



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD PARTE ISO 9001:2000



Del 18 al 29 de Septiembre de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 206

Instructor: Lic. Servando R. Martínez García
PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN
SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN

Septiembre de 2006

**FACULTAD DE INGENIERIA.
División de Educación Continua.**

CURSO-TALLER:

**“INTRODUCCION A LA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PUBLICO”
ISO 9000-2000.**

MANUAL DEL PARTICIPANTE

NOMBRE: _____

**Instrucción impartida por:
Lic. Servando Rafael Martínez García.
Septiembre, 2006.**

OBJETIVO GENERAL:

Al término del curso los participantes podrán aplicar conceptos y principios de calidad en el trabajo, mejorando su integración, productividad y nivel de vida.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- 1).- Identificar conceptos básicos de Calidad tales como: sistema; proceso; cliente; planeación; eficiencia; eficacia; requisito; cambio; servicio; registro; desperdicio; retrabajo; no conformidad; excelencia; etc.
- 2).- Identificar la evolución histórica de los enfoques de la Calidad, puntualizando en el momento actual y las causas que le dieron lugar, y conocer los aportes y personajes principales.
- 3).- Sensibilizar a los participantes en la importancia de trabajar en equipo, reconociendo el valor de su trabajo y el de sus compañeros y la vinculación de su trabajo con el cumplimiento de objetivos y metas de la SEMARNAT.
- 4).- Crear en los participantes una cultura basada en la aplicación de filosofías de Calidad en el Servicio en la Administración Pública Federal.
- 5).- Conocer para aplicar en el ámbito de nuestras responsabilidades laborales los ocho principios de Calidad de la Norma ISO 9001:2000.
- 6).- Identificar las causas y objetivos que originaron a las normas ISO 9000 así como identificar a las normas principales.



Valdéz Buratti, Luigi.

Calidad es un servicio. Servicio es entregarles a nuestros clientes lo que ellos quieren, como lo quieren, donde lo quieren y en el momento que lo soliciten, con la consecuente atención post-venta y el trato personal que todo buen servicio debe incluir.



Ishikawa, Kaoru.

La calidad significa desarrollar, diseñar, manufacturar y vender un producto de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los consumidores. En este sentido, la calidad en su interpretación más amplia, significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas que laboran en la empresa (trabajadores gerentes, ejecutivos, etc.), calidad del sistema, calidad de la empresa y calidad de los objetivos.



ISO 9000:2000

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.

Como se observa, en la mayoría de las definiciones existen elementos en común, por ejemplo el enfoque al cliente o usuario, satisfacer las necesidades o requerimientos del cliente o usuario, cumplir con las especificaciones y hacer las cosas bien.

¿POR QUE ES IMPORTANTE LA CALIDAD PARA LA INSTITUCION?

- a). Por el elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir el trabajo, corregir errores continuos, despilfarrar recursos, etc.**
- b). Por la ventaja competitiva que produce brindar a los usuarios o ciudadanos la Calidad en bienes y servicios que ellos reciben de nosotros.**
- c). Por lo que significa lograr un mayor rendimiento de los recursos asignados, de la inversión para hoy y siempre.**

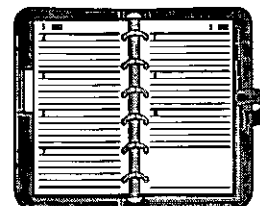
¿Y QUE SIGNIFICA LA CALIDAD AL INTERIOR DE LA INSTITUCION?

- Ambiente de trabajo propicio, con una cultura uniforme de servicio que eleva el nivel de vida de los servidores públicos.**
- Es una filosofía que distingue a nuestra institución y que nos fortalece como pilar de la Administración Pública Mexicana.**

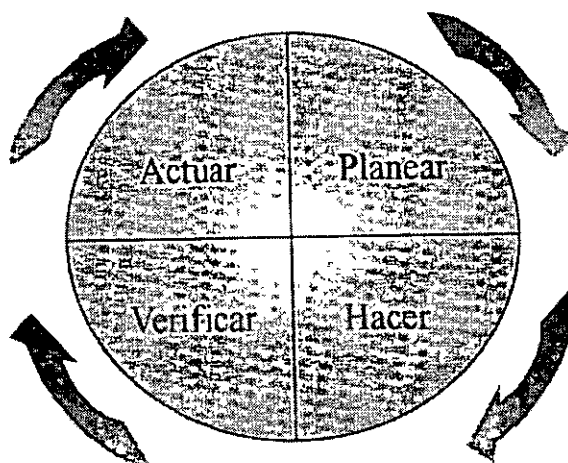
B.- Planeación:

La planeación es una herramienta que nos ayuda a garantizar los resultados esperados en cualquier proyecto o acción que emprendemos.

Planear es definir las actividades que tenemos que realizar para lograr algo, el tiempo en que deberá realizarse cada cosa, qué recursos son necesarios, quiénes participarán y cómo se distribuirán las tareas.



- Al planear podemos anticiparnos a los obstáculos que puedan presentarse y estar en disposición de resolverlos.
- Planear es anticiparse al futuro por medio de acciones presentes.



PLANEAR es organizar el futuro, causar que lo que se desea se realice, definir objetivos, establecer políticas de gestión (normas generales para la toma de decisiones).

HACER es ejecutar e implementar el plan.

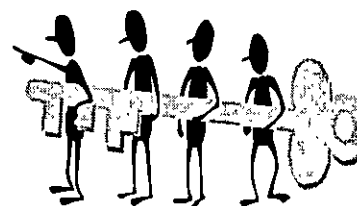
VERIFICAR es revisar los resultados que se van obteniendo y compararlos contra lo planeado, hacerlo mediante mediciones concretas.

ACTUAR es mejorar continuamente para asegurarse que el futuro convertido en presente sea el deseado.

C.- Pensamiento Sistémico

El pensamiento sistémico es un enfoque bajo el cual se analizan los fenómenos o ciertas situaciones que ocurren, desde el punto de vista de la teoría de sistemas.

- Los grupos en donde existe identificación entre sus miembros, compromiso de unos con otros, conocimiento de las metas propuestas y aceptadas para la organización, tienen más posibilidades de constituirse como equipo efectivo de trabajo, y lograr sus objetivos individuales y de grupo.
- El éxito de los equipos de trabajo depende en gran parte de la madurez de sus integrantes, la comunicación efectiva, la capacidad de autogerirse y tomar decisiones, un liderazgo adecuado, así como de tiempo y esfuerzo para alcanzar el nivel óptimo de funcionamiento.



Características de los grupos efectivos:

- ☺ Orientación a la tarea, como resultado de una intensa motivación de todos los miembros hacia el logro de objetivos.
- ☺ Amplia participación de todos, no sólo en la ejecución, sino también en la discusión.
- ☺ Intercambio de ideas, opiniones e información.
- ☺ Tolerancia a las diferencias de carácter y al desacuerdo.
- ☺ Apertura de todos y cada uno a la crítica constructiva.
- ☺ Toma de decisiones por consenso más que por votación o imposición.
- ☺ Clima libre, relajado y espontáneo, sin negar la disciplina.
- ☺ Sensibilidad a los valores humanos de los compañeros, no sólo como miembros del grupo, sino como personas.
- ☺ Liderazgo situacional.
- ☺ Método de trabajo.

Por su especial importancia, este punto se tratará con mayor profundidad más adelante

G. Mejora Continua.

Vivimos en un mundo de constantes cambios en donde las expectativas y necesidades cambian y aumentan con el tiempo.

Lo que hacíamos ayer, puede ya no ser adecuado para las necesidades y requerimientos de nuestros clientes de hoy, mejorar nuestros productos y/o servicios nos exige superarnos y ser mejores cada día.

Por lo tanto, la Mejora Continua se orienta a:

- Responder a las expectativas del usuario y lograr su satisfacción.
- Mejorar constantemente y en forma gradual los productos y/o servicios.
- Transformar y mejorar los procesos de trabajo
- El mejoramiento de cada trabajador en su propia actividad laboral.

"INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD PARTE ISO 9001:2000"

LO QUE LA CALIDAD ES Y LO QUE NO ES	
CALIDAD ES:	CALIDAD NO ES:
Un proceso de cambio general y permanente en nuestra Institución	Un proyecto o programa de algunas áreas que duran cierto tiempo
Compromiso y responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de nuestra institución	Responsabilidad de funcionarios, directivos y colaboradores de determinadas áreas
Una Estrategia que permite: <ul style="list-style-type: none"> • Conocer las necesidades y demandas de los usuarios • Mejorar continuamente nuestro trabajo. • Mejorar permanentemente nuestros servicios • Mejorar la imagen institucional 	Acciones transitorias que se enfocan a determinadas áreas
Sistema de administración que busca la aplicación eficiente de recursos para lograr la satisfacción de los usuarios	Una filosofía motivacional
Un sistema con principios, métodos, estrategias, formas de control, etc.	Establecer un procedimiento y formas de control
Un proceso permanente de educación, capacitación y desarrollo de personal.	Un programa de motivación y relaciones humanas.

1.3.- Evolución de los Sistemas de Calidad.

La búsqueda de la calidad siempre ha existido, el hombre a lo largo de su existencia ha aprendido a valorar la calidad asignándole mayor o menor importancia

En la era de las cavernas, la naturaleza era la única responsable de la producción, el hombre era un recolector que seleccionaba los frutos comestibles maduros y más sabrosos, las pieles más gruesas y grandes, ó las cuevas más cómodas y seguras.

En la "usufactura", que quiere decir la elaboración de un producto para usarlo uno mismo, el hombre elaboró las primeras herramientas para su uso personal: arcos, flechas, cuchillos, vasijas y vestimenta. Se vuelve sedentario y empieza a desarrollar la agricultura, la crianza de animales, el curtido de pieles y la construcción de viviendas. Así, el hombre transforma su medio ambiente y existe la ventaja de que la propia persona elabora y usa sus productos, por lo tanto, se da cuenta de los problemas de los materiales y los métodos de su fabricación.

En un principio, las tribus eran pequeñas y todos sus integrantes seguían realizando la totalidad de las labores, pero al crecer empezaron a dividirse las tareas, dando paso a las primeras formas de organización del trabajo en un ambiente de mutua colaboración, con miras a resolver en equipo los problemas de sobrevivencia de la tribu. Para subsistir intercambiaban sus productos por otros productos, servicios o por alimentos provistos por los agricultores y cazadores.

El personal de producción es responsable de la parte del proceso que le corresponde.

Se utilizan las siete herramientas estadísticas de control y el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

TERCERA GENERACIÓN: El Proceso de Calidad Total

La calidad deja de ser una herramienta para convertirse en una estrategia de negocios.

Surge el concepto de Calidad Total, es decir, la calidad es responsabilidad de todos los miembros de la organización, no sólo del departamento de manufactura, sino involucrando también a clientes y proveedores. El cambio más significativo es que se considera por primera vez la opinión del cliente, respecto a las características del producto.

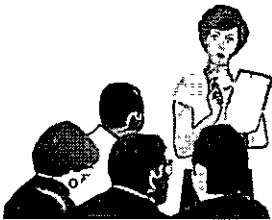
Esto implica cambios profundos en la cultura laboral de las organizaciones y en la estructura de las empresas. Se propone una filosofía que debe ser interpretada y adecuada a cada empresa para que funcione y se transmita a todo el personal hasta convertirla en un ideal de la organización: que todo producto, que toda actividad, que toda relación humana en la empresa, se haga con el más alto sentido de calidad, buscando siempre "hacerlo bien desde la primera vez hasta lograr la excelencia a través de un hábito de mejora continua".

Se trata de planear toda la actividad de la empresa, de tal forma que se entreguen al consumidor artículos que respondan a sus requerimientos y que tengan una calidad superior a la que ofrecen los competidores.

En esta generación va a influir de manera determinante la Segunda Guerra Mundial con la gran demanda de productos de armamento, lo que permite el desarrollo de tecnologías de muestreo y de aseguramiento a las mejoras introducidas.

Aportaciones:

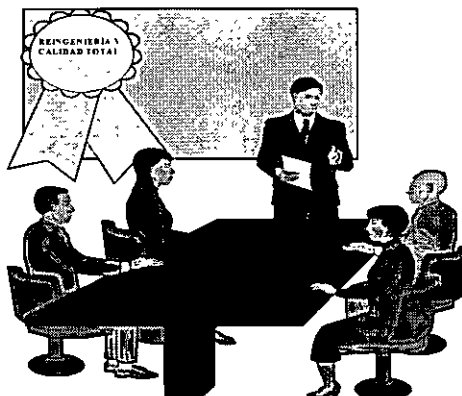
- **La calidad pasa de ser una herramienta de control a la estrategia de la empresa.**
- **El Director General se convierte en el principal responsable de la calidad de la empresa.**
- **Se determinan las necesidades, deseos y requisitos del consumidor y se comparan con las de la empresa.**
- **Se inicia el desarrollo del personal con enfoques de calidad: se establece el trabajo en equipo, se establecen los sistemas de premios y reconocimientos, y se inicia el desarrollo de habilidades en toda la empresa.**



CUARTA GENERACIÓN: Los procesos de mejora continua de la calidad

La calidad se orienta a mejorar continuamente y a optimizar todas las actividades de la empresa hacia el cliente externo. El mejoramiento continuo es la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de

La organización se vuelve más flexible. Su funcionamiento se basa en el trabajo en equipo. Los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autodirigidos donde ellos mismos eligen la manera en que desean trabajar para cumplir con los objetivos negociados con el equipo directivo y armonizado con la visión.



Aportaciones:

- La empresa se basa en procesos completos, como consecuencia aumenta el grado de pertenencia y responsabilidad, y se redefine el concepto de trabajo.
- Las estructuras y los sistemas aumentan su flexibilidad.
- La calidad se centra en crear continuamente valor para el cliente. Se mejora la respuesta a las necesidades del cliente y la empresa entra en una nueva dimensión de la calidad: la respuesta rápida.
- La motivación y la satisfacción del personal aumenta considerablemente, y sus sueldos y salarios tienen una parte variable que premia el esfuerzo grupal e individual.
- Se reducen los costos indirectos del proceso al eliminar la burocracia y algunos controles innecesarios.

1.4.- Principales aportes a la Calidad.

Después de la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos y posteriormente en Japón, algunos investigadores empezaron a elaborar metodologías para el control de calidad de las manufacturas e iniciaron el desarrollo de teorías y técnicas específicas para elevar la calidad. Entre los teóricos de la calidad, destacan por su importancia W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby y Kaoru Ishikawa.

Edward Deming



Es uno de los teóricos más conocidos y se le atribuye haber introducido en Japón los principios de la gestión y el control de la calidad, a principios de la década de 1950. Se le admira sobre todo, por la creación de un sistema de control estadístico de la calidad, pero su aportación va mucho más allá de este concepto, ya que plantea que la calidad comienza con la alta gerencia y considera, que la calidad se debe incorporar al producto en todas las etapas, a fin de alcanzar un alto nivel de excelencia.

Su teoría de la Calidad descansa en Cuatro Fundamentos: a) La Calidad es Cumplimientos de Requisitos; b) Prevención; c) Cero Desviaciones y d) Costo de Calidad.

Kaoru, Ishikawa



Hay que esforzarse siempre por ofrecer un producto a un precio justo y en la calidad justa.

Concedor de la vida, industria y sociedad japonesa percibió la calidad como un medio para revitalizar la industria. El modelo de Ishikawa introduce conceptos como "Círculos de Calidad" y "Auditoría de Calidad", Concibió la calidad como una revolución del pensamiento de la gerencia.

