

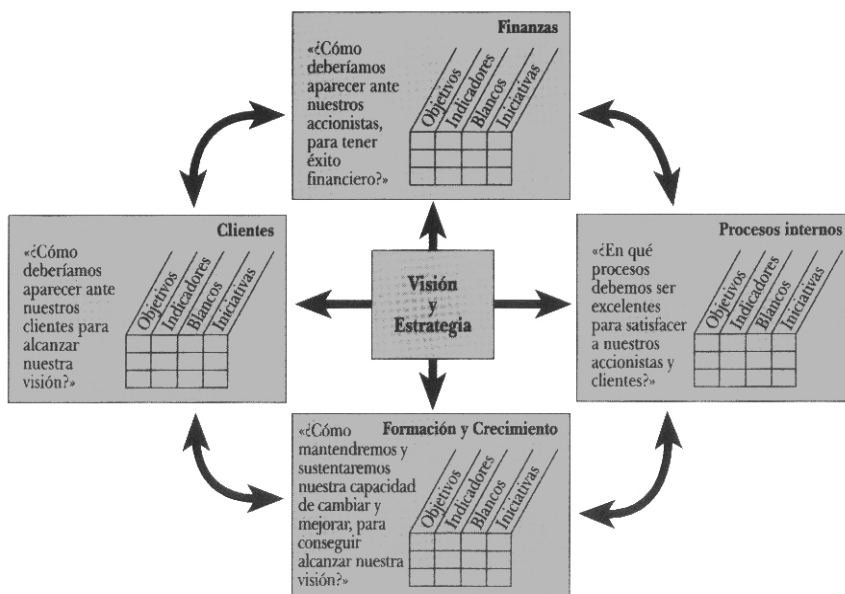
## Alineación del sistema de gestión de la calidad (SGC) con el éxito de las organizaciones

Hay muchos puntos de contacto entre los negocios, la calidad y la excelencia, y muchos modelos y herramientas que una organización puede elegir. Ejemplos de estos modelos y herramientas pueden ser:

- tablero de control balanceado
- modelos de excelencia en los negocios
- sistemas de gestión de la calidad ISO 9001
- seis sigma
- modelos Deming y Juran

### Tablero de control balanceado

“Un sistema que traduce la misión y estrategia de una organización en un conjunto completo de mediciones del desempeño que provee un marco para la medición estratégica y el sistema de gestión” (Kaplan and Norton).

