Entonces la organización debe revisar de acuerdo a su contexto y analizar qué tipo de problemas, fortalezas y debilidades relacionados con la calidad y con base a ello definir la política, en dónde se debe concentrar la cultura, recursos y resultados

El problema estriba en que cuando llega el momento de una auditoría externa, (por que en la interna osado aquel que haya auditado a la Alta Dirección), caerán los cuestionamientos sobre la Alta Dirección sobre cómo está alineada su política con otros enunciados como la misión, visión y valores de la organización, así como otros objetivos. La política de la calidad, en teoría debió haber emanado de estas declaratorias y tiene que ser coherente con las mismas. A su vez el auditor preguntará a cada uno de los empleados cómo fue que les difundieron la política, qué entienden de ella y cómo la aplican día a día.

A pesar de que se minimiza su importancia, la política de la calidad va a ser la cristalización de las intenciones de la Alta Dirección relativas a la calidad y mi recomendación es hacer un esfuerzo y pedir contribución de todas las áreas para poder contar con un enunciado en que la organización pueda verse reflejada.

Y un último consejo: no se apropie o plagie políticas de otras organizaciones. De acuerdo si las usa como referencia, pero trate de esforzarse en crear un enunciado a la medida de su organización. Y sea breve y al grano. Las declaraciones rimbombantes, triunfalistas o huecas reflejan el espíritu de una organización inmadura.

9. Definir los procesos del sistema de gestión de la calidad

Como se estableció en el apartado 4.4 de ISO 9001, la determinación de los procesos es una tarea muy delicada que requerirá de un análisis exhaustivo de las actividades de la organización. Sólo vale la pena recordar que para una adecuada interpretación e implementación de este punto, debemos contar con un excelente entendimiento del denominado enfoque basado en procesos y si no es así, por favor consulte en el apéndice A las guías interpretativas para ISO 9001 del ISO/TC 176/SC2 y por favor consulte la denominada Guía para el enfoque basado en procesos, la cual puede usted bajar directamente de la página de Grupo CRASA, <http://www.crasa.com.mx>.

La causa principal de que hayan muchísimos sistemas de gestión de la calidad mal implementados y que no estén dando el resultado que la Dirección esperaba ***es porque desde un principio se comprendió mal o no se le dio la importancia a la planificación adecuada.*** Es un aspecto muy importante que debe tener bien en claro y aplicarlo

correctamente antes de lanzarse a la aventura de elaborar manuales, procedimientos, hacer auditorías y pedir la certificación.

10. Definir objetivos de la calidad

Por definición de ISO 9000, un objetivo de la calidad es algo ambicionado o pretendido relacionado con la calidad. ISO 9001 requiere que como parte de la planificación se establezcan objetivos en las áreas y funciones relevantes de la organización.

Para considerar un buen objetivo debe contar con al menos estas características:

- ☐ Deben representar retos ambiciosos, pero alcanzables para que se puedan lograr con flexibilidad.
- ☐ Coherentes: congruencia o complementariedad con los objetivos institucionales o de otras áreas.
- ☐ Cobertura: deben cubrir los principales temas o procesos de la organización.
- ☐ Ser medibles: es decir, se puede conceder el grado de consecución de un objetivo.
- ☐ Ser desafiantes y comprometedores.

Los estadounidenses desarrollaron el acrónimo SMART o prueba del ácido que debe cumplir cualquier declaración de objetivo. Esto implica que el objetivo sea:

- ☐ Específico
- ☐ Medible
- ☐ Alcanzable
- ☐ Relevante
- ☐ Temporal

Pongamos algunos ejemplos de objetivos de calidad:

- ☐ Reducir la cantidad de producto no conforme
- ☐ Cumplir con las entregas de producto
- ☐ Mejorar continuamente los productos y procesos

Los objetivos, para ser expresados en forma clara, a su vez se componen de una meta y un indicador, por ejemplo:

Objetivo	Meta	Indicador	Métrica
Reducir el no. de quejas	>95%	Indice de cumplimiento	Clientes con quejas/Clientes atendidos x 100%

Entonces el objetivo quedaría como: *reducir en un 95% el no. de quejas de los clientes.*

El indicador es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

La propia organización puede diseñar sus propios indicadores y recordemos que los mejores son en aquellas actividades o procesos donde la ausencia de la medición represente un mayor riesgo para la organización.

Acabamos de repasar algunos aspectos críticos para que la planificación de su proyecto no pase por los escollos de muchas organizaciones. Hagamos un breve resumen de lo expuesto:

Incorrecto	Correcto
✗ Mandar a alguien de mandos medios o inferiores a tomar un curso para encargarles todo el proyecto y no involucrar a más personal.	☒ Compromiso evidente de la Alta Dirección. ☒ Capacitación a mandos superiores.
✗ No se sabe qué se va a certificar o en su defecto querer incluirlo todo.	☒ Definir claramente el alcance del sistema de gestión de la calidad.
✗ Falta de liderazgo y asignación de un solo responsable (el de calidad)	☒ Asignar claramente al grupo de trabajo con el liderazgo de la Alta Dirección.
✗ Abordaje superficial o incorrecto de riesgos y oportunidades,	☒ Los riesgos se orientan a incumplimientos a requisitos de la norma ISO 9001, se confunden con los de seguridad y salud en el trabajo, no hay una metodología ni criterios coherentes para su evaluación y tratamiento, acciones preventivas incongruentes con la fuente de riesgo. Las oportunidades son las extraídas del análisis FODA, no hay tampoco planes para su abordaje.
✗ Definición imprecisa de los procesos	☒ Definir con claridad los procesos del sistema de gestión de la calidad mediante una buena comprensión del enfoque basado en procesos
✗ Copiar políticas u objetivos de otros lados. ✗ Crear estructuras complejas	☒ Definir política y objetivos de la calidad y la estructura documental
✗ Realizar la planificación basada en urgencias (¡nos urge el certificado!). ✗ Basarse en otros casos. ✗ Copiar manuales de competidores u otras empresas.	☒ Considerar que la implementación lleva tiempo. ☒ Capacitarse en los aspectos más elementales como la interpretación de la norma ISO 9001 al negocio. ☒ El sistema es un traje a la medida, por que cada organización es única y no es siempre cierto que lo que funciona a otros puede funcionar a mí.
✗ Adaptar las actividades de la empresa a la norma	☒ Que el sistema de gestión de la calidad sea un reflejo de lo que hace la empresa.

Capítulo 6. Documentación de un sistema de gestión de la calidad

Este es uno de los aspectos más espinosos de ISO 9001. Y el origen lo tuvo en esa versión 1994 que pedía procedimientos para todo. El sistema resultante entonces era demostrar que se estaba haciendo lo que hacían los procedimientos, aunque estuviera mal. Un doctor le dice a otro: “la operación fue un éxito, desafortunadamente el paciente murió”. Se tenía un aforismo en los años noventa del siglo pasado que decía: “decir lo que se hace, hacer lo que se dice”. El basar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad en el cumplimiento, fue el origen de tantas decepciones de clientes a sus proveedores certificados en ISO 9001 o la percepción en general que se tenía de la familia ISO 9000.

En el caso de un cliente, me comentaba que su consultora indicaba que para cada “debe” de la norma debía existir un procedimiento. Mi cliente acabó con 5 enormes carpetas de 2 pulgadas con decenas de documentos. “¿Oiga y no es posible salvar aunque sea algo?”. En estos casos por más dolorosa que sea la recomendación, siempre es mejor empezar de cero.

Otro caso el consultor tenía como Manual de la Calidad una transcripción idéntica de la norma, que variaba gracias a un ingenioso “reemplazar” cortesía del Microsoft **Word**. Donde la norma decía organización, el consultor había cambiado por la empresa y en contados lugares hacía referencia a procedimientos no existentes.

En otra empresa muchos estaban furiosos ante el hecho de que no eran necesarios muchos de los procedimientos que su anterior consultor (un extranjero) les había recomendado. Su recomendación del colega había sido que documentaran absolutamente todas sus operaciones. (Muchas empresas creen que tanto consultores como organismos extranjeros son mejores y de verdad no quisiera que me demandaran por calumniar, pero he presenciado situaciones que dejan mucho que desear y venden sus servicios con el sobre costo por ser extranjeros o porque el certificado salga en inglés y a veces con errores). Normalmente si uno da una mala recomendación, pero si la apariencia física no es precisamente la de un mexicano o el acento al hablar es argentino, español o brasileño, las empresas nunca cuestionan las recomendaciones. Cuando me cambiaron a mí por el anterior consultor, mi frustrado colega sólo farfulló: “ya estaban a un paso de la certificación”. ¿Será que en México hay malinchismo?

La causa de todo ello es primero por que muchos consultores y auditores naturalmente se quedaron con los vicios de la versión 1994 de la familia ISO 9000. Otros creen que más es mejor y a expensas del cliente prefieren cuidar sus espaldas (hablo de los colegas) y hacerlos trabajar de más.

Todos los auditores dicen: “bueno ahora con la mejora podrán ir reduciendo los procedimientos.” Ellos son los primeros en meter el miedo de los procedimientos. Es infaltable la siguiente consigna en las auditorías de tercera parte: “Oye y esto no te convendría tenerlo documentado. Evalúenlo.”

La máxima de la documentación es el principio de que un documento sólo debe existir si responde a:

- ❑ Requisitos legales o reglamentarios
- ❑ Requisitos normativos
- ❑ Si la ausencia del documento afecta adversamente la calidad
- ❑ Requisitos del cliente

Y la segunda regla de oro:

- ❑ A mayor capacitación y competencia del personal menor necesidad de documentación.

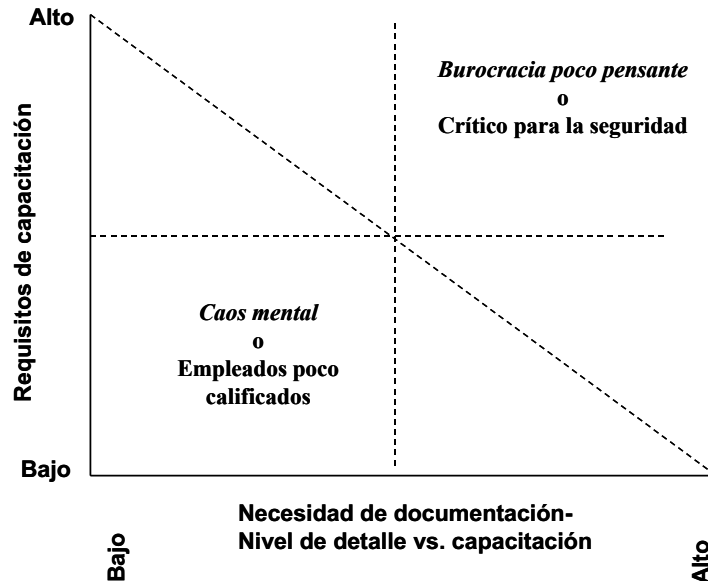


Fig. 4. Balance de documentación

Generalmente muchos malos auditores siempre se extrañan cuando hay sistemas con poca documentación y siempre levantan el cuestionamiento: “¿y no será necesario que tengan esto documentado?”. Si hay evidencias como registros y la actividad esta adecuadamente controlada, el requisito de ISO 9001 atendido en el Manual de la Calidad y el personal está capacitado, no es necesario.

Otro error que suele presentarse recurrentemente en la documentación es mezclar tipos o niveles de documentos.

Recordemos entonces:

Política: lineamiento o directriz que debe seguirse y que están alineadas.

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad.

Las políticas se fundamentan en procedimientos, ¡pero estos no deben repetir las políticas!

El error que ocurre en muchos Manuales donde se describe al más alto nivel el sistema de gestión de la calidad (requisito omitido en ISO 9001:2015 pero al que inevitablemente hay que recurrir) es encontrar los “cómo” para dar cumplimiento a cada uno de los requisitos.

Otro caso más es el de los Manuales de políticas que llevan mezclados políticas y procedimientos.

Ejemplo:

SECCION DE UN MANUAL

7.1.3.- Infraestructura

La Dirección proporciona y mantiene las instalaciones, mobiliario y equipos necesarios para lograr la conformidad de sus productos. Para este efecto, se tienen establecidos programas de mantenimiento tanto para instalaciones y mobiliario como para el equipo de cómputo, equipo accesorio y software, propiedad de la empresa. El Procedimiento de Infraestructura PC-06, describe la manera de realizar dichos programas de mantenimiento.

Y ahora esto es lo que se plasmó en su procedimiento

AQUÍ DAMOS EL CÓMO

7.1.3 Infraestructura

En relación a este punto, la organización a través del Coordinador de Calidad realiza el mantenimiento de equipo e instalaciones con el fin de que estén siempre en óptimas condiciones para no afectar la calidad de los trabajos.

Aquí vemos el primer caso de mezcla de niveles, en el manual debería dejarse la redacción a nivel compromiso y se esperaría que en el procedimiento se detallara mejor el cómo hacerlo.

Otro caso es el que se confunda la terminología de ISO 9000 y que se intercambien conceptos indiscriminadamente. Por ejemplo: eficiencia con eficacia, corrección con acción correctiva, proceso con procedimiento, por nombrar algunos.

Estos son algunos de los defectos más típicos en un manual de la calidad y cómo evitarlos

Defecto	Solución
Elementos no aplicables superficialmente justificados.	Aquí conviene ser muy específico en la justificación. No declare simplemente: <i>el 7.3 no aplica porque no diseñamos contra dado que el producto se fabrica bajo</i>

Defecto	Solución
	<i>especificaciones ya determinadas se considera una exclusión el apartado 7.3.</i>
Lenguaje abstracto	Evitar usar palabras ambiguas y usar palabras más precisas
Exclusiones que se omiten al ser aplicables y viceversa	Analizar muy bien si al excluir un elemento no afecta requisitos del cliente o legales o reglamentarios
Referencias equivocadas o inexistentes	Por ejemplo se hace referencia a un Anexo B en un punto cuando en realidad es en otro apartado donde se encuentra la referencia. Peor aún las inexistentes. Muy común.

A guisa de conclusión conviene recordar que la documentación de un sistema de gestión de la calidad debe convertirse en una actividad que agregue valor y que se trata de un sistema documentado de lo que estamos hablando y no de un sistema de documentos.

Tristemente el primer error que cometen muchas empresas y a partir de ser mal aconsejados por sus asesores o consultores es el hecho de creer que documentar todo o elaborar documentos exhaustivos y detallados es todo el fin de una implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Si se toma en cuenta que hay que documentar lo que pide ISO 9001 que sea obligatoriamente documentado, sólo es el alcance del sistema, política, objetivos de la calidad y documentos que definan o controlen aquellas actividades que incidan en el adecuado control y planificación de los procesos, nos daremos cuenta que no hay necesidad de sobre documentar el sistema. Muchos sistemas adolecen de este error y traen consigo las enormes desventajas del ineficiente control documental, el rechazo del personal hacia la documentación y en fin, a lo que se llega es a horas y horas malgastadas y documentos que no son flexibles ni reflejan la realidad de una empresa.

Cuando una empresa confía toda esta actividad en el consultor, se está cayendo en el riesgo de que se está documentando la percepción que tiene el consultor de su negocio. Usted y su personal son los verdaderos expertos y conocedores del negocio y como tales tienen la responsabilidad de emprender este esfuerzo.

Por otra parte hay innumerables auditores que ya esperan ciertas características en la documentación generada, como por ejemplo en manuales que describen al sistema de gestión de la calidad, que reproducen la norma ISO 9001 incluso hasta en la estructura, el desprecio a documentos que estén solamente expresados en forma de diagramas de flujo, mapas conceptuales, diagramas de tortuga u otros medios, etc. No hay una regla que diga cómo documentar, aunque si hay lineamientos como la ISO 10013 que pueden servir como un marco de referencia. El estilo y el contenido de los documentos para cumplir con los requisitos documentales de ISO 9001, tienen que ser adecuados a las necesidades de la organización y jamás de un auditor. El primer paso entonces para que la implementación

sea eficaz y eficiente, será el contar con una documentación sencilla y flexible de lo que es sustantivo en la empresa. Lo bueno, si breve dos veces bueno, decían en el período barroco.

Capítulo 7. Implementación: la operación y prueba

El éxito o fracaso de una iniciativa para certificarse no radica en qué tantos procedimientos haga o cuánto tiempo esté el consultor a su lado como confidente y sombra. Depende totalmente de implementar, de pasar del sistema tradicional de papel a un sistema vivo.

Muchos creen aún que tener ISO 9001 es contar con manuales y procedimientos y hasta ahí, pero a veces se frustran al saber que esto va mucho más allá de la documentación; es cambiar radicalmente la forma improvisada y reactiva que tenemos de hacer las cosas, por un modo más organizado en principio.

Por qué hago énfasis en la implementación y es por quisiera antes de entrar a las historias tenebrosas, enmarcar dos enfoques que debemos tener muy claros al momento de implementar el sistema: el enfoque táctico y el estratégico.

Recordemos que el enfoque táctico tiene mucho que ver con el título de este libro y es cuando el único fin de la empresa es contar con el certificado. Entonces la Dirección delega su compromiso al infaltable responsable de calidad y a su consultor, esto es para los que tienen con que pagar uno. La visión no pasa más allá del momento en que el Director recibe de las manos de su certificador, el tan ansiado certificado.

El enfoque estratégico, por otro lado, va más allá del certificado. Ve al sistema de gestión de la calidad como una herramienta que le ayudará a la empresa a estar sana y en forma y siempre atenta a su entorno y los riesgos de negocio que día con día se le presentan. El consultor aquí se vuelve un facilitador y la organización enfoca sus esfuerzos a implementar un sistema cuya utilidad vaya más allá de la ceremonia de certificación.

Siendo sinceros el primer enfoque es el más común por muchísimas empresas y no es extraño. La cadena de valor impone la certificación y lejos de adoptarla por compromiso propio, se hace por obligación.

Para cualquiera de los dos enfoques, la organización debe pasar del dicho al hecho y es aquí sin duda alguna, la etapa más difícil en el sinuoso camino que lleva a una organización sin sistema, a una organización certificada en ISO 9001.

Cuando se llega a la operación y prueba de un sistema es corroborar que la empresa ha hecho a ISO 9001 parte de su operación y no viceversa. Esta tarea suele toparse con algunos escollos que hay que atacar. Revisemos los más críticos.

El responsable de calidad

Hemos mencionado anteriormente el papel del responsable de calidad, a quién ISO 9001 le denominó por muchos años hasta 2015 como Representante de la Dirección, aunque hay organizaciones que cuenta con 2 figuras que cubren la posición: la de representación y la de ejecución. Este binomio (a+b) se llama de varias formas y quizá en algunas organizaciones con sistemas maduros, las reconocerán muy bien: Director de Calidad – Coordinador de Calidad, Gerente de Calidad – Coordinador de Calidad, Calidad- Métodos

y Procedimientos, etc. La parte “a” sólo hace gala de su nombre, cuando llega el temible momento de ser auditado y en un 99% de las veces es quien contesta en nombre de toda la Alta Dirección. La parte “b” se ha encargado de dar cursos al personal, de elaborar y publicar documentos, de llevar el control de registros y de documentos, de sufrir por las modificaciones de última hora a procedimientos, de llevar todo el trámite de la certificación, de contratar al consultor, de cumplir las tareas encomendadas por él o ella, de explicar una y otra vez el propósito de cada documento, para que el día de la auditoría los auditados no se acuerden.

No está de más hacer la advertencia de que se debe tener mucho cuidado al haber elegido al Representante. Debe de tenerse la precaución de que sea alguien con autoridad. Hay muchas empresas donde no existe el binomio (a+b) y en una sola persona es quien recae esta responsabilidad. Si es así hay que asegurarse que tenga la autoridad. Es muy común la responsabilidad sin autoridad que la respalde.

Este representante, aparte de que debe contar con conocimientos sólidos sobre la norma ISO 9001, debe tener mucho cuidado con la comunicación y tener auténticas dotes de liderazgo. Debe haber sabido vender muy bien el sistema a todos los niveles, con o sin ayuda de un consultor y con apoyo de la Dirección haber creado el ambiente adecuado para que todo el personal se comprometa con el proyecto.

Nunca debe el Representante imponer u obligar al personal. La tarea de pasar a una nueva forma de cómo hacer las cosas y en sí la gestión del cambio, implica una tarea muy ardua de liderazgo y manejo del personal. Debe hacerse con mucha sensibilidad.

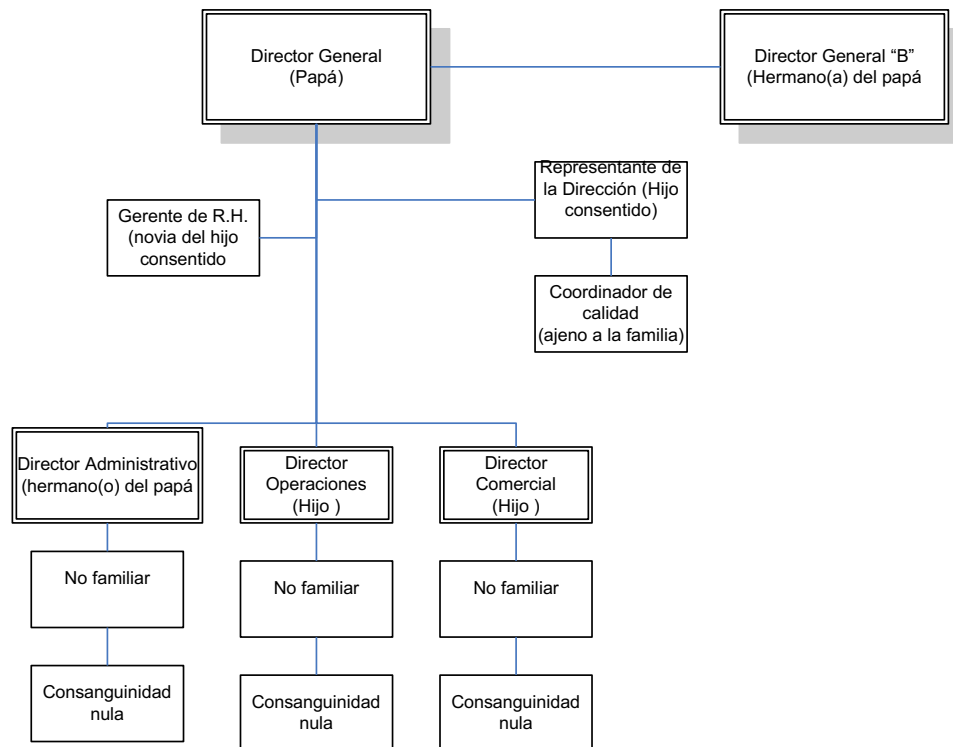
Yo sugiero mucho que junto con el aspecto técnico de ISO 9001, se maneje mucho disciplinas como la creación de equipos de alto desempeño, gestión del cambio, liderazgo transformacional, etc. Esto debe hacerse desde un principio, ¡nunca cuando ya se está en la antesala de una auditoría externa! Por ello y para empresas que tengan los recursos, una excelente inversión es contratar cursos que complementen la parte técnica de ISO 9001.

Va a encontrar también tres tipos de personas en su organización cuando implemente el sistema: los que son reaccionarios, los resignados y los convencidos. El primer grupo se compone de personal ya con un grado notable de antigüedad en la empresa, ya nada les puede uno enseñar o piensan que la empresa debe compensar de alguna manera estas actividades adicionales a su trabajo (¿a quién le gusta tener que andar llenado formatos, aprendiéndose una política y procedimientos de memoria o ser auditados?). El segundo son condescendientes y no tienen de otra más que seguir la corriente. El último, los menos, son los que realmente ven utilidad en el sistema. Muy pocos empleados entran en este grupo (a fin de cuentas no es su negocio), usualmente los socios o dueños de un negocio con sólida formación empresarial, si lo ven así.

La empresa familiar

El caso de la empresa familiar que incursiona por vez primera en la calidad, podría dar para excelentes temas de tesis universitaria o de maestría de administración. Por ello seré breve.

Generalmente la empresa familiar (vamos a reproducir el caso PYME que es el más común), con enfoque paternalista, liderazgo autocrático y fuertes dosis de nepotismo, se organiza más o menos así:



La incursión a ISO 9001 se da de la siguiente manera. El hijo progresista, egresado de alguna prestigiada universidad privada, desea innovar la empresa y dar el salto del siglo XX al XXI, con la implementación de ISO 9001 (aunque en realidad muchas veces la epifanía llega en forma de amenazas de sus clientes, de que si no lo adoptan dejarán de colocarles pedidos). El padre, renuente y feroz crítico a cualquier cambio, está convencido que si la empresa llegó hasta donde está, ha sido por su visión de negocio. El hijo pasará la instrucción al responsable de calidad, quien sin ningún recurso más que su estoicismo, pasará como eremita varios días visitando Google continuamente en búsqueda del consultor perfecto, como el enamorado que sin resultado alguno visita varias veces los sitios para buscar pareja, hasta encontrarlo y pasar varios meses con desvelos y colitis aguda. El responsable de calidad, como el valeroso Capitán James Cook lo hiciera al cruzar Cabo de Hornos para llegar al Pacífico del Sur, en vez de estar entre las corrientes del Atlántico y del Pacífico, estará entre la corriente del Director escéptico y sin compromiso y del hijo progresista e innovador. Muchas veces un miembro de la familia, ya con voz de hermano o de tío, busca las formas de convencer al familiar rejego, a que cambie su paradigma y adopte la nueva forma de trabajar. Hay empresas familiares que lo logran y conozco casos de excelentes empresas familiares. Hay otras que con trabajos llegan a la certificación y los 3 años siguientes es ver como se desmorona poco a poco el esfuerzo, hasta que se quedan

igual que como comenzaron, aunque con carpetas llenas de procedimientos con fecha de 3 años atrás.

El caso más insigne es cuando toda la familia está convencida. El problema que sólo resta es del personal que no sea parte de la familia y que muy seguramente pondrá resistencia al cambio. Aunque si toda la familia está convencida, creará masa crítica que atraerá hasta a los menos convencidos o cooperativos.

¿Qué hacer cuándo se trata este tipo de empresas? Tener mucha sensibilidad, si es consultor. Nunca enfrente a los familiares, ni haga partido con las quejas que siempre escuchará de un familiar al otro. Poco a poco convenza con argumentos sólidos. Si llegó a asesorar a una de estas empresas, es por que al menos un familiar si estaba convencido. Una buena sesión o plática, con el familiar insurgente, sobre los beneficios financieros de la norma, justo al principio de todo, puede dar excelentes resultados. ¡No llegue hablándole en ISO 9001 al Director! Llegue a él como con todo Director y esto es con el lenguaje que más le gusta: el dinero.

Dirección poco comprometida

Este es el problema más común y más difícil de manejar en la organización. Muchos Directores mandan la señal de que desean el certificado, con el menor compromiso posible. Es comparable con esta nueva modalidad de relaciones amorosas entre los jóvenes, llamadas “free”. Un aterrado contemporáneo mío me comentó una vez que su hija adolescente llegó con él a presentarle a su pareja: “Mira papá, te presento a mi *free*”. El hombre, promiscuo y mujeriego en sus épocas de universitario, se iba de espaldas al escuchar eso. Ahora nadie desea un compromiso y es por ello fácil ver como ha disminuido el número de matrimonios y aumentado el número de divorcios.

Algunos Directores siguen ese patrón de comportamiento, por que desde un principio ignoran que implantar ISO 9001 es todo un compromiso. Da realmente pena ajena cuando estos omnipotentes y onnisapientes Directores, quedan reducidos a ratoncillos asustados cuando son víctimas del azote de un auditor externo, al evaluar el requisito de ISO 9001 de Responsabilidad de la Dirección. Vemos con preocupación el espectáculo de la carpeta con los *Post it*, convenientemente pegados en las secciones del Manual de la Calidad relacionadas con el Director. A algunos les salva la excelente capacidad retórica, otros aceptan resignados su derrota y la penosa recomendación de pocos auditores audaces de que “se metan más en su sistema”. Los más audaces, repentinamente los días de auditoría, tienen que salir a Chicago o a Nueva York, por situaciones del negocio.

Un sistema de gestión de la calidad sin Alta Dirección comprometida, nunca va llegar a ninguna parte y si la meta es contar con el certificado, se va a desperdiciar mucho dinero.

La Dirección debe estar comprometida y convencida de la utilidad de su sistema. Recuerdo una anécdota que mencionaban mucho mis profesores en la universidad y es muy gustada para romper el hielo entre los participantes en cursos o en ponencias. Es la parábola de los huevos con jamón y si usted desayunó esta mañana, quizá pueda asimilarla más fácilmente. En el caso de este platillo la gallina se involucra (pone los huevos), pero el cerdo se

compromete. ¿Entiende el punto? Y si es Director su compromiso es de muy largo plazo y no hasta el momento en que tenga en sus manos el certificado.

Comunicación y toma de conciencia

Uno de los ejes fundamentales en todo proyecto es definitivamente la comunicación. El problema que radica en muchas organizaciones son las fallas de comunicación por las más diversas causas, algunas de las cuales se reducen al clima y cultura organizacionales.

Cuando se implementa ISO 9001 en una atmósfera de elucubración y misterio y finalmente se da a conocer en forma de imposición al personal, sin que antes haya habido una oportuna y adecuada información y toma de conciencia en todos los niveles de la organización, de seguro va a haber problemas.

El éxito de la implementación va a ser en una continua comunicación a todos los niveles: la Alta Dirección tiene que hacer lo propio a su nivel y de ahí en cascada. El Representante de la Dirección, requiere esforzarse en esta labor de información a todos los niveles y en todas las etapas de maduración del sistema. Los medios usados mucho dependerán de cada organización. Los favoritos son el pizarrón de avisos, el correo electrónico, las juntas con el personal o hasta los más sofisticados como el intranet de la organización.

Debe evitarse la muy común percepción del personal operativo de que el consultor y la Dirección elucubran en su contra dentro de una torre impenetrable y un completo hermetismo en la información, para que de ahí salgan únicamente órdenes e imposición (memorizar política de calidad y procedimientos), sin darle una pista al personal de por qué lo debe hacer.

El involucramiento del personal y la comunicación se resaltan dentro de uno de los 7 principios de gestión de la calidad⁴, en particular con el relacionado con la “Compromiso de las personas”. La siguiente historia, con varias variantes dependiendo de la región, ilustrará un poco más el punto.

Hace tiempo enviaron un hombre a una obra de construcción para ver cómo se sentían los obreros por su trabajo. Se dirigió al primer obrero y le preguntó: “¿Qué estás haciendo?”. El hombre estalló de la ira: “¿Es ciego? Estoy cortando estas terribles piedras con herramientas primitivas y las amontoño como me indica el jefe. Estoy sudando bajo el ardiente sol. Me duele mucho la espalda. Estoy aburrido. ¡No gano casi nada!”

El hombre se alejó enseguida y encontró a un segundo trabajador, a quien le preguntó lo mismo: “¿Qué estás haciendo?”. El segundo trabajador le respondió: “Estoy dándoles forma a estas enormes piedras para que se puedan usar. Luego las ponen juntas según los planos del arquitecto. Gano trescientos pesos a la semana y eso mantiene a mi esposa y mi familia. Es un buen trabajo. Podría ser peor.”

Un poco más animado, pero no sobrecogido con esta respuesta, el hombre fue al tercer trabajador: “¿Qué estás haciendo?”, le preguntó. “¿Es que no se da cuenta?”, le dijo el trabajador levantando su brazo al cielo, “¡Estoy construyendo una catedral!”

⁴ Estos son : 1) enfoque al cliente, 2) liderazgo, 3) compromiso de las personas, 4) enfoque a procesos, 5) mejora, 6) toma de decisiones basada en la evidencia y 7) gestión de las relaciones.

Si se inunda al personal de procedimientos, se les hace aprender la política y los objetivos cuales alegres tarabillas, se invade la organización de slogans y buenos propósitos y no se comunica el fin y el beneficio que traería un proyecto de implementación, muy seguramente el personal estará desmotivado y sin saber hacia dónde se dirige.