Desarrolla conceptos y procesos, presentándolos de manera más ágil y comprensible, haciéndolos accesibles a diferentes niveles en las organizaciones, llevando estos conceptos tanto a las industrias como al área de servicios. Ishikawa plantea tres puntos para la implementación de sistemas de calidad:

a). Control de la calidad.

Plantea que practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Significa que todo individuo en cada división de la organización deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad. Señala que los puntos más importantes del control de calidad son:

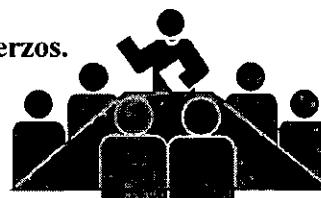
1. Producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores.
2. Orientación hacia el consumidor.
3. La interpretación que demos a la palabra calidad.
4. Por muy buena que sea la calidad, el producto o servicio no podrá satisfacer al cliente si tiene un precio excesivo.

b). Círculos de Calidad

Un pequeño equipo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo. Implica un proceso de aprendizaje compartido, escuchar y aprender uno del otro, la oportunidad de aprovechar las experiencias de cada uno para su aplicación práctica, por el potencial creativo e innovador que tiene la fuerza compartida de trabajo.

El funcionamiento de los "Círculos de calidad" deberá estar enfocado a:

- Lograr la satisfacción plena del cliente.
- Lograr una participación con compromiso de trabajo.
- Reducir errores y mejorar la calidad.
- Desarrollar una actitud de prevención.
- Promover el ahorro de desperdicios en materiales y esfuerzos.
- Revisar y optimizar permanentemente los procesos.
- Lograr la efectividad en los grupos de trabajo.
- Innovar en los diseños y modelos.



"INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD PARTE ISO 9001:2000"

	DEMING	JURAN	CROSBY	ISHIKAWA
	capacitación.	metas de mejora	de la calidad	
	7. Métodos modernos de supervisión	3. Planear el logro de las metas	6. Acciones correctivas	1. Control de Calidad
	8. Erradicar el miedo.	4. Brindar capacitación	7. Comité para el Programa Cero Defectos.	2. Círculos de Calidad
	9. Romper barreras entre departamentos.	5. Empezar proyectos.	8. Entrenamiento a Supervisores	3. Auditoría del Control de Calidad
	10. Eliminar metas numéricas.	6. Registrar cualquier avance	9. Día "Cero Defectos"	
	11. Eliminar estándares de cuotas.	7. Brindar reconocimiento	10. Establecimiento de metas	
	12. Remover barreras entre el trabajador y su orgullo por el trabajo bien hecho.	8. Comunicar resultados	11. Establecimiento de las causas de error	
	13. Un vigoroso programa de educación y entrenamiento.	9. Evaluar.	12. Reconocimiento	
	14. Involucrar a todos.	10. Mantener el mejoramiento en procesos y sistemas.	13. Consejos de Calidad	
			14. Repetir el ciclo	
	METODOLOGÍA			
	Círculo de Deming:			
	Planear, Hacer, Verificar y Actuar.			

1.5. La Calidad en México.

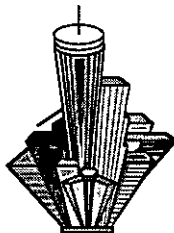
A mediados de los 80's, como consecuencia de la expansión de las economías más fuertes del mundo al proceso de integración de los mercados, el Gobierno Mexicano planteó la modificación de sus políticas de crecimiento y desarrollo, para aprovechar las ventajas que le dan al país su ubicación geográfica, la abundancia de sus recursos naturales y la mano de obra barata y calificada que posee.

Con la firma del Acuerdo General de Aranceles en Comercio (GATT) se inicia una transformación en la estructura de las organizaciones productivas tendiente a modernizar a las empresas mexicanas, con la finalidad de participar e insertarse exitosamente en un mercado altamente competitivo a escala mundial.

La firma del TLC y los Acuerdos comerciales firmados posteriormente por el Gobierno Mexicano, plantean un proyecto de transformación, para responder adecuadamente a esta nueva era de desarrollo nacional. Por lo que se plantea perfeccionar integralmente su sistema técnico, humano, financiero y administrativo para hacer frente a esta nueva realidad nacional

2.- IMPORTANCIA Y RETOS DE LA CALIDAD.

En la actualidad algunas instituciones del sector público han iniciado la implantación de sistemas de calidad, lo que constituye un gran reto, ya que implica un cambio en la cultura laboral.

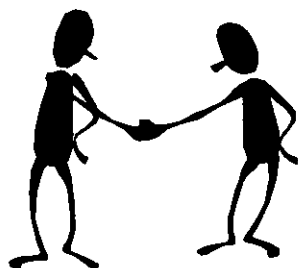


Entre ellas destacan: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad (CFE), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Sistema de Transporte Colectivo Metro, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Gobierno del Distrito Federal y Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

La adopción de la filosofía de la calidad en México es una exigencia que hace la sociedad tanto a empresas privadas como públicas. Si bien la cultura de calidad en México se está iniciando, la adopción de su filosofía requiere una transformación radical en la cultural social y en las instituciones, que implica básicamente, una nueva manera de hacer las cosas.

El énfasis se centra hoy en la satisfacción al cliente, en la mejora continua de los sistemas y procesos que los producen y, fundamentalmente, en el capital humano, en donde es necesario generar una nueva cultura laboral, que permita mejorar la calidad de vida de los trabajadores y por consecuencia, los servicios y productos que con su trabajo se generan para satisfacer plenamente las demandas de los usuarios.

La implantación de sistemas de calidad en el Sector Público permitirá:



- Satisfacer plenamente las expectativas y demandas de una sociedad cada vez más exigente.
- Hacer más eficientes y productivos los procesos de trabajo.
- Lograr la dignificación y profesionalización del servidor público

Ahora bien, implantar sistemas de calidad en México, como en otras partes del mundo, no es cosa fácil, es un proceso de largo plazo, que implica revisar en forma permanente nuestras acciones, conocer la experiencia de otras instituciones, lo que nos permitirá valorar los resultados y proponer las medidas adecuadas a la situación particular de nuestra Secretaría.

2.1. La Calidad y el cambio en la Administración Pública

La historia de la Administración Pública ha sido de búsqueda constante, de nuevas formas y mecanismos para incrementar su eficiencia y eficacia, como se presenta a continuación:

"INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD PARTE ISO 9001:2000"

1982-1988	<p>En la Administración Pública se realizan acciones relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las Reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. • Expedición de la Ley de Planeación, que consolida el Sistema Nacional de Planeación Democrática.
-----------	---

1982-1988	<ul style="list-style-type: none"> • Se formula el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, y que plantea entre sus principales objetivos la descentralización de la vida nacional y el fortalecimiento del federalismo. • Se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación. • En 1985 se pone en marcha el Programa de Simplificación de la Administración Pública Federal • Se establecen mecanismos de participación Social como el Sistema de Quejas, Denuncias y Atención Ciudadana y el Sistema de Atención y Resolución de Inconformidades. • Se reorganizan los instrumentos encargados de implantar las políticas de recursos humanos como La Unidad de Modernización de la APF; la Dirección General de Servicio Civil y la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil.
-----------	--

La administración Pública enfrenta hoy, el reto de fortalecer su capacidad de adaptación a las nuevas condiciones y transformaciones que se generan a nivel internacional, como son:

- La competencia por los mercados internacionales.
- Los tratados de Libre Comercio.
- Globalización de los problemas de degradación del ambiente.
- Cumplimiento de normas internacionales en materia de producción y comercio.

y responder a una nueva realidad nacional, de una profunda crisis que se manifiesta en:

- Privatización de las empresas públicas
- Incremento de la pobreza
- Contracción del mercado interno (Cierre de pequeñas y mediana empresas)
- Una sociedad cada vez más participativa y exigente
- Desempleo creciente

“INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD PARTE ISO 9001:2000”

¿Es posible generar una cultura de trabajo que tenga como valores la honestidad, la responsabilidad y espíritu de servicio?

