
CAPÍTULO 1	
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 2	
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	17
CAPÍTULO 3	
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	47
CAPÍTULO 4	
GESTIÓN DE LOS RECURSOS	71
CAPÍTULO 5	
REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	81
CAPÍTULO 6	
MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	155
ANEXO I	
Cuestionario para evaluación de proveedores	185
ANEXO II	
Documentación necesaria para la implantación de un sistema de calidad	189
ANEXO III	
Terminología	193

CAPÍTULO 1**INTRODUCCIÓN****El concepto de calidad**

Para alcanzar la competitividad, una organización debe contar con buenos productos y/o servicios obtenidos a un coste apropiado y con una buena gestión, la cual debe incluir también la posibilidad de dar a sus clientes un trato agradable. Dicho de otra forma, debe desarrollar los siguientes tipos de calidad:

- calidad de producto y/o servicio
- calidad de proceso
- calidad de gestión
- calidad de atención al cliente.

Como se puede observar, la calidad es la base de la supervivencia y del desarrollo de las organizaciones.

Vemos de esta forma que la calidad es un factor fundamental de las actividades económicas y que sin ella, dichas actividades no cumplen sus objetivos. Puede también adoptar otros nombres como eficiencia, eficacia o competencia, pero todos estos conceptos, con ligeros matices, responden al mismo principio: hacer las cosas bien, o como se dice en la actualidad: hacerlas bien a la primera.

Como en todas las actividades de la vida, podría pensarse que hay personas u organizaciones que están especialmente dotadas para hacer las cosas de manera perfecta, que existe una cualidad innata que unas personas tienen y otras no. Por lo tanto deberíamos resignarnos a tomar las cosas como vienen y conformarnos con lo que tenemos y podemos hacer.

Esto es verdad, pero sólo alcanza sus últimas consecuencias en las actividades artísticas, en las cuales únicamente llegan a destacar las personas dotadas con un toque de genialidad. Pero éstas también han tenido que aprender y practicar las reglas y conocimientos que les proporcionan una técnica depurada.

Las funciones de la gestión de las organizaciones distan mucho de ser un arte y tienen un componente científico muy elevado. Casi todo está inventado ya, e incluso la misma cualidad de innovación que nos permite descubrir ideas no desarrolladas aún, tiene sus propias fórmulas de estímulo y aprendizaje.

La calidad, por tanto, puede enseñarse y aprenderse. Puede aplicarse o mejorarse a voluntad y lo que es más importante, se puede sistematizar su implantación, de forma que una organización llegue a desarrollar mejores procesos, mejores productos y mejores métodos de gestión.

Esto es lo que esta norma internacional desarrolla: la conveniencia y necesidad de contar con un sistema mediante el cual podamos desarrollar los métodos que nos conduzcan a la mejora de la calidad y al aseguramiento de nuestra posición competitiva en el mercado.

No existe un conjunto inalterable de principios fundamentales de la mejora de gestión de la calidad, ya que pueden variar de un tipo de organización a otra, pero se pueden enumerar algunos que, sin alcanzar en todos los casos la necesidad y la suficiencia, pueden ser aplicados con bastante generalidad.

Principios fundamentales de la Gestión de Calidad

- 1.- Nuestros productos o servicios deben conseguir la satisfacción permanente del cliente.
- 2.- La satisfacción del cliente no debe suponerse, sino controlarse.
- 3.- La calidad debe empezar en el diseño del producto.
- 4.- Los procesos deben producir elementos sin defectos.
- 5.- Cuanto antes se detecte un producto defectuoso, más barato resulta corregirlo.
- 6.- Los problemas no deben corregirse, sino evitar que se produzcan.
- 7.- Deben aplicarse las técnicas de identificación y solución de problemas.
- 8.- Para la resolución de los problemas se necesita la participación intelectual de todo el personal.
- 9.- El personal debe formarse, para saber más acerca de su trabajo.
- 10.- El personal debe recibir la mayor información posible sobre su trabajo y su entorno.
- 11.- La motivación de las personas es imprescindible
- 12.- La innovación y la producción flexible son la base de la adaptación al mercado.
- 13.- Mejora de costes y calidad son las dos caras de la misma moneda.
- 14.- La sencillez es el mejor camino para alcanzar la calidad.