Constancia en el propósito

W. Edwards Deming, a quien hemos referido en todo el texto, estableció en su famoso libro “Fuera de la Crisis” (Out of the Crisis), los 14 puntos que abrieron los ojos a muchos Directores de empresas estadounidenses en franca desventaja ante el resurgir de la industria japonesa de la posguerra. Entre estos puntos, uno que es clave en este y diversos esfuerzos de implementación de iniciativas de calidad, es la constancia en el propósito, que en este libro habla de mejorar productos y servicios.

Como cualquier iniciativa de mejora, si no existe disciplina ni constancia se llegaran a resultados poco eficaces. Para un proyecto de implementación de ISO 9001 es muy claro, cuando usualmente el entusiasmo y buenos propósitos reinan al principio, al tiempo que una motivada Alta Dirección anuncia su proyecto a toda la organización. Pasan unas semanas y poco a poco decae el entusiasmo, se pierde totalmente hasta que llega la hora de realizar la primera auditoría interna al sistema, vuelve a haber algo de motivación cuando llegan las auditorías externas, llega el éxtasis de la certificación y todo decae hasta cuando llega la primera vigilancia por parte del organismo certificador.

Un ingrediente de éxito en una implementación es que las frases sonoras y motivacionales y el compromiso no sólo queden al principio del proyecto, sino que durante toda la implementación y más allá de la certificación se mantenga el propósito en forma constante.

Auditorías internas

ISO 9001, entre varios de sus requisitos, exige que se realicen auditorías internas al sistema de gestión de la calidad por estas razones: para determinar si el sistema es conforme con las disposiciones planificadas, los requisitos de ISO 9001, los requisitos del sistema establecidos por la organización y si se ha implementado y mantiene en forma eficaz.

Un famoso gurú estadounidense de las auditorías, Dennis Arter o el *audit guy*, menciona que la auditoría ofrece información y ayuda a ver hacia delante. Una pregunta típica en los cursos es la diferencia entre auditoría e inspección. Una tiene la vista fija hacia delante, mientras que la inspección hacia atrás.

Un requisito que forma parte del trámite de certificación es que al menos en la organización se haya llevado al cabo una auditoría interna *a todo el sistema de gestión de la calidad*. Si no se cuenta con dicha evidencia, el organismo certificador rechazará la solicitud y que se siga el proceso hasta que se haya cumplido con el requisito.

El problema en muchas organizaciones a este respecto, es que los ejercicios de auditoría se realizan en forma poco eficaz. Una causa es la falta de auditores competentes. Si la organización pidió asesoría externa, el asesor o consultor debe formar los auditores internos

para que llevan al cabo auditorías que agreguen valor al sistema. En la práctica se ve que este aspecto es muy débil en muchas organizaciones y hay veces que se reduce a una mera formalidad para cumplir, sin explotar en su totalidad el beneficio que una buena auditoría puede aportar.

Peor aún, aquí muchas organizaciones llegan a enmascarar resultados y no es raro encontrar informes de auditoría donde nunca se levanta una sola no conformidad.

El tema suele despertar muchas dudas entre las organizaciones y se ven inundadas a veces de malos consejos. Uno de ellos es la creencia de que al enviar al responsable de calidad a un curso de los llamados de “auditor líder”, va a llegar siendo un implacable y eficiente auditor.

Si se realizó la primera auditoría en forma superficial, o si su consultor la hizo por usted, tenga mucho cuidado que una vez que se incurrió en este vicio, como le ocurrió a Darth Vader y parafraseando al mítico Yoda, *la vida de su sistema siempre dominará*.

Es factible hablar aquí del grado de madurez de un sistema, el cual se puede determinar al revisar los registros de las auditorías. Si el enfoque ha sido en hallazgos triviales, que no aporten ningún valor, o el hecho de que se hayan levantado decenas de no conformidades con tal de hacer lucir al auditor como despiadado y ruin, va por muy mal camino el sistema, ya que una excelente auditoría es un poderoso motor que impulsa a la mejora y no al estancamiento de un sistema.

¿Qué se debe hacer? El primer paso es definir criterios de competencia y evaluación de auditores que si bien no sean exclusivistas, tampoco permitan que esta actividad pueda ser realizada por cualquiera en la organización. Procure que los futuros auditores sean formados debidamente y no escatime en esta actividad por favor. Cuidado con la infinidad de cursos “patito” que hay en el mercado. Cuide que su consultor o instructor al menos tenga credenciales de auditor, demostrables con las certificaciones de auditor que emiten varios organismos de tercera parte o las credenciales de la empresa de capacitación.

Hay veces que las organizaciones han canonizado auditores líderes, sólo por el hecho de haber cursado el curso homónimo, que ha sido demandado por el simple hecho de que se venden con la garantía de “salir formados como auditores líderes” o atraídos por la reputación de sus oferentes. Un esquema que empezó en los años 90 del siglo pasado administrado por la IRCA o (International Register of Certified Auditors), una organización basada en el Reino Unido y que después se integró al CQI (Chartered Quality Institute), que contiene lineamientos para certificar auditores y los cursos para su formación. Nada impide a una organización optar por tal o cual opción de capacitación, pero hay que tener precaución. En ninguna de las normas para auditores (en particular ISO 19011), hay requerimiento de que los auditores sean certificados y mucho menos con quién.

Al contar con auditores debidamente formados, cuidar que la primera auditoría al menos esté supervisada o bien que la realice su consultor a nombre suyo y que sirva esto para ir ganando experiencia. También exhorte a los auditores formados a que participen como

observadores en auditorías externas o de tercera parte (las que realizan los organismos de certificación). Un buen auditor se hace, no nace y se logra a base de mucho estudio, observación y práctica, hasta que se cuenta con la competencia necesaria

El segundo paso es definir un buen procedimiento de auditoría. No hay algún machote o contenido mínimo, pero la recomendación es estructurarlo lo más que sea posible a la norma ISO 19011 y en particular a las etapas más comunes para la auditoría que es desde la planificación, realización en sitio, informe, seguimiento y cierre, así como un apartado que contenga los criterios de competencia y evaluación de auditores. Adicionalmente, el Grupo de Prácticas de Auditoría (ISO 9001 Auditing Practices Group), una serie de guías o lineamientos para ayudar a los auditores neófitos y expertos, a clarificar un poco más su rol. Estos lineamientos pueden descargarse gratuitamente en español siguiendo los enlaces en la misma página.

El tercer paso es contar con una buena gestión del programa de auditorías, que abarca desde la planificación de las auditorías, identificación de sus riesgos, recursos, mantenimiento de competencia de auditores, hasta el seguimiento y mejora de las mismas.

Otro aspecto muy relevante es cuidar la auditoría a la Alta Dirección. En muchísimas empresas es tanto el miedo a la Dirección, que prefieren omitir la auditoría al apartado de Liderazgo y dejarlo en blanco.

Es cierto que debe tenerse especial cuidado al auditar a la Dirección, por que al final del día, son nuestros jefes y ¿cómo hacerle ver a un Director de posibles incumplimientos de su parte? Más adelante en este mismo capítulo lo explicaremos en *Auditoría a la Alta Dirección*.

No olvidemos que un auditor, como un profesionalista, debe mantenerse vigente, contar con conocimientos sólidos en materia de calidad y especialmente ser un buen escucha. El don de gentes es preponderante para eliminar la vieja creencia del carácter punitivo de las auditorías.

Nunca subcontrate en forma permanente esta labor. La organización debe responsabilizarse por esta actividad y aún cuando hay PYMES que lo justificarían, conviene supervisar y revisar bien de cerca la calidad de las auditorías de calidad realizadas por consultores en nombre de la organización.

Auditoría a la Alta Dirección

Este es uno de los puntos más sensibles en la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Es un hecho que el 20% de los requisitos de ISO 9001 recaerán en la Alta Dirección y la forma en que deba mostrar su compromiso y responsabilidad hacia el sistema.

Generalmente, en aquellas empresas que se rigen por el enfoque táctico en la implementación, como lo hemos mencionado con anterioridad, la Dirección no figura o se ve como una figura muy débil en la implementación. Al no haberse involucrado ni estar

convencida de los beneficios del sistema y haber recurrido a todo este montaje con el único fin de obtener su certificado, es de esperarse que los ejercicios de auditoría interna sean todo un fracaso. No así con las auditorías externas, en donde el Director o Directores ya por compromiso, de menos aceptan estar en las juntas de inicio o cierre y deleguen a su Representante la tarea que a ellos les corresponde de responder a una auditoría.

Pero dejemos la complejidad de todo esto en una auditoría externa a los veteranos auditores que han sido entrenados para salir airoso de todo esto. Centrémonos pues en las dificultades que se les presentan a los auditores internos. Me ha tocado constatar en muchas empresas que, además de que la función auditoría sea de los pilares más endeble en muchísimos sistemas, el hecho de auditar a la Alta Dirección, ya sea de una PYME o de un poderoso corporativo, representa un reto formidable para los auditores internos que en muchos casos han sido pobremente entrenados para ello. ¿Y el resultado? Qué las auditorías sólo se centran en la operación y se realizan en forma incompleta. Y esto en el caso de que las auditorías se realicen conforme a programa y no se cancelen o posterguen como en muchos casos. Y la Alta Dirección se queda sin ser auditada. ¿Quién puede estar a la altura de ese reto dentro de la organización?

El mejor enfoque para auditar a la Dirección es contar primero con un buen auditor. Para las organizaciones que apenas comienzan con el esfuerzo es muy conveniente apoyarse en auditores expertos bajo un sistema de *coaching*, para que poco a poco se vaya generando experiencia. Insistimos que es igualmente válida la observación de auditorías hechas por auditores expertos.

El siguiente paso es aplicar nuestro ciclo Deming PHVA. En la etapa de planificación se deben identificar bien los procesos de la Alta Dirección, informarse muy bien de aspectos estratégicos, políticas u otra información relacionada siempre y cuando esta exista (normalmente en las PYME estos aspectos son casi inexistentes pero de cualquier forma hay que procurarse información), cultura organizacional, entre otros. Muy importante tomar en cuenta los tiempos, ya que los Directores son personas muy ocupadas y no espere que le den medio día para auditarlos. De 2 a 3 horas máximo podría ser un estándar aceptable en la profesión. Y trate de agendarlo al principio o poco antes de finalizar la auditoría.

En la etapa de conducción es importante recordar la puntualidad y valerse de recursos tácticos que todo buen auditor conoce. Por ejemplo ¡no llegue auditándole en lenguaje ISO 9000! El buen auditor es camaleónico a la hora de hacer sus entrevistas y por ende su lenguaje debe mimetizar al auditado en cuestión. ¿Qué quiero decir con esto?, que a los Directores debe hablarles en su lenguaje y esto es de negocio. Trate de alinear el aspecto estratégico con el sistema para corroborar si este de verdad está vinculado con el aspecto estratégico y no es tan solo un montaje. El punto importante aquí es que usted debe corroborar con evidencias objetivas que la Dirección está comprometida con la calidad y su sistema de gestión de la calidad ISO 9001. Tiene usted el guión (los capítulos de contexto de la organización, liderazgo, planificación y evaluación del desempeño de ISO 9001), ahora está en usted desmenuzarlo y conducir a la Dirección por el camino que usted le marque. Muchos Directores adoran elogiarse a si mismos o irse por la tangente y finalmente darle la vuelta a la entrevista o manejar al auditor inexperto. Evite caer en esas trampas y por otro lado, trate de reforzar en buscar evidencia de lo siguiente:

- ¿Cómo determinaron el contexto de la organización? Evidencia de planeación estratégica.
- Partes interesadas y la forma en que fueron determinadas y cómo sus requisitos se incorporan al SGC.
- Comprensión del pensamiento basado en riesgo.
- Despliegue de responsabilidades y autoridades para los roles identificados.
- Disponibilidad y pertinencia de las políticas y los objetivos.
- Relación entre políticas y los objetivos, si son eficaces y la forma en que se han desplegado en toda la organización.
- Si las políticas y los objetivos son adecuados para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y para el logro de la satisfacción del cliente;
- Grado de involucramiento de la Alta Dirección en las revisiones por la dirección.

Pero no se quede satisfecho en las maravillas que hable la Alta Dirección de su sistema, usted debe corroborarlo en piso. Si usted hace la entrevista al inicio de la auditoría, tendrá el tiempo para corroborarlo en piso. Si por el contrario se realiza al final, usted podrá cruzar lo que observó en piso con lo que le menciona el director y hacer un cruce de ambos. Si las líneas no cruzan, puede usted sacar conclusiones del compromiso de la Alta Dirección auditada.

Por último trate de ser muy objetivo a la hora de plasmar los hallazgos en su informe de auditoría. Recuerde que el cliente en este caso es la Alta Dirección y usted está reportando las condiciones de su sistema para que ésta a su vez tome las acciones pertinentes de mejora.

Capítulo 8. El organismo de certificación

Una vez que se han superado todos los obstáculos aquí planteados, ha llegado el momento de que un tercero venga a dar constancia de que su sistema de gestión de la calidad realmente cumple con la norma de referencia. Tan importante es haber seguido el camino correcto para la implementación, como elegir a un organismo de certificación competente. Al igual que en el caso de los despachos consultores y de capacitación, existe una enorme cantidad de opciones para elegir en cuanto a organismos de certificación y la regla de oro es no dejarse guiar por promesas de reducción de costos por parte del organismo, ni visualizarlos como evento único. La decisión que toma al elegir el organismo es tan importante ya que la relación que seguirá con este no es puntual sino a largo plazo. Piense cuando menos en un horizonte de tiempo de 3 años mínimo, que es la vigencia del certificador. No conviene tampoco, al igual que con su consultor, que escatime o la selección sea a la ligera porque va a ser una relación de mutuo beneficio o quizá le desmotive a seguir con el sistema y acabe por prescindir de su certificación.

Revisemos algunos criterios que debe usted considerar

- ☒ **Acreditación en las categorías definidas** en el código NACE y quiere decir que su organismo al menos debió haber realizado auditorías a empresas de su sector y avalado por el acreditador (EMA en México, la ANAB en E.U., la UKAS en el Reino Unido etc.). Por ejemplo si usted es una empresa de investigación de mercados, el organismo debió haber ya certificado empresas bajo esa categoría
- ☒ **Convenios de reconocimiento mutuo:** hay organismos que le ofrecen precios irrisorios al compararlos con otras opciones, pero al final usted no podría percibir que algo falta: ¿y qué del reconocimiento de su certificado? Hay esquemas de reconocimiento en varios países como la red IQNet, en la cual si usted elige a un organismo en esta red, su certificado es automáticamente válido en varios países.
- ☒ **Años de experiencia:** cuide mucho este aspecto y los clientes en su sector.
- ☒ **Forma de cotizar:** este es el caso como cuando usted adquiere una impresora de inyección de tinta. El hardware es muy económico pero la verdadera estafa ya ocurre al adquirir los consumibles. Cuando usted pida una cotización, usualmente los organismos le incluirán los siguientes rubros:
 - Etapa 1 o auditoría de escritorio
 - Preauditoría (auditoría de diagnóstico que no forma parte del proceso formal de certificación)
 - Etapa 2 o auditoría de certificación
- ☒ **Muchos organismos de certificación** suelen subcontratar a sus auditores (generalmente consultores independientes o que trabajan para empresas consultoras). Pregunte antes si el auditor que le van enviar es subcontratado, porque usualmente al acabar una auditoría si hay dudas, no hay poder divino que logre volver a localizar al auditor si es externo, al menos en un tiempo razonable.
- ☒ **Al hacer el presupuesto** pida que incluyan el costo por las vigilancias.

Existen organismos con auditores muy competentes aunque con severas incongruencias en cuanto a su papel como fomentadores de la calidad. Venden calidad pero no la tienen ellos mismos. El caso más crítico es en cuanto al trámite y a aspectos administrativos como la informalidad en la programación de la auditoría, el seguimiento a una cotización, la impuntualidad de los auditores, la disparidad de criterios etc.

Otra realidad, a propósito de este último punto, es la enorme disparidad que existe entre los criterios de auditoría entre un auditor y otro y entre organismos. A pesar de que el ISO/TC 176 ya ha producido varias guías interpretativas, se encuentran los mismos errores y muy a pesar de que tuvieron varios años para ganar experiencia, aún no se ponen de acuerdo. Incluso esta problemática se acentúa más cada vez que hay cambios profundos en enfoque o nuevos requisitos, por ejemplo de ISO 9001 e ISO 14001.

El viejo vicio de que lo que el auditor vió en una empresa lo espera ver en otro, sigue tan vivo como cuando empezaron a amedrentar a muchas organizaciones con sistemas muy sencillos y con poca documentación, para acabar en voluminosos y burocratizados engendros por sobre documentación. Algunos organismos certificadores han adelgazado cada vez más su plantilla de auditores de planta y por cuestiones administrativas y operativas, han optado por contratar auditores externos, los cuáles no permiten a la organización auditada colegir que también se dedican a dar consultoría por su cuenta. Este tipo de auditores llega con criterios y enfoques muy personales y aprovechan su posición temporal de poder para sugerir tal o cuál situación y hacer dudar a las organizaciones de la comprensión de la implementación debida del requisito. La última situación es la variante de auditor integrado o con experiencia en la industria automotriz (IATF 16949), dispositivos médicos (ISO 13485), gestión ambiental (ISO 14001), seguridad en la información (ISO/IEC 27001) o en seguridad, y salud (ISO 45001) donde el enfoque tan rigorista y específico de estas normas en sus metodologías (por ejemplo en las *Core Tools* o herramientas básicas para la industria automotriz o para evaluación de riesgos) les genera una tentación o impaciencia en evaluar enfoques similares en sus empresa auditadas que recién están asimilando el enfoque de gestión de riesgo a la gestión de la calidad.

Aquí va una experiencia personal. Con respecto a las revisiones por la Dirección al sistema, no existe un período prescrito para hacerlas. Es a criterio de la empresa. Pero en un caso que sugerí a un cliente que las hiciera cada 6 meses (lo más recomendable para una empresa que comienza). Un auditor de un organismo X me lo cuestionó. En sus palabras: “es muy largo el período entre un revisión y otra. ¿No han analizado la conveniencia de hacerlas más seguido por el riesgo que conlleva?” Otro auditor sobre el mismo aspecto por parte de un organismo Y, al revisar que las revisiones eran trimestrales dijo: “oigan, ¿que a poco tienen suficientes datos en ese tiempo como para hacer la revisión. ¿No conviene espaciar más las revisiones?”.

Es muy recomendable tener mucho cuidado en la selección de un organismo certificador y en este caso, me permito hacer la misma recomendación que hago a mis clientes potenciales cuando requieren de mis servicios como consultor: lo barato puede salir muy caro. Se trata de un servicio profesional y no podemos darle el mismo tratamiento de producto tangible y de seleccionar al oferente más bajo, como se hace rutinariamente en las compras de Gobierno. Haga una buena selección basada en la experiencia de su organismo

seleccionado, su acreditación en el sector de su organización y de serle posible pida referencias a otras organizaciones ya certificadas. Una empresa se casa cuando menos 3 años con el organismo y la satisfacción del cliente se verá cristalizada en el momento de que esa misma organización opte por recertificarse con el mismo organismo.

He tenido casos de clientes que habían optado por ciertos organismos de certificación y al transcurrir los 3 años, comprobaron que el organismo no les aportó el valor que esperaban. Si las auditorías de su organismo llegan a estancarse, si no encuentra valor en las conclusiones o hallazgos que encuentran sus auditores, si se enfocan en trivialidades, no dude en cambiar de organismo. Existe la mecánica de transferencia de certificado entre organismos, opción que las áreas comerciales de los certificadores no dan mucho a conocer, a menos que sea incitada por un quejoso en busca de soluciones. Ante todo los certificadores son proveedores y nuestras organizaciones somos clientes y tenemos todo el derecho de exigirles a estos organismos. Un buen organismo puede impulsar al florecimiento y madurez de un sistema de gestión de la calidad. Un organismo cuya estrategia e interés sea puramente comercial y realice las auditorías en forma mecánica y predecible, puede destruir un sistema y aniquilar el compromiso y convencimiento del personal al mismo.

Capítulo 9. Las auditorías externas

Las auditorías externas son las realizadas por los organismos de certificación de tercera parte. Algunos estudiosos las han dividido en auditorías de escritorio y de implementación. La primera también conocida como etapa 1, incluye la revisión de la información documentada del sistema y determinar si la organización cumple en ese sentido, así como otros documentos con el fin de corroborar que su sistema está vivo y no es de papel como se llega a constatar en varios casos. El segundo es la etapa 2 o auditoría ya en el sitio para corroborar que el sistema opera en todos los niveles de la organización.

Ha llegado el momento de la verdad. Su organización ha trabajado arduamente durante meses, su manual de la calidad ha sido revisado y ahora viene la prueba final.

Si su sistema ha cumplido con todos los requisitos contenidos en ISO 9001, analizó las causas de las observaciones derivadas de auditorías anteriores, la Alta Dirección ha estado liderando el proceso en forma entusiasta y constante, el personal ha sido capacitado y se le ha dotado de las herramientas para hacer bien su trabajo, entonces la certificación debería ser un mero trámite.

Tristemente en muchas organizaciones es un evento que muchos Directivos sólo esperan que pase, como los estudiantes su último examen antes de recibir su título profesional, para levantar pomposamente la placa y dar un inflamado discurso dando gracias a todos por el esfuerzo (cuando no se logra se señala al consultor, al echarle la culpa y pedirle explicaciones de por qué no se logró).

Hay muchos organismos que por situaciones particulares (si se trata de una empresa importante, con muchos sitios y puede representar un buen potencial de negocio para el certificador en las auditorías de vigilancia) mitigan no conformidades reales con las denominadas OFIs (*Opportunities for Improvement*) ¡la mala costumbre de los organismos extranjeros de seguir usando sus términos en inglés!) u *Oportunidades de mejora* en otros casos. Y el auditor antes de la junta de cierre, informa lisonjero al angustiado Responsable de calidad que no hay problema, dejan algunas situaciones como OFIs y que a los 6 meses checarán que estén cerradas. Y de ahí a la junta de cierre y satisfacer el ego de los Directivos, quienes ya mandaron traer botellas de champaña o de Sidra en función de los recursos disponibles, para celebrar que “ya tienen el certificado”. El peligro de ser muy laxo en este aspecto es que la organización le resta importancia a no conformidades potenciales que en un futuro puedan representar un riesgo para la organización.

No se deje sorprender. Según la definición de ISO 9000: 2015 (3.6.2), una no conformidad es el “incumplimiento de un requisito”.

Existen tres partes para una no conformidad bien documentada:

- ☐ la evidencia de auditoría para apoyar los hallazgos del auditor;
- ☐ un registro del requisito frente al cual se detecta la no conformidad;
- ☐ la declaratoria de no conformidad.

Ahora hay el revés de auditores que como en el caso de una auditoría hacendaria, no pueden irse en blanco y quieren levantar no conformidades a como dé lugar. Si no existe evidencia de auditoría, no existe no conformidad.

No falta que en un curso, algún asistente haga la pregunta cuando estamos abordando este tema: “Oye Oscar, ¿y con cuántas no conformidades es posible que obtenga el certificado?”. La respuesta es cero. No deben haber no conformidades abiertas. No aplica aquí la regla de tres.

Para concluir el tema vamos a mencionar los casos que pueden presentarse en las auditorías y algunos de los “no debo hacerlo” sobre este particular.

Recordemos que una auditoría es un ejercicio basado en un muestreo y existe la posibilidad de que lo que no salió en una, se presente en otra. Así que no hay que cantar victoria.

Tampoco se vuelva un obsesionado de estar siempre con el marcador en cero y mantener un record impecable en sus auditorías. En una empresa que audité y que llevaba ya 3 años certificada, la encargada del sistema estaba verdaderamente angustiada cuando le informé que podría levantar una no conformidad. “¡Oiga no, es que nunca nos han levantado ninguna no conformidad!” Díganme entonces paciente lector, ¿de qué se trata esto? ¿De ser tolerantes o de impulsar la mejora en su organización?

Si entonces su empresa va a entrar al ejercicio continuo de las auditorías (la auditoría en muchísimas empresas es algo que llegó para quedarse y no es raro escuchar de grandes corporativos o empresas con sistemas maduros que tienen que pasar por auditorías de la Ley SOx, de Hacienda, operacionales, del corporativo, de clientes, organismos regulatorios, de seguridad, etc.), tenemos que verlas no cómo un mero trámite o requisito legal, sino una oportunidad de encontrar riesgos latentes en su organización y atenderlos.

¿Qué riesgo puede haber en mi empresa con respecto a la calidad?, se preguntan los Directivos no convencidos. El más importante de todos, que el cliente le deje de comprar a su empresa por mala calidad y haga mala propaganda de usted. Una no conformidad relevante es un riesgo que puede afectar a su organización. Aunque hay que distinguir las no conformidades relevantes de las irrelevantes. En las auditorías internas, como mencionábamos en capítulos anteriores, realizadas por auditores sin la competencia requerida, se levantan no conformidades totalmente irrelevantes. Aunque en las auditorías externas también hay casos. A un cliente mío, propietaria de un laboratorio clínico, un auditor le pidió en una vigilancia un registro de la calibración que identificara que los patrones eran trazables al CENAM, cuando el patrón son soluciones que son provistas por el proveedor de equipos. Tiempo después mi cliente se metió a un diplomado en metrología para defenderse de estos auditores y en el organismo en cuestión metieron a los auditores a un curso e hicieron que volvieran a repasar los conceptos de metrología y el alcance de la cláusula 7.1.5 de ISO 9001, relacionada con los recursos de seguimiento y medición.

Entonces, en resumen, en una auditoría pueden haber los siguientes resultados:

- ❑ **Pasar sin no conformidades.** Entonces no puede aún cantar victoria porque el trámite concluye con la Dictaminación de la empresa, por parte del Comité Dictaminador del Organismo de certificación,. Es hasta ese entonces, cuando se recibe una notificación oficial de recomendación de otorgamiento del certificado, cuando ya puede batir palmas y organizar convivios báquicos. Aunque en honor a la verdad, si su auditoría tuvo resultado cero no conformidades, puede usted ya celebrar.
- ❑ **Pasar con no conformidades.** Los organismos le pedirán que estructure un plan de acción correctiva y un buen consejo es basarse en los que diga su procedimiento de acción correctiva y usar sus formatos para contestar las no conformidades. El plan de acción debe estar muy bien fundamentado y no usar parches sobre las no conformidades. Se deben analizar muy bien las causas e incluir documentación actualizada y revisada y otra evidencia de soporte. Cuando se manda el paquete al organismo, entonces se pasa a Dictaminación y si el Comité está de acuerdo con su contestación, entonces se otorga el certificado.
- ❑ **Pasar con numerosas no conformidades.** La respuesta del organismo será volver a programar una nueva auditoría de seguimiento y créame que es el caso más embarazoso para una empresa. Esta es la situación cuando una empresa no ha implementado bien el sistema o que fue víctima de un consultor charlatán. Lo recomendable es contestar y cerrar las no conformidades y dejar pasar quizá de 3 a 6 meses antes de volver a pedir la auditoría.

La pregunta obligada es para cuándo programar la auditoría de certificación. No conviene envalentonarse y si que deje un tiempo razonable para la implementación (3 meses mínimo antes) e iniciar el trámite con el certificador, incluso cuando esté por arrancar su primera auditoría interna. Trate de no programar su auditoría en los meses de diciembre o enero que es cuando más carga de trabajo tienen los organismos. Los mexicanos somos buenos para dejar todo al final y al fin de año es cuando hay que ejercer presupuestos y muchos Directores se ilusionan en que se les entregue su certificado en la comida de fin de año con los empleados.

Hagamos un resumen de lo que se debe y no debe hacer:

En el trámite:

Seleccione al menos 3 opciones de organismos bajo los siguientes criterios:

- ❑ **Experiencia y acreditamiento en su sector.-** Si su empresa es por ejemplo de servicios tiene que buscar que su organismo esté acreditado en el código NACE que a su giro corresponda. Y use las mismas armas que sus futuros auditores, no crea todo lo que le prometa, pida **evidencias**. Los organismos serios no tendrán inconveniente en hacérselas llegar.
- ❑ **Precio.-** (no se vaya por lo que le coticen hasta la certificación, sino que pida también cuánto cuestan las vigilancias y presupuesto por los 3 años que le dura el certificado.)

- ❑ **Percepción en el mercado.-** Entérese con otras empresas certificadas cercanas a usted cómo les va con su organismo de certificación. Hay algunos organismos cuya reputación está por los suelos, por la vieja práctica que siguieron en los noventas para enriquecerse impunemente de ofrecer consultoría y certificación en el mismo paquete,. Hay otros que se dedicaron tanto al aspecto comercial que no pasó de quedar ahí, como el caso de uno que empezó en E.U. con muy pocos auditores a los que se les dieron las *Yellow pages* y se les pidió llamar a todas las compañías y a ofrecer sus servicios. Aquí la meta era el número de empresas certificadas y no el servicio.
- ❑ **Respuesta, servicio y calidad.-** Lo insisto, los primeros que venden calidad son los peores infractores en cumplirla en casa. Muchos organismos son caóticos en su respuesta al cliente, en la programación de las auditorías, la puntualidad de los auditores y su competencia. Y qué decir de las placas de certificado que llegan plagadas de errores en el alcance, domicilio de la empresa o algunas mal traducidas.
- ❑ **Competencia.-** Este es quizá uno de los más importantes. He presenciado situaciones de empresas con sistemas muy malos (sobredocumentados, con una deficiente o elemental interpretación de la norma, auditorías internas de principiantes) y que pomposamente están certificados.

Y una palabra de precaución: el hecho de ser extranjeros no implica que sean mejores.

Elegir a un organismo es como elegir a un cónyuge y los divorcios en estas circunstancias igualmente suelen ser dolorosos, cuando se decide demasiado tardar cambiar de organismo. La decisión es importante porque el ahorrar al elegir, como con los consultores o empresas consultoras, puede ser desastroso para su empresa, al invertir buen dinero en lo malo y crear decepción hacia el sistema. Tanto un mal organismo como un mal consultor pueden vacunar a su empresa y predisponerla en contra de ISO 9001.

Los auditores

¡Vaya qué aquí si tendría tantas anécdotas que compartir! Pero bueno el espacio es reducido, al igual que tu paciencia amable lector. Sólo puedo decir que como el ying y el yang, existen buenos y malos auditores. Nada más.

Un buen auditor debe impulsar al sistema de gestión de la calidad a la mejora indiscutiblemente. De nada vale seguir preservando esa apariencia punitiva del auditor.

En estos años que he estado dedicado a esta profesión, me han tocado tratar muchos auditores, desde los que no sabían hablar español, los mujeriegos, los impuntuales, los que se iban a las 2 de la tarde y no concluían el día aduciendo que era mejor “seguirla de corrido y salir antes de la comida”, los expertos en metrología, los no expertos en metrología, los cantinflescós, los aduladores, las auditoras, los sabelotodo, etc.

El común denominador de todos ellos es que llegan con un escudo protector ante los posibles embates de los auditados y este escudo es además de la norma ISO 9001, un arma muy peligrosa y letal que es el criterio personal. A pesar de las incontables guías interpretativas para ISO 9001 que en forma desesperada ha lanzado el Subcomité 2 del ISO/TC 176, los cursos que toman en sus organismos y ni siquiera ahora con la nueva

enmienda de ISO 9001, que algunos colegas malamente manejan como nuevos requisitos, sigue prevaleciendo el criterio interorganismo e intraorganismo de certificación. Existe variabilidad entre los criterios para interpretar algunos requisitos entre los auditores de un mismo organismo, como entre auditores de otros organismos. Lo he vivido y experimentado continuamente.

Quizá lo que más critico de algunos colegas es que desean sistemas que satisfagan sus necesidades personales y no las de la empresa. Sistemas Poka Yoke o a prueba de tontos. Los casos más comunes es que esperan que ver lo que han visto en otras empresas.

Otro ejemplo que me ha resultado absolutamente absurdo es el hecho de que en formatos donde se evalúa con puntajes, haya auditores que cuestionen el criterio para asignar tal o cuál punto. Por ejemplo, si en un cuestionario de evaluación de proveedores se establece una escala del 1 al 5, el auditor va a cuestionar cuál es la diferencia entre asignar un 5 o un 4 a una categoría y obligan al auditado a indicar en el formato el criterio para diferenciar el 5 del 4.