¿Es posible acabar con el autoritarismo, el abuso de poder y la prepotencia?

¿Es posible acabar con la corrupción?

Tal vez se considere una meta inalcanzable para la burocracia, ya que hoy los trabajadores enfrentan situaciones de bajos sueldos, estructuras complejas y verticales, vicios en los hábitos de trabajo, falta de competencia para resolver problemas. Muchos argumentarán, quizá en forma equivocada, que los trabajadores del sector público son diferentes, porque son personas que carecen de ambición, preparación y actitud de servicio.

Sin embargo, es nuestra obligación cambiar, no hay alternativa, si se quiere cambiar la imagen de la Administración Pública.

Lo importante es crear la conciencia de la necesidad de cambiar, ese es el primer paso que cualquier institución debe dar para lograr la calidad. Nadie cambia si no tiene la necesidad de cambiar. El reto significa asumir el compromiso y hacerse de las herramientas que permitan el cambio.

¿Quiénes hacen el Cambio?

Todos los trabajadores de la Administración Pública Federal, en los diferentes ámbitos de competencia. Con su participación y disposición al cambio en sus actitudes, creencias, hábitos y costumbres.

Actualmente la Administración Pública Federal cuenta con un Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental cuyo objetivo básico es, transformar al gobierno en una institución competitiva y de clase mundial, que contribuya a lograr los resultados planeados en materia de crecimiento económico, desarrollo humano y social, así como en materia de orden y respeto. Este modelo es el sustento del Modelo de Calidad INTRAGOB.

Por su parte el Modelo de calidad INTRAGOB busca específicamente:

- ❖ Mejorar la calidad de los servicios.
- ❖ La integridad de los servicios públicos y
- ❖ La percepción de la sociedad respecto a la confiabilidad y eficacia de la Administración Pública Federal.

En este mismo sentido el modelo incluye valores de calidad que son comportamientos que buscan distinguir a los servidores públicos de la APF para dignificar la función pública. Estos valores son:

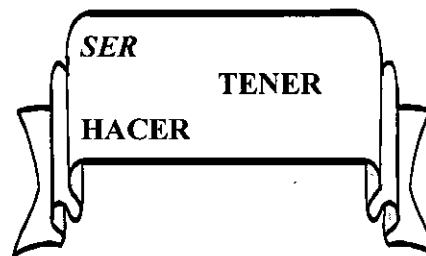
- ❖ Reconocimiento.
- ❖ Orden y disciplina.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Vocación de servicio.
- ❖ Liderazgo participativo.

la situación o perspectiva desde la cual se les mira, "produce sentimientos de vacío y desaliento que provocan inseguridad".

De ahí que se insista en la clarificación de los valores, ya que sólo así la persona puede llegar a disponer de un sólo marco de referencia que ayuda a definir la conducta, la relación que desee tener con la familia y lo que debe representar el trabajo. Además de las condiciones anotadas para la clarificación de valores, existe un esquema que puede ser de utilidad para dar un orden de prioridad a los mismos.

En este esquema se agrupan los valores en tres categorías: Ser, Hacer y Tener.

- Los valores del ser se relacionan directamente con la esencia de las personas, por ejemplo: la existencia, la libertad y la dignidad.



- Los valores del hacer se refieren al quehacer humano, por ejemplo: la responsabilidad, la honestidad y la justicia.
- Los valores del tener, se vinculan con las cosas materiales, por ejemplo: el dinero y el poder.
- Los valores del ser deben tener prioridad sobre los del hacer, y estos sobre los del tener. De esta forma, se entiende que la persona (ser), es más importante que el trabajo (hacer), y este más que las cosas materiales (tener).

EN RESUMEN, SE PROPONE QUE LA PERSONA COMPRENDA QUE SU VISIÓN DEL MUNDO ESTÁ EN CONTINUO CAMBIO Y QUE, POR TANTO, SE TRANSFORMA LA PERSPECTIVA DESDE LA CUAL DEBE ENTENDER Y VIVIR LOS VALORES, DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS DE UNA SITUACIÓN CONCRETA.

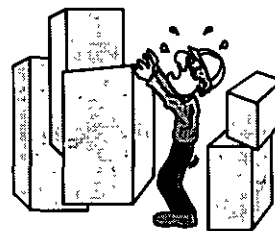
LOS VALORES EN LA ORGANIZACIÓN.

Eva Kras, en su libro titulado "La Administración Mexicana en Transición"; presenta un estudio en donde nos advierte que los cambios requeridos para lograr el éxito en la implantación de programas de calidad, deben ser radicales, ya que incluyen cambios profundos, tanto culturales como de estilo administrativo, que afectan no sólo la situación laboral sino también la perspectiva entera hacia la vida que tiene el mexicano.

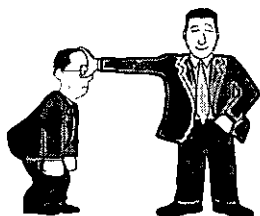
Considera que para materializar la filosofía de la calidad en las empresas mexicanas, es necesario tomar en cuenta el mosaico heterogéneo de valores culturales y tradiciones, los cuales ejercen una fuerte influencia en todas las actividades del mexicano, por ejemplo: en la forma en que realiza su trabajo, se relaciona con su familia, amigos y compañeros, en su percepción del mundo, en la forma en que se ve ante los demás, en su autoestima, etc.. "Muchos de estos aspectos incluyen creencias muy apegadas, valores y suposiciones, que proporcionan la esencia del valor en su vida y establecen su identidad".

La persona contra la tarea.

La tendencia en muchos países industrializados es darle prioridad a la tarea que se va a llevar a cabo y ver a la persona como un medio para realizarla. Esta visión minimiza la importancia de la persona como individuo, considerándosele primordialmente como una herramienta para el funcionamiento eficiente de la organización. En México, esto se percibe como una deshumanización del trabajo.



- La sensibilidad emocional.



Considerando que las relaciones interpersonales son para el mexicano muy importantes, su sensibilidad resulta sorprendente tanto dentro del trabajo como fuera de él. Suele tomar personalmente toda crítica acerca de su actividad. El hecho de ser criticado frente a sus colegas o subordinados o el ser tratado sin lo que él considera la debida dignidad y respeto, se interpretará como un desprestigio, y sentirá que su imagen ante los demás se minimiza.

- La etiqueta.

Es una expresión de la cortesía y consideración que tiene el mexicano hacia los demás. Es de suma importancia como muestra de educación y urbanidad; y una persona que no demuestra lo que se considera una norma aceptable, pierde el respeto de sus colegas y subordinados. Por otro lado, una persona que se ajusta a las formas aceptadas de etiqueta se le considera educado, por consiguiente se le respeta.



- Sistema de valores en el trabajo y en el descanso.



En el mundo laboral en México, se encuentra un fuerte sentimiento con respecto al equilibrio adecuado entre el trabajo y el descanso (que consiste principalmente del tiempo compartido con la familia y los amigos). Una vida feliz, para el mexicano, necesita de ambos, pero si se crea un desequilibrio por el tiempo o energía excesivos dedicados al trabajo, la persona siente que la vida familiar se esta viendo amenazada, pues en uno de sus valores más arraigados. Al ocurrir esto se siente insatisfecho y se ve afectado su desempeño en el trabajo y su actitud hacia el mismo.

- Ambiente laboral.

A raíz de su naturaleza sensible, el mexicano siente la necesidad de un ambiente armonioso en su lugar de trabajo. Un ambiente de confrontación, de competencia (entre individuos de la empresa), y de estrés crea un ambiente intolerable para muchos mexicanos e incompatible con el buen desempeño laboral.



