

Sistemas de calidad: la filosofía del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación

Entrevista con la Dra. Mercedes Irueste A., directora del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación

La importancia que tiene la norma para una empresa radica en que ésta es una herramienta que ha sido analizada por más de 150 países y por más de 300 expertos en los ámbitos de Administración, Gestión y Aseguramiento de la Calidad.

Al referirse a la implantación de sistemas de calidad en nuestro país, no podemos dejar de lado al Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC). Sin duda, el IMNC es la autoridad máxima en todo lo referente a este rubro. Conocer su visión de la calidad de manera global y de nuestro país en específico, la perspectiva que tiene de este proceso que es relativamente joven en nuestro país y la filosofía con que trabaja, resulta sumamente enriquecedor. Esta plática con su directora nos muestra la visión con que el IMNC colabora en la implantación de una nueva cultura laboral.

¿Nos podría explicar, de manera muy general, por qué es importante obtener la certificación ISO 9001?

La importancia que tiene la norma para una empresa radica en que ésta es una herramienta que ha sido analizada por más de 150 países y por más de 300 expertos en los ámbitos de Administración, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, de manera que al unir toda esa experiencia en todas partes del mundo se encontró una forma para que, en todos los países, se pudieran calificar a las empresas en su trabajo interno, en la manera como interactúan con su personal, como interactúan con sus clientes y cómo logran resultados. Mientras más eficaces sean las empresas en cuanto al logro de resultados y utilicen de manera óptima sus recursos, generarán mayor productividad, mayor riqueza, mayor rentabilidad, y al sumar la rentabilidad de las empresas se asegurará mayor riqueza en los países. Obviamente, en un instituto de investigación lo más importante es precisamente el "diseño desarrollo", es decir, la investigación y la inno-

vación que se hace con algún producto o proceso en particular.

La norma ISO 9000 es una herramienta que ofrece otras expectativas porque es una norma para la Gestión de la Calidad dentro de la empresa, pero si la empresa hace productos o da servicios requiere además la aplicación de otras normas que tienen que ver con esos productos. La norma ISO 9000 hace que las personas se capaciten para poder analizar y aplicar esta familia de normas que posibiliten así a la empresa para que sus productos o servicios cumplan con los requisitos.

La norma ISO 900 se implementa en forma de cascada: primero da la base para realizar las actividades en forma eficaz y aplicando la norma ISO 9004 se consiga la eficiencia. Posteriormente, ofrece la posibilidad de aplicar otras normas que sean determinantes para que el producto o servicio que se desarrolla, cumpla con esos requisitos y se tenga así la posibilidad de realizar mejoras en los desarrollos. En ello radica la importancia de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad.

¿Cuál es la perspectiva para las empresas gubernamentales en lo referente a la implantación de los procesos de calidad?

Existe ya un programa que está impulsado por el gobierno federal particularmente y liderado por el Pre-





Éste es un trabajo muy interesante, independientemente de que generará una cultura de calidad en cada una de las personas o funcionarios que estén interactuando con estos sistemas y, de esta manera, el conocimiento de esta cultura de calidad va a ser un cambio cultural en las actitudes y aptitudes de las personas.

sidente de la república, para que todas las dependencias federales, estatales y de cualquier otro nivel implanten los programas de ISO 9000. Esto va a significar una mayor eficiencia y mayor eficacia en el sector público y, por lo tanto, beneficiará a los usuarios –que somos los contribuyentes– en lo referente a los resultados y la eficiencia de los trámites que realicemos. En un nivel más alto, esto nos beneficiará convirtiéndonos en un país más eficiente y eficaz. El sector público también será más rentable y optimizará el uso de los recursos, obteniendo ahorros sustantivos en cuanto al desempeño de las acciones, ya que se evitarán duplicidades innecesarias, se eficientarán los programas internos y habrá resultados con mayor velocidad de respuesta.

Éste es un trabajo muy interesante, independientemente de que generará una cultura de calidad en cada una de las personas o funcionarios que estén interactuando con estos sistemas y, de esta manera, el conocimiento de esta cultura de calidad va a ser un cambio cultural en las actitudes y aptitudes de las personas. Asimismo, considero que es una experiencia única en el mundo, pues no tengo conocimiento de algún otro país que este impulsando dentro de su gobierno la norma ISO 9000. México es precursor de este proceso y esto es una situación que puede ser un ejemplo para otros países.

¿Cómo considera el proceso de certificación de las distintas áreas del IIE?