El caso más común con algunos colegas, es el de la variedad de auditor-consultor. Siempre he dicho que dentro de un auditor hay un consultor mal formado tratando de salir del cascarón (como el Dios Abraxas en *Demian* de Hermann Hesse). No hay quien detenga la irresistible tentación de auditor de dar tal o cuál consejo a los sumisos auditados. La causa de esto es que los auditores de estos organismos, han auditado a veces hasta cientos de sistemas y no cuidan en sugerir lo que vieron en tal o cual empresa o la variante de auditor consultor. Caso aún peor el de que el sumiso auditado siga al pie de la letra o al menos como le entendió, la sugerencia del omnipotente auditor. Y luego llega otro auditor y puede hasta llegara cuestionar la solución implementada sugerida por el anterior compañero.

El sistema de gestión de la calidad de una organización debe responder a sus necesidades y no las de un auditor.

Acepte y agradezca todas las sugerencias de su auditor, que no resistirá en dárselas, pero nunca las implemente literalmente o al menos analice si le dejan valor en su sistema.

Un auditor debe limitarse a evaluar si cumple un sistema con ISO 9001 y nunca debería dar consejos.

La auditoría

Esta es la evaluación para determinar si su sistema de gestión de la calidad ha sido implementado adecuadamente. Normalmente cuando una empresa pasa por una auditoria de certificación, debe considerar que su sistema es joven y muchos auditores lo reconocen y balancean en cuanto a los hallazgos que llegaran a encontrar.

De acuerdo a las norma ISO 19011, una valiosa norma de guía que al menos los auditores internos de su organización debería de conocer muy bien, detalla paso a paso el proceso de auditoría. Los pasos que componen dicho proceso son los siguientes:

1. Inicio de la auditoría
2. Revisión de la documentación
3. Preparación de las actividades de auditoría *in situ* (*en latín significa “en el sitio”*)
- 4. Realización de las actividades de auditoría *in situ***
5. Preparación, aprobación y distribución del informe de auditoría
6. Finalización de la auditoría
7. Realización de las actividades de seguimiento de la auditoría

He dejado intencionalmente en negritas el paso 4, ya que es el que viven todos en la organización al tener lugar una auditoría externa. El resto de los pasos los auditores internos de una empresa los conocen muy bien. Adicionalmente el encargado de calidad interactuará con los auditores externos en el paso 7.

El proceso de certificación tiene su momento culminante cuando tiene lugar la auditoría de certificación. Lo que ocurra ese día marcará el triunfo o fracaso de los meses anteriores y corroborar si el compromiso y responsabilidad de la Dirección estuvieron presentes.

El ejercicio de auditoría comienza con la reunión de apertura dirigida por el líder del equipo auditor, quien presentará a su equipo auditor, confirme objetivos, alcance y criterios de auditoría, confirme los detalles contenidos en el plan de auditoría previamente acordado con la organización, recursos y asuntos relacionados con la confidencialidad.

Es también en la reunión de apertura donde el líder del equipo auditor establece las reglas de cómo se llevará al cabo el ejercicio de auditoría, los resultados que se pueden obtener y la mecánica de todo el ejercicio.

Al concluir la reunión de apertura, el auditor podría pedir unos minutos con su equipo auditor para afinar la estrategia de auditoría basada en el plan correspondiente, pedir un breve recorrido por las instalaciones y entonces dirigirse a las áreas auditadas.

Muy importante es recordar que una auditoría, de cualquier tipo, se basa únicamente en el muestreo de las actividades y personas. No faltará quien se moleste por que el auditor no le hizo preguntas, tras meses de ensayar con el encargado de calidad. Es imposible que un auditor evalúe absolutamente todo lo que se le presenta. Recordemos que el peor enemigo de un auditor y su recurso más valioso es el tiempo. Algunos auditados ya veteranos aprovechan esta situación para caer en las que llamamos técnicas dilatorias o estrategias del auditado, características de empresas poco serias o que han tomado el ejercicio en forma poco seria. Estas técnicas son:

- ☐ Llamadas inesperadas o muy largas.
- ☐ Auditados que se ausentan por tiempos fuera de lo aceptable.
- ☐ Sucesos extraordinarios.
- ☐ Encauzar al auditor.

- ❑ Pláticas que se desvían a propósito de la entrevista de auditoría (estas son muy características de una Alta Dirección poco comprometida, quienes escudan a veces su ignorancia en el sistema en discursos ampulosos).

Ya entraremos al capítulo de ISO 9001 y corrupción y es de esperarse que si el compromiso con el sistema de gestión de la calidad es serio y formal, exista una congruencia entre la honradez y la transparencia en estos ejercicios.

Durante el proceso, pueden existir algunas reuniones informativas preliminares entre el auditor y el encargado de calidad. A este respecto cabe resaltar que existen organismos que pueden permitir que en el caso de que se encontraran desviaciones menores u ocurrencias aisladas, den tiempo a la organización durante el ejercicio de auditoría, de poderlas atender.

Lo peor que pudiera ocurrir es que con tal de salir “en blanco”, el encargado de calidad no atendiera apropiadamente las desviaciones y se diera a la tarea de poner parches o curitas por todos lados. El error más frecuente aquí es hacer un análisis superficial y descuidado de las causas de las no conformidades y presentar solicitudes de acción correctiva muy puntuales o con poca solidez.

Mi consejo aquí es en caso de que el grupo auditor haya declarado no conformidades menores (elementos que muestran una falta de implementación adecuada, pero que ya existe definitivamente evidencia de su implementación), la organización aproveche los 30 días que la mayoría de los organismos otorgan para que la organización presente un plan de acción bien fundamentado para resolver las no conformidades. Al final daré unos consejos prácticos sobre el punto.

Cuando acaba entonces la recopilación u verificación de la información y se han generado los hallazgos de la auditoría, generalmente el líder del equipo auditor notifica al responsable del sistema, que a lo largo de este libro le hemos llamado también encargado de calidad o Representante de la Dirección. Cuando existe ya un acuerdo se presentan los hallazgos entonces en la reunión de cierre, donde se da cuenta de cómo está el sistema y en el mejor de los casos los auditores dejan caer esa frase que todos quieren escuchar: “recomendaremos el sistema para su certificación”.

Lo que sigue después de la reunión de apertura es lo siguiente dependiendo de lo que se hubiera encontrado:

- ☑ **Auditoría sin no conformidades:** podemos decir que la organización está a escasos días de confirmar que ya están certificados. Sin embargo el resultado no es oficial, en tanto el comité de dictaminación del organismo certificador no haya dictaminado, basado en la evidencia presentada por el equipo auditor. Al no haber no conformidades es un hecho que la dictaminación sea positiva y se notifique a la organización auditada de que ha obtenido la certificación.
- ☑ **Auditoría sin no conformidades pero con oportunidades de mejora.** Este caso es el tradicional cuando algunos auditores bajo su criterio han percibido el compromiso de la organización, aunque desafortunadamente encontraron evidencia de algunos incumplimientos menores. Si algunos lograron cerrarse durante la auditoría, bien para la

organización, ya que los auditores los mitigarán y los bajarán de categoría para dejarlos como oportunidades de mejora. Lo peor llega a ser cuando esas llamadas oportunidades de mejora son no conformidades disfrazadas (me tocó atestiguar esta práctica deshonesta cuando se auditaban empresas de gran renombre). Para la organización les queda la tarea de revisar esas oportunidades de mejora, porque la regla de oro es que son no conformidades potenciales.

- ☑ **Auditoría con no conformidades menores:** el líder del equipo auditor solicitará a la organización presente un plan de acción para atender las no conformidades. Si el plan de acción es adecuado y bien fundamentado, el líder del equipo auditor pasará la evidencia al Comité de Dictaminación y entonces el dictamen será positivo y se obtendrá la certificación.
- ☑ **Auditoría con no conformidades mayores:** aquí si hay evidencia de falta de implementación adecuada (ejemplos: fallas en control de documentos o de registros, ausencia de acción correctivas o preventivas, etc.). Entonces el escenario es volver a repetir la auditoría, normalmente unos meses después para asegurar una adecuada implementación. En este caso los responsables del sistema caen en un pánico escénico e ingeniosamente tratan por todos los medios a su alcance, de poder sacarle al auditor la forma en cómo cerrar la no conformidad. Si dicho responsable es una atractiva y sexy chica y tenemos a un caballeroso auditor, no dude que el consejo se le dará. Si su organización fue asesorada, deberá pedirle ayuda a su consultor. Tuve la experiencia de una empresa que audité que cayó en este caso. El cínico asesor al escuchar el número de no conformidades, con tal de calmar a los que lo contrataron, sólo agregó: “es normal que se levanten todas estas no conformidades en la primera auditoría”. Si la empresa fue asesorada adecuadamente, pero no hicieron su tarea, el consultor puede dormir tranquilo. Pero si por el contrario, la organización fue mal asesorada, el consultor debería ser profesional y ayudar al cliente a resolver su predicamento.

Hay que recordar nuevamente a los impacientes Directores Generales, que el proceso de otorgamiento de un certificado concluye con la notificación tras un dictamen realizado por el organismo de certificación elegido. Hay quienes equivocadamente creen que al concluir la auditoría de certificación dan por hecho que el certificado está prácticamente en manos de la organización. La condición sine qua non una organización puede aspirar a la certificación es obtener prácticamente auditorías sin no conformidades, algunos les llaman no conformidades menores, mayores o desviaciones.

No faltará la pregunta de por qué se dictamina y no se cuenta con el resultado definitivo al concluir una auditoría de certificación. La Dictaminación es un proceso que legitima y da transparencia a la auditoría, ya que el Comité de Dictaminación es totalmente ajeno a la organización y al equipo auditor y ofrece imparcialidad y legitimidad al resultado final.

Lo que agobia muchas veces a la organización y con toda la razón es que muchas veces tienen que pasar semanas para que pueda reunirse el Comité y pueda dictaminar. En ciertas épocas del año, como por ejemplo a fines de año, llegan a saturarse los organismos con exceso de auditorías. Así pues los ansiosos Directores tienen que estar a merced del organismo para ponerle fecha a su tan ansiado festejo de la entrega del Certificado.

Mi consejo a los responsables del sistema, es que den seguimiento a este asunto y al menos una vez a la semana se contacten con el Coordinador de Certificación del organismo, para valorar el avance del proceso. Al contar con el Dictamen positivo, es hora de festejar merecidamente.

Hagamos el resumen ahora de qué no hacer en una auditoría:

- ✗ Su auditor le llega a exigir que cumpla con la norma de referencia, usted tiene el derecho también de exigir. El organismo de certificación es un proveedor y como tal usted tiene derecho a exigir un buen servicio o a quejarse si está insatisfecho con el grupo auditor o en la forma en que se condujo. Un pecado recurrente en muchos colegas es la impuntualidad y el pretexto del tráfico siempre está a la mano o el de que “se perdieron” y no encontraban la planta o la empresa. Estos casos de impuntualidad se borran fácilmente cuando el auditor muestra una actitud profesional y se queda un poco más tarde de la hora prevista, evita comidas largas y trata de compensar el tiempo perdido. En pocas palabras no sea demasiado tolerante y piérdale miedo al auditor. Ellos también van al baño y algunos están igual o más nerviosos que usted en una auditoría. La adrenalina está en ambas partes.
- ✗ No haga perder el tiempo al auditor con tácticas dilatorias. Tenga la información a la mano, concientice a su personal en estar a tiempo para las entrevistas, no envuelva al auditor en pláticas triviales fuera del tema de la auditoría. Esta última técnica si funciona al inicio de una entrevista, para iniciar el rapport, pero no abuse de ella.
- ✗ No llene la sala de juntas con toda la empresa, especialmente si su organización es un gran corporativo. Está bien que quiera involucrar a todos, pero lo que logrará es poner a la gente más nerviosa y hacer un desorden por los presentes. En una reunión de apertura basta con que estén los responsables de las áreas, el Director General o en su ausencia al representante del sistema (o de la Dirección) que necesariamente debe estar presente en todas las etapas de la auditoría.
- ✗ Vigile que su auditor realmente cumpla con el plan de auditoría. Hay algunos que suelen profundizar demasiado (especialmente en donde más les gusta) y no acaban de auditar todo lo establecido en la agenda y al final tratan de dar excusas muy convincentes para los neófitos. Igualmente hay casos de algunos que quieren acabar más temprano. Sea estricto con este aspecto.
- ✗ Trate de tomar notas de lo que ocurre en la auditoría. Quizá a un auditor se le escape alguna situación, pero usted por estar más inmerso puede detectarlo y arreglarlo después.
- ✗ No adule al auditor ni lo trate de agasajar con comidas en lugares suntuosos. En México es muy conocida la práctica de que el auditor espera que lo inviten a comer los funcionarios de la organización auditada, pero en ese caso opte ya sea por traer comida o invitarles al comedor de su empresa o algún restaurante cercano y que tenga el servicio rápido. El hecho de prodigarle excesiva atención a un auditor y distraerlo 2 horas de su agenda de auditoría en restaurantes caros y lejos del sitio de la auditoría, no le va a reducir el tiempo que tenga en descubrirle no conformidades o cambiar un resultado.
- ✗ No vea al organismo ni a sus auditores como seres omnipotentes y dueños de la verdad absoluta. Ante todo son un proveedor más y como tal usted debe exigir que le otorguen el servicio que merece.

- ✗ Para el caso de organismos extranjeros, puede haber el caso de que para giros muy especializados de organizaciones, se “importen” auditores o expertos técnicos de Estados Unidos, Australia o de Europa. Tuve yo la mala experiencia de haber fungido de traductor (siendo yo el consultor de esta empresa) para un auditor americano, muy arrogante y prepotente, cuyo auditor en entrenamiento que le acompañaba, apenas balbuceaba el inglés. El organismo debe proporcionar auditores que dominen nuestro idioma y la auditoría debe hacerse en el idioma que habla el personal. Tampoco acepte que el informe se lo entreguen en *spanglish*, dado que es requisito de la matriz en Estados Unidos, Europa o Australia. El informe debe estar en español, de lo contrario opte por nuestros organismos nacionales. Hay algunos muy buenos. El hecho de que sea extranjero no siempre implica que sea lo mejor. Me ha tocado casos de informalidad, auditorías que dejan muy poco valor y hasta placas de certificados con errores que por los mismos, dilataron el trámite por meses por el ir y venir de México a las matrices en el extranjero. Tristemente por lo comercial que se han vuelto las certificaciones, muchas veces es calidad lo que les falta a estos organismos que la certifican.
- ✗ La vieja enseñanza de contestarle con monosílabos a cada pregunta del auditor es tan exagerada como el que no deja de lucirse con sendos discursos para impresionar al auditor. Conteste lo que le pidan y ya.
- ✗ No se quede con expresión de La Gioconda. Pregunte si tiene dudas y exprese sus inquietudes. Motive a que el personal pregunte. Muchos auditores cuentan con una jerga muy técnica o a veces por el propio desconocimiento que tienen del negocio, hacen preguntas muy confusas.
- ✗ Condúzcase en forma honesta. Si hablamos de un sistema de gestión de la calidad, debemos ser congruentes con la integridad. Nada de invitaciones nocturnas al auditor, si éste es foráneo, hacer insinuaciones de soborno, coqueteos si es usted mujer u otras actividades deshonestas.
- ✗ No le haga perder tiempo al auditor. Pida que le desvíen las llamadas si está en entrevista. Igualmente si alguien no puede estar en una entrevista, reaccione de inmediato y busque quién lo sustituya.
- ✗ Por favor, si usted es representante, no permita que el responsable de área se lleve el show. A veces son los que menos saben. Permita que el personal operativo conteste y que el responsable no trate de robar cámara.
- ✗ No interrumpa al auditor y si su consultor es de los que son tan duchos y afamados que es imposible que le levanten una conformidad en un sistema implementado por él o ella, no permita que éste vocifere y violente la auditoría al impugnar no conformidades. Consiga que la auditoría continúe y después, si su consultor realmente es experimentado y competente, sabrá orientarle en cómo atender la no conformidad si procede o generar una carta de apelación al organismo.
- ✗ Revise con mucho cuidado el informe de auditoría antes de firmarlo y que queden claras las no conformidades y observaciones. Y no trate de influenciar al auditor, más si es usted una atractiva señorita que trata de usar sus encantos a favor de su organización. Puede usted apelar ya después y por escrito al organismo de certificación (y en teoría estos deben contar con un sistema de atención de quejas) si existieron incidentes que no le dejaron satisfecho por parte del organismo o del mismo auditor.

- ✗ Si su auditor es foráneo trate de empezar el día de su salida un poco más temprano (en el interior de la República y a excepción de Monterrey y Guadalajara, no hay tanto problema de tráfico) para tener tiempo suficiente de irlo a dejar al aeropuerto y tomar su vuelo de regreso. Hay auditores que casi llegan, con la adrenalina al tope, a la sala de abordaje cuando acaban de cerrarla y el avión se despega del tobogán. Y el informe que dejan está lleno de errores de mecanografía y las conformidades documentadas nada tienen que ver con las comentadas. Por ello evite las comidas largas. Si desea ser hospitalario, puede hacerlo si se cubrieron todas las actividades del plan de auditoría, pero no a mitad de ésta. Ya hay organismos que han concientizado a sus auditores de los peligros de ceder a invitaciones a comidas largas.
- ✗ Dé a conocer los resultados de la auditoría y no permita que una vez acabada esta, se guarde el informe en el cajón del representante del sistema o en una carpeta. Deben darse a conocer las no conformidades y facultar a las áreas para su resolución.
- ✗ Existe aún la mala práctica de suavizar las no conformidades, por cuestiones políticas y renombrarlas “oportunidades de mejora, áreas de oportunidad o en el caso de organismos extranjeros como OFI u *opportunities for improvement*”. Si su organismo es de esos, no deje de atender esas llamadas “oportunidades de mejora” que es la manera amable de algunos auditores de llamarle a las no conformidades que por su criterio optaron no dejar como tales. Estos siguen siendo incumplimientos.
- ✗ No deje que su auditor o auditores se vayan (muchos traen la prisa de evitar el tráfico o no perder su avión), sin que le hayan aclarado las no conformidades (no basta que las lean en la reunión de cierre), sino que a usted le queden claras. En la prisa de emitir el informe, muchos colegas usan una redacción barroca, que a veces ni ellos mismos entienden. Lo peor ocurre que al día siguiente cuando usted lee el informe para atender las no conformidades, no entiende qué dejaron asentado. Se comunica con la responsable de Certificación en el organismo, pide hablar con su auditor y ¡sorpresa! El auditor está en auditoría y no regresa hasta dentro de 15 días (los colegas ya tienen programadas sus auditorías y hay algunos que no se les ve el polvo en sus oficinas y sólo llegan a éstas con una montaña de informes y listas de asistencia para archivar y perdida la memoria de las no conformidades que dejaron en las empresas auditadas). Si tiene la suerte de contactar al auditor después de los 15 días es casi seguro que ni se acuerde que fue lo que dejó en el informe.

El seguimiento o elaboración del plan de acción

Si su organización cayó en el escenario de la no conformidad y el organismo le ha pedido un plan de acción, esto es lo que el representante o responsable del sistema debe hacer:

- ☒ Iniciar una solicitud de acción correctiva basada en el procedimiento vigente de Acción Correctiva de la organización.
- ☒ Realizar una investigación adecuada de las causas y establecer la acción correctiva apropiada (evite caer en el error de corregir o poner parches).
- ☒ Conformar un paquete que contenga lo siguiente: solicitudes de acción correctiva, documentos que hayan sido modificados en su versión anterior y actual (sugiero resaltar

con marcador fluorescente la parte modificada), registros que amparen la acción correctiva implementada (pueden ser registros de capacitación, nuevos formatos, etc.), carta de envío al organismo certificador.

- ☑ Evite en lo posible asignar tiempos poco realistas para el cierre de la no conformidad. Los auditores están muy bien entrenados para detectar cuando una organización realmente está comprometida en esto o cuando desea salir rápidamente del predicamento y generan planes de acción superficiales, mal fundamentados y elaborados con prisas solamente por el responsable de calidad.

Con los medios actuales de envío, puede hacer llegar su paquete por correo electrónico pero ponga en práctica la regla de oro a este respecto y esto es confirme **telefónicamente** con el receptor de que su correo ha sido recibido. No suponga que el auditor ya lo recibió. Por regla general, el plan de acción debe dirigirse al líder del equipo auditor. Sin embargo, hay casos de la vida real, en que el líder del equipo auditor por cumplir con las exigencias de su programa de auditoría, tiene que pasarse semanas completas fuera de su oficina, por lo que aconsejamos pregunte usted a quién puede enviarle el plan de acción en caso de que el líder se ausente. Muchas veces puede ser a otro auditor que haya asistido a la auditoría o al responsable de Logística de Certificación del organismo. Hay organismos que tienen como política que lo envíe en forma impresa y en este caso es más fácil asegurar el acuse de recibo.

Un consejo: no haga las cosas a la mexicana y no se espere a cumplir con el plazo de los 30 días. Si realiza un buen análisis, sustenta bien su plan de acción y logró la participación de todos los responsables y no fue sólo labor del consultor o del encargado del sistema, trate de enviar su respuesta lo antes posible.

Por último, quisiera compartir una experiencia que tuve en dos ocasiones con dos importantes clientes a este respecto. En una importante auditoría de certificación, los auditores habían encontrado algunas no conformidades menores, estos auditores amigos míos y colegas me conocen muy bien. Sin embargo no pueden confundir la amistad con la objetividad y lo que su función pide de ellos. Aunque parecían ceder en los momentos previos a la reunión de cierre. Sin embargo, el representante de mi cliente esperaba muy cómodamente afuera, los Directores hacían bromas entre ellos y yo desfallecía por generar las solicitudes de acción correctiva para dejar algunas no conformidades como áreas de mejora y que mi cliente pudiera certificarse incondicionalmente. Amable lector, pensarías que era mi obligación como consultor, más muchas de estas no conformidades menores se debían a fallas de implementación cuyo origen recaía en el cliente. No era culpa mía. Mis amigos auditores observaron el cuadro: el consultor nervioso tecleando furiosamente en su laptop y los Directivos fumando su cigarro, como aquel padre de familia que esperaba pacientemente en la sala de natalidad antes del alumbramiento de su mujer. La decisión de ellos fue implacable: dejaron las no conformidades ante la Dirección atónita y pidieron el plan de acción dentro del plazo de 30 días. A la salida cuando me encontré a mis colegas esperando su vehículo con el valet, me dijeron: “no pudimos soportar verte a ti trabajando y que ellos no hicieran nada”. Aquí mi grave error fue haber actuado como padre protector y consentidor.

En la segunda y última experiencia (por que he aprendido la lección) pasó lo mismo y la auditora al abandonar la empresa, después de presenciar el cuadro dramático de la encargada de calidad inconforme con el resultado y dejar muchas caras largas en la sala de juntas: “si hubiera sido por ti Oscar, te quito las no conformidades, pero tienes que dejar que la empresa se ponga a trabajar y dejar que ya vuelen solos”. Aprendí entonces que no debía confundir la calidad en mi servicio con absorber responsabilidades que a mi no me corresponden. Este segundo caso también fue por no conformidades imputables al cliente y no a mí. El querer redimirlos sacrificándome, no era el mejor camino para ayudarlos y al final de cuentas estas experiencias hacen que la organización madure, fortalezca su compromiso con el sistema y deje de actuar con muchas otras que se apoyan totalmente en su consultor y se deslindan del trabajo que a ellas corresponde hacer.

Capítulo 10. La certificación y más allá

La coronación de arduos meses de esfuerzo o en su caso del calvario del encargado de calidad y/o del consultor responsable, meses de estar prácticamente vigilando que toda la gente involucrada hiciera su parte, de verificar que el sistema haya cobrado vida y que no haya quedado como creación del renacimiento – como estatua inmóvil e inerte en forma de carpetas que capten polvo en estantes. Por fin la aparente meta se ve cristalizada en el ansiado certificado.

Su sistema en este momento es como un bloque que requerirá detallarse conforme vaya madurando su sistema. En el Capítulo 12 abordaremos el concepto de los sistemas jóvenes y maduros. Idealmente su sistema pasará de la juventud o adolescencia a la madurez completa, si sabe sacar todo el provecho que la herramienta le puede dar. Si por el contrario usted luchó por “obtener el certificado”, corre el riesgo de que tenga como sistema el similar con aquellos ejemplares masculinos cincuentones, que gustan de usar piercings o cabellera larga y andar seduciendo jovencitas. En pocas palabras: un sistema que nunca maduró y se quedó en su juventud.

El compromiso adquirido entonces va a cristalizar cuando la Alta Dirección sepa mantener y mejorar su sistema de gestión de la calidad certificado.

Cuando su organización ya ha sido notificada de que ha obtenido el certificado, entonces conviene que su organismo certificador le envíe el boceto del certificado y verifique muy cuidadosamente los siguientes detalles:

- ☒ Nombre correcto de su organización (cuidado con las que tienen nombre comercial y están dadas de alta en Hacienda con otro nombre)
- ☒ Alcance del sistema.
- ☒ Norma a la que se certificó.

Si su organización optó por un organismo extranjero, tenga mucho cuidado de lo que ponen en su certificado. Normalmente estos organismos, para beneplácito de muchos Corporativos extranjeros, emiten los certificados en inglés y pueden haber errores importantes. Esta es otra desventaja cuando se contrata a organismos extranjeros.

Un buen organismo enviará a usted el boceto preliminar y le pedirá firme de autorización en el boceto ya revisado. Si fuera necesario haga cuántas correcciones sean necesarias para asegurar que su certificado se emita sin errores.

Tenga cuidado también en una experiencia que ya tuve, de no querer cambiar de última hora, el alcance de la certificación. Puede quizá cambiar un poco la sintaxis pero nunca quiera agregar más de lo que se auditó ya que el grupo auditor accede a una auditoría de certificación cuando ya se acordó previamente el alcance.

Es normalmente el responsable del sistema el encargado de estos detalles y si existe la disposición, un buen consultor puede asesorarle ya sin costo o dependiendo de lo que se haya acordado en su contrato, en esta etapa importante.

Teniendo ya en sus manos el cartón o la placa del certificado, esté confiado que es una de las sensaciones más satisfactorias, especialmente ahora que usted ya sabe todo el trabajo que hay atrás de él y el compromiso que queda por delante.

La organización justificadamente está muy orgullosa de su logro y querrá proclamarlo a los cuatro vientos. Repasemos ahora algunas reglas sencillas de cómo utilizar apropiadamente su certificado. Existe por parte de la ISO, un documento gratuito público que puede descargar de su página web (<http://www.iso.org>) que todo buen consultor debería proporcionar o al menos dar a conocer a sus clientes o empresas asesoradas, que se llama *Publicizing your ISO 9001:2008 or ISO 14001: 2004 certification* (válido también para la versión 2008 de la norma). Estos lineamientos son muy útiles cuando se trate de preparar material promocional o comunicaciones de la empresa al exterior (folletos empresariales, página web, empaques, vehículos de transporte de la empresa, tarjetas de presentación, papelería, etc).

En caso de que no lea inglés, todos los organismos de certificación cuentan con Guías para utilización del certificado. En resumen vamos a nombrar algunos de estos lineamientos:

- ☒ Nunca utilice, ni adapte o modifique el logo de ISO para propósitos de certificación. El ejemplo más aberrante es el siguiente y muchas organizaciones lo usan:

Empresa certificada



- ☒ Si la empresa está certificada en la última edición (por ejemplo ISO 9001:2015), use toda la designación y no sólo ISO 9001.
- ☒ Evite el uso de frases como “certificación ISO 9000”, “certificación ISO” o “certificación”. La respuesta es por que la ISO no certifica y no existen certificados ISO 9000, sino ISO 9001 solamente.
- ☒ Nunca use ISO 9001 como marcas de conformidad en productos, páginas web, folletería, etiquetas de producto o en empaques, en una forma tal que denoten conformidad de producto. ¡Recuerde que ISO 9001 es una norma de sistema de gestión de la calidad y no norma de calidad de producto! Tampoco confunda a sus clientes en que ISO 9001 es una forma de garantía o certificación de su producto.
- ☒ Siempre sea honesto y muy preciso en el alcance de su certificación. Esto es evidente para aquellas organizaciones que por alguna razón certificaron tan sólo una parte o procesos muy particulares, (o si está presente en varios sitios y sólo fue su corporativo donde se obtuvo la certificación) y en su publicidad engañan al público haciendo pensar que la certificación abarca a toda la empresa (incluidos sus productos, procesos y sitios).

⁵ El logotipo de ISO es propiedad de la International Organization for Standardization (ISO).

- ☑ Evite la frase “la empresa X fue certificada en ISO 9001”. Es el sistema de gestión de la calidad y no la empresa la que se certifica.
- ☑ Tenga cuidado también en el uso de los términos acreditación y certificación ya que no significan lo mismo. En el caso de ISO 9001 el término correcto es certificación. Sugiero a usted consulte la Ley de Infraestructura de la Calidad para que comprenda la diferencia entre ambos términos.

Algunas empresas y en especial sus áreas de mercadotecnia siempre han preguntado si existe algún logo oficial de ISO 9001. La respuesta concreta es no. Algunos organismos de certificación ya cuentan con sus logos particulares y en su caso instan u obligan a las empresas que los usen en su papelería o páginas web (que es una muy buena estrategia de hacerles publicidad sin costo para ellas). En caso contrario, una buena área de diseño gráfico podría elaborar en forma creativa el logo de ISO 9001 para la organización, pero siempre y cuando no lo use en las formas descritas arriba, esto es que se confunda como una certificación de “ISO” o ISO 9000.

Ahora lo que queda por adelante es el mantenimiento adecuado de su sistema de gestión de la calidad, pero ese tema lo abordaremos en los capítulos siguientes. Sin embargo, cuando acaba la vigencia del certificado que es de 3 años, muchas organizaciones tendrán que decidir lo que van a hacer con su certificación. En el mejor de los casos, su organización optará por recertificarse. Mi empresa lleva varias recertificaciones (4 a la fecha y ya a punto de llegar a la 5) y confieso a usted amable lector que hubo momentos en que dudé en recertificarme, aunque prevaleció el deseo de continuar con los beneficios que ha traído ISO 9001 a nuestra organización.

A unas semanas de la fecha de vencimiento de su certificado, los organismos pedirán a usted que repita actividades que usted realizó previas al proceso de certificación. Estas son el volver a llenar la solicitud, programar la visita de etapa 1 y la etapa 2. Tenga en mente que existe todo un mundo de diferencia en una auditoría de recertificación de la de certificación y el grado que su organización desee que esto sea un proceso simple, dependerá de qué tanto haya madurado su sistema de gestión de la calidad durante los 3 años que lleva implementándolo.

Capítulo 11. ISO 9000: casos de la vida real

A unas cuantas páginas de llegar al final de esta historia, no puedo ocultar la tentación de ilustrar algunas vivencias que he tenido en los últimos años, casos perfectamente reales, para ilustrar la confusión que causa ISO 9001 en muchos, o cómo se distorsiona su aplicación.

La causa de todo ello siempre ha sido anteponer la herramienta a la estrategia y es lo que conlleva al título de este libro, paciente lector.

No al mejor estilo de un programa de televisión, pero suponiendo que las empresas dolientes mandaran sus cartas a este programa imaginario y se relacionaran los casos enviados, podríamos clasificarlos en las siguientes categorías.