Y para un desempeño óptimo y satisfactorio laboral se requiere de un ambiente amistoso y no conflictivo.

que cada uno de sus miembros reconozca, que los valores son la base para lograr la transformación a nivel personal, lo que indudablemente influirá en la familia, en el lugar de trabajo y consecuentemente en el grupo social en que se desenvuelve.

2.3. El Trabajo y la Calidad

- Estadísticas recientes revelan que un alto porcentaje de las personas se encuentran insatisfechas en su trabajo. Entre las principales causas de su insatisfacción se encuentran: la poca o nula consideración que tienen los individuos como personas, con necesidades y aspiraciones propias del humano, la caída del salario remunerador; el escaso o inexistente reconocimiento a los esfuerzos de compromiso, y finalmente, la imposibilidad de autorrealización y trascendencia en el trabajo.



Todo ello ha sumido a la mayoría de las personas en un marco de pesimismo con respecto a las instituciones donde trabajan, lo cual se ve reflejado en el burocratismo y el cansancio que la gente manifiesta en su trabajo y en la vida personal.

El trabajo, por tanto, ha llegado a ser para un gran número de personas sólo una “chamba” que les permite más ó menos ir la pasando, sin ninguna perspectiva del desarrollo o proyección personal o profesional. Esto ha incidido en los últimos años en una baja de la productividad y en la calidad de vida de las personas.

Contrario a como es visto hoy, el trabajo es mucho más que un medio de subsistencia: es la actividad a través de la cual el hombre da paso al razonamiento, a la determinación de su voluntad y con ello, al establecimiento de fines y metas. El trabajo es el origen y el vehículo de la productividad, de la creatividad y de la libertad humana.



El trabajo significa:

- ➔ **Seguridad:** Una manera legítima de ganarse la vida, independencia psicológica, sensación de poder personal, capacidad de bastarse a sí mismo.
- ➔ **Experiencia:** Conocimiento creciente de la vida y de la profesión u oficio.
- ➔ **Expresión de su personalidad:** Oportunidad de expresarse como persona individual y única a través del trabajo o actividad que realiza. El profesor se expresa en sus clases, el arquitecto en sus diseños, el médico en sus tratamientos y el poeta en sus poesías, por mencionar algunos ejemplos.
- ➔ **Satisfacción de ser útil:** Estar en condiciones de dar un servicio valioso, solicitado y apreciado.

2.4. Calidad de Vida

"No hay viento favorable para quien no sabe a donde va." *SENECA*

Todo cambio que opere o busque el hombre a nivel social, no tiene sentido si no es para beneficio del hombre y sólo será posible si siente la necesidad de hacerlo. Por eso, en el proceso de cambio hacia la calidad el ingrediente más importante es el hombre, sin su voluntad no se puede cambiar.

La calidad, como una filosofía de vida, pretende cambiar la forma de ver la actividad humana, detenerse a observar las fallas de nuestro desarrollo, tomar conciencia y asumir la responsabilidad de remediarlas. Implica reflexionar acerca de todas las formas existentes bajo el principio de que todo es mejorable y de que el conformismo puede abrir un abismo cuando los tiempos cambian.

Pretende también, el desarrollo de una visión futura a través de la imaginación, la esperanza, el deseo de superación y los valores humanos, como factores poderosos para los cambios más difíciles. La calidad es una filosofía personal.

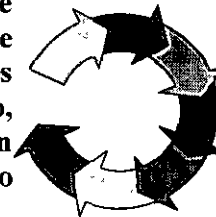


La mejora en la calidad personal sólo se logra si uno está dispuesto a hacer un compromiso de crecimiento personal que permita llevar la calidad a los diferentes planos de nuestra vida, implica crecer no sólo en el estudio y el trabajo, sino en lo familiar, lo espiritual, lo social, lo físico y lo emotivo.

Diferentes autores han desarrollado conceptos para ayudar al cambio personal, sus sencillas metodologías ayudan a pasar de los deseos y las buenas intenciones al cambio de hábitos, a mejorar continuamente nuestra forma de vivir. No importa que autor o metodología se siga, lo principal es seguir alguna y aplicarla lo mejor posible.

Una de las metodologías utilizadas, es la que plantea Zig Ziglar, sobre la existencia de siete áreas del desarrollo humano: profesional, social, espiritual, familiar, salud, económica y emocional. Estas áreas pueden parecer los ejes de una rueda, la rueda de la vida.

Desarrollar uno o dos ejes y descuidar los demás hará que la rueda de la vida pierda su forma circular, gire con sobresaltos y dificultad e incluso avance más despacio. Los sobresaltos generan golpes dolorosos y dificultarán el continuar avanzando. Por ejemplo, concentrarse exclusivamente en el trabajo puede ocasionar un desequilibrio familiar o en la salud. Es por eso que el desarrollo personal debe ser armónico.



Para mejorar, el ser humano necesita definir cuáles son los ejes más importantes en su vida y desarrollarse en todos ellos. La decisión ha de ser personal y consciente, no producto de la casualidad o de las circunstancias que nos llevan a una forma de ser que no fue nuestra elección.

La clave está en balancear nuestra vida y sus ejes, algunos pueden seleccionar cinco, otros quizá encuentren más de siete áreas de desarrollo personal. El desarrollo equilibrado es lo que hace próspera a la gente. Cuantas más áreas desarrollemos armónicamente, más fácil y exitosa será nuestra vida.

IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Definición y Elementos del Servicio

¿Alguna vez ha sido usted víctima de un mal servicio? ¿Cómo se ha sentido cuando no ha podido resolver un problema, realizar un trámite, obtener información o documentos que requería; o, sobre todo, si no le han atendido o tratado como usted esperaba? Seguramente habrá experimentado sentimientos de frustración, enojo, desencanto o impotencia.

A diferencia de lo anterior, hablamos de un buen servicio cuando encontramos personas dispuestas, receptivas, comprensivas y muy activas, que nos apoyan en la satisfacción de nuestros requerimientos o necesidades. El secreto del servicio está en la relación que establecen las personas que lo proporcionan buscando la satisfacción de aquellos a quienes atiende. Esto exige una cultura de servicio en donde haya congruencia entre el pensamiento, la actitud y la acción de la persona que pretende servir.

Muchas de las actividades que realizamos en la vida tienen el privilegio de concentrarse en el trato y servicio a los demás. Muchos se preguntarán ¿por qué privilegio? Quizá lo podamos descubrir al observar la oportunidad que se nos ofrece:

- Conocer gente
- Mantener contacto con otras personas
- Tener temas de conversación
- Reconocer diferentes tipos de personalidades
- Poder entender diversas actitudes y comportamientos
- Cooperar con los demás
- Satisfacer necesidades y/o requerimientos de otros
- Solucionar problemas o dificultades

Reconocernos como una de esas personas privilegiadas, puede empezar a hacer que nuestra situación particular, adquiera grandes posibilidades, como un medio real y concreto de autorrealización. Quizá, en ese momento, nos demos cuenta de que el trato a los demás puede considerarse como una verdadera profesión de servicio.

A lo largo de la historia, los seres humanos han dado muestras de grandes realizaciones en donde, sin duda alguna, lograron canalizar sus inquietudes con la finalidad de servir. Esta inquietud, al igual que otras, pueden ayudar a la reflexión, si se plantea la siguiente pregunta: ¿Con qué finalidad se encuentra el ser humano en este mundo? Sin lugar a dudas, todos en algún momento nos la hemos planteado.

Quizá podamos encontrar la respuesta. Siempre que nos proponemos hacer las cosas bien, ser amables, atentos y realizar las cosas con gusto, no sólo con nuestros jefes o compañeros de trabajo, sino también en nuestra casa, con nuestra familia, estamos dando servicios de calidad. Debemos darnos cuenta de que siempre que establecemos una relación con los demás, para atenderlos o satisfacer sus necesidades, estamos realizando un "acto de servicio".