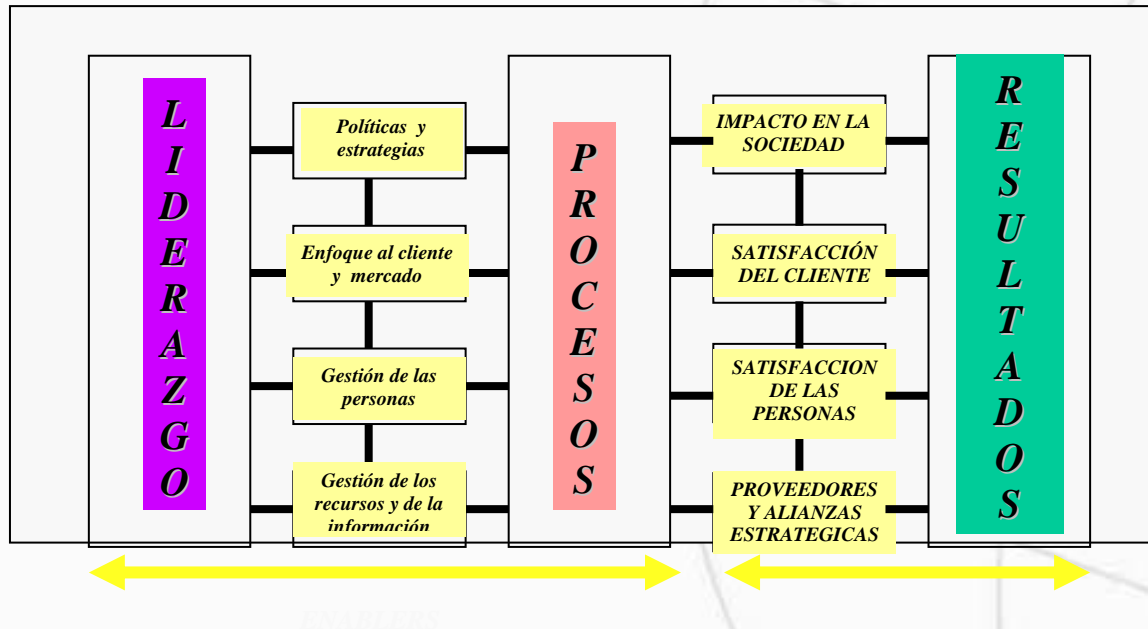


## Modelos de excelencia en los negocios

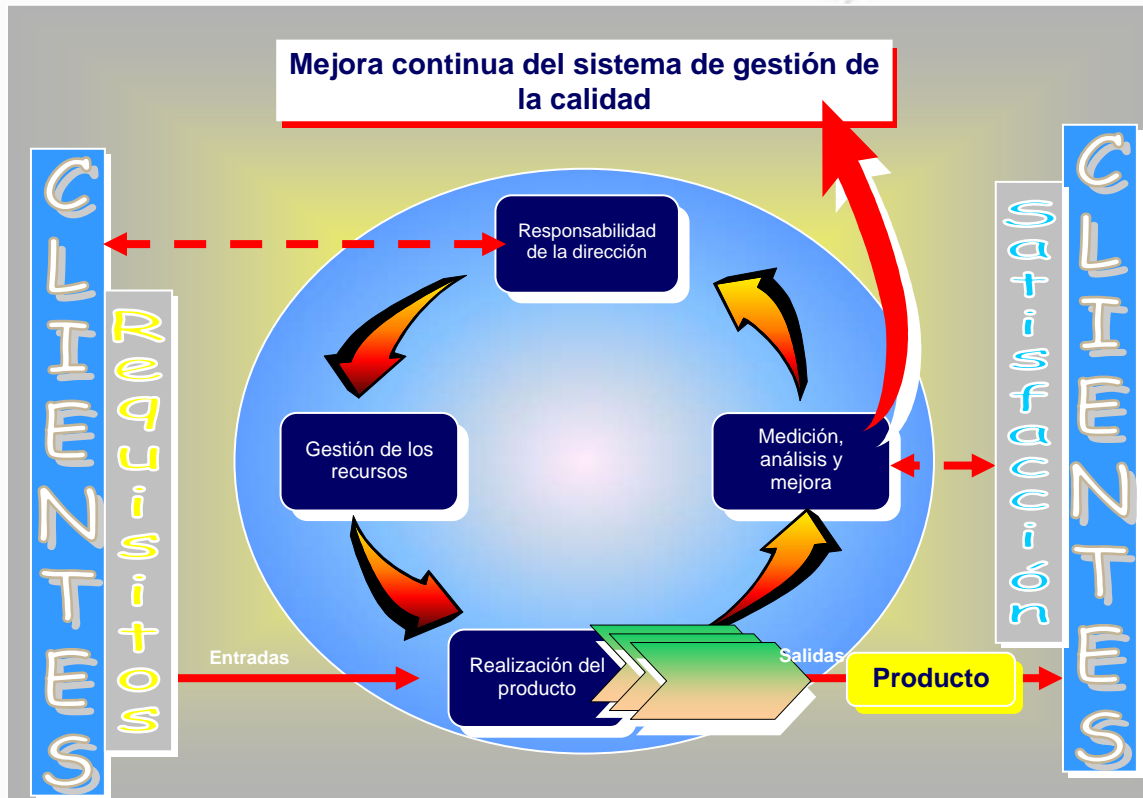
Existen muchos modelos de excelencia en el mundo:

- Premio Deming
- Premio Malcolm Baldrige
- Premio y Modelo EFQM
- Modelos y premios nacionales de excelencia

Un modelo nacional de excelencia típico puede ser:



## Modelo de la norma ISO 9001:2000



### Tablero de control balanceado

Visión y estrategia

Clientes

Procesos internos

Resultados del negocio

### ISO 9001:2000

Política de la calidad  
Objetivos de la calidad

Enfoque al cliente  
Procesos relacionados con el cliente  
Satisfacción del cliente

Sistema de gestión de la calidad (SGC),  
Requisitos generales  
Realización del producto

No mencionado específicamente en la norma

## Modelo de excelencia

## ISO 9001:2000

Política y estrategia	Política de la calidad Objetivos de la calidad
Enfoque al cliente y mercado	Enfoque al cliente
Satisfacción del cliente	Procesos relacionados con el cliente Satisfacción del cliente
Gestión de las personas	Recursos humanos
Procesos de la organización	Sistema de gestión de la calidad (SGC) Requisitos generales Realización del producto
Resultados del negocio	No mencionado específicamente en la norma

## **ISO 9001**

La norma ISO 9001 especifica requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos de los clientes y los reglamentarios aplicables,
- aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

## **El modelo Sydney**

El concepto de este modelo fue desarrollado por el Grupo de Prácticas de Auditoría ISO/TC176/IAF ISO 9001 durante su reunión en Sydney, Australia en el año 2003. El modelo demuestra que la eficacia y mejora pueden ser representadas como un modelo cíclico que usa los componentes del SGC para analizar los datos y, luego, implementar cambios e iniciativas que aseguran la mejora continua. El resultado general es un enfoque proactivo para cumplir con los objetivos del SGC, y más importante, los objetivos corporativos, del negocio y financieros relacionados.

Hay muchos ejemplos y requisitos de la norma ISO 9001 que requieren de la organización que tenga en cuenta la eficacia de su sistema de gestión de la calidad. Otros requisitos especifican la necesidad de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad, no solamente “campanas sobre la calidad” esporádicas.

## **Eficacia**

“Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” (ISO 9000 3.2.14).

“La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente” (ISO 9001, apartado 0.3).

## Mejora y eficacia

“La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad ..... b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad” (ISO 9001, apartado 5.3).

“La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección” (ISO 9001, apartado 8.5).

## El concepto del modelo Sydney

“La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad” (ISO 9001, apartado 8.4); así mismo, para asegurar que los objetivos de la calidad y/o del negocio de la organización han sido logrados.

En el ejemplo siguiente, una organización ha identificado varios objetivos de la calidad y ha recopilado datos sobre el resultado de estos objetivos. Usando la técnica del “gap analysis”, los resultados son comparados con los objetivos y así puede determinarse el grado de eficacia del SGC en un período determinado. Los mismos datos permiten a la organización medir el grado de mejora y tomar cualquier acción considerada necesaria basada en la información y los resultados.

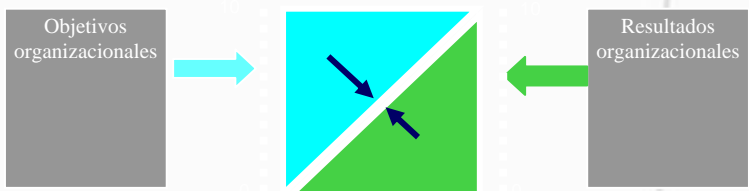
Objetivos organizacionales
Requisitos de los clientes
Requisitos legales y regulatorios
Porcentaje de defectos
Controles al SGC
Compras



**Ejemplos de objetivos establecidos por la organización**

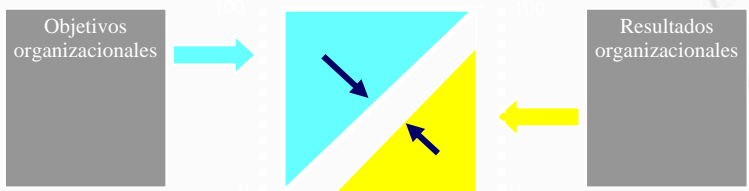


## Eficacia del SGC



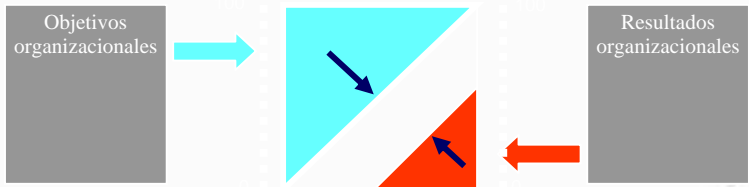
La diferencia mide la falta de eficacia del SGC. Cuando menor la diferencia, más eficaz es el SGC.