Cambio cultural

¿Ha notado que cuando se visita Estados Unidos o a un país considerado como del Primer Mundo es impensable caer en comportamientos que resultan cotidianos en nuestro país? Nunca se arroja la basura a la calle, se llega puntualmente a citas, se respetan las señales de tránsito y formas de conducir etc. En plantas alemanas o japonesas en nuestro país es admirable la cultura organizacional y no hay de otra más que resignarse a ella y poco a poco adoptarla. Ahora estos ejemplos ilustran la importancia de que exista un cambio cultural perfectamente preparado antes de la introducción de un sistema de gestión. Realmente ISO 9001 representa como un producto ya empaquetado y listo para su consumo para muchos empresarios reticentes y poco convencidos. Sin embargo, si no se trabaja a la par en el cambio cultural, en el guiar mediante el ejemplo, resulta cuesta arriba la implementación. Querer participar en una competencia olímpica cuando apenas se puede caminar. Adoptar la cultura de la calidad es imprescindible, antes o en paralelo a cualquier esfuerzo de esta naturaleza.- Citando al propio Dr. Kaoru Ishikawa, calidad empieza con educación y termina con educación. Se nota de inmediato en una organización. La limpieza, el orden, la cortesía y actitud del personal, los estilos de liderazgo, por nombrar algunos ejemplos muy notables.

El outsourcing de responsabilidades

Ha sido tal el nivel de falta de compromiso de muchos Directores y apegados a la estrategia de conseguir el certificado, que se ha llegado al punto de que no sólo no quieran hacer lo propio con respecto a la responsabilidad de contar con ISO 9001, sino que desean subcontratarla para hacer que sus responsabilidades y compromisos descansen en la conciencia de otra persona. Imagine usted que hubiera decidido tener un hijo. Ya que el hijo hubiera nacido, saliendo del hospital decide encargárselo a una nana los primeros años y después el tutor y ya salido de la universidad entonces pedirle al muchacho o muchacha que le llame padre o madre y olvidara de repente años de haberlo tenido en el olvido. Sin que suene a trama de telenovela es exactamente lo que se hace en muchas empresa: *subcontratar la responsabilidad*.

Pero en vez de que sea la nana o tutor de nuestra historia, el personaje en cuestión se llama consultor o asesor y es en quien los Directores o dueños de empresas descansan su responsabilidad sobre el sistema.

Hay actualmente muchas empresas certificadas que están sufriendo la catastrófica situación de que el representante de la Dirección, o le dieron las gracias o tuvo que renunciar por su cuenta. Y ahora, ¿quién manejará el sistema? En lo que los nuevos responsables se ponen a descifrar el código de lo que les dejó su consultor o asesor. Pasan los días y llega el inevitable plazo de cumplir con las auditorías de vigilancia.

Conviene desde un principio y antes de caer en la alharaca de la implementación reactiva y apresurada ante la amenaza de contar con el certificado, dedicar un tiempo razonable para concientizar a los directivos, tarea penosa realizada por un consultor o alguien externo a la empresa.

En sus cambios a la versión 2008 del TC176/SC2 se clarificó, la provisión de que el Representante tenía que ser un miembro de la Dirección de la organización, cambio muy dramático para muchos sistemas que ahora son propiedad de los consultores que los implementaron y que una vez, prescindiendo de ellos, se vuelven una pesadilla para los Directores.

El familiar o amigo que me implementó ISO 9001

Si hay sabiduría popular que desaconseja ya sea darle trabajo a un amigo o a un familiar, por un lado por la potencial pérdida de la amistad y el otro por la delicadeza del vínculo familiar, se vuelve más crítica en la situación de que alguien así sea el ungido para adquirir la responsabilidad de un proyecto de esta naturaleza.

Muchas organizaciones recurren a familiares o amigos que conocen del tema y deciden contratarlos como sus consultores o capacitadores, no en base a su competencia, sino en vínculos afectivos o familiares, que equivocadamente se interpretan como la obtención de un falso beneficio económico, con la esperanza de contratar a alguien que se sabe no lucrará con la empresa contratante por sus lazos de consanguinidad o amistad, pero que puede perjudicarla enormemente.

Con un cliente tuve ese problema de querer desenredar lo que un amigo del Director le había dejado como sistema. La amistad entre ellos acabó y quedó sólo la misión de desenmarañar lo que había hecho y empezar de nuevo.

¿Qué pasa cuando acabe la amistad por alguna razón o si hubiera algún pleito familiar? Y si el familiar o amigo fue el vehículo para cristalizar la nefasta estrategia del outsourcing de responsabilidad y si fue su caso, le ha dado la estocada final a su sistema y grandes trabajos e inversión requerirá en volverlo a la vida.

El certificado vencido

Como diría un controvertido comentarista de deportes de conocida cadena de televisión: la tenía, era suya y la dejó ir. El esfuerzo enorme de implementar un sistema y por muchas de las razones que hemos expuesto ya (falta de Compromiso de la Dirección como la principal), inevitablemente se deja que el certificado expire.

Pasado el tiempo, la empresa repara su grave error (especialmente cuando sus clientes empiezan a condicionar pedidos o trabajos por la falta de certificado) y se da a la tarea de enderezar el sistema. Pero ya han pasado varios meses y el sistema se quedó en el congelador. Peor aún, el destino los alcanzó ya que inicialmente estaban certificados en la versión 2000 de ISO 9001 y ahora inevitablemente tendrán que comenzar bajo ISO 9001:2008. En la organización, para felicidad de muchos, se volvió a trabajar como antes, quizá unos cuantos apéndices del casi difunto sistema seguían con vida (típicamente los elementos operativos) pero los elementos de análisis y mejora estaban ya totalmente muertos (auditorías internas, revisión por la dirección, competencia, mejora continua, análisis de datos, seguimiento y medición, etc.).

En esta crítica situación, en caso de decidirlo, el retomar el sistema será casi como empezar de nuevo. Tendrá el caso de que muy posiblemente muchos de los que intervinieron en la implementación actual, gracias al favorable entorno económico, ya no laboren en la empresa. Habrá que capacitar al nuevo personal. Todos los manuales estarán irremediablemente caducos, por más que se cometa la trampa de actualizar sólo la fecha de emisión. La organización habrá evolucionado y por consiguiente el sistema tendría que hacerlo a la par.

Para tristeza de muchos Directores, que estarán buscando los medios más económicos para resucitar el sistema, acabarán por erogar casi los mismos recursos que la implementación inicial.

Definitivamente este es uno de los peores escenarios y es uno de los más comunes actualmente en muchas empresas certificadas.

Rotación de Responsables del Sistema

¿Quiere escuchar otra receta para el fracaso del sistema? Esta vez pongámosla más clara para no perder detalles.

Ingredientes: una organización, una Alta Dirección poco convencida y comprometida, una implementación atropellada, un consultor que la hizo de todo, un Responsable de Sistema desmotivado, personal que no sabe para qué sirve ISO 9001, pero que los obligaron a hacerlo.

Preparación: logra su certificación de acuerdo al plan, deja pasar algunos meses, el Representante se separa de su puesto, ya sea por su gusto o por que lo separaron del puesto. Deje su sistema sin representante, digamos de uno hasta seis meses, escatime en la selección del nuevo, es más si es estudiante o recién egresado o becario mejor para abatir

costos. Ahora asigne el puesto al Responsable, déle su cubículo, la computadora (si es lenta y está llena de virus y malware informáticos mucho mejor), explíquelo que tiene que revivir el sistema por que ya se aproxima la vigilancia, mucho mejor también.

Sr. Director haga que el nuevo Responsable busque al consultor que lo asesoró. Mucho mejor si el fue el que le diseñó el sistema. Si son tan caros, luego entonces que devenguen los honorarios. Descanse tranquilo y pídale a su Responsable que para el día de la vigilancia le prepare su acordeón, la carpeta con las minutas, que de preferencia se las pase a firma, por que usted es tan ocupado e importante, que no tiene tiempo que perder en esas minucias de andar leyendo minutas. Piense en un apasionado discurso de la utilidad que le ha aportado ISO 9000. Regañe al Responsable si no es claro en la carpeta, donde esta la parte de la política y los objetivos que tiene que explicar.

Si de plano no logró aprenderse el acordeón y se ve muy presionado, recurra al recurso de que tiene que salir de viaje y qué mejor el consultor y el Responsable se responsabilicen de la vigilancia.

Tiempo de preparación: Al menos las próximas 5 vigilancias o un año y medio. Sirve para una organización o sus sitios si adoptó modalidad multisitio, que en este último caso, el daño se elevará exponencialmente por el número de sitios involucrados.

Remedio: haga exactamente lo opuesto que dice esta receta y repítase la dosis antes de cada vigilancia.

Las proposiciones conjuntas

Hace muy poco un amigo de una asociada nuestra, dueño de una empresa cuyo giro nada tiene que ver con la mía, me habla entusiasmado de que quería asociarse conmigo para usar mi certificado y que no quedara descalificado de una importante licitación. Y por supuesto, ya que estuviera adentro, ya entonces podríamos empezar en forma la implementación, un juramento muchas veces incumplido que he escuchado varias veces. Si, leyó bien paciente lector, el Gobierno ha permitido en su Ley de Adquisiciones y en particular su artículo 34, que se puedan presentar proposiciones bajo esta modalidad, pero imagine que yo comparta la responsabilidad con una empresa que no está certificada. Y créame que próximamente me van a llegar muchas de estas propuestas indecorosas.

La certificación por infección

Su organización es una filial o representante de alguna enorme corporación que se encuentra en Estados Unidos, Canadá, Europa o Japón. Ese corporativo desde hace años ostenta ISO 9001, aunque por alguna curiosa razón ninguna de sus filiales en América Latina (excepto Brasil) lo tiene.

Llega el día aciago en que una licitación solicita que la filial México (no el corporativo) esté certificada. Aunque el Director no está nada preocupado. Total, la empresa ya está certificada. Tan simple como pedirle al corporativo que mande el certificado y listo. La

atractiva y sensual Asistente de la Dirección lo imprimirá y lo incluirá dentro del paquete de propuesta técnica. Asunto resuelto.

Llega el día de la apertura de propuestas y la filial queda descalificada. La empresa indignada impugna el resultado a pesar de que económicamente fue la más baja. La Dependencia aclara que es el certificado de la filial (en México) es lo que se necesita, no el del Corporativo en Suiza.

El furioso Director reprende a su Responsable de que defendió pobremente el resultado. Si la empresa ya está certificada, ¿por qué quedamos fuera? Es el corporativo, no nuestra empresa. ¿Tenemos manuales, procedimientos, personal capacitado, registros y otras evidencias de que la planta de México los tiene? ¿Nos hicieron aquí alguna auditoría?

El Director sigue furioso y sediento de venganza despide al Gerente Técnico por incompetente y haber perdido el concurso. Pero no se preocupa. Conocido de todos es que en el Gobierno no saben nada de calidad. El próximo mes habrá una licitación internacional que no podrán perder.

Los esquemas multisitio y su desvinculación

En los primeros años del siglo XXI fue muy común una estrategia de certificación para una empresa que bajo la misma razón social, estuviera ubicada en diferentes sitios geográficos. Se acuña entonces el término multisitio y esta estrategia involucraba algunos cambios sustanciales con respecto a la forma tradicional de implementación como explicamos en capítulos anteriores.

Por ejemplo, el esquema multisitio se caracteriza por las siguientes situaciones:

- a) Un Responsable del sistema de gestión de la calidad para todos los sitios (algunos quieren mantener algo de su autonomía asignado a una especie de Coordinador por cada sitio, que a fin de cuentas acaba subordinado a la autoridad del Representante).
- b) Unificación de aspectos comunes a elementos de tipo administrativo o de mejora hacia el sistema. Por ejemplo, en este esquema es muy impráctico contar con sistemas propios por sitio para el control de los documentos o registros del sistema, contra la necesidad de contar con un lineamiento general para todos los sitios.
- c) Objetivos generales y específicos por sitio.
- d) Una sola Revisión por la Dirección (juntando la contribución de los datos de los diferentes sitios).
- e) Auditorías internas, aunque realizadas entre miembros de los diferentes sitios, que a fin de cuentas y a pesar de las polémicas que esto concita, siguen siendo auditorías internas si caen en el seno de la misma organización.
- f) Un solo sistema para atender necesidades de competencia, toma de conciencia y formación.

Si el lector piensa en la dificultad de unificar estas situaciones, muy a pesar de que muchos piensan que no lo es, está en lo correcto. Piense en una empresa con plantas dispersas en toda la República con el corporativo en digamos la Ciudad de México o Monterrey. La

cultura y clima organizacionales de la planta de por ejemplo, Mazatlán, no será la misma que la de Querétaro. Además suelen presentarse diferencias significativas en aspectos de tecnología, infraestructura, competencia de personal, etc. La centralización y unificación entonces puede volverse una verdadera pesadilla.

Sin embargo constituye la cereza del pastel para muchos organismos, quienes gustosos venden a sus clientes potenciales, la conveniencia de adoptar esta estrategia. ¿Por qué razón? Porque al lograr el contrato de certificación no trabajan con uno, sino con todos los sitios declarados y aumentan considerablemente los números de día auditor por cada auditoría. Consecuentemente más ingresos. Otra justificación es que se evitan el gasto de tener que invertir en auditorías por sitio, lo cual es correcto. Además el beneficio para un organismo de certificación es que al “amarrar” un contrato multisitio, condicionan por al menos 3 años a la empresa a que sea este el organismo elegido.

La realidad después de haber tenido de cerca varios casos de esta naturaleza, demostró la dificultad de mantenerse bajo un esquema que demanda disciplina, comunicación y liderazgo eficaces por parte de la Alta Dirección y los sitios. Y ahora la tendencia es que los multisitios se desmiembran. El beneficio que le reportaba entonces a las certificadoras de que todos los sitios se casaran con una sola de ellas, ahora ponen en peligro jugosos contratos, al darles la independencia y libertad en tomar la decisión de que elijan al organismo certificador que mejor les convenga.

Ya había yo mencionado con anterioridad, los peligros que esto conlleva ante la realidad incuestionable de la enorme disparidad de criterios intraorganismo e interorganismo certificador. Nuevamente diferencias de criterio entre auditores del mismo organismo y diferencias de criterios entre auditores de dos organismos diferentes. El Comité Técnico 176 junto con la IAF han constituido un grupo informal de expertos, auditores y otros profesionistas denominado el *Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001* que se ha dado a la tarea de producir documentos de orientación para auditores y los propios organismos han invertido incontables congresos, foros y horas de formación para los auditores, aunque la tendencia no se revierte aún. Entonces si dentro de una misma organización, se eligen diferentes organismos de certificación, contamos con un escenario no muy alentador para el sistema de gestión de la calidad.

Las PYMES e ISO 9001: bodas de odio

Los dueños de las PYME, en su afán por sobrevivir la crisis económica, ahora sortean una nueva amenaza para ellos y esto es el que dejen de ser proveedores de un gran comprador, el gobierno, y tener que tomar a fuerza una medicina que por mucho tiempo hicieron a un lado.

La vieja creencia de que ISO 9001 es una auténtica maldición y un gasto innecesario, ha inundado nuestro entorno empresarial desde siempre. Muchos empresarios optaron por soslayar el hecho de que para seguir siendo competitivas, debían de acceder a herramientas probadas para mejorar su gestión empresarial. Los norteamericanos le llaman “*the flavor of the month*” (o el sabor del mes) y esto consistía en las modas empresariales. Los 80s se

vieron inundados de pláticas motivacionales y el slogan de la mejora continua, los 90s y principios del siglo XXI de ISO 9000, Six Sigma, la Gestión de Procesos de Negocio, el Cuadro de Mando Integral y los Directivos de las PYME, quienes no estaban a la par de todas estas tendencias, dejaban a sus empresas en un estado de rezago irremediable e indefensas ante la competencia desleal que llega de China o de Estados Unidos y otros países.

La economía mexicana depende grandemente de las PYME, ya que son las principales generadoras de empleo en el país. Sin embargo la tecnología, los recursos y el capital humano capacitado casi no han llegado a estas empresas, ya sea por la dificultad a la que tienen acceso a financiamiento para hacerse de recursos, por ser las más vulnerables en estos tiempos de crisis o por la situación de que sus fundadores y dueños regularmente son empresarios empíricos. Algunos con gran habilidad y visión para los negocios, otros que se lanzan al ruedo y que ven sus sueños desaparecer a los pocos años. Muchas PYME desconocen herramientas tan esenciales como la planeación estratégica y viven prácticamente al día sin tener una visión hacia el futuro. Además son víctimas de la competencia desleal y de un modelo económico fallido que con mucho ha favorecido sólo a las grandes empresas, particularmente en el aspecto fiscal.

El tema de ISO 9001 no le ha hecho nada de gracia a la PYME por las razones anteriores y en muchos casos, tienen que acceder a esta controvertida norma, no por convencimiento de sus beneficios, sino como una imposición para seguir en el mercado o desaparecer.

A esta norma la han rodeado desde hace años muchos mitos que la han vuelto inaccesible y propia de una élite, que al día de hoy ya no lo es. Por ejemplo el primer mito es que es muy costosa y es propia de los grandes corporativos. He recibido llamadas de empresas dónde me preguntan si pueden implementar ISO 9001 en un taller de 5 personas. La implementación de ISO 9001 no depende del no. de personal. Donde exista un proceso de transformación que convierta requisitos de un cliente en un producto o servicio, ya sea una organización con o sin fines de lucro, será posible implementar ISO 9001, no importa si sea de 3 o 50 personas en su organigrama.

El erróneo paradigma de que ISO 9001 es costoso, ha sido por que la creencia de que es tan fácil de obtener, como si se tratara de una licencia de operación u otro trámite. De ahí que muchos se decepcionen cuando al hablar a un organismo de certificación o a una empresa consultora, sepan que implementar ISO 9001 puede llevar varios meses de intenso trabajo, dependiendo de qué tan comprometida este la Alta Dirección de la PYME, qué tan compleja sea su operación, de los recursos que disponga y definitivamente que cultura y clima organizacional.

Las PYME accesan a ISO 9001, como aquel desesperado individuo que quiere tener cuerpo de atleta, sin siquiera tener una valoración médica previa o una buena rutina de ejercicio adaptada a sus necesidades. Debe estar el terreno preparado antes de implementar la norma.

Una vez que se ha superado el obstáculo de convencerse de su utilidad, el siguiente tiene que ver con la implementación. He aquí algunos obstáculos que llegan a frenar la implementación y la certificación:

- ❑ Empresa PYME familiar (llegan a haber honrosas excepciones)
- ❑ Falta de recursos para contratar un consultor que apoye en la implementación
- ❑ Dificultad en obtener acceso a apoyos de Gobierno o desconocimiento de su existencia por la escasa difusión.
- ❑ Dificultad en obtener información sobre el tema.
- ❑ Falta de infraestructura necesaria (existen algunas PYME que operan en entornos no muy apropiados y que a veces hasta carecen de aspectos mínimos de seguridad para sus trabajadores)
- ❑ Nivel educativo del personal o de los propios dueños

De los problemas anteriores, quizá yo resaltaría en orden de importancia, las dificultades que se presentan en empresas PYME familiares, dada la cultura y clima organizacionales de esas empresas que son poco favorables a la implementación. El siguiente que es la falta de información y apoyos. Prevalece lo anterior por que muchas PYME no están registradas en sus respectivas Cámaras o Asociaciones empresariales, donde podrían acceder a mayor información. Los empresarios acaban por confiar en los buscadores de Internet y acabar en la desesperación total. Algunos portales de gobierno, como de la Secretaría de Economía, tiene enlaces con la Dirección General de Normas y otras entidades donde el empresario puede acercarse. Existían programas de apoyo como el Fondo PYME o Prosoft de la propia Secretaría de Economía y en su tiempo existieron programas de apoyo con fondos del Banco Mundial y administrados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, como el CIMO (Calidad Integral y Modernización) que se transforma desde el 2001 con el Gobierno foxista en el PAC (Programa de Apoyo a la Capacitación). Este programa redujo el alcance de los apoyos y sólo estaban disponibles para iniciativas de capacitación y no de consultoría. El Gobierno Federal subsidiaba un porcentaje de los honorarios de los consultores o capacitadores, a quienes se llamaba promotores y la empresa cubría el resto. Era un esquema muy conveniente para muchas PYME, aunque mal la pasaba el consultor/capacitador por lo bajo de los honorarios y el tiempo en que CIMO pagaba los emolumentos. La condición que el Gobierno pedía a los empresarios para acceder a estos apoyos, además de diversas citas y llenado de diversos formatos y otros trámites, era que sus trabajadores estuvieran afiliados al IMSS y adicionalmente que la empresa estuviera legalmente constituida (en otras palabras que no fuera un apoyo a la economía informal, sino a empresas dadas de alta en el SAT y que pagan impuestos y cumplían todas sus obligaciones).

Cuando al abrumado y confundido empresario de la PYME se le presentaba el universo de la oferta en el mercado de la consultoría y capacitación y los apoyos existentes, ofrecía su apuesta al postor más bajo. Muchos consultores independientes, algunos con excelentes credenciales y otros no, se convertían en la opción preferida de estos empresarios, por serles más accesibles. En muchos casos la ausencia de credenciales de estos consultores, dejaban al empresario vacunado para siempre por el fracaso de sus intervenciones. Los temas de despachos certificados que ofrecían consultoría no eran del interés de estos empresarios, preocupados por la forma en la iban a invertir sus recursos.

Es de suma urgencia no descuidar a un sector tan importante como las PYME, aunque muchas promesas electorales no han quedado más que en eso, en promesas de mayor

acceso a financiamiento para modernizar a las PYME y acceder a la tecnología, al personal capacitado y consecuentemente a herramientas de gestión como ISO 9001 . Pero en tiempos de esta crisis y a pocos años de la sucesión presidencial, seguirán muchas PYME, primero envueltas en el marasmo y en espera de sobrevivir y las que no hayan desaparecido seguir con la esperanza si algún día se cumplan las promesas de campaña y se apoye en forma a este sector, como en muchos países desarrollados.

La PYME espantada

Por años los soslayaron pero ya era imposible seguirlo postergando. La hora ha llegado. Ahora los clientes piden ISO 9001 o de lo contrario estamos fuera, si fuera, porque el que lo pide es el cliente generador del 80% de las ventas de la PYME.

La rutina es la misma: pánico, operación Google, identificar posibles consultores y despachos, pedir cotizaciones y visitas a la empresa y uno por uno irlos rechazando por *careros* (sic) y quedarse mejor con la opción del sobrino de uno de los empleados que estudia Ingeniería Industrial o de la chica Licenciada en Comunicaciones, quien para cubrir servicio social o como práctica profesional, la contratan para hacer los manuales de la empresa, que en ojos de muchos empresarios PYME es de todo lo que se trata ISO 9001.

No importa que tenga qué hacer: ¡Necesito un certificado!

Las auditorías externas y el síndrome del auditor-consultor

Aquí va un problema que desde que empecé en esta carrera como consultor, me he topado innumerables veces. La diferencia de criterios intraorganismo e interorganismos. ¿Qué quiero decir con ello? Auditores dentro del mismo organismo certificador que interpretan en forma diferente los criterios o entre organismos.

Aunado a ello es aquel viejo aforismo, no pregunte Usted a quién se le atribuye, pero reza más o menos así: “dentro de todo auditor, hay un consultor mal formado tratando de salir”. Suena algo brusco para los colegas, aunque es muy común ante el rostro mortificado de un auditado, al cuál se le ha sorprendido con un hallazgo, que el auditor para salvar el día quiera enmendar su falla dando sugerencias a veces no solicitadas. El tiene el poder y si es auditor se espera que tenga un dominio de ISO 9001 más allá que el del mortal común. Por ello los inocentes auditados no chistarán en implementar lo que logren entender de las inocentes sugerencias de su auditor. Y aquí vienen los problemas.

Hay muchísimos de los llamados auditores-consultores. En el competitivo mercado hay muchos que para aumentar sus ingresos como consultores, deciden contratarse en organismos certificadores como auditores externos. Y los organismos estarán felices de tener a auditores por honorarios como eventuales. Entonces el binomio consultor-auditor ya es muy común, aún y cuando no sea la combinación más saludable en especial para el auditado.

Otra situación común es la de muchos auditores que tienen en mente los sistemas prototipo. Muchos auditores esperan que los sistemas sean tan claros para ellos y no para la empresa,

que a veces pecan de exigir de más a sus condescendientes auditados, por el bien de la auditoría y esto es que el sistema sirva al auditor y no a la empresa.

Por ello aconsejo, no que se rebele o amotine en contra del auditor o boicoteé la auditoría propiamente, pero si deje un lado la imagen de deidad-omnisapiente en el auditor, reconozca su mortalidad y falibilidad y sea crítico cuando le cuestione aspectos de su sistema que a usted le funcionan, muy a pesar de que el auditor lo desee ver de otra forma.

El auditado decepcionado.

Estudió, repasó y volvió a estudiar lo que le preguntarían. Se levantó más temprano que de costumbre. Se asoman unas leves ojeras y siente mariposas en el estómago, como cuando le declaró el amor a su novio(a) en la secundaria. Es la imagen del auditado que busca quedar bien demostrando cuánto sabe y no qué tanto le sirve su sistema. Toma a ISO 9001 como un examen profesional y al auditor lo ve como sinodal, al igual que a sus Jefes a quienes quiere impresionar. El sistema ya lleva varios años y si bien no ha sido más que una fábrica de registros que no aportan valor y acciones correctivas, el certificado sigue vigente.

Pasan los dos días y el auditado se entera que la auditoría ha terminado y los auditores están a puerta cerrada debatiendo y analizando sus notas y hallazgos. El auditado siente esa frustración y desencanto. ¡No me auditaron! Se siente traicionado y burlado. ¿De qué sirvieron las horas de ensayos con el Responsable de Calidad, sus exámenes de 10, de recitar la política de calidad tan bien, como si se tratara del Himno Nacional o el Padre Nuestro?

Pues no lo auditaron. Y el auditado está ahora molesto, porque se enteró de que la reunión de cierre concluyó. Ni siquiera tuvieron la cortesía de invitarlo al menos para saber de qué se trata una reunión de cierre.

Se queja con sus compañeros, algunos de ellos victoriosos en el cumplimiento de su deber. Otros, ya veteranos, ya no se quejan por no haber sido auditados pero si piensan al revivir lo que momentos antes pasaron sus compañeros: “¿Por qué ya no les preguntan los procedimientos?” Otro compañero responde: “¡Pues porque ya me los sé! El enfoque fue en qué mejoras habían logrado en los últimos meses. Pero ya no me preguntan sobre mi procedimiento.” ¿Será que ya la práctica de auditoría ha evolucionado tanto que ya no es necesario? O en esa versión de ISO 9001:2015 ya no lo pide. El misterio seguirá rondando, porque como lo fue en la Edad Media con las mujeres o con los talibanes en Afganistán, a nosotros se nos niega acceder al conocimiento y los cursos de ISO 9001 son para los consentidos del Director, no para nosotros que estamos siempre al pie del cañón, los empleados cumplidos y abnegados.

Capítulo 12. El mantenimiento y la mejora

Es muy satisfactorio cuando una empresa logra una certificación, obtener un distintivo o algún reconocimiento especial. Generalmente se trata de circunstancias a las que yo podría comparar con las comidas de fin de año de las empresas u otros eventos significativos.

Sin embargo y para ser fieles al título, vamos a poner en contexto lo anterior y dejémoslo en las certificaciones ISO 9001 (aunque también aplica a ISO 14001, ISO 45001, ISO 22000 y otros sistemas de gestión que existen actualmente.) Sin embargo, llegado el momento, pueden ocurrir dos eventualidades a favor o en contra de todo el esfuerzo realizado y todo ello va a depender de cuál fue la premisa básica para llegar al objetivo trazado, para lo cual habrá que hacernos dos preguntas y ser sinceros en responderlas: ¿todo se hizo por obtener un certificado o ceder a presiones de clientes? o ¿fue un esfuerzo congruente al espíritu de la norma que es la de un mejor enfoque al cliente?

Si respondimos a la primera pregunta, tendremos que hablar de lo que llamo la patología de una empresa certificada y que desafortunadamente se encuentra muy frecuentemente en el universo de empresas certificadas, al menos de la muestra que yo conozco y es de las empresas en México. Si no lo fue así estamos ante el caso de empresas que genuinamente cumplieron con el fin de ISO 9001 y cuya aplicación les ha redituado grandes beneficios.

Pero entonces hagamos un análisis de ambos escenarios y lo que se espera encontrar en cada caso.

Patología de una empresa certificada

El viejo refrán dicta que hay tiempo para echar cohetes y tiempo para levantar las varas y eso se refiere exactamente a la cruda o resaca postcertificación de un sistema de gestión de la calidad. Concluida la alharaca entonces la empresa sufre el despertar. La Dirección tenía muy claro su objetivo: “Me urge el certificado”. Reitero que es el caso de un niño al que asiste a la escuela, por obligación, aunque no sepa para qué le va a servir.

En este caso existe la siguiente sintomatología para esa penosa enfermedad:

- ✗ Auditorías internas postergadas o canceladas, no conformidades repetitivas en elementos como control de documentos, control de registros, etc,
- ✗ Documentos del sistema que se quedaron en la época de la certificación (política, manual de la calidad, objetivos, procedimientos).
- ✗ Desvelos antes de las auditorías externas (cuando no se pudieron posponer).
- ✗ Riesgos u oportunidades identificados que nunca se re-evaluaron.
- ✗ Mismo contexto organizacional que cuando se realizó la certificación: nada cambia en la empresa.
- ✗ Auditorías de vigilancia retrasadas o detenidas a propósito.
- ✗ Rotación del personal original que participó originalmente en la implementación y certificación.
- ✗ Acciones correctivas sin evidencia de su cierre (evaluación de la eficacia de las acciones)

- ✗ Nuevo personal al que nunca se capacitó.
- ✗ Indicadores de desempeño que siempre obtienen el 100' % como resultado.
- ✗ Desaparición abrupta del grupo de auditores capacitados (por ello ya mejor ni se hacen auditorías porque nadie sabe ya cómo hacerlas).
- ✗ Retiro del certificado (aunque algunas empresas lo siguen ostentando en contra de lo establecido por sus organismos certificadores).
- ✗ Se sigue trabajando en apagar fuegos.
- ✗ La gente acaba por trabajar para llenar formatos y otros registros sin que el sistema aporte beneficios palpables.
- ✗ Revisiones Directivas forzadas y superficiales (en el caso de que se hagan), pero en muchos casos ya ni se hacen.

Resultado: decepción o vacunación crónica de la organización y prohibición absoluta de mencionar la palabra ISO 9000 enfrente del Director General.

Estos son focos rojos. Recuerde que la Dirección revisa la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad y si no se hace así, es por que las revisiones son un mero trámite y no se ha comprendido el impacto de los cambios en a organización.

En el argot de calidad (llámese de auditores y/o consultores), usamos una taxonomía para los sistemas bajo el criterio de su edad:

Categoría del sistema	Edad	Características
Verde	Variable (antes de la certificación)	Sólo existe en papel, no hay evidencia de implementación (falta de registros, personal desconoce la documentación y aspectos claves).
Joven	Menos de 2 años después de la certificación	Sistema que apenas se acaba de implementar y que por consiguiente no muestra evidencia clara de una tendencia en su desempeño. Sólo lleva a lo más una auditoría y una revisión de la dirección.
Maduro	2-3 años después de la certificación	Muestra evidencia de mejora continua, auditorías que aportan valor y eficacia en identificar riesgos, revisiones directivas continuas. El sistema se encuentra en continua evolución y se adapta a los cambios en la organización. Buenos resultados financieros y retorno sobre la inversión original. Compromiso evidenciable de la Dirección. Proyectos de mejora ininterrumpidos. Visión estratégica por parte de la empresa hacia dónde va.

Muchas organizaciones se han visto en la necesidad, por situaciones estratégicas, de reestructuraciones y reorganizaciones. Es muy difícil encontrar organizaciones que no entren en esta dinámica en estos días de cambios tan acelerados. Y sin embargo sus sistemas de gestión de la calidad permanecen incólumes ante el embate de tantos cambios.

Hay casos de organizaciones que asesoré y que llevan ya al menos una recertificación (las que decidieron seguir con el sistema) y vemos que a pesar de que en teoría deberían contar con un sistema maduro, en realidad el tiempo pasó pero el sistema se quedó exactamente igual que en la certificación, excepto por algunos muy pequeños cambios en forma (muchas organizaciones marcan cambios en procedimientos en su mayoría a la redacción o puntuación, eliminan algún formato, pero rara vez revisan si dichos procedimientos siguen siendo funcionales por cambios en el alcance de la certificación, de carácter tecnológico o de personal en la operación).