Muchas veces se abre un abismo entre lo que se dice que se va a hacer y lo que se hace. Sólo queda en buen deseo nuestra intención de servir con calidad. ¿A qué se debe? ¿Qué sucede con la voluntad de hacer bien las cosas? ¿A dónde se fueron las ganas? ¿Qué es lo

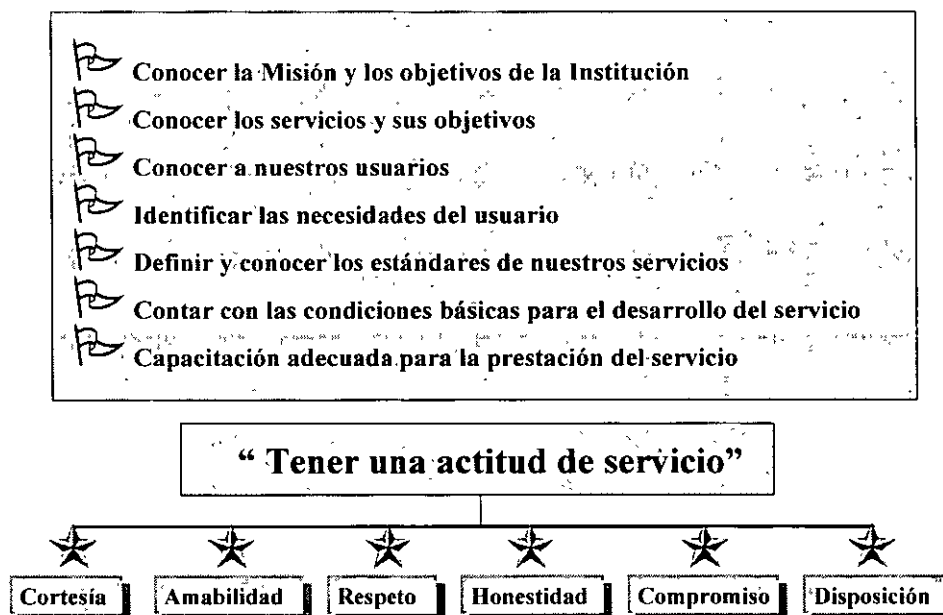
 “INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD PARTE ISO 9001:2000”

que atan, los procedimientos largos y tediosos, los organigramas rígidos y las viejas formas de hacer del pasado.

Es posible dirigir una institución de servicio de calidad al cliente, si se comprende en su verdadera dimensión la naturaleza de lo que se está haciendo, conocer perfectamente lo que el cliente necesita y la imagen del prestador del servicio y de la institución.

Iniciar un proceso de atención con calidad a clientes y usuarios de los servicios internos y externos, requiere que toda persona que presta un servicio, tome en cuenta los siguientes elementos:

ELEMENTOS PARA BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD



Principios del Servicio

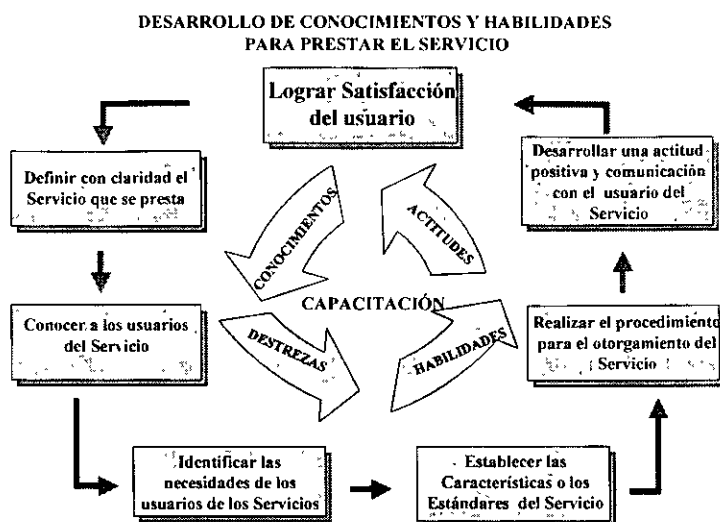
Para alcanzar la calidad en el servicio se requiere desarrollar, individual e institucionalmente, una filosofía que considere al cliente ó usuario y sus necesidades, como el fundamento para facilitar la identificación de los servicios.

El movimiento para lograr la calidad en las organizaciones propone diversos métodos y fórmulas, por ejemplo: administración de la calidad total, dirección basada en resultados; organización de alto rendimiento; rediseño de los procesos de trabajo. Cada uno plantea formas diferentes de aplicación, pero la búsqueda de la calidad en el desempeño, el producto y el servicio, los unifica a todos.

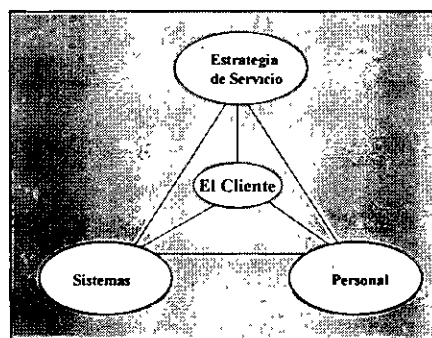
Iniciar un proceso de administración de la calidad en el servicio es simple, ya que bajo el principio de que “todo lo que se hace, es mejorable”, su fundamento radica en hacerlo cada vez mejor, más rápido y más barato.

Poner en práctica este fundamento, requiere que la organización del trabajo para el otorgamiento de los servicios se oriente por lo siguientes principios:

Bajo esta perspectiva, y para estar en condiciones de prestar un servicio con calidad, es importante que la organización proporcione a los prestadores de servicio, los elementos necesarios para desarrollar en forma adecuada la función que les corresponde. Se requiere un proceso de formación permanente para desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para orientar, a todo el personal, en la estrategia de atención al usuario para lograr su satisfacción.



Lo anterior permitirá clarificar a los trabajadores el diagrama de interacción entre los tres elementos básicos que conforman el triángulo para lograr la calidad de los servicios: la definición clara de una estrategia institucional para orientar la prestación de los servicios, la clarificación de los sistemas de trabajo y un proceso de formación del personal que deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alto nivel de calidad.



- ESTRATEGIA DEL SERVICIO** Establece el plan de acción para mejorar la calidad de los servicios
- SISTEMAS DE TRABAJO** Revisar los procesos de trabajo para la prestación de los servicios y desarrollar sistemas de trabajo.
- FORMACIÓN DEL PERSONAL** Desarrollar programas de capacitación para la profesionalización y desarrollo de personal.

Las Instituciones y la nueva cultura organizacional

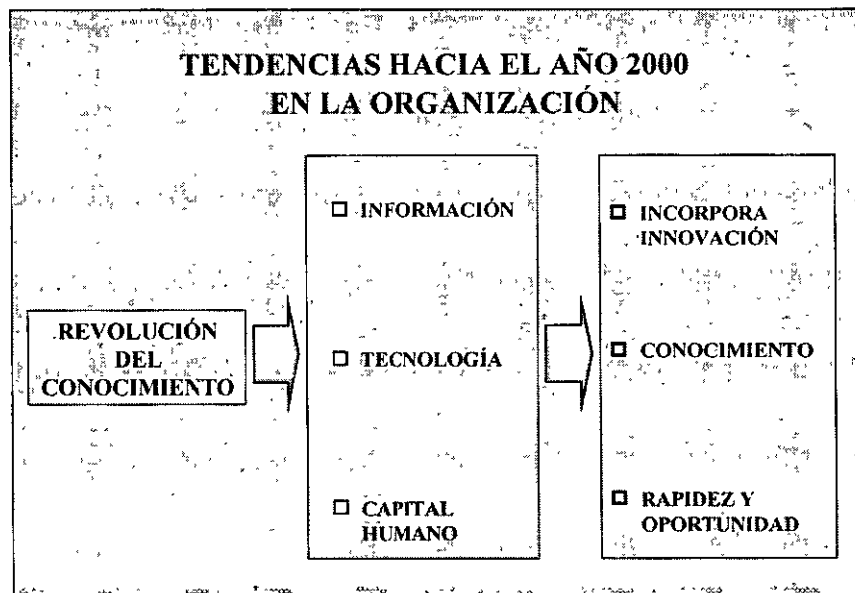
Cada vez con mayor frecuencia, escuchamos hablar de cambios. Pero....¿A qué cambios se refiere? ¿Qué es lo que está cambiando? ¿Nos hemos dado cuenta de estos cambios? ¿Nos hemos preguntado lo que tenemos que hacer ante estos cambios, en el terreno laboral, social y personal? ¿Porqué estamos hablando hoy de calidad en los servicios?