Si una organización determinada quiere mejorar su gestión en algún aspecto concreto debe establecer previamente un sistema que contemple sus necesidades, sus objetivos y sus posibilidades de realización. Si no se hace de esta forma, la actuación será deslavazada y errática, no existirá en cada momento un punto claro de referencia y cada uno tendrá su visión particular de lo que considera que hay que hacer.

Cuando lo que se trata de mejorar es la gestión de calidad, el establecimiento de un plan cobra mayor importancia porque si se trata de hacer las cosas bien, hay que hacerlas bien desde el primer momento. Que el personal implicado pueda darse cuenta de que esta vez se toman las cosas en serio y que no se trata de algo que pueda ser abandonado al poco tiempo de empezar.

Además, la mejora de la gestión de calidad es para siempre. En este sentido no debe confundirse con la realización de un programa que tenga unos objetivos a cumplir y que una vez alcanzados pueda darse por concluido. Un sistema de mejora de la gestión de calidad es permanente ya que encierra principios de mejora continua que tienen una vigencia ilimitada.

Una vez establecidos los principios que definen la filosofía de la calidad se procederá a la redacción del sistema, el cual debe existir previamente a la puesta en marcha de cualquier actividad ya que de esta forma todas las acciones se podrán realizar de forma coordinada.

Implantación mundial de la norma

Los avances de la tecnología han conseguido que los procesos de producción se mecanicen e incluso se lleguen a automatizar, lo que ha conseguido una mayor igualdad para todos los productos, ya que suelen estar fabricados en las mismas máquinas y con similares procesos. Ya no existen secretos de fabricación ni tiene gran influencia la mayor habilidad de los operarios. Sin embargo cuestiones antes irrelevantes como el coste, los plazos, la agilidad de las entregas y otros aspectos relacionados con el servicio cobran un inusitado relieve ya que, como suele decirse, los clientes no compran solamente un producto sino que adquieren un servicio completo del cual, el producto, forma sólo una parte y no siempre la más importante.

La publicidad y el diseño han contribuido también a que la calidad de los productos o servicios sea más difícil de detectar. Todos los anuncios nos intentan

convencer que los productos anunciados son perfectamente adecuados a nuestras necesidades y deseos y para resaltar este argumento, nos los presentan bajo el aspecto de bellos objetos empaquetados en atractivos envases.

Esto que resulta evidente en los productos de consumo, alcanza también el campo de los suministros industriales. Las revistas técnicas cada vez se parecen más, por sus anuncios, a las de información general. Los elementos son ofertados por vendedores que destacan más por sus cualidades de marketing y simpatía personal que por el profundo conocimiento del producto que venden.

El comprador se encuentra sumergido en un mar de incertidumbres y ante la duda se determina por escoger al ofertante más barato. Las grandes empresas establecen fuertes servicios de verificación, que examinan uno por uno los cientos de piezas, conjuntos y materiales que entran diariamente por recepción y que se han de incorporar al producto final o al proceso, como materia prima o repuestos, lo que supone un elevado coste y una importante dispersión de recursos.

Todo el mundo habla de calidad pero muy pocos la practican, dado que las prioridades suelen establecerse desde el punto de vista del beneficio a corto plazo. Existen empresarios que quieren hacer las cosas bien y se esmeran en ello, pero cada uno de ellos tiene un criterio distinto a la hora de hacer las cosas y desgraciadamente este criterio no siempre coincide con el del comprador, con lo cual todos los esfuerzos resultan inútiles.

Esta situación, en el entorno de un mercado cada vez más competitivo, llevó a los técnicos de calidad a la conclusión de que también la calidad debía ser objeto de normalización. Que todas las empresas debían de aplicar un sistema similar de organización de la calidad, aunque fuese adaptado en cada caso a las características de cada una de ellas. De esta forma surgieron las normas ISO de la serie 9000, de asombrosa propagación a lo largo de la última década, las cuales proporcionan una guía para el aseguramiento de la calidad, o sea, para garantizar la calidad de los productos finales mediante la aplicación de sistemas repetibles que respeten los principios señalados en ellas.

ISO (International Standard Organization) u Organización Internacional de Normalización, ha sido el organismo encargado de la redacción de