Tenemos entonces como el caso de un adulto de 40 años que se quedó en su adolescencia. Suelo usar mucho en mis cursos el ejemplo de las credenciales del INE. Le habrá ocurrido que tramitó su credencial a finales de la década pasada y que aparecen con una cabellera abundante y *look* desenfadado, cuando llegan a un banco a cambiar un cheque o en los mostradores de las aerolíneas, los perplejos empleados se quedan dudosos tratando de encontrar rasgos que identifiquen al dueño de esas credenciales, que a lo mejor ya perdió la cabellera, víctima del exceso de aerosol o gel en sus tiempos de estudiante o de la alopecia androgénica y luce más gordito.

Un sistema de gestión de la calidad tiene que evolucionar a la par que la propia organización

¿Qué pasó en esas organizaciones?

Aquí tienen algunas de las principales causas:

- ❑ Falta de liderazgo y compromiso de la Alta Dirección por el sistema (ya sea incuria o enfocaron sus prioridades a otros rubros).
- ❑ Consultor poco competente que creó un sistema difícil y burocrático (yendo al fondo, consultor muy económico que creó un desastre en la organización).
- ❑ Decepción con el sistema. Muchas veces esto es atribuible a que el diseño del sistema fue muy complicado y por ello genera reticencia.
- ❑ Estrategia de sólo contar con el certificado.
- ❑ Rotación de personal.
- ❑ Asignación de un nuevo responsable del sistema (cuando hay rotación) sin la competencia o autoridad requeridos.
- ❑ Cambios organizacionales que no fueron adecuados en el sistema.
- ❑ Centralización de responsabilidades en el sistema de gestión de la calidad en un solo individuo.

¡Ojo! Usted no puede aducir que las cosas van bien si en sus auditorías de vigilancia sale usted con pocas observaciones o sin no conformidades. Una auditoría de este tipo es muy superficial y no puede detectar como cuando uno va a la entrevista de trabajo, adopta su mejor cara y sale airoso, muy a pesar de que se tengan problemas.

Si, después de una certificación se dedican energías a seguir apagando fuegos, la operación no es fluida y el énfasis es en trabajar para el sistema, usted está regalando su dinero a su organismo de certificación.

Ya se me han presentado casos en los que muchas empresas que empezaron con otros consultores y ya que se han agotado las partidas presupuestales de consultoría, desean que se haga una autopsia y de preferencia se reviva el cadáver al menor costo posible para ellos. Estos proyectos prefiero evitarlos a toda costa.

En el siguiente capítulo revisaremos la importancia de ISO 9004 y cómo su desconocimiento por parte de las organizaciones, las ha llevado a mantener sistemas que no agregan valor y que se vuelven un lastre en vez de un impulsor.

El mantenimiento y la mejora

Decíamos que una vez pasada la cruda de la certificación, muchas empresas tiran la toalla y deciden “relajarse” ante el enorme esfuerzo dejado en los meses anteriores a ese gran evento. Pero es aquí precisamente donde comienza el trabajo y evitar que esa famosa segunda ley de la termodinámica o de la entropía haga de las suyas y haga que su esfuerzo decaiga hasta llegar a donde se comienza, a un estado de *no sistema*.

Puntos que hay que reforzar y tener atención:

- *Compromiso continuo de la Dirección:* como ocurre en los cambios de sexenio, si las buenas intenciones rodearon a un Director y por algún cambio organizacional cambia y el nuevo no está tan convencido, tenemos la primera señal de alarma. O si se trata del mismo Director y simplemente se siente complacido con tener su certificado ya colgado en la pared y no seguir preocupándose por el sistema, tenemos otro foco rojo. El compromiso debe ser continuo y no deslindarse del mismo una vez lograda la certificación. Es como comprar una planta decorativa nueva para la casa y arrinconarla sin preocuparse por ella. Sin regarla periódicamente, la plantita morirá. Igualmente ocurrirá con su sistema ISO 9001.
- *Auditorías internas:* el mal de toda empresa en el siglo XXI es la zozobra económica y el ir y venir de empleados. La rotación de empleados y más tratándose de auditores recién formados, suele ser el caso más común de fracaso en las certificaciones ISO 9001. Otro aspecto que hay que cuidar es que se respete el programa de auditorías.
- *Revisiones por la Dirección:* quizá de los aspectos más descuidados en los sistemas y esto se debe en primer lugar a la falta de compromiso de la Alta Dirección y en segundo a los temibles cambios organizacionales.
- *Mejora continua:* conviene revisar muy bien este concepto y dejar de hacerle tanto caso a las interpretaciones personales de cada auditor. Las mejoras pueden ser pequeñas o a gran escala, aunque independientemente de su extensión sugiero apearse siempre a una metodología basada en los 4 pasos del ciclo Deming:

Planear-Hacer-Verificar y Actuar (PHVA).

En Japón se cuenta con una metodología denominada la “Historia de Control de Calidad o QC Story”, cuyas variantes las encontramos como las 8 Disciplinas, los pasos para la mejora, etc. Estos son:

1. Definir el problema
2. Estudiar la situación actual
3. Analizar las causas potenciales
4. Implantar una acción correctiva
5. Verificar resultados
6. Normalizar la mejora
7. Establecer planes futuros

Incluso los fans del *Six Sigma* encontrarán mucha similitud en estos pasos. Como dirían los melómanos como yo, son variaciones sobre el mismo tema.

Las reglas básicas para la mejora continua vienen definidas a continuación y su comprensión es el punto de partida para evitar muchos errores conceptuales en la implementación de SGC:

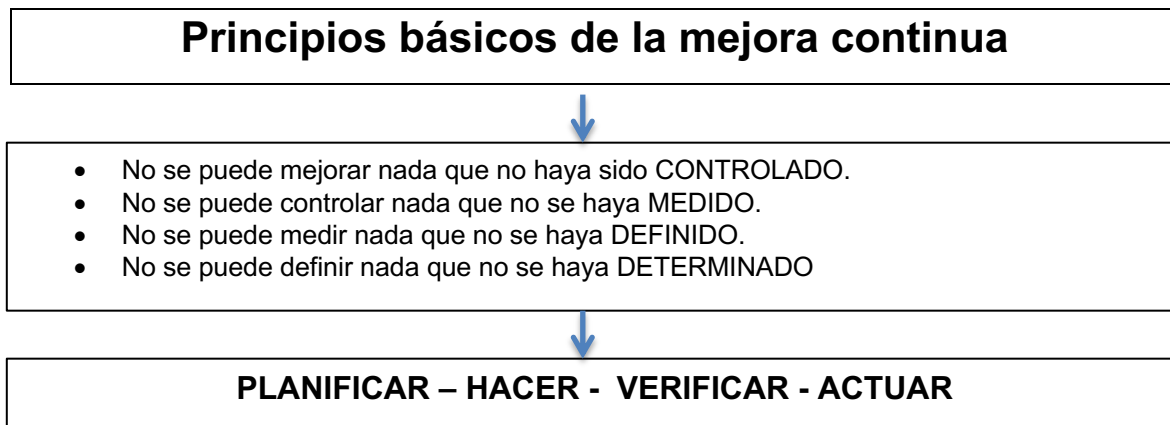


Fig. 5. Los principios de mejora continua.

Una de las mejores ejemplificaciones del concepto de mejora, que se maneja mucho en el Japón, es el contenido en el diagrama siguiente, donde debemos respetar la máxima de rotar continuamente el ciclo Deming e ir apuntalando las mejoras mediante la formalización de las mismas (esto es la cuña que semeja un freno que evita que se decaiga nuevamente al status quo).

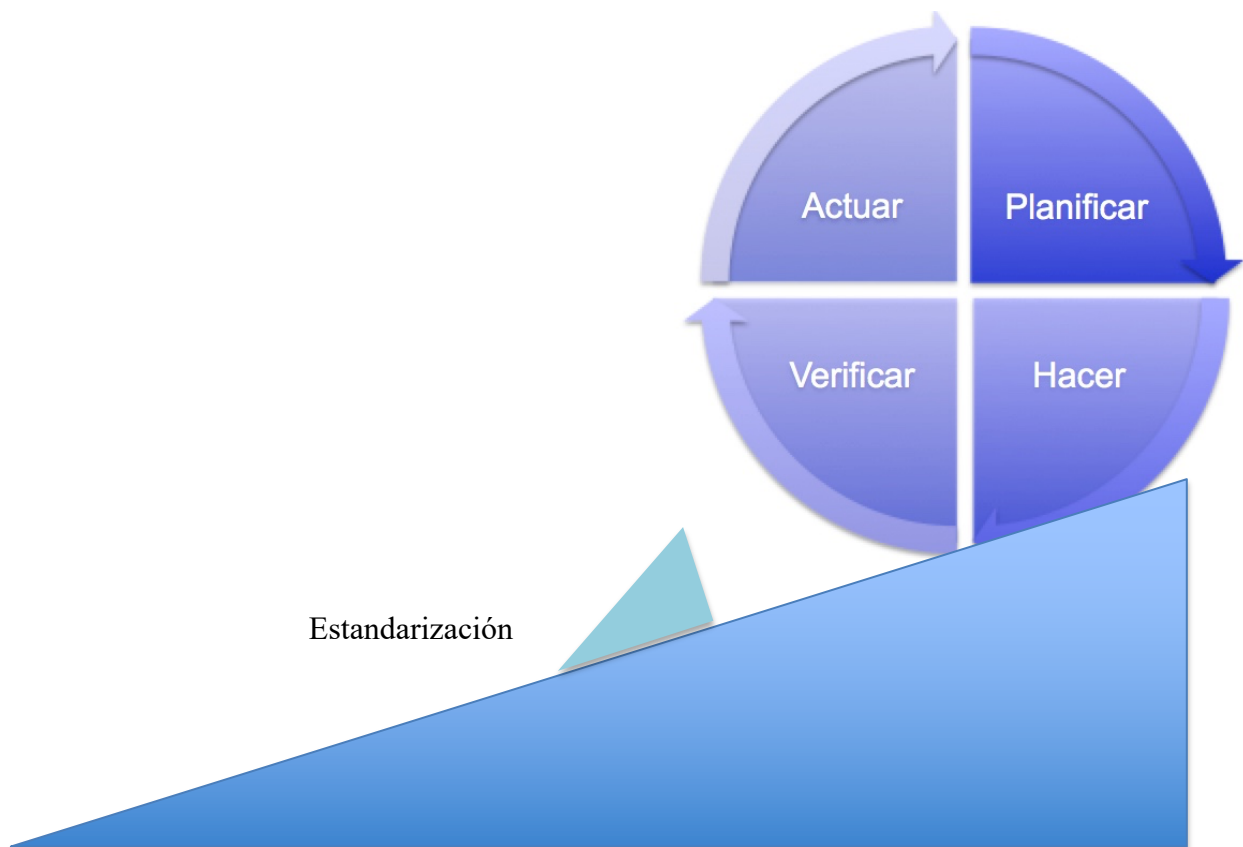


Fig. 6. Modelo de la mejora continua.

Visto todo el anterior debe volverse entonces una prioridad para la Alta Dirección el apuntalar las iniciativas anteriores para evitar que el sistema decaiga en la cruda postcertificación y que al final del día, su inversión inicial se convierta en un gasto oneroso.

ISO 9001 en un principio fue acremente criticado por el Dr. Joseph Juran, un reconocido y prestigiado gurú de calidad quien, al igual que el Dr. Edwards Deming, lograron resucitar al Japón de la catastrófica situación en que quedó en la posguerra y sembrar las semillas de una superpotencia. La crítica del Dr. Juran era que ISO 9001, como una norma de sistema de gestión de calidad, adolecía de la carencia de un principio básico en la propia gestión de la calidad y parte de su famosa trilogía de Juran y esto era la mejora propiamente.

Quiero confesarle a usted paciente lector, que este ha sido un término que cotidianamente se maneja con gran facilidad y es difícil encontrar a una persona con mediana cultura o escolaridad que no comprenda bien lo que esto significa. Sin embargo cuando extrapolamos lo anterior al entorno empresarial, el término *mejora* se vuelve un slogan incomprensible que al rato, como condicionamiento pavloviano, los empleados memorizan y repiten olvidando la sencillez y la facilidad con la que manejan el término en el contexto de la vida cotidiana. Y esto mismo aplica a muchísimos auditores. Tan es así, que el Grupo de

prácticas de Auditoría generó una guía para poder auditar el requisito de Mejora Continua en ISO 9001.

En Occidente se ha vuelto una pesadilla explicar el término, pero en Japón su comprensión y aplicación se ha facilitado gracias a una palabra japonesa bien conocida en el entorno empresarial: KAIZEN. El principal promotor de la filosofía de KAIZEN es el reconocido gurú y autor japonés Masaaki Imai.

La palabra KAIZEN está compuesta de dos ideogramas chinos, *Kai* que significa cambio y *Zen* es transformación para bien. El término se maneja cotidianamente como equivalente a mejora continua, pero el Dr. Imai insiste en que va mucho más allá de eso ya que implica una enorme disciplina y compromiso. La interpretación correcta que se da es la mejora diaria, mejora por todos, y mejora en todas partes. El concepto lo engloba también el Dr. Imai en tres vertientes: mejora continua, gestión esbelta (Lean Management) y *Gemba* (pronunciado “guemba”) Kaizen. El concepto de *Lean* (esbelto), antes muy usado en el entorno de manufactura y ahora incluso llevado cada vez más a organizaciones de servicio, nace del sistema Toyota y está encaminado a la eliminación del desperdicio. El concepto de *Gemba* en el Japón es muy importante, ya que es ahí donde se da la transformación y se da valor al cliente y el primer lugar donde se debe ir para identificar y concretar las oportunidades de mejora. Muchas de las razones de que la Alta Dirección falla en aplicar KAIZEN es que no se invierte demasiado tiempo en el *Gemba* y por que el énfasis en las empresas es en el diseño, fabricación y venta de nuevos productos. Y es notorio el desaire que la Alta Dirección le hace al *Gemba*, muchos de ellos ni se inmutan en abandonar sus oficinas para saber qué ocurre en *Gemba*. Y la crítica del Dr. Imai es que especialmente en Occidente no se tiene claro que las actividades de KAIZEN deben tener lugar diariamente al contrario el énfasis que se ha dado, gracias a los proyectos de Six Sigma, en donde dichos proyectos se dan en forma poco frecuente. KAIZEN requiere un compromiso total para poder crear la disciplina de poderlo hacer diariamente y tener un enfoque a largo plazo y no ser únicamente el slogan o el sabor del mes.

En resumen el motor que puede hacer que despegue y llegue muy lejos un SGC es definitivamente la correcta adopción de la mejora continua, el apoyo y compromiso continuos de la Alta Dirección y la disciplina férrea de no convertirlo en un slogan o un proyecto en el cual todos se vayan a descansar una vez que se concretó. Tampoco debe verse con un énfasis excesivo en indicadores. Es toda una filosofía que se centra en *Gemba*, es decir todas aquellas partes de la organización donde se está creando valor al cliente y no creer que tiene que darse en el piso, sino puede darse en cualquier área de la empresa.

Capítulo 13. La norma olvidada: ISO 9004

Quisiera dedicar un breve espacio en este libro para darle el justo reconocimiento a una norma que inmerecidamente ha quedado relegada u olvidada: la misteriosa ISO 9004.

ISO 9004 pretendía por el TC 176, Comité encargado de mantener a la familia ISO 9000 y su contraparte de normas de guía, que fuera la norma principal y estandarte de toda la familia, aunque tristemente en su devenir el éxito nunca fue el que sus creadores esperaban.

Desde que surge esta norma en 1987 y en sus ya 5 ediciones, ha sido un documento que ha desmerecido la atención por parte de los usuarios y la razón es simple. En los cursos y la consultoría, el foco de atención siempre es en la ISO 9001. Los consultores e implementadores trabajan sobre esta norma y muy poco o casi nada algunos colegas mencionan de la polémica norma a sus empresas asesoradas. Y esto es porque la misión es cumplir con montar un sistema y lograr el certificado. Pero ¿qué pasa ya lograda la meta?

Estoy de acuerdo también con algunas críticas en cuanto al lenguaje de ISO 9004. En los años noventa, había ISO 9004 de uso genérico, para empresas de servicios, para materiales procesados, con guías para la mejora continua (ISO 9004-1, ISO 9004-2, ISO 9004-3 e ISO 9004-4 de aquel entonces). La norma ISO 9004-2 para servicios era tan buena, que a pesar de haberse retirado se seguía conminando por parte de los expertos del TC 176 a su consulta y uso, dado que los conceptos siguen siendo validos.

En el año 2000 se habló del par coherente ISO 9001/9004 y había quienes se ahorran el costo de adquirir la ISO 9001, porque la norma ya estaba incluida en la 9004. El resultado entonces fue un documento de los llamados de "alta densidad". El legajo de la ISO 9004:2000 era de casi 80 y tantas páginas y casi nadie la compraba o leía. Los organismos que las venden, como el IMNC o NORMEX, se han de haber quedado con un enorme inventario de ISO 9004:2000.

El TC 176 de la ISO, decepcionado con la falta de éxito editorial de su ISO 9004, se dio a la tarea de hacerla más accesible y popular y la rediseñó de cero. Como el lenguaje de esta norma es eminentemente de la Alta Dirección, el cambio que se hizo en su enfoque prevaleció. Un manual para la Alta Dirección de cómo lograr que su organización tuviera continuidad y éxito sostenidos, a través de la gestión de la calidad.

Cuando salió la edición 2009 de la norma ISO 9004, totalmente reinventada, se insistía a partir de 2010 que siguiera siendo la norma "insignia". Se mencionó en si revision sobre la posibilidad de que se convirtiera en una norma de certificación de empresas pequeñas, grandes, etc. Se mantuvo como norma guía y el intento que de convencer a sus potenciales usuarios que la inversión en un sistema de gestión de la calidad es una decisión sabia

Mientras que ISO 9001:2015 se enfoca en ofrecer confianza en los productos y servicios de una organización, ISO 9004 ofrece confianza en la habilidad y logro del éxito sostenido de una organización.

En las manos de los empresarios sobrevivientes de la primera gran recesión del siglo XXI en 2008 y la gran pandemia del Covid -19 en 2020-21, se ponía el elixir de cómo lograr que su organización perdurara y fuera exitosa. La nueva ISO 9004 es sabiduría colectiva concentrada y digerida lista para usarse. Dejar de lado largas horas de lecturas de los libros de autores como Peter Drucker, Michael Porter, Jack Welch, Joseph Juran, W. Edwards Deming, Shin Taguchi, Masaaki Imai y contar con su sapiencia ya destilada, fue lo que pensaron los normalizadores.

ISO 9004 en su última edición es un documento muy valioso.

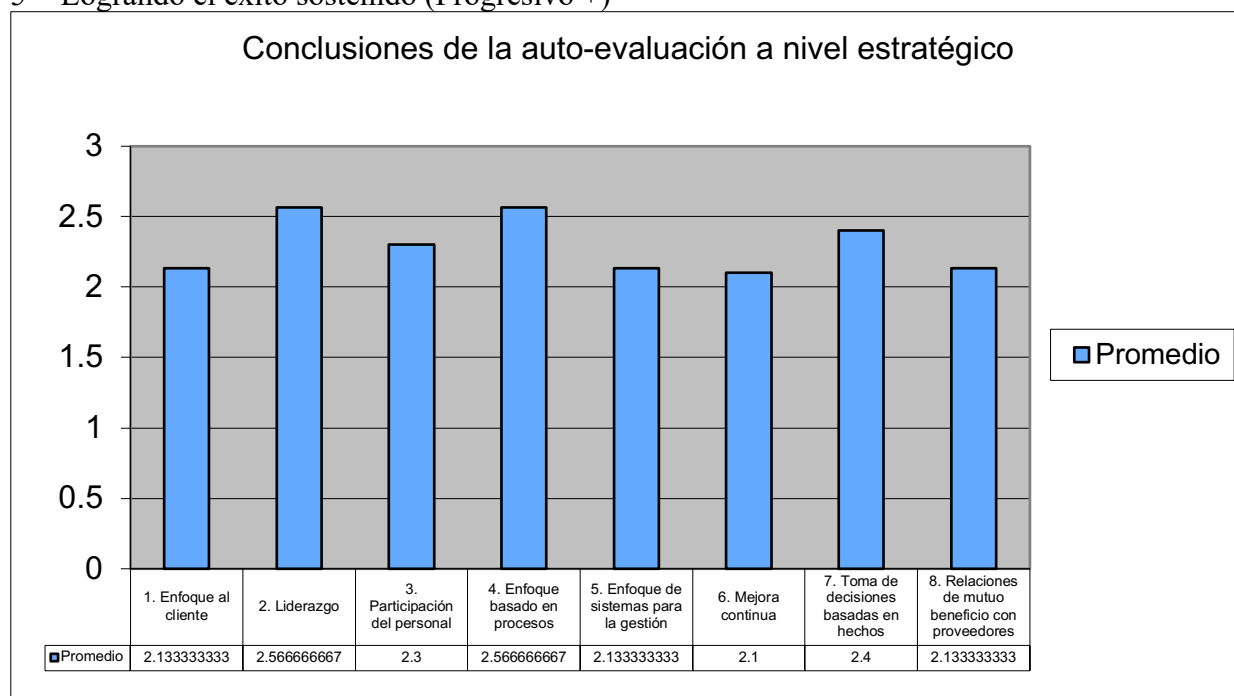
Recuerdo que en un congreso para auditores organizado por nuestro organismo de certificación en el año de 2008, se aplicaron como dinámica los anexos de autoevaluación de ISO 9004, cuando dicha norma en su anterior versión 2009 estaba aún en una fase muy preliminar como borrador de comité, a los asistentes quienes provenimos en una abrumadora mayoría de organizaciones ya certificadas. En ese entonces estos anexos giran alrededor de los ejes de los 8 principios de gestión de la calidad y representan el nivel de madurez de la organización con respecto a los principios, calificado en una escala del 1 al 5. Sólo como referencia, la evaluación se realizó en ese entonces contra los 8 principios vigentes en ese tiempo. Reproduzco como se modificaron en la versión de ISO 9000 emitida en 2015.

Principios de gestión de la calidad Versión previa a 2015	Principios de gestión de la calidad Versión 2015
☐ Enfoque al cliente	☐ Enfoque al cliente
☐ Liderazgo	☐ Liderazgo
☐ Participación del personal	☐ Participación del personal
☐ Enfoque basado en procesos	☐ Enfoque basado en procesos
☐ Enfoque de sistemas para la gestión	☐ Mejora continua
☐ Mejora continua	☐ Toma de decisiones basada en la evidencia
☐ Toma de decisiones basada en hechos	☐ Gestión de relaciones
☐ Relaciones de mutuo beneficio con proveedores	

Ahora imagine que califica a su organización a nivel estratégico y operativo, con un 1 con la peor calificación y con 5 como la mejor. ¿Quiere conocer los resultados?

Con el fin de que aquel organismo no me demande por divulgar resultados presuntamente confidenciales, me dí a la tarea de hacer un diagnóstico con algunas empresas ya certificadas y corroborar si existía un patrón. Y lo encontré. Estos son los resultados promediados en los 4 casos y expresados en la escala del 1 al 5. Los niveles de madurez son:

- 1 = Básico
 2 = Proactivo (Básico +)
 3 = Flexible (Proactivo +)
 4 = Progresivo (Flexible +)
 5 = Logrando el éxito sostenido (Progresivo +)



Principio de gestión	Resultado	Interpretación
❑ Enfoque al cliente	2.13	Proactivo
❑ Liderazgo	2.4	Proactivo
❑ Participación del personal	2.3	Proactivo
❑ Enfoque basado en procesos	2.6	Proactivo
❑ Enfoque de sistemas para la gestión	2.13	Proactivo
❑ Mejora continua	2.1	Proactivo
❑ Toma de decisiones basada en hechos	2.4	Proactivo
❑ Relaciones de mutuo beneficio con proveedores	2.13	Proactivo

Para darle un rigor más dramático al resultado, se desaconseja el redondear en el caso de 2.6, por ejemplo, el cual queda en 2.

La conclusión: la nota más alta la obtiene el principio de enfoque basado en procesos y esto por la sencilla razón de que si una empresa está certificada por lo menos debe cumplir con este principio, ya que su sistema de gestión de la calidad está ideado bajo el enfoque a procesos.

Los peores calificados: enfoque al cliente, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua y relaciones de mutuo beneficio con proveedores. ¡Estamos hablando de resultados de empresas ya certificadas!

De todo esto lo que podemos deducir es que la abrumadora mayoría de los sistemas de gestión se quedan en su infancia o a lo más en su adolescencia y muy pocas veces llegan a madurar. El enfoque es predominantemente el obtener un certificado y descuidar posteriormente el sistema. Regresamos al título de este libro y es lo que persigue la mayoría de las organizaciones.

¿Qué hacer al respecto? Dejando al lado lo que respondería un maestro zen si le hiciera uno la pregunta, si hay mucho que hacer y todo recae en la información y la educación. Ishikawa lo decía y es válido su declaración de que la calidad empieza con educación y termina con educación. No tiene final. La consigna es convencer y “cambiar el chip” de los Directores de nuestras empresas. Tristemente los logros más grandes en una organización son obtenidos cuando hay crisis de por medio.

Entonces, para comparar en forma sencilla a ISO 9001 con 9004 baste recordar el siguiente ejemplo. Imaginemos nuestros padres han manifestado su deseo de no quedarse atrás en cuestiones tecnológicas y contagiados de la moda desean aprender a usar una computadora. Entonces es cuando los buenos hijos deciden comprarle a nuestra madre o padre su primera laptop, un modelo sencillo y sin complicaciones. Nuestros padres, neófitos en tecnología, querrán aprender el funcionamiento básico, después a usar procesadores de palabras y mandar correos electrónicos, en otras palabras las funciones básicas. Pero luego no faltará la madre que quiera aprender a chatear con su hija en el extranjero o usar *Facetime* o *Zoom* para observar a los nietos haciendo travesuras en pantalla o hacer alguna presentación en PowerPoint, hacer un video para subirlo a You Tube o los más audaces dar de alta su perfil en las páginas de redes sociales, esto es acceder a funciones avanzadas. Esta es la diferencia en ISO 9001. Muchas organizaciones se han quedado en las funciones básicas, el procesador de palabras, y no pasan de ahí. Estas son las que han tenido como meta obtener el certificado. Hay muchos sistemas de gestión de la calidad certificados y si evaluáramos la calidad y eficacia de estos, muchos saldrían muy mal librados. No es posible inculpar al organismo certificador de todo esto, aunque en parte la culpabilidad de algunos de ellos estriba en que siguen auditando bajo el enfoque a cumplimiento y no a eficacia.

En 2018, la última versión de ISO 9004 finalmente se aprobó como norma internacional y se publicó como norma mexicana hasta 2019. Esta norma tuvo que ser totalmente reinventada a raíz del desdén que sufrió muchos años por parte de sus usuarios. El énfasis

sigue siendo ir más allá de los que pide ISO 9001, pero con un enfoque muy apropiado y conveniente para los tiempos que vivimos. El tema principal es lograr el éxito sostenido de una organización. Algunos autores consideran que las empresas que lo logran llegaron para quedarse. Algunos avezados instructores preguntan en los seminarios de ISO 9004 a su audiencia, que nombren al menos 2 compañías que tengan más de 100 años en el mercado. Algunos mencionan a Sanborn's, otros a Coca Cola, los menos a American Express, Siemens, The Walt Disney Company y entonces vienen a la mente los nombres familiares de muchísimas corporaciones que conocemos por sus productos o servicios que usamos día a día. Es útil reflexionar lo que ocurre con muchísimas PYME que algunas de ellas no duran más de 3 años o empresas que vimos nacer (Videocentro, Blockbuster, Burger Boy, Lili Ledy, etc.) y morir durante nuestros años mozos o recientes.

En otro seminario un instructor preguntó a la audiencia sobre quién consideraban un ejemplo de buen empresario. Muchos no dudamos en elegir a Steve Jobs, el genial CEO de Apple. Recordamos los de mi generación (los nacidos a finales de los 60s), las computadoras Apple IIe y ahora nos asombramos ante la innovación continua de los productos de dicha empresa. Por mis manos han pasado casi 4 generaciones de *Ipods* y el *gadget* del momento, el *iPhone*, ha asombrado a muchísimos usuarios. A mi me sigue asombrando como fue que un sencillo caricaturista de Kansas pensó en grande y ahora tiene una corporación tan poderosa e influyente en el mundo del entretenimiento [la compañía Disney] y cómo han innovado no sólo en cuanto a la tecnología para sus películas, sino sus parques temáticos y haber entrado en segmentos no considerados antes por su fundador, como el caso de cadenas televisivas de deportes.

Entonces si nos pusiéramos a identificar aquellas características de empresas tan visionarias como Apple, Disney, Hewlett Packard u otras empresas que han perdurado gracias a la innovación continua de sus productos y generaciones de líderes, llegaremos a la conclusión de que el éxito sostenido en estas empresas se ha logrado por haber estado pendientes de las necesidades y expectativas de sus clientes y sus partes interesadas en el transcurso de su existencia, con visión a la largo plazo y en forma balanceada. La nueva ISO 9004 ofrece el modelo a las organizaciones, ya sean PYME o grandes corporaciones, para lograr el éxito sostenido en esta época de profundos cambios, debido a la situación económica y a la postpandemia Covid-19, de competencia feroz, severas crisis económicas, caos ambiental y social y una serie de cambios que están transformando nuestro entorno.

El líder del grupo de tarea responsable de la anterior versión de ISO 9004:2009, Bob Alisic, expresó en una entrevista aparecida en el portal de la propia ISO “mientras que la meta inicial era asegurar la producción de buenos productos y servicios que llevaran al logro de la satisfacción del cliente, el propósito a más largo plazo es la supervivencia económica de la organización. Esta nueva edición ofrece la orientación sobre cómo una organización debería adoptar un enfoque sistemático para lograrlo. Si comparamos a ISO 9004:2018 con ISO 9001:2015, mientras que aumenta la satisfacción del cliente, la primera ofrece una perspectiva más amplia de la gestión de la calidad en particular hacia la mejora del desempeño. Y como lo fue en sus anteriores ediciones, la nueva ISO 9004 será particularmente útil para todas aquellas organizaciones que quieran ir más allá de ISO 9001, en búsqueda de la mejora continua, evaluada a través de la satisfacción de sus

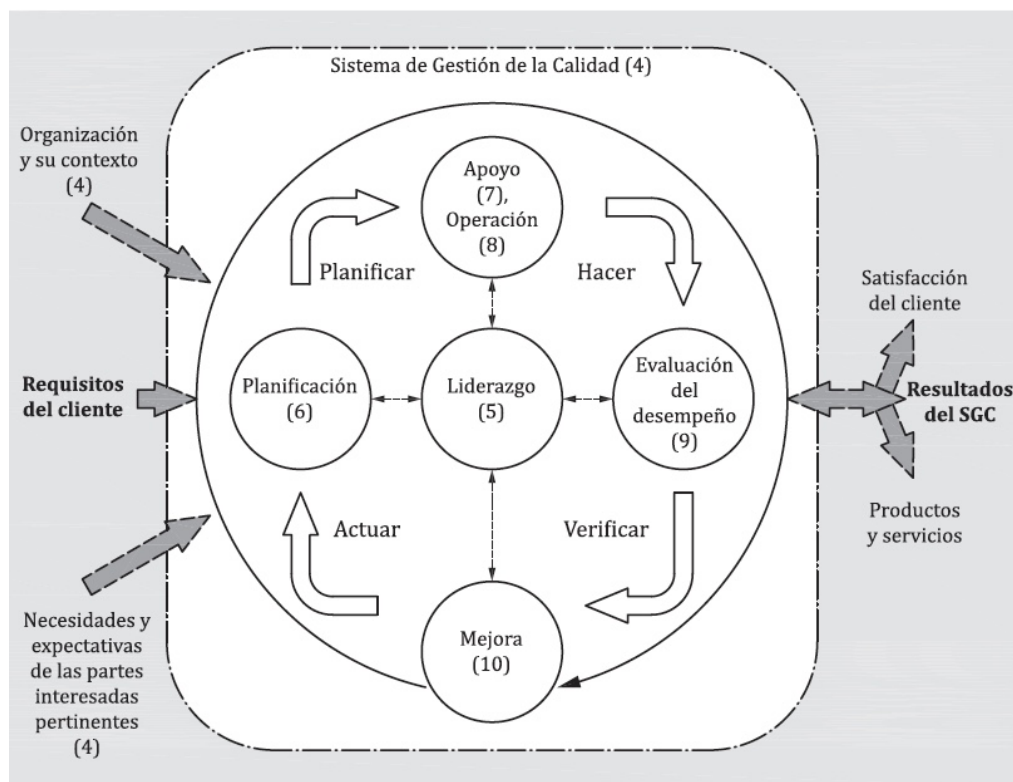
clientes y otras partes de interés.