La principal señal de estos cambios, lo representa una sociedad cada vez más exigente, que demanda ser atendida por un personal de servicio dispuesto a proporcionar cortesía, amabilidad y oportunidad en la elaboración de productos y prestación de servicios. Este proceso de transformación que se vive en todas las áreas de la actividad humana: el

una herramienta que facilite la toma de decisiones oportunas a las demandas, necesidades y expectativas de la sociedad.

Este proceso de transformación profunda en la estructura de funcionamiento de las organizaciones, se fundamenta en reconocer al recurso humano como generador de la información, del manejo eficiente y adecuado de la tecnología, y el desarrollo y la sistematización del capital intelectual, como ejes básicos de la producción, el trabajo, la gestión administrativa y del concepto mismo de liderazgo.

En este sentido, las posibilidades de desarrollo de las instituciones, se basa en identificar el conocimiento como fuente de generación de la riqueza, y que por su importancia, se convierte en el activo de la organización.



Bajo esta concepción, el tránsito al proceso de Administración de la Calidad en los organismos públicos, constituye la clave para una nueva forma de gestión, en donde el compromiso de los responsables de los procesos es fundamental, ya que implica la adhesión del conjunto del personal al desarrollo de las políticas públicas.

Iniciar éste proceso, tiene que ver, básicamente, con las mujeres y los hombres que constituyen el verdadero capital de la organización. Lo que se traduce en la instauración de un espíritu de innovación como parte del trabajo cotidiano para corregir errores e identificar las causas, pero sobre todo, desarrollar una actitud de servicio para responder a las necesidades y expectativas de los usuarios de los productos y servicios.

Los retos de este proceso de modernización, plantea la necesidad de estar preparados para enfrentar las condiciones de competencia y competitividad, desarrollar una mayor capacidad de reacción, creatividad e innovación, y una preparación sistemática y permanente de los trabajadores a través de un proceso de actualización y capacitación, para responder a las demandas del mercado laboral, generando las competencias que se requieren.

HACIA UNA FILOSOFÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El Proceso del servicio y los "momentos de la verdad".

Uno de los problemas que enfrentan actualmente la Administración Pública, es que gran parte de las personas que en ella actúan, se han visto atrapadas en categorías rígidas, por los reglamentos, procedimientos, organigrama, y viejas formas de hacer en el pasado.

Estas estructuras que han caracterizado por mucho tiempo al gobierno, van siendo desechadas día con día por nuevas formas de manejar y organizar el trabajo, de modo que el talento de cada uno de los trabajadores se desarrolle y sea utilizado plenamente en la realización de las tareas básicas. Es decir, en la producción de bienes y servicios para responder a las necesidades de los clientes y/o usuarios, al costo más bajo y con la mayor rapidez posible.

Esta transformación del quehacer en el gobierno, significa cambiar la cultura de los trabajadores en la organización, en donde prevalezca el interés por los usuarios de los servicios y el bienestar de sus propios empleados. En donde al trabajador sea valorado en la función que realiza, como eslabón de la cadena del servicio, y se le delegue la autoridad para la solución de problemas, para que asuma su responsabilidad, dando un claro sentido de la importancia de su misión.

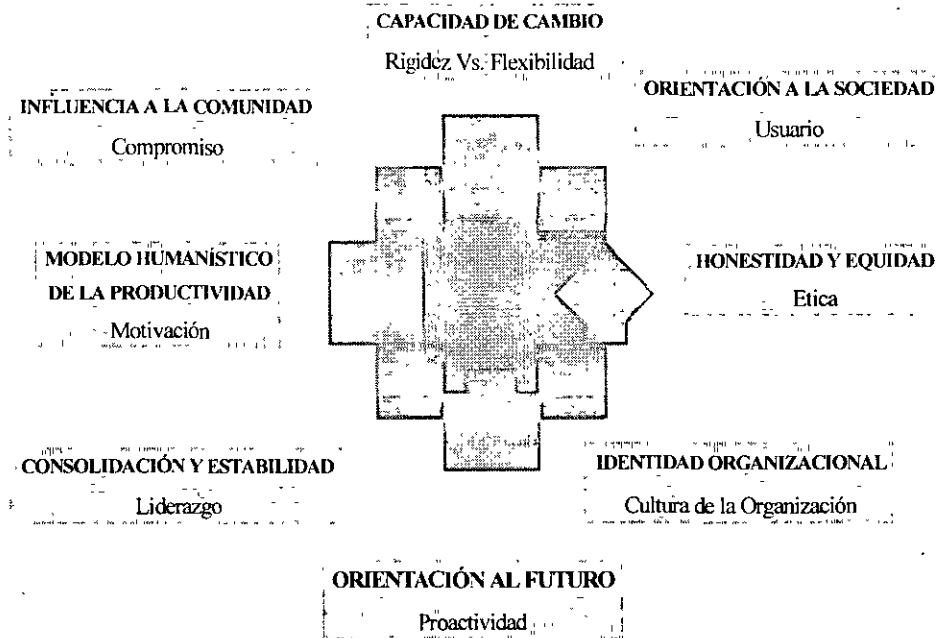
Un primer paso para crear una atmósfera de compromiso común, es invitar a los trabajadores a unirse al propósito de la institución, recordar que un aspecto esencial del personal, es encontrar un significado a lo que hace, sentir que su actividad va más allá de la actividad inmediata que realiza; necesita sentir que esa acción sirve para afectar a los demás en un modo positivo y profundo. Necesita ver la conexión entre la acción y un propósito mayor.

Implica conocer y desarrollar los procesos de trabajo, como el medio que permite reducir el papeleo, organizar los servicios a partir del cliente y generar competencia, creando un ambiente donde se reconozca el éxito, propiciando con ello un cambio en la perspectiva de los trabajadores

Mejorar la calidad de los servicios, es encontrar formas para reducir los errores, buscar la innovación constante y sistemática, reducir los desperdicios, etc., para incrementar la rentabilidad y productividad y ofrecer opciones para el cumplimiento de las expectativas de los clientes

Bajo la premisa de que todo servicio que se ofrece debe ser útil y ofrecer alternativas de solución a determinadas necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas de los usuarios. Es importante que los trabajadores conozcan el proceso de trabajo en que participan, ya que su desempeño es fundamental para lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE SERVICIO



De lo anterior se destaca que, independientemente de las dimensiones de la organización, su imagen dependerá de la motivación y libertad que tengan los servidores públicos, sobre todo cuando se encuentran solos con los usuarios de los servicios, en los diferentes momentos de la verdad en que se encuentren.

¿Qué son los momentos de la verdad.

El momento de la verdad es cualquier situación en la que el cliente o usuario, ya sea interno o externo se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de sus servicios.

En este contacto, que puede durar 15 segundos entre el cliente o usuario y la persona que presta el servicio, se presentan muchos episodios críticos. Es en este momento, en donde se forma una opinión de la calidad del servicio. En forma colectiva, todos éstos encuentros conforman la imagen general de los servicios de la institución.