Las cosas andan bien!



La diferencia mide la falta de eficacia del SGC.

La dirección debería recibir una advertencia!



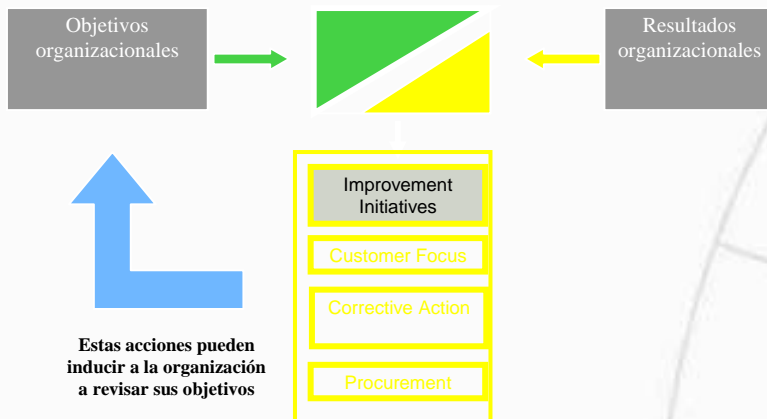
La diferencia mide la falta de eficacia del SGC.

La organización está en problemas!

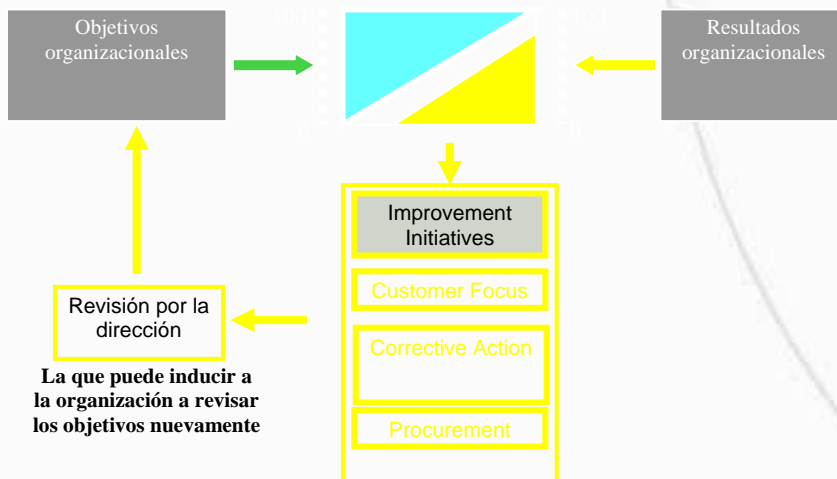


La mejora también puede ser medida

## Qué acciones se toman cuando hay diferencias?



*Improvement initiatives (Iniciativas de mejora)*  
*Customer focus (Enfoque al cliente)*  
*Corrective action (Acción correctiva)*  
*Procurement (Compras)*



*Improvement initiatives (Iniciativas de mejora)*  
*Customer focus (Enfoque al cliente)*  
*Corrective action (Acción correctiva)*

## *Procurement (Compras)*

Los procesos de mejora son evaluados también durante las revisiones por la dirección, donde se toman las acciones que correspondan.

Las normas ISO 9001 e ISO 9004 forman un par consistente de normas sobre sistemas de gestión de la calidad. La norma ISO 9001 tiene como objetivo proveer aseguramiento en la calidad del producto y mejorar la satisfacción del cliente, mientras que la norma ISO 9004 propone una perspectiva más amplia de gestión de la calidad para proporcionar lineamientos sobre la mejora del desempeño.