De hecho un reconocido consultor y ponente canadiense, Bob White, afirmó que de haber sido aceptada ISO 9004 por las organizaciones y de haber tenido mayor difusión y uso, no hubiera habido la necesidad de crear una norma como la ISO 26000 (enfocada a la responsabilidad social), ya que esta norma enfatiza mucho en la satisfacción de todos los grupos de interés de la organización (empleados, sociedad, gobierno, accionistas, comunidad, competencia, proveedores, etc.).

Particularmente útiles para las organizaciones serán los anexos de ISO 9004 que contienen esquemas de autoevaluación para que sea más fácil identificar sus niveles de madurez, fortalezas y debilidades y como instrumentos impulsores de la mejora continua, particularmente para éste último punto tan olvidado e incomprendido por muchísimas organizaciones incluso ya con años de estar certificadas.

ISO 9001 e ISO 9004 no son excluyentes, sino que al contrario, cuando se usan conjuntamente pueden ser de gran utilidad para muchas organizaciones. Es importante resaltar que ISO 9004 no está prevista para propósitos de certificación, ya que esta norma contiene orientación y no requisitos. Tenga cuidado de que no le quieran ofrecer lo anterior.

En ISO 9001 se refiere una figura en donde se explica la vinculación del ciclo PHVA y el enfoque a procesos.



Los números entre paréntesis indican los capítulos de la norma ISO 9001.

Aquí su correspondiente en ISO 9004 para dar una idea del alcance mucho más amplio con incorporación de los elementos de las normas ISO 9001 e ISO 9004:

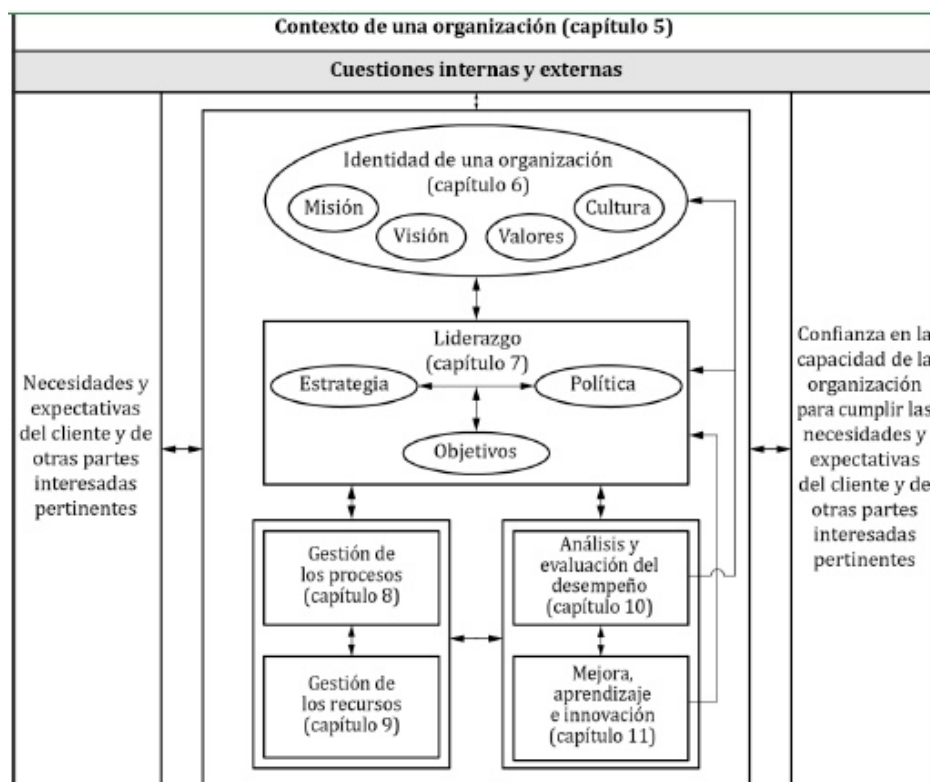


Fig. 7 y 8. Representación de la estructura de ISO 9001 con el ciclo PHVA y Estructura de ISO 9004:2018.

Derechos reservados © International Organization for Standardization

Como conclusión definitivamente la ISO 9004 debe ser una norma que no debe pasarse por alto por ninguna organización, tanto las que están en proceso, como las que ya están certificadas, por la razón de que en todas nuestras organizaciones siempre tenemos muchísimo en que mejorar. ISO 904 nos ayuda a expandir nuestros horizontes y orientarnos hacia el éxito sostenido de la organización, algo tan necesario en anteriores años de interminables crisis económicas y ahora en el legado que nos deja la pandemia de COVID-19, donde la resiliencia organizacional se ha vuelto el nuevo credo empresarial.

Por otra parte sería muy recomendable que muchísimos consultores la estudiaran y comprendieran a detalle, ya que su asesoría en muchos casos se ve muy limitada al enfatizarle a sus clientes que la única norma que importa es la ISO 9001. Y es importante también destacar la inmensa utilidad que tienen la autoevaluación en ISO 9004, particularmente para aquellas organizaciones que llevan años certificadas y que creen que

ya no hay margen de maniobra cuándo se trata de mejora continua. El énfasis en el aprendizaje, innovación y tecnología en las organizaciones, también reviste una gran importancia. Baste recordar aquellos ejemplos que hemos dado de organizaciones exitosas que han perdurado en el tiempo.

ISO 9004 ha evolucionado en cada una de sus ediciones. Sin embargo su papel sigue siendo el de la “nave insignia” del ISO/TC176 y será la base para futuras revisiones de ISO 9001. Por tanto hay que aprovechar toda esa guía para llevar a la organización a su éxito futuro a través de la eficacia y la eficiencia y no pasar por alto las lecciones aprendidas, conjuntamente, de lo que eventos anteriores han dejado en organizaciones que por lo menos ya tienen ISO 9001 como un muy buen punto de partida.

En resumen, ISO 9004 debe ser considerado el manual de funciones avanzadas o la fórmula para que el sistema de gestión de la calidad no se quede estático sino orientarlo hacia una mejora continua, un despliegue y aplicación eficaces de los 7 principios de gestión de la calidad, para dar como resultado una organización sana, orientada al éxito sostenido y así asegurar su permanencia en el mercado.

Capítulo 14. El futuro de la certificación y la integración de sistemas de gestión

Al momento en que escribo este libro, existen a nivel mundial poco más de 1 millón de organizaciones certificadas en ISO 9001. Y dado este número, es de esperarse que la percepción sobre la utilidad y beneficios de ISO 9001 sea en algunos casos cuestionada.

Recuerdo la broma que muchos hacían con respecto a que era factible que una empresa que produjera salvavidas de concreto, pudiera certificarse a ISO 9001. Y las críticas no acabaron allí. Muchos clientes se quejaban de la mala respuesta de sus proveedores certificados y cuestionaban la credibilidad de los certificados ISO 9001. Y que decir de los innumerables casos en que algunos organismos certificadores ofrecían impunemente consultoría y sus servicios de certificación, amén de muchas otras quejas de los usuarios de ISO 9001. Fue tal el descontento que la preocupación ante un posible deterioro del prestigio de ISO 9001, llegó hasta la propia ISO y en su caso fue a través de CASCO (Comité de Evaluación de la conformidad con representación de 80 organismos miembro), que se emite la norma ISO/IEC 17021 “Requisitos para los organismos que realizan la auditoria y la certificación de los sistemas de gestión.” Además ante otros sistemas de gestión, como ISO 14001, ISO 45001 etc.) como también de normas sectoriales derivadas relacionadas a otros sistemas de gestión como ISO 22000 para inocuidad alimentaria, ISO/IEC 27001 para seguridad de la información, así como con otras nuevas que puedan certificarse en el futuro, fue necesario que los organismos se apegaran a nuevas directrices para mejorar y agregar mayor valor a los servicios que prestan a las organizaciones.

Se aproximaba la fecha en que sería emitida la 4ª. Edición de ISO 9001 en noviembre de 2008, los organismos certificadores tuvieron también que adecuarse a los tiempos y hacer cambios significativos en su modus operandi.

Con ISO 17021 los organismos de certificación tuvieron que apegarse a cinco principios cuyo impacto es indudable en los usuarios finales de los servicios de certificación

- Imparcialidad.
- Competencia.
- Responsabilidad.
- Transparencia.
- Confidencialidad.
- Receptividad y respuesta oportuna a las quejas.

Asimismo, esa norma delimita los requisitos para el propia operación de los organismos de certificación, para garantizar que el desempeño de su función se realice en forma competente, coherente e imparcial y a su vez aumentar la confianza en la misma de las organizaciones certificadas y de otras partes interesadas.

Entre los aspectos más relevantes de ISO/IEC 17021 podríamos enunciar los siguientes:

- Auditoría de Fase I y 2
- Revisión y aceptación del plan de acción correctiva antes de proseguir con auditoría.
- Plazos concretos para auditorías de seguimiento.
- Suspensión y anulación de certificados,
- Auditorías de recertificación o renovación antes de que venza el certificado
- Información sobre certificaciones
- Información sobre si una organización está o no suspendida.
- Etc.

Bueno y entonces para ser más concreto, ¿en qué impacta a los grupos de interés como clientes, proveedores, etc? Indudablemente es un mayor valor agregado a las auditorías y consecuentemente una mejora en la credibilidad de los sistemas de gestión de la calidad certificados.

En cuanto a la certificación, la tendencia más clara que se ha visto en los últimos años ha sido la adquisición masiva de organismos de certificación por otros organismos. Esto ha causado mucha confusión y temor entre las organizaciones, en el sentido de que en un principio estaba certificado con una empresa y al final, al ser adquirida por otra, existe la zozobra en cuanto al cumplimiento de las condiciones de contrato originales entre otras desventajas.

La vieja práctica de emitir certificados al vapor, ante la promesa de beneficio económico a corto plazo gracias a las auditorías de vigilancia y la venta de otros servicios accesorios (capacitación entre los más comunes) ha sido muy criticada por los empresarios y el mercado reconoce y tiene bien identificados a aquellos organismos y despachos consultores que explotaron lo anterior y lograron jugosas ganancias. Un artículo reciente de una publicación de la propia ISO, incluso va más lejos al sugerir que se ponga un tope a las tarifas de los certificadores y la posibilidad de reducirlas.

En fin, todo esto es parte de un fenómeno al que no encuentro precedente alguno en la historia de la ISO o de la normalización y evaluación de la conformidad. Como empresas y clientes de estos organismos, tenemos derecho a exigir confiabilidad, servicio y un impecable desempeño. Con los años y estas iniciativas es casi un hecho de que se retomara el camino y trazado en un principio y recuperar la confianza del mercado en la certificación ISO 9001, ISO 14001 o cualesquiera que esta sea, especialmente ante la luz de nuevos sistemas de gestión que están surgiendo y que han conducido a muchas empresas a la integración de sistemas con el objetivo de alinear sus procesos, reducir redundancia, un mayor control de riesgos en la empresa y optimización de sus recursos.

Integración de sistemas de gestión

Esta última tendencia es la que actualmente más está teniendo lugar en la mayoría de los casos. Muchísimas empresas que en los 90s iniciaron su esfuerzo de certificarse en ISO 9001, entran a su primera década o cumplen sus 20 años de estar certificadas y se han dado

cuenta que la calidad es apenas el boleto de entrada para un éxito sostenido, pero hay muchos otros riesgos en la organización que tienen que identificarse y gestionarse adecuadamente.

La integración significa que además de ISO 9001, como un pilar o cimiento, se puedan embonar o juntar otros sistemas de gestión, tomando la gran ventaja de que gracias a las últimas revisiones de la mayoría de estas normas (ISO 14001, ISO 45001, etc.), les ha permitido contar con elementos comunes que facilitan agregar las particularidades de cada sistema y así terminar con un sistema de gestión integrado (calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, etc.).

Hasta ahora el foco de este libro se ha referido únicamente al sistema de gestión de la calidad ISO 9001. Si ha llegado hasta este capítulo ya conoce usted de qué se trata y cuál es su fin en la organización. Ahora bien, ISO 9001 no es el único sistema de gestión certificable. Si usted estuviera en un supermercado imaginario y llegara a la sección de sistemas de gestión, los encontraría agrupados en estantes más o menos de esta forma (resaltamos nuestra norma estrella para destacarla de entre las demás:

<i>Sistemas de gestión</i>					
<i>Calidad</i>	<i>Ambiental</i>	<i>Seguridad y salud en el trabajo</i>	<i>Inocuidad alimentaria</i>	<i>Seguridad en la información</i>	<i>Responsabilidad social</i>
<i>ISO 9001</i> <i>AS9100</i> <i>TL9000</i> <i>IATF 16949</i>	<i>ISO 14001</i>	<i>ISO 45001</i>	<i>ISO 22000</i> <i>HACCP(*)</i>	<i>ISO/IEC 27001</i>	<i>SA8000.</i> <i>IQNET SR 10</i>

(*) No propiamente sistema de gestión, aunque sus pasos recuerdan mucho la estructura del ciclo Deming.

En los estantes faltarían algunos otros sistemas de gestión como financiero, de riesgo, etc.

En una organización entonces podríamos aducir que no es sólo el sistema de gestión de la calidad el que encontraríamos presente, ya que no es sólo calidad lo que interesa a la Alta Dirección.

Por ejemplo si estuviéramos en una de las industrias más representativas de un alto nivel de riesgo, como la química, encontraríamos que además de la calidad, resulta de gran interés para la Alta Dirección el cuidado del medio ambiente y la seguridad y salud de sus trabajadores. Deseamos minimizar el riesgo resultante de nuestras operaciones en los aspectos antes mencionados. Estamos extendiendo nuestra visión a otros grupos de interés, esto es aquellas partes interesadas en el éxito de la organización. Y si además de ello incluimos a los accionistas, a la comunidad y a las autoridades gubernamentales, tendremos un mapeo completo de aquellos grupos con los que necesariamente la organización debe

entablar un diálogo para conocer y entender sus necesidades. Extender nuestra visión hasta esos confines, nos habla ya de una empresa socialmente responsable.

Sin embargo, en la práctica, muchas empresas que comienzan a adoptar un sistema de gestión, invariablemente comienzan por el de calidad, nuestra ISO 9001. Esta es la base para cualquier otro sistema de gestión.

ISO 9001 es el más “accesible” por así decirlo, ya que para el caso de ISO 14001 (medio ambiente) o ISO 45001 (seguridad y salud en el trabajo) se requiere un conocimiento sólido de la legislación aplicable en cada una de estas materias y aplicable a cada organización. El corazón de estos dos sistemas, con base también al enfoque basado en procesos y pensamiento basado en riesgo, se basa en una adecuada identificación de aspectos e impactos ambientales significativos y en identificación de peligros y riesgos (así como en calidad fue identificar adecuadamente los requisitos para el producto y la adecuada planificación de la calidad). Lo anterior conlleva a una especialización mayor y tener mucha experiencia previa en cada materia. Por ejemplo hay empresas que, con el fin de ahorrarse los honorarios de otros dos profesionistas, le cuelgan el milagro al responsable de calidad, de responsabilizarse de implementar y mantener los sistemas de gestión ambiental y de salud y seguridad. O también es típica la búsqueda incesante del súper auditor o consultor, que domine perfectamente calidad, ambiente y salud y seguridad. Hay excelentes auditores o consultores de calidad, que presentan serias deficiencias en ambiente y salud y seguridad. Los poquísimos que dominan las 3 disciplinas, se han convertido en profesionistas muy demandados. Algunos respetables colegas tienen su agenda abarrotada, logran cotizarse muy bien, pero sufren de severos problemas de salud asociados al agotamiento, la vida sedentaria y al estrés.



Fig. 8. Ejemplo de un sistema de gestión integrado

Un sistema de gestión también tiene una propiedad interesante y es que es como la huella digital o la firma de una persona. Son únicos ya que son trajes a la medida de cada organización, porque cada organización es diferente. En un curso, una participante aportó una anécdota muy significativa con respecto a lo anterior y esto es porque pertenecía a un *holding*. Las mismas empresas de un holding tienen diferencias por sus giros e incluso una de ellas con multisitios, tenían diferencias significativas entre la que estaba por ejemplo en Querétaro con la de Monterrey. Además los sistemas de gestión se soportan en procedimientos, recursos, estructura organizacional, procesos, etc., los cuales están encaminados a cumplir los objetivos de la organización.

Dicho de otro modo, si recordamos la definición de un sistema de gestión es aquel conjunto de actividades, responsabilidades y procesos que permiten a una organización el logro de sus objetivos y metas.

Tomemos como ejemplo los 3 sistemas de gestión que con mayor frecuencia se integran en las organizaciones, su objetivo y la parte interesada a la que satisfacen:

Norma	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001
Objeto	Calidad	Medio Ambiente	Salud y seguridad
Parte principal interesada	Cliente	Sociedad	Personal, autoridades laborales
Otras partes interesadas	Personal, competidores, proveedores, socios, inversionistas, bancos, Gobierno, etc.	Gobierno Comunidad colindante	Sindicato Gobierno

Sin embargo, como ocurrió en un principio con ISO 9001, en el que un enorme porcentaje de empresas accedía a la norma no por convencimiento de sus beneficios, sino como responder a una exigencia de una parte interesada externa, el enorme riesgo de integrar sistemas de gestión es que el único objetivo sea obtener el certificado.

Hemos expuesto este síndrome postcertificación a lo largo del libro, como efecto a la práctica de sólo trabajar por un certificado. No se obtienen los beneficios que un sistema de gestión bien diseñado y eficaz pueda traer a la organización, sino que por el contrario, se convierten en una pesada losa, que va cargando toda la organización y que en el proceso le hace despilfarrar sus recursos. Muchísimas empresas que “necesitan o les urge un certificado”, son muy eficaces en la implementación, pero muy pocas tienen la capacidad de mantenerlos y mejorarlos.

Cuando se busca avanzar más allá de ISO 9001 e integrar otros sistemas de gestión, lo más importante es conocer muy bien el enfoque a procesos, el pensamiento basado en riesgos, interacciones y la aplicación del Ciclo PHVA.

No es posible encontrar una empresa que elabore productos que satisfagan al 100% a todos sus clientes, que no generen impactos ambientales significativos (en otras palabras que contaminen) o donde nunca se llegaran a presentar accidentes. Esto es porque finalmente la organización está formada por personas y los seres humanos y el impacto de nuestras actividades diarias están lejos de que no dejen huella algún rubro de los antes mencionados.

Ahora bien, conocemos que el modelo más famoso sistema de gestión normalizado a nivel internacional es ISO 9001. A mediados de los 90s, específicamente en 1996 surge su contraparte en gestión ambiental: la ISO 14001. Y era lógico lo anterior, porque podría tener una empresa con productos excelentes y consumidores v satisfechos, pero qué tal la contaminación que generaba al aire, agua o al suelo. O podría tener ambos: buenos productos, una excelente gestión ambiental, pero una cantidad enorme de accidentes. Todo esto tiene que ver con expandir ese objetivo de satisfacer a diferentes grupos de interés en nuestra organización. Otras normas surgen en 1999 (OHSAS 18001 para la gestión de la salud y seguridad en el trabajo y emitida en 2018 como ISO 45001), en el 2005 para el caso de ISO 22000 en cuanto a gestión de la inocuidad alimentaria e ISO/IEC 27001 para la gestión de la seguridad de la información.

Por último, ante la tendencia de integración de sistemas de gestión, la British Standards Institute (BSI) publicó su guía no certificable PAS 99 encaminada a aquellas organizaciones que se dan a la tarea de implementar más de un sistema de gestión. La ISO hace lo propio al publicar su guía *El uso integrado de los sistemas de gestión* (Integrated Use of MSS), disponible desde enero de 2018.

Poco a poco los sistemas de gestión fueron expandiéndose a los temas de seguridad en la información, gestión de activos, seguridad en el transporte, cadena de valor o inocuidad alimentaria. Y los normalizadores en los diferentes comités técnicos en la ISO, se abocaron a la tarea de generar normas de sistemas de gestión que fueran totalmente compatibles, e incluso se cuenta ya con esa estructura armonizada de 10 capítulos de requisitos para las normas de sistemas de gestión revisadas o emitidas después del 2012.

Como algunas de las características principales de los sistemas de gestión tenemos:

- a) Elementos comunes
- b) Basados con enfoque a procesos
- c) Estructura armonizada de acuerdo al Anexo SL
- d) De carácter voluntario
- e) Enfatiza el cumplimiento con requisitos legales, sin sustituirlos.
- f) Complementan otras iniciativas.

El futuro entonces es la integración de los sistemas de gestión y lo vemos en muchísimos casos, por la razón de que las organizaciones ya han tomado conciencia del valor que les puede aportar al reducir a un nivel aceptable los riesgos inherentes a sus organizaciones. Muchas empresas sin embargo, inevitablemente comienzan con calidad y es lógico porque es el boleto de entrada. Sin calidad, no hay subsistencia del negocio a largo plazo. El atender las necesidades de otros grupos de interés distintos a los clientes y consumidores (gobierno, comunidad, empleados, proveedores, accionistas), son del ámbito de otros

sistemas de gestión que permiten un mayor enfoque en lo que es vital para la organización, mayor alineación estratégica y menos redundancia entre los diferentes sistemas lo que lleva a un mejor aprovechamiento de los recursos, mayor eficacia y eficiencia.

¿Qué se verá en las próximas décadas del siglo XXI? Muchos ya lo prevén como una muy probable norma única de sistemas de gestión integrados, aunque por lo pronto ISO 9001 se mantendrá en una revisión mínima para antes de que concluya el primer lustro de la década de los 20s, como aseguran los expertos en el tema. Aunque es muy importante resaltar que para las empresas que no tienen conocimiento o acercamiento alguno a sistemas de gestión, que lo más conveniente es empezar con ISO 9001 y después con mucha ayuda experta, ir integrando otros sistemas en función de los niveles de riesgo que manejan por el giro propio de la organización. Para las empresas que llevan años certificadas en ISO 9001, sería muy útil seguir enfatizando en el adecuado mantenimiento y mejora de sus sistemas, antes de querer acceder a integrar otros sistemas de gestión, para no construir sobre cimientos débiles. La dirección debe seguir comprometida en todos estos esfuerzos. Entonces la dinámica organización del siglo XXI que aprende, debe volverse socialmente responsable y por ello extender sus beneficios a todos sus grupos de interés, tener siempre la mirada fija en su permanencia en el mercado ofreciendo calidad e innovación a sus clientes, respetar su esfera de influencia y transformar su viejo paradigma de creación de valor para sus accionistas a crear valor para la sociedad en su conjunto.

Capítulo 15. Guías para contratar a un buen consultor

Cuando una empresa se ha dado cuenta de que existe la necesidad de estar certificada a ISO 9001 y quizá sea la razón por la que usted haya adquirido este libro, llega la hora de tomar decisiones y poner manos a la obra.

Antes de seguir creo conveniente que hablemos el mismo idioma y definamos qué es eso de consultoría:

La consultoría es un servicio prestado por una persona o personas independientes, experimentadas en la identificación e investigación de problemas; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Otra definición reza así:

La consultoría es un servicio al cual las empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

En el mercado siempre se usan indistintamente los términos “consultor” o “asesor”, siendo este último el más escuchado. Algunos doctos declaran que no hay diferencia entre uno y otro. Sin embargo hay colegas que aducen que dar consultoría es sólo guiar a la empresa y asesorarla es ponerse a arrastrar el lápiz con ellos.

A nosotros los consultores nos confunden a veces con “constructores”. Incluso cuándo alguien me pregunta a qué me dedico, siempre observo la mirada perpleja tras mi respuesta. La causa es simple: en México **no hay cultura de consultoría** y son muy pocos los que realmente saben, comprenden y valoran lo que hacemos. Y dada la ignorancia, muchos se espantan por que “cobramos muy caro”. Esto es también porque no es un tangible lo que les entregamos. Un consultor vende sus conocimientos y experiencia para evitar tropiezos y costos adicionales en las empresas que los contratan. Pero no todos lo perciben de esa manera. Podría aducir que somos un médico para las empresas, pero que a diferencia de su similar en el sector salud, a nosotros nos regatean y duro nuestros servicios. Dudo que al final de una consulta le diga a mi médico: “¿Cómo me cobra usted \$700 si sólo fueron 15 minutos por la consulta? ¿Por qué no afila el lápiz y me lo deja en \$400? Hay muchos médicos que cobran menos que usted.”

A raíz del moméntum que ha ganado la certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9001 (y otros sistemas de gestión referidos en el Apéndice), se ha creado una trilogía o trinidad a la que yo llamo *El bueno, el malo y el feo*, como la famosa película de spaghetti western de los años 60 con Clint Eastwood. El *bueno* es en este caso la empresa que requiere certificarse, el *malo* es el organismo de certificación y el *feo* es el consultor. No lo

menciono porque demerite mi profesión, pero la función del consultor es incomprendida y él mismo es una figura subvaluada y de la que se espera mucho. A veces cuestiono cómo es posible que muchas empresas regateen tanto el importe de nuestros servicios y en cambio cuando se trata de ir al médico, igualmente un profesionalista, sin chistar se esté dispuestos a pagar altas cantidades por tan solo 10 o 15 minutos de consulta. E incluso muchas empresas dan por hecho que las consultas previas a otorgar el contrato de consultoría sea totalmente gratuito. Y otras consultas fuera de programa igual que lo sean, como un “valor agregado”. Si al contrario yo fuera el comprador de sus servicios o productos, no creo que la organización en cuestión esté muy feliz en darme “valor agregado” o producto regateado. Muchos colegas estarán de acuerdo.

A muchas empresas les cuesta trabajo asimilar que el proyecto de implementar un SGC es responsabilidad de la Alta Dirección y la propia organización es la que tiene total control en el proyecto. En cambio la percepción es que se contrata al consultor para que haga absolutamente todo y garantice un buen resultado, con el menor esfuerzo para la empresa. A este enfoque le denominamos táctico y es la búsqueda del resultado a corto plazo. Los casos de empresas que adoptan el enfoque táctico son aquellas que no están convencidas de los beneficios de ISO 9001 y sólo buscan contar con la placa del certificado. Es un trago amargo que hay que dar para que continúe la empresa obteniendo negocio. He encontrado empresas que lo han implementado para justificar alzas en los precios de sus servicios.

Cuando el enfoque adoptado es el táctico, entonces la empresa se arriesga a que todo el proyecto sea un montaje o un espectáculo de 8 a 12 meses (lo que dure el proyecto), cuya terminación se dé una vez que el Director ostenta orgulloso su certificado y aparece en periódicos o revistas. Después la declinación del SGC será inevitable porque se volverá a lo mismo de antes, la Dirección desalentará las actividades propias del SGC, como realizar auditorías, revisiones directivas, etc., por que ahora hay que dedicarle tiempo a lo urgente y no al “ISO” y se acabará, en el mejor de los casos, por salirse del club voluntariamente. Aunque en algunos casos hay empresas que a pesar de que se les retira el certificado quieren seguir usándolo. En un caso de una dependencia gubernamental que no decidió renovar su certificado, el funcionario estaba furioso de que el organismo le solicitó la placa para retirarla. Se piensa que por el hecho de haberlo pagado se tiene el derecho de usarlo indefinidamente. Al igual que un pasaporte o una visa, el certificado tiene una vigencia de 3 años y está sujeto a auditorías de vigilancia cada 6 meses. No es el caso como las licencias de conducir con vigencia permanente. La estratagema a veces es seguir ostentándolo pese a ya estar vencido y muchos no expertos no toman la precaución de revisar bien esta información en el certificado.

Para concluir entonces en el enfoque táctico se espera que el consultor sea el dueño absoluto del proceso de implementación y la organización sólo sea espectadora que se levante del asiento sólo cuando tenga contacto con auditorías externas.

El enfoque estratégico es el idóneo para aquellos Directores o dueños de empresas totalmente convencidos de los beneficios del SGC. Con este enfoque, el consultor actúa como un facilitador solamente. La función principal del consultor es identificar los elementos ausentes y transmite a la organización la manera más eficaz de poderlas atender. Las actividades son mayoritariamente delegadas a la organización, aunque el consultor

debe revisar que se realicen en tiempo y forma. El consultor interpreta la norma de una manera tal que el sistema de gestión de la calidad está perfectamente alineado con los procesos de la organización. El consultor es más flexible y construye sobre lo ya existente.

Existe una norma específica que da las pautas para seleccionar a un buen consultor en sistemas de gestión de la calidad, la ISO 10019:2005 o su equivalente nacional la NMX-CC-10019-IMNC-2008 (ver equivalente nacional en el Apéndice A), aunque hay quienes opinan que para entender lo que dice uno debe ser experto en la materia por el lenguaje empleado, por ello no es una norma muy popular y es poco conocida entre los empresarios.

Hemos hablado mucho hasta estas alturas sobre ISO 9001, pero quisiera dar dos consejos antes de que usted emprenda el camino hacia la certificación y mantenimiento de su sistema. Primero reitero que conviene que usted conozca de qué se trata ISO 9001 y al compromiso que usted está por adquirir al implementar la norma. Existen varios cursos de introducción a la norma e incluso muchos organismos de certificación ofrecen pláticas gratuitas a sus clientes potenciales. Segundo, decida usted si piensa realizar el trabajo con recursos propios o si va a recurrir a la consultoría profesional.

Cuando llega uno a enfermarse o padecer de algo que nunca se había tenido antes, es común la práctica de buscar con amigos o conocidos referencias de algún especialista. Si no cuenta con esa ventaja, entonces la búsqueda suele ser más difícil.

El tema de elegir a un buen consultor, se vuelve tan polémico y una empresa tan difícil como dar con un buen médico, abogado, contador o dentista. Como en esas profesiones, la del consultor, al ser menos conocida por la población en general, despierta un enorme grado de confusión y dudas sobre las bases de su elección y en sí una orientación sobre cómo elegirlo.

Existe para este tipo de proyectos dos posibilidades de obtener ayuda: consultores independientes o empresas de consultoría.

Actualmente hay esquemas de certificación de personal que únicamente se reducen a la certificación de auditores de calidad. Estos los ofrecen varios organismos de certificación nacionales y esquemas extranjeros. Pero hasta la fecha no existe uno que certifique consultores en la rama de materia de calidad. En 1994 la Dirección General de Normas hizo un primer intento de contar con un Directorio Nacional de Consultores en Calidad. Este listado fue publicado en Diario Oficial y estuvo vigente varios años. En Europa, fue Italia a mediados de los 90, a través de su Ente Nazionale di Unificazione (UNI) quien propuso un esquema de certificación de consultores en ISO 9001, al igual que en Malasia (a través del SIRIM), aunque no prosperaron. La propia ISO lanzó su poco conocida norma ISO 10019 para selección de consultores muy parecida a la ISO 19001 para auditores. El gran problema con esta norma es que para el empresario común, usuario final de los servicios, era tan técnica y confusa que hasta algunos se quejaban de que necesitaban a un consultor para que les ayudara a descifrarla.