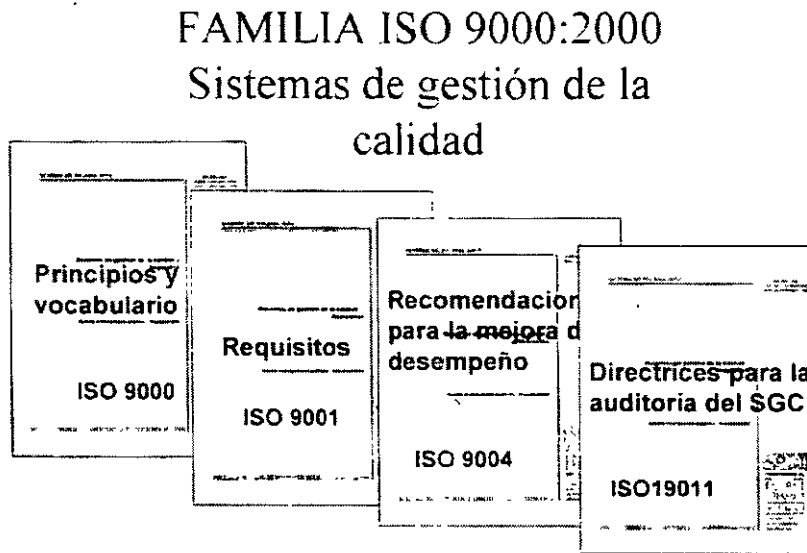
El momento de la verdad, se convierte en el instante y la oportunidad que tiene la institución, para demostrar al cliente o usuario que los recursos que tiene y las personas que la integran, pueden prestarle o no el servicio solicitado, cumpliendo con los requerimientos, cubriendo sus necesidades y sus expectativas, dejándolo satisfecho.

Cabe señalar que un momento de la verdad no es, en sí, ni positivo ni negativo, lo que vale es el resultado, y se manifiestan de la siguiente manera:

Momentos estelares. Son los momentos de contacto que se tienen con usuarios internos y externos, en donde se deposita toda la creatividad, disponibilidad y dedicación para servir al cliente o usuario y lograr la satisfacción de sus necesidades y expectativas. El cumplimiento pleno, trae consigo una sensación de bienestar y satisfacción, tanto para el que recibe el servicio como para el que lo otorga.

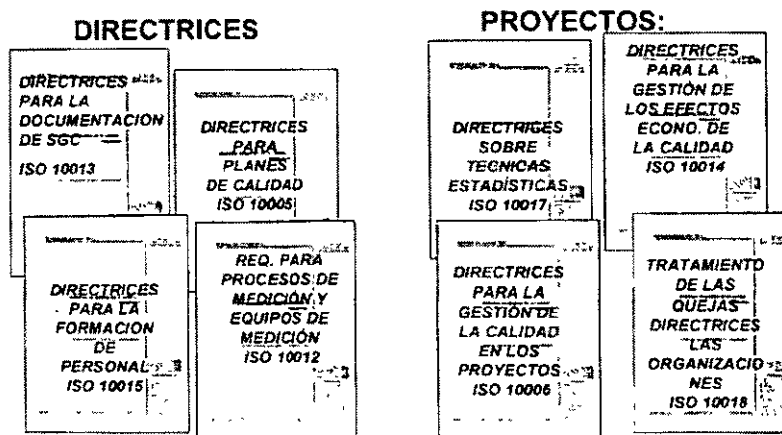
4.- FAMILIA DE NORMAS ISO 9000:2000

Las normas de la International Standard Organization (ISO) se integran como un conjunto de normas internacionalmente aceptadas y su aplicación es integral. Su objeto y campo de aplicación describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad; de entre esta familia de normas destacan las siguientes:



El sistema ISO cuenta con normas que apoyan a las organizaciones cuando han decidido integrar su Sistemas de gestión de Calidad:

NORMAS ISO DE APOYO



Es importante mencionar que las únicas normas certificables son las siguientes:

- ❖ 9001:2000 Sistema de Gestión de la Calidad.- Requisitos.
- ❖ 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental.- Requisitos con orientación para su uso.

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad;
- b) un manual de la calidad;
- c) los procedimientos documentados requeridos en esta norma mexicana;
- d) los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos; y
- e) los registros requeridos por esta norma mexicana (véase 4.2.4).

NOTA 1 Cuando aparezca el término "procedimiento documentado" dentro de esta norma mexicana, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido.

NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) el tamaño de la organización y el tipo de actividades;
- b) la complejidad de los procesos y sus interacciones; y
- c) la competencia del personal.

NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

4.2.2 Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión;
- b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos; y
- c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión

4.2.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben ser registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en 4.2.4.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión;
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente;

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) es adecuada al propósito de la organización;
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad;
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización; y
- e) es revisada para su continua adecuación.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquéllos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en 4.1, así como los objetivos de la calidad; y
- b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

5.5.2 Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad;
- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora; y
- c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

3.- 6 Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia; y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto;
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad; y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).

6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados;
- b) equipo para los procesos, (tanto hardware como software); y
- c) servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación).

d) cualquier requisito adicional determinado por la organización.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) están definidos los requisitos del producto;
- b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente; y
- c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4).

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurar de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea conciente de los requisitos modificados.

NOTA - En algunas situaciones, tales como las ventas por internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.

7.2.3 Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) la información sobre el producto;
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones; y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar

- a) las etapas del diseño y desarrollo;
- b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo; y

“INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD PARTE ISO 9001:2000”

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase 4.2.4).

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada de diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).

7.4.2 Información de las compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos;
- b) requisitos para la calificación del personal; y

- d) los requisitos de los registros (véase 4.2.4); y
- e) la revalidación.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto (véase 4.2.4).

NOTA - En algunos sectores industriales, la gestión de la configuración es un medio para mantener la identificación y la trazabilidad.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado (véase 4.2.4) y comunicado al cliente.

NOTA - La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual.

7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y las mediciones y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados (véase 7.2.1).

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación;
- b) ajustarse o reajustarse según sea necesario;

“INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD PARTE ISO 9001:2000”

a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta norma mexicana y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización; y

b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros (véase 4.2.4).

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2).

NOTA - Véase las normas NMX-CC-007/I-SCFI, NMX-CC-008-SCFI y NMX-CC-007/2-SCFI a modo de orientación.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1).

Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto (véase 4.2.4).

La liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

8.3 Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las

8.5.2 Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes);
- b) determinar las causas de las no conformidades;
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir;
- d) determinar e implementar las acciones necesarias;
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4); y

revisar las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas;
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades;
- c) determinar e implementar las acciones necesarias;
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4); y
- e) revisar las acciones preventivas tomadas.

1.- ¿cómo evaluar la viabilidad humana de las Soluciones de Calidad?

A través de:

1. Identificar a las personas que están contribuyendo a generar las causas de cada problema, incluyendo a aquellas de las que dependen las soluciones.
2. Preguntar a cada una de las personas identificadas, incluyendo al (a los) usuario(s), si apoyan o rechazan la aplicación de las soluciones de calidad antes generadas.
3. Estimar el balance entre los apoyos y rechazos a cada solución, ponderados con el peso de influencia de cada persona identificada.
4. A partir de cada balance obtenido, deducir qué tan viable o no es cada solución, desde el punto de vista humano.

2.- ¿Cómo aumentar la viabilidad de las Soluciones?

Si hay soluciones que resultaron con alta viabilidad humana, se debe evaluar si también son viables por capacidad.

En caso afirmativo, deberá precederse a aplicar esas soluciones.

En caso negativo, deberá precederse a aumentar la viabilidad antes de aplicar las soluciones.

Para ello, se aplica(n) uno o varios medios de viabilización, tales como:

1. Ajuste plural de soluciones.
2. Construcción de acuerdos, aprovechando diferencias y coincidencias entre las personas involucradas en las soluciones.
3. Negociación blanda.
4. Negociación dura.
5. Persuasión empática.