La alta dirección debería, por lo tanto, definir métodos para medir el desempeño de la organización con el fin de determinar si los objetivos planificados han sido logrados.

Estos métodos pueden ser:

- mediciones financieras
- mediciones del desempeño de los procesos en la organización
- mediciones externas, tales como comparaciones externas (benchmarking) y evaluaciones por terceras partes
- evaluación de la percepción de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, del desempeño de los productos proporcionados
- medición de otros factores de éxito identificados por la dirección
- evaluación de la satisfacción de los clientes, del personal de la organización y de otras partes interesadas.

(ISO 9004, apartado 5.1.1)

## **La eficacia de la organización**

Luego de analizar los datos y de llegar a una conclusión sobre la eficacia del SGC, el mismo proceso puede ser utilizado para determinar si el SGC ha tenido algún efecto sobre los resultados del negocio y/o financieros.



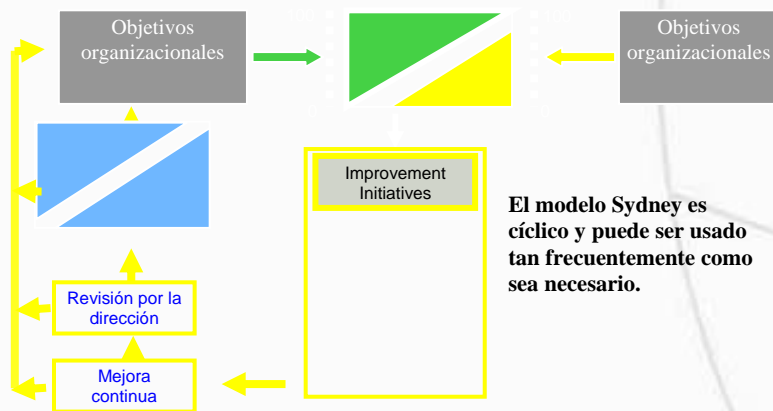
**La diferencia mide ahora la falta de eficacia del negocio de la organización. Cuanto menor es la diferencia, más eficaz es la organización.**

## Mejora de los negocios de la organización



Nuevamente, las mejoras en la organización pueden ser medidas y gestionadas.

## Análisis de datos



*QMS results (Resultados del SGC)*

*Business results (Resultados del negocio)*

*Improvement initiatives (Iniciativas de mejora)*

## Conclusiones

El resultado general del uso del modelo Sydney es un enfoque proactivo para cumplir con los objetivos del SGC y, más importante aún, los objetivos corporativos del negocio y/o financieros de la organización.

La eficacia del SGC en poder cumplir con ambos objetivos, los de la calidad y los del negocio, será probablemente la característica principal que asegure el apoyo continuo y la asignación de recursos para mantener el SGC dentro del ámbito corporativo.

Este artículo es una versión editada del "Medición de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y mejoras", que puede consultarse en el sitio web del grupo de Prácticas de Auditoría, y es reproducido por cortesía de ISO y de IAF. Estos documentos fueron desarrollados tomando como referencia buenas prácticas actuales y, por lo tanto, no han sido avalados formalmente como recomendaciones del International Accreditation Forum (IAF) ni como interpretaciones del Comité ISO TC176. Para obtener información sobre el Grupo de Prácticas de Auditoría, se debe consultar:

<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/138402/138403/%203541460/customview.html?func=ll&objId=3541460&objAction=browse&sort=name>.

El grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001 es un grupo informal de expertos en sistemas de gestión de la calidad, auditores y profesionales miembros del IAF y del Comité Técnico ISO/TC 176 "Gestión y Aseguramiento de la Calidad". Este grupo ha desarrollado un conjunto de guías y presentaciones que contienen explicaciones sobre las auditorías de sistemas de gestión de la calidad, y reflejan el enfoque por procesos que es esencial para auditar los requisitos de la norma ISO 9001.

**ENERO 2005**