Pero la inquietud no se detuvo ahí. En el 2000, ante la proliferación de despachos consultores en calidad y no siempre con los mejores resultados, la DGN se dio a la tarea de

elaborar una NOM (norma oficial de observancia obligatoria) que regulara a los consultores en calidad y el documento resultante (la NORMA Oficial Mexicana NOM-138-SCFI-2000), fue denominado *Prácticas comerciales-Elementos normativos para la comercialización de servicios de consultoría en materia de calidad* que actualmente fue sustituida por la NOM-174-SCFI-2007, *Prácticas comerciales-Elementos de información para la prestación de servicios en general*. Cuando asistí a las reuniones para elaborar la norma, fui testigo del protagonismo de algunos colegas, los exabruptos y zafarranchos ante la falta de acuerdos, en fin al mejor estilo de una sesión en la Cámara de Diputados y Senadores, en donde se sacaba a relucir el comportamiento más descollante de la mayoría de los mexicanos: proteger sus intereses y acarrear agua a su molino. Se contó hasta con la presencia de un representante de la PROFECO.

La NOM-174 se publicó en el 2007, es única ya que no tiene concordancia con ninguna norma internacional y pedía que para vigilar su cumplimiento, los consultores en calidad nos diéramos de alta en la DGN. Lo hemos hecho y más allá de esta acción no ha ocurrido nada más. Pocas empresas, fuera del selecto círculo que fuimos invitados y participamos en la elaboración de dicha norma, conocen la existencia de esa norma. Además es un documento que urge se actualice a las condiciones actuales. Pero como toda buena iniciativa gubernamental, del color partidista del que se trate, mucho ruido y pocas nueces.

Para el caso de una empresa resulta más fácil el contar con elementos que le permita demostrar a sus clientes la capacidad que tienen de ofrecer servicios de calidad. Y la respuesta a ello es que el propio despacho que usted contrate empiece por estar certificado. Yo me complazco en decirles a mis clientes que soy usuario del mismo remedio que vendo y me funciona muy bien, a diferencia de los productos que impunemente se anuncian por televisión para bajar de peso. Sin embargo poquísimos de mis competidores están certificados, algunos lo estuvieron, otros lo dejaron, otros no fueron constantes. En mi caso podría vanagloriarme de que desde 1996 no lo he dejado al tiempo que escribo estas líneas. Adicionalmente, a través de mi padre (Ing. Oscar Alvarez de la Cuadra Sánchez) quien ha dedicado buena parte de su vida a ayudar a restaurar la credibilidad en la consultoría mexicana, se implementó en la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC), la Cámara que agrupa a muchas de las empresas consultoras que operan en México, un esquema de validación documental (Certificación CNEC) que prueba que una empresa cumplía con los siguientes lineamientos:

Verificación física y documental en:

- ☐ Experiencia curricular
- ☐ Capacidad económica
- ☐ Grado de automatización
- ☐ Cantidad de personal
- ☐ Capacidad de instalaciones
- ☐ Especialidades
- ☐ Compromiso con la calidad y Código de Ética
- ☐ Sistema de Calidad

Y todavía para hacer más creíble el esquema, mi padre logró desde 1996 la certificación del sistema de gestión de la calidad de la CNEC, bajo el alcance de validación documental.

Adicionalmente pugnó por integrar el esquema de integridad en los negocios de la Federación Internacional de Consultores, lo cual logró que la Cámara obtuviera el Premio de Ética y Valores de la CONCAMIN varias veces consecutivas, al igual que nuestra empresa Grupo CRASA.

El crecimiento de consultores y empresas consultoras en ISO 9001 ha crecido exponencialmente en estos últimos años. Han proliferado como hongos bajo la lluvia. Muchas de estas empresas se han formado por consultores que ya sea trabajaron como empleados en Dependencias (PEMEX, CFE, LAPEM) o algunos trabajaron en grandes corporativos y decidieron probar suerte. Algunos llevaban muchos años en calidad y al publicarse la familia ISO 9000, decidieron especializarse en esta norma. En mi caso fue calidad la especialidad principal y después diversifiqué a ISO 9001.

El crecimiento, sin embargo, fue en relación inversa a la calidad de los servicios que se ofrecen. Proliferaron despachos y consultores independientes sin contar primero con una certificación o reconocimiento que diera confianza a los usuarios de los servicios y ante la realidad de que, a pesar de contarse con un Arancel de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría para poder normalizar los esquemas de cobro de los servicios, hay una enorme disparidad de tarifas y calidad de los servicios.

Sin contar entonces con un buen conocimiento sobre la oferta, los empresarios que han optado por contratar ayuda experta para implementar sus sistemas se dan a la tarea de empezar a buscar primero en el Internet. Si uno ingresa “ISO 9000” en los motores de búsqueda como Google, obtendrá como resultado millones y millones de páginas, muchas de las cuales contienen información poco confiable o en el mejor de los casos muy obsoleta. La mayoría de esas páginas estarán en inglés, si reduce la búsqueda a páginas en español y si la búsqueda es por “consultoría ISO 9000”, entonces encontrará muchas páginas españolas, colombianas, argentinas y unas cuantas de México. Después de algunos minutos encontrará algunos enlaces patrocinados y varios de ellos de organismos certificadores. Por eso hay muchas empresas que al primero que hablan es al organismo certificador. Ellos no ofrecen o más bien no deberían ofrecer ni capacitación ni consultoría, ya que su objeto es la evaluación de la conformidad con la norma únicamente. Decepcionados los empresarios, piden a los certificadores alguna recomendación, como el ejemplo del doctor o médico conocido de algún amigo o familiar. Los organismos no deben orientar hacia alguna empresa, pero hay muchos que tienen como estrategia el aliarse con empresas consultoras para referirse contactos mutuamente, sin que esto socave la integridad o transparencia de sus respectivas ofertas de servicio, siempre y cuando se tengan reglas que fomenten la imparcialidad.

Existen grandes corporativos que cuentan con personal que ya cuenta con la competencia y que no requiere de apoyo externo de consultoría para lograr sus objetivos. Otras empresas, con tal de no pagar los honorarios de un consultor, prefieren contratar a chicos recién graduados de carreras de ingeniería industrial o afines y que por el costo de su sueldo mensual logren la proeza de llevar a sus organizaciones a la certificación, sin ninguna experiencia más que la recogida en las aulas. Otros casos son los gerentes de calidad o ex empleados resentidos que sólo participaron en una sola implementación de un SGC, esto es

en la empresa donde laboraban y al carecer de empleo, desean ingresar al “lucrativo” mundo de la consultoría y volverse consultores independientes.

La triste realidad de la consultoría ISO 9001 es que lo que empezó como una actividad muy lucrativa, digamos en aquel boom de 1997 al 2004 más o menos, ha decaído en rentabilidad, dada la inmensa cantidad de consultores con poca experiencia o muy jóvenes que día a día surgen como hongos en la lluvia, así como despachos “patito” que se autonombran consultores en calidad sin ninguna certificación o experiencia que los avale. Los clientes obviamente se van por el precio más bajo y tienen que pagar después por los malos sistemas implementados. La gente con experiencia, al desesperarse en no encontrar proyectos como lo hubieran hecho hace unos 3 o 4 años, han optado por contratarse bajo el esquema de “auditores externos” de muchos organismos certificadores. Sin embargo, el fuerte empuje por la transición a ISO 9001:2015, ha revivido la demanda de estos servicios, aunque muchos sabemos que en forma perentoria, durante el tiempo en que este plazo se mantenga vigente hasta septiembre de 2018.

El fenómeno que se vive actualmente es que muchos organismos de certificación, como estrategia para reducir sus costos de operación, es contar con auditores que subcontratan para realizar sus auditorías. Estos auditores a su vez, son consultores ya sean que trabajen por su cuenta ofreciendo sus servicios en forma independiente o consultores subcontratados por otros despachos de consultoría.

Otros esquemas son la subcontratación de consultores que trabajan al mismo tiempo para diversas empresas. Estos esquemas no presentan ningún problema siempre y cuando no existan conflictos de interés, especialmente con los organismos de certificación.

Muchas empresas que requieren ayuda, particularmente las PYME, al contar con recursos limitados, prefieren obtener ayuda de consultores independientes. Hay empresas que ni en eso quieren invertir y en cambio buscan contratar a recién egresados de carreras de ingeniería industrial o de administración, para que como en los buenos tiempos de la escuela, en vez de dedicar sus energías a un proyecto académico, las encaucen ahora a un proyecto real en una empresa, con poquísima experiencia en aspectos tan críticos como la gerencia de proyecto y manejo del personal. Qué mejor que como parte del sueldo mensual, se obtenga la certificación. En algunos casos ha resultado este enfoque, pero tiene sus riesgos.

Cuando volvemos la mirada hacia los consultores independientes, se cuenta con situaciones muy particulares. Me llegan incontables solicitudes de personas, quienes a veces cegadas por el falso espejismo de que la carrera de consultor ISO 9000 es muy lucrativa, quieren convertirse en consultores y me piden ayuda de cursos o requisitos para lograrlo.

Otro caso es el de empleados que intervinieron en el proyecto de implementación de la empresa y quizá por buscar nuevos horizontes o vengarse del patrón, recurren a la operación USB, vacían la carpeta “Calidad” de su PC y después se lanzan a la venta de sus servicios y a probar suerte en otras empresas, muchas de éstas de conocidos de ellos mientras laboraban en su anterior empleo (proveedores, clientes o competidores). Este es

un enorme riesgo para muchas organizaciones, si deciden contratar a este deshonesto espécimen. Aparte del evidente riesgo de su falta de integridad, agreguemos la falta de experiencia. El haber participado en un solo proyecto no lo hace uno automáticamente consultor.

El consultor independiente normalmente trabaja desde su casa y sin que esto implique una desventaja, puede resultar a veces difícil localizarlo, pues para resarcirse suele aceptar auditorías de organismos certificadores o subcontratarse en otros despachos y estar viajando a lugares inaccesibles. Rara vez tendrá un correo electrónico que le sea fácil consultar regularmente, que no sea la dirección de Yahoo, hotmail, gmail o prodigy y quizá si le llama a su teléfono de casa deberá esperar a tener la suerte de que su esposa o hijos le contesten, ya que su celular le indicará que está fuera del área de servicio y que marque más tarde. No espere entonces disponibilidad del 100%, ni respuesta inmediata. En cuestión de actualización profesional muy raras veces verá usted a los consultores independientes en seminarios o cursos de actualización, ya que su situación económica les orilla a asignar sus recursos a otros rubros o en el mejor de los casos si trabajan en organismos certificadores como auditores externos contarán con ese beneficio de ser actualizados sin costo adicional para ellos.

Sin embargo conozco colegas con excelentes credenciales que han desempeñado un excelente papel en muchas empresas que han asesorado. La dificultad de dar con ellos es que muchos son auditores subcontratados y tendría que contar con una buena relación con el organismo certificador que los contrata para que existiera la posibilidad de que les diera sus datos. Por el contrario, un enorme porcentaje de los consultores independientes tienen pocas o nulas credenciales que soporten su competencia.

Otro lugar donde buscar es en el listado de auditores certificados de la IRCA (que forma parte del Chartered Quality Institute (CQI)). Ante la carencia de una certificación como consultor, la certificación como auditor hoy por hoy es el argumento más sólido de credibilidad para su consultor independiente, aunque hay que recordar que el ser un buen auditor no lo convierte en un excelente consultor. Se requieren otras habilidades y atributos adicionales.

Otra situación de cuidado es de aquellos pseudo consultores que se escudan con la certificación de la ASQ (American Society for Quality). De ninguna manera estos reconocimientos sustentan la credibilidad ni competencia de un consultor. Estas certificaciones son tan sólo de conocimientos en disciplinas como ingeniería de calidad, auditorías, etc. Pero no se deje sorprender. No certifican la competencia de un consultor.

Por el lado de las empresas de consultoría, hay muchísimas que ofrecen este servicio. Muchísimas diversificaron su línea de servicios original y se dedicaron a ofrecer la consultoría ISO 9000. Conozco casos de despachos de abogados y de contadores, que al pedirles sus clientes, particularmente de gobierno, los servicios de ISO 9000, diversificaron de la noche a la mañana su oferta original y no es raro ver a los contadores tomando cursos en los organismos, incluso ya con contratos firmados. Pero lo preocupante es que una enorme cantidad de estos despachos no están certificados. Algunos respetables colegas que tienen sus empresas consultoras en calidad, me argumentan que ya lo van a

hacer (sin decir cuándo) y otros incluso hasta argumentan que como ningún cliente se los pide, prefieren no hacerlo.

Entiendo la postura ya que la realidad es que mantener una certificación ISO 9001 es muy costosa y especialmente si nuestras empresas consultoras son PYME. Muchos clientes desafortunadamente siguen visualizando nuestros servicios como si fueran televisiones, electrodomésticos o cualquier otro artículo sujeto a regateo. No necesariamente el despacho que cobre más caro es el mejor, porque aquí es donde más clara queda la ley de oferta y demanda. El exceso de oferta en los servicios ha reducido drásticamente los precios de este tipo de consultoría.

Por otro lado hay despachos consultores sin escrúpulos que cobran los servicios en forma descarada y sin ninguna base. Suelen sobreexplotar a sus consultores y en ocasiones enviarlos a proyectos foráneos sin viáticos. Prometen consultores con experiencia (y los cobran como tales) cuando en realidad mandan recién egresados a trabajar en los proyectos a quienes les pagan sueldos miserables. Aparentemente logran asestar golpes certeros a empresas que las contrataron, pero la justicia siempre llega. Muchos de estos despachos, algunos de nombre extranjero, ya cerraron operaciones o perdieron tanta credibilidad que se quedaron sin trabajo. En el cerrado mundo de la calidad, las referencias de clientes pueden aniquilar una empresa o ayudarla a tener continuidad de trabajos sin necesidad de demasiada publicidad.

Para acabar con nuestro análisis de oferta de la consultoría, tenemos la variante de los apoyos. El Gobierno Federal, en los tiempos de la debacle causada por el error de diciembre de 1994, optó por medio de la Secretaría del Trabajo y de Economía por crear programas de apoyo para empresas PYME que deseaban incursionar en el espinoso y desconocido terreno de la calidad. El primero fue el programa CIMO (calidad integral y modernización), que después se transformó en el PAC. En estos programas el gobierno aportaba un porcentaje de los honorarios del consultor. El martirio para nosotros los consultores, cuando accedíamos a participar en estos programas, era los meses que el Programa tardaba en pagarnos nuestras estimaciones. Muy pocos clientes accedían a pagarnos la totalidad y después reembolsarles el apoyo. Durante esos años noventa fue muy precario dar consultoría bajo ese programa.

En conclusión, si logró ya dar con consultores o empresas consultoras, antes que haga otra cosa, revise de reojo sus ventajas y desventajas :

	Consultor independiente	Empresa consultora
Ventajas	Precio razonable Competencia profesional (muchos consultores independientes trabajaron en grandes corporaciones o cuentan con experiencia como auditores de calidad).	Mayor formalidad y respuesta. Menores riesgos ante posibles fraudes al contar con elementos formales para la relación comercial. Facilidad en demostrar experiencia, competencia y certificaciones Infraestructura

	Consultor independiente	Empresa consultora
Desventajas	Informalidad. Respuesta insatisfactoria. Infraestructura casi nula. Dificultad en localizar al consultor. Riesgo de posibles fraudes. Carencia de certificaciones o evidencias de su competencia (a excepción de los esquemas de CONOCER que certifican competencia laboral).	Precio más alto por los costos indirectos de su operación.

Ahora extrapolemos los criterios sugeridos de selección para los consultores en las modalidades mencionadas.

	Consultor independiente	Empresa consultora
Criterios	Certificación vigente de auditor (IRCA, ANAB o de organismos nacionales de certificación como NYCE) Experiencia comprobable y reciente en empresas que haya llevado a la certificación, como cartas de recomendación de sus clientes. Experiencia en el sector de su empresa (turismo, alimentos, construcción, servicios profesionales, salud, etc). Certificación CONOCER. Grado académico (licenciatura o posgrado).	Certificación ISO 9001 vigente Consultores certificados en CONOCER o como auditores Experiencia comprobable y reciente en empresas que haya llevado a la certificación, como cartas de recomendación de sus clientes. Experiencia en el sector de su empresa (turismo, alimentos, construcción, servicios profesionales, salud, etc). Evidencia de apego a la NOM-174-SCFI-2007, Prácticas comerciales-Elementos de información para la prestación de servicios en general.
Notas	La experiencia no es demostrable mediante currícula, sino con cartas u otros registros que vengan directamente de los clientes.	La experiencia no es demostrable mediante currícula, sino con cartas u otros registros que vengan directamente de los clientes. Para empresas con certificación CNEC se obvia lo anterior.
	Experiencia en el giro implica que el consultor ya haya trabajado en empresas de los sectores que pretende asesorar.	

La mejor consultoría es la que mejor se apega a las necesidades de la empresa y que el sistema de gestión de la calidad resultante sea funcional y no requiera del consultor para que opere adecuadamente.

Capítulo 16. Corrupción e ISO 9000. ¡No!

Si has llegado hasta acá, paciente lector, es que ya has digerido algunas de las ideas principales de este libro y que son sobre todo el camino largo que hay que seguir para hacer las cosas como debe ser en un país lamentablemente asolado por la mentalidad de derrota y de mediocridad. Si ya ha quedado claro el concepto de calidad, ya es posible que lo puedas explicar con tus propias palabras. En el entorno empresarial es entregarle al cliente lo que pidió y ofrecer un poco más. Para lograrlo debemos partir de especificaciones claras y contar con una serie de recursos y procesos bien controlados que entregarán al cliente lo que esperaba recibir. Esto lo prevé un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001.

Ahora también hemos sido inundados con spots y frases motivacionales del tipo “tienes el valor o te vale”, anuncios y campañas que desesperadamente tratan de rescatar los valores en una sociedad que poco a poco los ha ido perdiendo y que desesperada los intenta recuperar. El espacio mediático se ha encargado de cambiar en el psique del mexicano, lo que no se logró gracias al anquilosado sistema educativo, tan carente de aspectos cívicos y valores, que no se permean en las generaciones actuales y que están teniendo como resultado una herencia de prácticas que desde hace tiempo se han intentado erradicar.

Hablamos de calidad en la empresa, pero falta hablar de ese último ingrediente que logra que la calidad sea un concepto integral y no sólo un slogan vacío, como el que sale de los roncros e inflamados pechos de conferencistas motivacionales que han logrado obtener ingresos jugosos gracias a un empresariado que busca incesante la respuesta de cómo sacar a sus empresas del bache y motivar a su personal, como antiguos filósofos buscaban dar respuesta a nuestro lugar en el universo. La calidad, para que pase de concepto a una forma de vida, requiere de la integridad en su aplicación. Cuando me refiero a integridad es a lograr una unidad de propósito y de acciones, en otras palabras ser congruente entre el dicho y el hecho.

Nuestra primera experiencia como consultores, la tuvimos con una importante empresa de electrodomésticos trasnacional, que buscaba certificarse en aquel entonces en ISO 9002:1994. Sin embargo, pese a los inflamados slogans y a la idea persistente de la Dirección en ser de las primeras empresas en su género en certificarse, los directivos y responsables de este proyecto mostraron no ser congruentes en el principio con la idea de adoptar la calidad. Los vestidores de los empleados lucían graffiti en las paredes, en los baños faltaban llaves en algunos lavabos y qué decir del comedor de empleados donde de vez en vez, cuando nos tocaba comer ahí, llegamos a ver algunas cucarachas extraviadas salir del área de cocina.

¿Cómo espera la Dirección que su personal obrero comprara la idea de la calidad? No faltará algún Director que me responda: “¿Para qué tenerles buenas instalaciones a los operarios si son unos vándalos y las van a destruir?”. O lo que es lo mismo, ¿para qué bañarse día con día si nos vamos a ensuciar?

Existe un dicho que reza: “la calidad no está en los productos que hace el hombre, sino en el hombre que hace los productos”. Eso es tan cierto. Cuándo tenemos empleados a

disgusto, con deseos de vengarse de sus patrones en la primera oportunidad, de entregar el mínimo esfuerzo, muy difícilmente lograremos productos de calidad. Entonces por qué hay organizaciones tan respetadas y que incluso hayan sido medidos sus climas y ambientes laborales con resultados excepcionales. Todo parte de un liderazgo adecuado y de tener el equipo adecuado. ¿Y qué hacer con los empleados problemáticos? Muy simple: separarlos cuánto antes de la organización. Siempre habrá alguien con las ganas de hacer las cosas bien.

¿A dónde quiero llegar con este preámbulo? Hay incontables casos de empresas que lucen sus flamantes certificados ISO 9001 y sin embargo, hay casos en que existe esa gran incongruencia entre lo hecho y el dicho. Adoptamos un proceso de calidad y no seguimos sus preceptos. Aquí es donde ya entra en materia con el valor de la integridad.

Analicemos entonces estos comportamientos y digamos si son honestos o no:

- ❑ Plagiarse la documentación de sistema de otra empresa.
- ❑ Falsear información en los registros antes de una auditoría de vigilancia.
- ❑ Cobrar de más en una cotización para recertificar a un cliente y al ver la posibilidad de que este cambiará de organismo, bajar un 30 o 40% el importe cotizado con tal de no perderlo.
- ❑ Dar consultoría y luego esa misma parte certifica el sistema de gestión de la calidad en cuestión.
- ❑ Engañar a auditores con el hecho de que al consultor se le da el puesto temporal de “Responsable de Calidad” para que responda a todas las preguntas de una auditoría. Pasado el ejercicio, el consultor desaparece y no se sabrá más de él más que a los 6 meses en la siguiente auditoría.
- ❑ Declarar en las auditorías internas que nunca hay no conformidades, cuando en las auditorías externas siempre hay oportunidad para levantar más de una.
- ❑ Componendas entre consultores y certificadoras.
- ❑ Ofrecer sobornos a auditores o peor aún, acosar sexualmente a las auditadas por parte de algunos auditores sin escrúpulos.
- ❑ Ambiente laboral adverso en la empresa y falta de respeto en todos los niveles.
- ❑ Empresa ya certificada en ISO 9001 pero que incumple con otros lineamientos legales (fiscales, seguridad y salud en el trabajo, ambientales).

Si a un Director en sus 40, 50 o 60 años de vida o más, tuvo a su alcance la oportunidad de ser deshonesto, ya sea en la vida académica, o con su cónyuge o con Hacienda, no es difícil que ese Director a pesar de contar con un sistema de gestión de la calidad ISO 9001, caiga o permita esas conductas deshonestas.

El tema de los valores o la corrupción no es el fin de este libro. Aunque es satisfactorio ver que una sociedad que toleraba la corrupción, en todos sus niveles, poco a poco abre los ojos y ve ahora con desdén y repudio a aquellas personas que incurren en estas prácticas, cuando en algún tiempo se admiraba o se catalogaba como de “fregón” a quien había logrado un beneficio personal a costa de otro.

Si entonces deseamos ser congruentes, empecemos por adoptar esa palabra “calidad” y vivirla de verdad. Esto debe extenderse de la empresa, al entorno familiar, a los amigos y en sí a toda la sociedad.

Si ya se desembolsó una inversión de la naturaleza de un proyecto de implementación ISO 9001 o de cualquier otro sistema de gestión, entonces al obtener el certificado el mejor camino es el de la congruencia y de alguno de los siguientes valores, que no es por coincidencia los tengamos en nuestra empresa:

- ☒ Respeto por las ideas y las personas
- ☒ Servicio al cliente
- ☒ Integridad
- ☒ Creatividad

Estos sistemas de gestión fueron pensados para encauzar a las organizaciones a que lograran de la mejor manera sus objetivos y ha sido tal la evolución de estos sistemas y su integración en la operación de la empresa, que los ha orientado hacia los ideales de la responsabilidad social empresarial o el exceder con el cumplimiento mínimo esperado de la organización y extender beneficios o todos los grupos interesados en su bienestar (empleados, proveedores, autoridades, accionistas, clientes, etc.).

ISO 9001 se ha convertido en el cimiento o punto de partida a muchas otras iniciativas de las que ya escuchamos en varios sectores y ámbitos empresariales: la Ley SOx, gestión de la inocuidad alimentaria, de la seguridad en la información, HACCP, incluso la recién publicada norma ISO 37001 de sistemas de gestión antisoborno etc. En un país donde encontramos aún miles de organizaciones que incluso hasta carecen de organigramas o que sus sistemas son informales y se vive al día y reactivamente, ISO 9001 se convierte en una valiosa herramienta para ordenar a la organización a su interior y dar confianza al exterior. A su vez permite integrar otros sistemas de gestión y encauzar a la empresa a volverse cívicamente responsable y a tener un papel decoroso en una sociedad abatida por la falta de valores, deterioro ambiental y clientes insatisfechos, por nombrar algunos males.

Aprender a ser congruentes con el compromiso adquirido al lograr un certificado ISO 9001 y mantenerlo es tanto como el de un profesionalista después de haber tomado juramento a su Bandera y a su alma máter de cumplir con honestidad e integridad con el ejercicio de su profesión. Después de todo que es implementar ISO 9001, un compromiso en todos aspectos.

Concluyo entonces con palabras del Dr. Joseph Juran, a quien el mundo de los profesionales en calidad recordamos como uno de los más grandes gurús del tema:

Para enseñar calidad, hay que vivirla primero.

El 30% de lo que hacemos consiste en rehacer trabajo mal hecho.

Cuando se da importancia excesiva a la certificación, el foco en la mejora y en otros procesos de gestión de la calidad se van perdiendo poco a poco.

Epílogo

Este no es el primer libro que escribo. Ya tuve varios intentos. Antes de entrar en materia quisiera hablar de mí y cómo llegué a todo esto.

Mi llegada y estancia por ya casi 25 años en el mundo de la calidad, podría aducir que se trató de una circunstancia y de esas decisiones que cambian el curso de toda una vida. Iniciaba mi vida profesional a escasos meses de haberme graduado, era un empleado no bien pagado en una gran empresa (no la mía por supuesto), cuando gracias a la visión de mi padre, dueño de la empresa en la que ahora laboro (Grupo CRASA y Asociados) y en donde me he desarrollado, logré participar en uno de los intercambios entre México y Japón en 1992.

Estuve 8 meses en el Japón y se nos formó, a mí y a mis compañeros de aquel grupo, en las filosofías de Deming, Juran, Ishikawa, Kano, Taguchi, entre otros. Dejó de ser la lectura árida *impuesta* en la Universidad, para vivirlo en las decenas de empresas que visitamos y que nos compartieron su éxito. Mis compañeros de grupo en ese entonces ya formaron familias, se emplearon en grandes empresas, se dedicaron a otras cosas y puedo decir que yo fui el único que siguió el derrotero de poner en práctica lo que me enseñaron en el Japón.

Entusiasmado regresé a México a implementar lo que aprendí en nuestra empresa, Grupo CRASA, nacida del esfuerzo emprendedor de mi padre, un caso muy particular de que puede aflorar ISO 9001 en una empresa PyME y familiar, ¡vaya combinación! Así como ocurrió con muchas empresas mexicanas que literalmente quisieron incorporar los círculos de calidad y la administración por objetivos (MBO) en los años 80, al principio no resultó lo que esperaba. Los implementadores a veces olvidamos enormes diferencias entre el Japón y México. Sólo por nombrar algunas

México

Religión: Católica

(pedir)

Educación: instructiva de conocimientos
(preocupación por aprobar o reprobar).

Actitud hacia la vida:

- ☐ Fiestas y descanso
- ☐ Indiferencia hacia la naturaleza
- ☐ Intereses personales e individualidad

Japón

Religión: Budismo, Shinto

(ofrecer)

Educación: formativa (inculcar valores)

Actitud hacia la vida:

- ☐ Trabajo
- ☐ Amor hacia la naturaleza
- ☐ Logros colectivos

Sin embargo no me resigné a un fracaso y adopté una estrategia que consistía en tomar lo mejor de ambas culturas y ambientarlo a México. La lección aprendida fue no anteponer las herramientas y tácticas a una estrategia. Explicado en otros términos, un recién graduado en ingeniería piensa que saber resolver integrales, ecuaciones diferenciales o derivadas le va a abrir paso en la vida. Son herramientas que le servirán para desarrollar la mente y el criterio para aplicarlas según la situación lo requiera. Mi empresa lleva desde 1996 el esfuerzo de mantener y mejorar su sistema de gestión de la calidad ISO 9001.

Pero igual en su visión de empresario, mi padre me propuso ofrecer lo que aprendí en Japón a las empresas. Estaba inseguro a mis 26 años de poderlo hacer y finalmente lo hice. Una importante empresa en Querétaro fue la primera en certificarse bajo mi asesoría. Me documenté, fui a congresos, cursos, participe en varios proyectos, fui auditor de tercera parte, etc. Y finalmente la inversión comienza a dar su retorno.

Thomas Alva Edison aducía que el proceso para llegar a la invención de la bombilla eléctrica fue una serie de 2000 pasos. Edison lo vió bajo otro enfoque, nunca había fracasado. De la misma forma me inicié en el difícilísimo arte de vender servicios de consultoría en un país donde aún confunden a un consultor con un constructor y donde se han visto la consultoría como una carga innecesaria, cara y fácilmente evadible.

Ahora que la imagen del Japón industrial y modelo, ha sido desplazado poco a poco en estos últimos años por la de China, todavía queda indeleble en mí lo que he presenciado y vivido de los asiáticos, ya sean japoneses, coreanos o chinos en general.

En esos años a mi llegada comenzó a cobrar importancia las certificaciones o en palabras sencillas, dar confianza a través de un tercero de la calidad de los productos y servicios, como elemento para facilitar el comercio.

Como ocurrió con las empresas mexicanas sobreprotegidas por el gobierno en la década de los 70, que tuvieron que adoptar la calidad para poder competir, se comenzaba a desmoronar la manera tradicional de operar una empresa con la llegada de ISO 9000 y en concomitancia, el uso más intensivo de otras herramientas como la planeación estratégica, tablero de mando integral (balanced scorecard), Six Sigma, manufactura esbelta (lean) y en si todo el surtido de herramientas de mejora para hacer que las empresas fueran más eficaces y eficientes.

La conclusión a todo esto, es que los sistemas de gestión ofrecen grandes beneficios si primero dejamos de considerarlos como un fin y les damos su justo valor al reconocerlos simplemente como herramientas que, bien aplicadas ayudan a que la organización cumpla sus objetivos y se oriente de la mejor manera posible hacia la eficacia y eficiencia. La falta de compromiso de la Alta Dirección, el desconocimiento sobre el tema, la mala aplicación de ISO 9001, la abundante cantidad de información a veces no muy confiable, el número exponencial de despachos y consultores que ofrecen este servicio con una enorme variabilidad en términos de competencia, calidad y precio para sus asesorados, han convertido al tema en la verdadera pesadilla para muchos empresarios, quienes lo han visto como una obligación o una moda que se debe seguir. El ruego desesperado de muchos Directores de “me urge el certificado” debe cambiarse por el “necesito encontrar formas de cómo tener más clientes satisfechos”. Deming lo mencionaba continuamente en su famoso libro *Out of the Crisis* (Fuera de la Crisis) en su famoso concepto de la reacción en cadena. Cuando una empresa mejora su calidad, aumenta su productividad, tiene empleados satisfechos, directivos satisfechos, clientes contentos y éxito sostenido. ISO 9001 debe verse como una herramienta, no la piedra filosofal o medicamento que solucione los problemas en una empresa. Recordemos que todos somos clientes en algún momento, pero en nuestras empresas somos proveedores y tal y como reza el viejo dicho “trata a los demás

como te gustaría que te trataran”, el esfuerzo y el compromiso para lograr calidad en todos los rubros de nuestra vida, nos ayudará para posicionar a nuestro país entre los grandes. Lo lograron naciones devastadas por guerras y con mucho menos recursos, con constancia y trabajo duro y bien encauzado. Es cuestión también de pensar en equipo y dejar individualidades. Vea lo que ocurre cuando juega nuestra Selección de fútbol. Pensemos en hacer las cosas bien, no por obligación, no por moda y poco a poco saldremos de ese estancamiento y haremos de este México una gran nación.

Y para concluir este inflamado discurso y como se acostumbra acabar siempre una larga tesis con una buena cita, esta vez citaré al legendario Vince T. Lombardi, entrenador de los Green Bay Packers y a Henry Ford:

La diferencia entre una persona exitosa y los otros no es la falta de fuerza, ni de conocimiento sino más bien la falta de voluntad.

Si Ud. piensa que puede hacer algo o que no puede hacerlo, usted tiene la razón.

APENDICE A. REFERENCIAS RÁPIDAS SOBRE ISO 9000 QUE QUITAN EL SUEÑO A LOS DIRECTORES Y SUS EMPLEADOS

Por tema y en orden alfabético.

AUDITOR

Externos:

Condúzcase con cortesía y no lo abrume con demasiadas atenciones (invitaciones a comer a restaurantes lujosos, adulaciones, etc.). Eso no influye en un resultado si su sistema de gestión de la calidad no está muy bien.

Exija que cumpla con el servicio pactado (algunos son muy sociables o desperdician el tiempo en adular a directivos de empresas grandes o los solteros en galanterías con las encargadas de los sistemas).

No guíe al auditor hacia personas o actividades que usted quiera que audite.

El dedo de oro de un auditor nunca falla y no es por suerte, lo más seguro es que lo que revisa el auditor si está mal.

No esté sustituyendo documentos ni llenando registros a espaldas del auditor. Todos conocen ya este tipo de argucias.

No trate de distraerlo ni aleccione a su personal en hacerle perder el tiempo.

Condúzcase con honestidad. Un auditor generalmente se apega al Código de Ética de su organismo certificador. Quedarán usted y su organización muy mal parados si trata de sobornarlo o chantajearlo para presionarlo hacia un resultado favorable cuando la evidencia está en su contra.

Exija que los auditores que le envíe su organismo tengan competencia en el giro de su organización y que por favor la auditoría sea en el idioma del sitio auditado. Era muy de moda con los organismos extranjeros, importar auditores de E.U. y Europa con sus desastrosas consecuencias por la barrera del idioma. Desafortunadamente México no es como Europa donde la mayoría habla muy buen inglés.

No tolere impuntualidad ni informalidad de auditores (los que llegan tarde y se quieren ir antes de comer).

Si tiene oportunidad, invite a comer al auditor ya sea en el comedor de su empresa (si lo tiene) o puede pedir las infaltables pizzas, etc. Un auditor sensato y recto no le hará caras si no lo invita a comer fuera, incluso hay algunos que ya dan por hecho que ellos paguen su comida. Esto no aplica para auditorías en plazas foráneas, pero aquí vale también cuidar mucho la sensibilidad cultural. Si su empresa está en Puebla, no quiera impresionar al

auditor invitándole una comida opípara consistente en especialidades regionales, use el sentido común, ya que no todos son afectos a tal o cual cocina.

Internos:

No escatime en su formación. Pierde usted más dinero en mantener auditores incompetentes que pierden sólo su tiempo y el de la organización en hacer auditorías improductivas y que no aportan nada a la organización, que invertir en su capacitación. No tenga generadores de no conformidades mal redactadas y triviales y conflictos en casa.

Si su empresa cuenta con varios sitios o unidades de negocio, los auditores de otras sucursales también se consideran internos, no importa que no trabajen directamente en el sitio.

AUDITORIA

Las no conformidades no son castigos ni manchas. Si están bien apoyadas y se enfocan a áreas de riesgo son magníficas oportunidades de mejora. No se dé golpes de pecho si le llegan a levantar algunas, ni siquiera en las auditorías de vigilancias.

Una organización que integra el sistema de gestión de la calidad como parte de su trabajo, no tiene por que desvelarse uno o dos días antes de una auditoría en generar y maquillar evidencias.

Conteste sólo lo que le pregunta el auditor y no quiera quedar bien con discursos excesivos o mostrar de más (Directores y altos ejecutivos especialmente).

Exija a su organismo que sus auditores agreguen valor en sus auditorías y no sólo le dejen no conformidades triviales, irrelevantes o mal redactadas.

Nunca debe someterse a la voluntad de un auditor en sus sugerencias sobre lo que es o no funcional en su organización

Cuide que su auditor se apegue al plan de auditoría y no permita que profundice demasiado en un solo tema.

CERTIFICACION

Es totalmente independiente a la consultoría y la realiza un organismo acreditado para tal fin. El trámite para obtenerlo es haber obviamente implementado el sistema (demostrar evidencia de que todos los requisitos de la norma se cumplen), contactar a un organismo, solicitar la revisión documental o auditoría de etapa 1, realizar la auditoría, atender posibles no conformidades o incumplimientos y esperar a que el organismo dictamine a favor de la organización para obtener su certificado.

CONSULTOR

No es quien debe llevar el control sobre su sistema de gestión de la calidad, sino la propia organización.

Debe definir claramente sus responsabilidades en un proyecto.

Nunca su organización debe depender de él. Recuerde el multicitado refrán *"Dale un pez a un hombre y comerá un día; enséñalo a pescar y comerá siempre"*

Verifique su competencia y credenciales y nunca lo contrate sobre la base del más barato. No es lo mismo adquirir un servicio profesional que un bien tangible.

Asegúrese que haya asesorado a empresas similares a su giro.

COSTO

ISO 9000 es muy caro. Sólo es para empresas grandes y de manufactura.

Aquí emplearé la técnica que usan en la publicidad de cursos de capacitación. No se pone costo sino inversión, para que se cambie el paradigma. En efecto implementar el sistema cuesta, pero más cuesta perder contratos, el desperdicio y la falta de organización en una empresa.

Puede representar un desembolso fuerte no sólo la capacitación y la implementación, sino la propia certificación y el mantenimiento. Pero hay estudios serios que si aseguran un retorno de la inversión mucho antes de que venza el certificado a los 3 años de la certificación.

CURSOS

En ninguna parte de la norma le exige que la capacitación sea externa. Si usted cuenta con personal competente que pueda hacerlo internamente y tenga las credenciales (preferiblemente auditor certificado), hágalo con confianza. En caso contrario tome un curso externo. No confíe en que en los cursos de los organismos certificadores le podrán dar consejos sobre cómo implementar.

Los cursos de auditor líder no lo van a volver auditor líder en 5 días. Ofrecen un nivel profundo de conocimiento sobre el tema, pero tiene que complementarla con experiencia práctica.

DOCUMENTACION

Ahora se le conoce como información documentada. Mantenga la documentación simple y entendible por todos.

La mejor documentación es la que refleja su manera de operar, es sencilla y comunica fácilmente lo que se pretende transmitir.

Tome en cuenta la competencia de su personal antes de inundarlos de instrucciones o procedimientos muy detallados.

El exceso de control no significa control.

No mezcle niveles en su documentación. Esto es no incluya procedimientos enteros en su manual de la calidad o instrucciones detalladas dentro de un procedimiento. Manténgalo breve y sencillo.

No asigne a una persona como responsable de la documentación, porque el resultado serán documentos con una visión parcial (la del que documenta). Involucre al personal cuando menos en revisar los documentos.

Cuide en mantener vigente la documentación del sistema y destruya documentos obsoletos. Ahora es imprescindible el manejo electrónico de la información documentada. Hay medios tan sencillos como subirlos a plataformas como Google Docs.

Identifique bien sus documentos y procure indicar la versión, fecha de vigencia y utilice un sistema sencillo para codificarlos.

ENTREGA DEL CERTIFICADO

El gran día llegó. Los medios son convocados. No importa si mi empresa es PYME o un gran corporativo. Hay que echar la casa por la ventana. Es la gran ocasión y en términos festivos se puede comparar a la comida de fin de año.

Sin embargo fíjese en lo siguiente. Si es Director modere su discurso. No sólo la historia sino su personal le juzgará si no cumple con todo lo que su boca deje caer ese día. Si es empleado, no se pase de copas ni haga propuestas indecorosas no bienvenidas a las compañeras a la salida. Si es responsable del sistema no crea que aquí acabó todo, ni que le van a subir el sueldo (quizá la empresa si suba el precio de sus productos). Si es el representante del organismo certificador, vaya con sus mejores galas para que salga tan bien como los Directivos en el periódico. Si es el consultor y tuvo la suerte de que lo inviten al evento, ruegue por que le sigan dando trabajo y no se olviden de Usted.

No haga la foto, tipo selección de futbol, de todo el equipo.

Si contrató medios trate que sean de prestigio y aquí mejor no hago publicidad.

IMPLEMENTACIÓN

La implementación consiste en planificar el sistema, documentarlo con base a lo que pide ISO 9001 y a lo que hace su organización, se verifica que se siga lo que se declara en la documentación y haya evidencias, se audita internamente, luego a través de un organismo de certificación y si la auditoría no genera no conformidades o desviaciones importantes, se le otorga un certificado que dura 3 años. En ese período, cada 6 meses o anualmente el organismo de certificación que eligió, le visitará para corroborar que el sistema se mantiene.

Nunca adapte sus actividades a lo que pide la norma, sino ISO 9001 adáptela a sus actividades.

No se inunde de slogans ni frases vacías para lanzar la implementación. Mejor sea congruente y apéguese a lo comprometido. Es mejor que las frases.

ISO 9000

Es una familia de normas. Así cuando designamos a los mexicanos no distinguimos a regiomontanos, chilangos, tapatíos, poblanos, chiapanecos, jarochos, jaibos, hidrocálidos ni yucatecos, con ISO 9000 estamos refiriéndonos a una familia de normas. Sólo una de ellas es certificable y es ISO 9001. El resto son directrices o normas de apoyo. El habla cotidiana ha dejado este concepto ya muy arraigado.

No olvide escribirlo correctamente. “ISO-9001” con el guión en medio es incorrecto.

LIDERAZGO

Segundo de los llamados principios de gestión de la calidad y ahora un requisito que se debe demostrar, dentro de la llamada estructura de las normas de sistemas de gestión. La Alta Dirección, en organizaciones muy grandes, puede estar integrada por Directores al más alto nivel (normalmente designado como Comité Directivo o de Dirección), en empresas pequeñas puede ser el Gerente o Director General solamente.

Dirección tú eres la responsable, no vas a hacerlo. La responsabilidad de la Alta Dirección no implica que ésta tenga que hacer el trabajo de implementación, pero si debe llevar el liderazgo y supervisar avances.

No trate de que le hagan acordeones antes de la auditoría. Involúcrese desde el principio y estudie.

Nunca implemente ISO 9000 si no está convencido de su valor. Ahorre mejor ese dinero. Estas implementaciones por compromiso, lo llevarán a que a la postre se le caiga el teatro después de la certificación.

MANUAL DE LA CALIDAD

Fue un requisito en las versiones 1994, 2000 y 2008 pero desaparece por completo desde la versión 2015, lo cual no implica que se tenga que eliminar.

No existe una estructura definida, dicen muchos, pero ahora puede ser útil incluir una introducción o semblanza sobre su organización. Si no hubiese otro documento que lo contenga puede también referir la misión, visión, el mapa de procesos del sistema, referencia a procedimientos, organigrama y hacer la correspondencia de cada uno con los requisitos a ISO 9001 aplicables en un apéndice. Hay quienes siguen recomendado la trillada práctica de que en su desarrollo emule la estructura de ISO 9001:2015, bajo la excusa de que es más fácil para los empleados ubicar la información y sobre todo facilita la tarea de familiarización y verificación de cumplimiento con todos los requisitos de la norma por parte de auditores externos.

MULTISITIO

Así se le llama a empresas que tienen varias sucursales. Es más económico obtener la certificación por multisitio (esto es en una auditoría muestrear a todos los sitios) que hacer la auditoría sitio por sitio.

NMX-CC-ISO 9001-IMNC-2015

Mejor imposible, dicen quienes bautizaron así al equivalente mexicano de ISO 9001. Son técnicamente equivalentes, aunque los grandes corporativos transnacionales prefieren lo extranjero y desdeñen lo nacional, hasta las normas voluntarias.

ORGANISMO DE CERTIFICACIÓN DE TERCERA PARTE

Casa certificadora, certificador, etc., son algunas de sus denominaciones aunque el término correcto es organismo de certificación de tercera parte.

Cuando elija el organismo procure cuando menos evaluarlo contra los siguientes elementos:

- ☐ Acreditación en el sector de su organización (Código NACE)
- ☐ Reconocimientos internacionales
- ☐ Costo (desde el trámite inicial hasta la recertificación)
- ☐ Acreditamientos (EMA, ANAB, UKAS, etc.)
- ☐ Tiempo de respuesta
- ☐ Prestigio en el mercado

Cuídese de organismos que enmascaran la consultoría y le ofrecen la certificación en el mismo paquete.

PARETO, PRINCIPIO DE

Nombrado en honor de su creador, el economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), también conocido como la regla del 80-20 o la ley de los pocos vitales o muchos triviales, establece que opera varias ocurrencias, el 80% de las consecuencias (muchos triviales) se derivan del 20% de las causas (pocos vitales).

Este principio es vital en la calidad, ya que se tiende a derrochar recursos y energías en los muchos triviales (llámese variables por controlar, documentos que generar, objetivos de la calidad, instrumentos para calibrar, etc.), cuando es en los pocos vitales, lo que realmente importa en cuanto a la rentabilidad de la organización y a la satisfacción del cliente.

REGISTROS

También forma parte de lo que se conoce como información documentada y que ISO 9001 ahora pide que se *conserv*e en algunos de sus requisitos. El tendón de Aquiles de todo sistema (véase documentación). Estos documentos son esenciales para demostrar que su sistema está vivo y funciona. Debe comenzar por contar con un procedimiento claro y con controles sencillos pero eficaces. La concientización al personal es vital ya que en México y países latinoamericanos, no nos gusta dejar las cosas por escrito. Son aceptables los registros en medio electrónico, pero debe cuidar los controles para accesarlos y evitar su alteración (puede convertirlos con Adobe a archivos tipo pdf) y guardar respaldos.

Estas son las fallas comunes.

- ✗ No existen
- ✗ No están fechados, ni firmados
- ✗ Ilegibles
- ✗ Incompletos o con campos en blanco.
- ✗ Falta de constancia en su generación
- ✗ Controles ineficaces
- ✗ Decidia por parte del personal

La gran mayoría de las no conformidades levantadas en auditorías son relacionadas a este punto.

RESPONSABLE DEL SISTEMA

Tiene que ser alguien con autoridad y no abandonarlo a su suerte. Debe estar respaldado por el compromiso de la Alta Dirección.

No espere que haga todo el trabajo.

Es el que da la cara por toda la empresa en los procesos de certificación, como contacto ante el organismo externo. Es también quien más sufre y se desvela para una auditoría.

El proyecto ISO 9000 no es de una sola persona o del área de calidad, todas las áreas involucradas deben compartir dicha responsabilidad.

Asigne bajo este rol a alguien con suficiente autoridad y d selo a conocer a todo el personal.

RIESGO

Bajo ISO 9001 es el efecto de la incertidumbre sobre los resultados y es el eje del nuevo enfoque preventivo a nivel sistema que ahora requiere esta norma, denominado también pensamiento basado en riesgos . Estos resultados son hacia el desempeño y logro de los objetivos de la calidad. Los más relevantes van hacia la insatisfacción del cliente y todas las consecuencias potenciales que de esto se pudieran derivar. Todo riesgo parte de una fuente o causa que conlleva a un evento que desencadena en un impacto o consecuencia potenciales, aunque no todos tienen el mismo peso en una organización. Para ello deben establecerse criterios claros para la toma de decisiones o acciones para mitigarlos.

ROTACION DEL PERSONAL

Algo inevitable dada la dinámica empresarial y a los modelos económicos actuales. Sin embargo puede mandar ondas de choque desastrosas a su sistema si no cuenta con un buen programa para capacitar al nuevo personal, tanto en lo relativo a ISO 9001 como a su propio sistema. Muchas empresas pasan por alto esto y el nuevo personal trabaja a sus anchas y sin conocer el sistema, hasta que todo queda como en un principio al haberse ido todo el personal que ya había sido capacitado.

SISTEMA o SGC

Forma abreviada, por algunos, de designar al sistema de gestión de la calidad.

TERMINOLOGIA

No es el mismo *proceso* que *procedimiento*. En un caso se refiere al conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas, el otro es la forma específica de llevar a cabo una actividad.

Diferenciar bien *acción correctiva* y *corrección*. Ambas implican tomar acciones, una con un enfoque de investigación y erradicación de causas raíz de la no conformidad y la otra para eliminar no conformidades.

Barbarismos comunes:

- ✗ “El ISO” (Mejor la ISO si se refiere a toda Organización Internacional para la Normalización). En algunas empresas me decían así: “Ahí viene *el ISO*”.
- ✗ “La certificación por o de ISO” (ISO no certifica, sino los organismos de certificación acreditados para tal fin a través de organismos de acreditación).
- ✗ “Tramitar ISO 9000”

- ✗ “Certificarme a ISO” o a “ISO 9000” (Usted no puede certificarse a un organismo de normalización, ni a ISO 9000 por que es una norma de fundamentos y vocabulario, no de requisitos).

Es muy aconsejable que se estudien y asimilen los términos de ISO 9000 desde que inicia su proyecto y reforzarlos continuamente. Recuerde que implementar un nuevo sistema, implica dominar nuevos conceptos y estos deben dominarse por todo el personal.

APENDICE B. Ejemplos de obstáculos reales en empresas

Los ejemplos que reproduzco aquí son de algunas empresas donde di consultoría y cuyos nombres omito por cuestiones de confidencialidad. La herramienta usada es la denominada Análisis del Campo de Fuerzas, que se utiliza frecuentemente en situaciones donde se quiere determinar el impacto de fuerzas antagónicas (Fuerzas Impulsoras (Driving Forces), las cuales facilitan el cambio y las Fuerzas Restrictivas (Restraining Forces)), las cuales evitan que el cambio ocurra, para lograr un estado ideal.

Estado ideal: lograr la certificación del SGC la primera semana de julio del 20xx.

(+) Fuerzas impulsoras	Fuerzas restrictivas (-)
→ Compromiso de la Alta Dirección → Estrategia de la Dirección para mejorar la calidad de los servicios → Avance logrado hasta la fecha → Apoyo de consultoría externa → Constancia en el seguimiento por parte de la Representante en la implantación. → Involucramiento de los Gerentes en la implantación	← Confusión en la terminología de ISO 9000 y la rigidez técnica de los documentos (A) ← Dificultad en definir claramente los procesos ← Incongruencia entre lo requerido por ISO 9001, lo definido en el Manual y lo realizado en la empresa (parte operativa) (B) ← Reticencia del personal a usar la terminología de ISO 9000. ← Carga de trabajo actual (C) ← No se ha tenido el tiempo para asimilar adecuadamente el SGC. ← Falta de confianza en externar que no se entienden las cosas. Sigo con mi duda o no me interesa entender. ← Personal no totalmente sensibilizado ← Cambios en algunos documentos (formatos) ← Falta de alineación de todo el personal hacia lograr el objetivo de la certificación (D) ← No se percibe necesario el involucramiento de todos (se puede hacer “sin mí”). ← Incongruencia entre formatos y procedimientos ← Carencia de disciplina en recabar y analizar datos. (E) ← La Alta Dirección está convencida del SGC pero no comulga con muchos aspectos del mismo. ← La Alta Dirección no comprende varios aspectos relacionados con su Compromiso (F) ← No hay interés en comprender la documentación del SGC ← Documentación que aún incumple con lo requerido por ISO 9001:2000 ← La documentación actual aún no refleja totalmente la realidad de la operación de la

(+) Fuerzas impulsoras	Fuerzas restrictivas (-)
	empresa (o le falta o le sobra en todos los procesos). ← Incomprensión en el enfoque de procesos. (G)

Definición de prioridades mediante Técnica de grupo nominal

Determinación de prioridades en las fuerzas restrictivas

7= lo más importante

1 = lo menos importante

Fuerzas restrictivas	Alex	Víctor Hugo	Irma	Mónica	Silvia	Eduardo	Juan	Totales
A	6	7	7	5	3	4	7	39
B	7	2	2	7	2	3	6	29
C	5	5	6	3	6	6	1	32
D	3	4	3	2	1	5	2	20
E	1	6	5	4	7	2	5	30
F	4	3	1	1	5	1	3	18
G	2	1	4	6	4	7	4	28

Se definen prioritarios

A Confusión en la terminología de ISO 9000 y la rigidez técnica de los documentos

C Carga de trabajo actual

E Carencia de disciplina en recabar y analizar datos.

B Incongruencia entre lo requerido por ISO 9001, lo definido en el Manual y lo realizado en la empresa (parte operativa)

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE MEJORA

Cerrar todas las observaciones de la auditoría interna y eliminar fuerzas restrictivas identificadas

BÚSQUEDA DE POSIBLES SOLUCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Confusión en la terminología de ISO 9000 y la rigidez técnica de los documentos

- ☐ Reforzar términos con apoyo de ISO 9000:2015
- ☐ Revisión integral de la documentación (Manual, formatos y procedimientos)
- ☐ Apoyo al reforzamiento de manera informal “El término del día es...”

Carga de trabajo actual

- ❑ Sesiones grupales o individuales de repaso los días sábado o el fin de semana, para familiarizarse con el sistema. Se requiere que sea con todo el personal de la empresa.

Carencia de disciplina en recabar y analizar datos.

- ❑ Reforzar la importancia de recabar datos
- ❑ Recabar información hasta la fecha de los datos determinados .
- ❑ Emplear técnicas de análisis ya vistas.
- ❑ Sensibilizar de lo anterior a todo el personal.

Incongruencia entre lo requerido por ISO 9001, lo definido en el Manual y lo realizado en la empresa (parte operativa)

- ❑ Revisión integral de la documentación (Manual, formatos y procedimientos)
- ❑ Involucrar al personal responsable en dicha revisión.

Términos propuestos para el Programa “El término del día es...”

- ❑ Mejora continua
- ❑ Proceso
- ❑ Procedimiento
- ❑ Eficacia
- ❑ Eficiencia
- ❑ Corrección
- ❑ Acción correctiva
- ❑ Acción preventiva
- ❑ No conformidad
- ❑ Verificación
- ❑ Revisión
- ❑ Validación
- ❑ Diseño y desarrollo
- ❑ Proyecto
- ❑ Riesgo
- ❑ Gestión
- ❑ Requisito

Estado ideal: implantación exitosa del SGC para lograr la certificación en abril del 20xx.

(+) Fuerzas impulsoras	Fuerzas restrictivas (-)
→ Asesoría	← Interés individual y no de grupo (A)
→ Recursos	← Compromiso (B)
→ Organización del trabajo	← Falta comunicación interdepartamental y reforzamiento interfases (C)
→ Estrategia adoptada para hacer competitiva a la empresa	← No se han definido roles (falta comunicarlos)

(+) Fuerzas impulsoras	Fuerzas restrictivas (-)
→ Organización existente → Resultados de la auditoría interna → Capacidad de medir procesos → Participación del personal → conciencia adquirida en la importancia de estar certificados. → Desarrollo del personal → Competencia del personal	(D) ← Transmitir información en forma oportuna y clara ← Resistencia al cambio (E) ← Interfases con el Corporativo. (F) ← Documentación pendiente por emitir formalmente (G)

Definición de prioridades mediante Técnica de grupo nominal. Determinación de prioridades en las fuerzas restrictivas

6= lo más importante

1 = lo menos importante

Fuerzas restrictivas	Juan	Norma	Víctor	Fernanda	Sandra	Lorena	Jesús	Teresa	Saúl	Alberto	Ricardo	María Inés	Julia	Alma	Total
A	5	6	1	1	5	7	7	1	3	7	4	4	6	4	61
B	3	4	6	2	7	1	4	5	7	6	6	7	7	3	65
C	6	7	7	4	3	6	5	7	6	4	5	5	5	1	71
D	2	3	2	3	4	4	6	6	5	5	7	1	1	5	54
E	1	2	3	7	6	2	3	2	4	2	3	6	4	6	51
F	7	5	5	6	2	5	2	3	2	3	1	2	3	2	41
G	4	1	4	5	1	3	1	4	1	1	2	3	2	7	39

Se definen prioritarios

A Interés individual y no de grupo

B Compromiso

C Falta comunicación interdepartamental y reforzamiento interfases

Causas detectadas de falta de comunicación:

- ☐ No se ha bajado el sistema en todas las áreas.
- ☐ No se asimila la información cuando ya hay nueva
- ☐ Esfuerzos aislados
- ☐ Falta de información
- ☐ Falta de seguimiento

Causas detectadas con respecto a la falta de compromiso:

- ☐ Responsabilidad
- ☐ Expectativas en el sistema
- ☐ Falta formación y difusión
- ☐ Integración a la empresa

APENDICE C

Sitios web y referencias útiles

<http://www.iso.org>
<http://www.economia.gob.mx>
<http://www.inlac.org>
<http://www.iaf.nu>
<http://www.tc176.org/>
<http://www.asq.org>
<http://www.icontec.org.co/>

Documentos de apoyo que debe tener y que puede obtener de las páginas referidas gratuitamente:

Guías del TC/176, subcomité 2:

El enfoque basado en procesos en ISO 9001:2015
Orientación sobre los requisitos de información documentada de la norma ISO 9001:2015
Pensamiento basado en riesgo en ISO 9001:2015
Cómo se aborda el cambio dentro de ISO 9001:2015

Guías del Grupo de Prácticas de Auditoría

ISO 9001 para pequeñas empresas, qué hacer. (Publicado por la ISO)

APENDICE D

Normas relacionadas con los sistemas de gestión de la calidad⁶

Norma internacional	Equivalente nacional (México)
ISO 9000:2015	NMX-CC-9000-IMNC-2015. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.
ISO 9001:2015	NMX-CC-9001-IMNC-2015. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
ISO/TS 9002:2017	Directrices para la aplicación de ISO 9001:2015
ISO 9004:2018	NMX-CC-9004-IMNC-2019. Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad.
ISO 10001:2018	Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente – Guías para los códigos de conducta para las organizaciones.
ISO 10002:2004	NMX-CC-10002-IMNC-2005, Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones
ISO 10003:2007	NMX-CC-10003-2012. Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para la resolución de conflictos externa a las organizaciones.
ISO 10004:2012	NMX-CC-10004-IMNC-2005, Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para el seguimiento y la medición.
ISO 10005:2005	NMX-CC-10005-IMNC-2005. Sistemas de gestión de la calidad- Directrices para los planes de la calidad.
ISO 10006:2003	NMX-CC-10006-IMNC-2005. Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos
ISO 10007:2003	NMX-CC-10007-IMNC-2005. Sistemas de Gestión de la Calidad- Directrices para la gestión de la configuración.
ISO 10010:2022	No hay versión en norma mexicana
ISO 10012:2002	NMX-CC-10012-IMNC-2004. Sistemas de gestión de mediciones – Requisitos para procesos de medición y equipos de medición
ISO/TR 10013:2021	NMX-CC-10013-IMNC. Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad
ISO 10014:2008/Cor 1:2007	NMX-CC-10014-IMNC-2006. Gestión de la calidad - Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos

⁶ Nota: las referencias en años son al mes de abril de 2021 y las ediciones actuales podrían estar sujetas a cambios por el proceso periódico de revisión de las normas.

ISO 10015:2019	NMX-CC-10015-IMNC-2002. Gestión de la calidad - Directrices para la formación del personal
ISO/TR 10017:2003	NMX-CC-10017-IMNC-2006. Directrices sobre técnicas estadísticas para la NMX-CC-003:1995 IMNC.
ISO 10019:2005	NMX-CC-10019-IMNC-2005. Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios
ISO/TS 10020:	Sistemas de gestión de la calidad — Gestión de cambio organizacional— Procesos. No hay versión NMX equivalente en español.
ISO 15161:2001	NMX-CC-15161-IMNC-2005. Directrices para la aplicación de la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en la industria de alimentos y bebidas (publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de septiembre de 2005).
ISO/IEC 17050-1	NMX-EC-17050-1-IMNC-2005, Evaluación de la conformidad-Declaración de conformidad del proveedor-Parte 1: Requisitos generales
ISO 19011	NMX-SAA-19011-2018. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental
ISO/IEC Guía 53:2005	NMX-EC-053-IMNC-2005, Evaluación de la conformidad-Orientaciones para la utilización del sistema de gestión de la calidad de una organización en la certificación de productos
ISO/IEC Guía 27:1983	NMX-EC-027-IMNC-2007, Directrices de acciones correctivas a ser tomadas por un organismo de certificación en caso del mal uso de la marca de conformidad.
NMX-CC-028-IMNC-2019	Guía de interpretación de la NMX-CC-9001-IMNC-2000 en organizaciones que realizan investigación y desarrollo tecnológico

Normas relacionadas con la evaluación de la conformidad:

NMX-EC-17000-IMNC-2007 ISO/IEC 17000:2004 COPANT/ISO/IEC 17000:2005	Evaluación de la conformidad - Vocabulario y principios generales.
NMX-EC-17011-IMNC-2005 ISO/IEC 17011:2004	Evaluación de la conformidad - Requisitos generales para los organismos de acreditación que realizan la acreditación de organismos de evaluación de la conformidad.
NMX-EC-17020-IMNC-2000 ISO/IEC 17020:2012	Criterios generales para la operación de varios tipos de unidades (organismos) que desarrollan la verificación (inspección).
ISO/IEC 17025:2018	NMX-EC-17025-IMNC-2006. Evaluación de la conformidad - Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y de calibración.
NMX-EC-17040-IMNC-2007 ISO/IEC 17040:2005 COPANT - ISO/IEC 17040:2005	Evaluación de la conformidad - Requisitos generales para la evaluación entre pares de organismos de evaluación de la conformidad y organismos de acreditación.

Otras guías interpretativas de acuerdo al sector:

Norma internacional	Equivalente nacional (México)/Título
PROY-NMX-CC-024-IMNC-2005 IWA 1:2005	Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del proceso en las organizaciones de servicios de salud.
NMX-CC-023-IMNC-2004 IWA 2:2003	Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación.
NMX-CC-025-IMNC-2006. IWA 4:2009	Guías para la aplicación de ISO 9001:2008 en gobierno local. .
ISO/IEC 15189:2012	NMX-EC-15189-IMNC-2012, Laboratorios Clínicos-Requisitos particulares para la calidad y la competencia-
ISO 16106:2006	Empaque – Empaque para el transporte de bienes peligrosos – Empaques para bienes peligrosos, contenedores intermedios a granel (Ibas) y empaques grandes – Guías para la aplicación de ISO 9001.
ISO 22006:2009	Sistema de gestión de la calidad – Guías para la aplicación de ISO 9001:2000 en la producción de cosechas.
ISO/IEC 90003:2004	Ingeniería de software - Guías para la aplicación de ISO 9001:2000 a programas informáticos.
ISO/IEC TR 90005:2004	Ingeniería de software -- Guías para la aplicación de ISO 9001:2000 a procesos de ciclo de vida del sistema

Normas sectoriales basadas en ISO 9001 (no son normas ISO):

Norma internacional	Equivalente nacional (México)/Título
IATF 16949:2016	Sistemas de Gestión de la Calidad para organizaciones en la industria automotriz.
AS 9100	Sistemas de Gestión de la Calidad – Aeroespacio - Requisitos
TL 9000	Requisitos de un sistema de gestión de la calidad para telecomunicaciones.
	PROY-NMX-CC-026-IMNC-2008. Guía de interpretación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en servicios de salud.

Otras normas internacionales de sistemas de gestión:

Norma internacional	Equivalente nacional (México)/Título
ISO 14001:2015	NMX-SAA-14001-IMNC-2015. Sistemas de Gestión Ambiental – Requisitos.

Norma internacional	Equivalente nacional (México)/Título
ISO 45001:2018	NMX-SAST-45001-IMNC-2018. Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo – Requisitos.
ISO/IEC 20000-1:2005	Tecnología de la información – Gestión del servicio -- Parte 1: Especificación
ISO 22000:2018	NMX-F-CC-22000-NORMEX-IMNC-2007 Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos - Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria
ISO 37001:2016	Sistema de gestión antisoborno - Requisitos
ISO/IEC 27001:2013	Tecnologías de la información – Técnicas de seguridad – Sistemas de gestión de seguridad de la información- Requisitos
ISO 39001:2012	Sistemas de gestión para la seguridad en el tráfico - Requisitos

Otras normas guía relacionadas

Norma internacional	Equivalente nacional (México)/Título
ISO 26000:2010	Guía de responsabilidad social.
ISO 31000:2018	Guía para la gestión de riesgo
ISO 31010:2019	Gestión de riesgo - Herramientas

(NOTA: las anteriores guías no son normas certificables ni de sistema de gestión).