Considero que, como todos los procesos, ha tenido diferentes estadios y etapas que le han permitido logros y avances. En primera estancia hay una respuesta muy favorable de las personas y un trabajo muy grande detrás. Sin embargo, también hubo algunas situaciones que significaron un mayor esfuerzo, como la interacción entre las áreas, esto debido a que cada área trabajaba de manera independiente. Obtener un certificado en forma conjunta significó un esfuerzo de trabajo en equipo, de interacción de interfaces, de interrelaciones que no se había dado y eso representó una segunda etapa.

En el futuro, cuando se haga la modificación hacia la versión 2000 de la norma 9001, habrá otra etapa diferente que es la determinación de cuáles son los procesos que tienen valor dentro de las actividades del Instituto. Se debe hacer un análisis de cuáles son los procesos directivos, cuáles son los procesos principales y cuáles los procesos de soporte. Independientemente de que cada proceso determina resultados y actividades que en ocasiones se confunden con los productos o servicios finales que ofrece cada departamento o área. Cuando se visualizan los procesos de la organización en esa forma se hace una sinergia muy interesante y se potencia todo el trabajo interno, porque se da un enfoque sistémico. Significa realizar las tareas cotidianas pero desde otra perspectiva, que representa un cambio en imágenes, enfoques y mentalidades ya que elimina cotos de poder, lo que costará un poco de trabajo pero que, una vez logrado, proyectará al Instituto como una organización con un sistema integral y un trabajo en equipo y tendrá un impacto mucho mayor del que tiene actualmente. Creo que esos serán los cambios que se proyectan a futuro.

¿Qué etapas están por venir para el IIE en este proceso de implantación de la calidad?

Inicialmente hubo una etapa de aseguramiento que es la versión 94, posteriormente se presentará la etapa de Gestión de la Calidad o administración que es la norma 9001 versión 2000 y que tiene un enfoque a procesos directivos, procesos principales y procesos de soporte. Tendrá auditorías internas que permitirán a la dirección tomar acciones mucho más rápidamente porque contará con información dirigida hacia el logro de resultados y hacia la mejor administración de los recursos, obtendrá una retroalimentación de la manera como funcionan sus distintas áreas y podrá decidir cuáles son los recursos que se requieren y contar con los medidores de desempeño con los que se puede tener una mejor planificación y revisión directiva. Esto traerá como resultado que el Instituto entre en los procesos de planear, hacer, verificar y actuar pero durante todo el transcurso de las acciones y lo podrán asimilar en una forma más corta. De esta manera, los logros serán mucho más visibles, es decir, se podrán ver inmediatamente en el futuro. Creo que practicando este sistema en las empresas mexicanas y particularmente en un Instituto tan importante como el IIE, tendremos otra dimensión, un mejor nivel de eficiencia y eficacia y mejoras en la satisfacción de nuestros clientes.

Sabemos de lo difícil que puede ser modificar los hábitos laborales de las personas, ¿existe alguna campaña para impulsar la implantación de los procesos de calidad?

No conozco una campaña específicamente, pero sí hay muchas motivaciones, muchos desarrollos, muchas mecánicas y sistemas para estimular al personal. Sin embargo, creo que lo más importante para motivar al personal es que ellos mismos descubran su potencial y la manera como puede desarrollarse. Una de las ventajas de la norma 9001:2000 es el desarrollo de la competencia del personal, entendiendo competencia en cuanto al desarrollo de conocimientos teóricos y prácticos y una actitud positiva hacia el trabajo en equipo.

Una vez que el personal está interactuando y desarrolla sus actividades con base a la norma se adentra en el proceso de planear, hacer, verificar y actuar, descubre sus habilidades, sus destrezas y sus carencias (que se pueden modificar para obtener una mayor competencia). De esta manera puede empezar a trabajar en su propio desarrollo individual, independientemente de las necesidades de la empresa, y ese mismo desarrollo personal es un gran motivador para obtener resultados.

Es muy difícil abrir una campaña de motivación debido a que algunas personas son más optimistas que otras; yo creo que debemos analizarnos como personas y debemos perder los miedos. Desafortunadamente nos han enseñado a tener limitaciones y a estancarnos sin poder avanzar. Pero eso deja de ser un problema cuando descubrimos nuestras aptitudes y las aprovechamos hasta dominarlas. De esa manera podemos apoyar a nuestros compañeros como un equipo y a la vez nos retroalimentamos con sus habilidades y competencias.

Esa interacción entre el recurso humano de las empresas, esa inteligencia colectiva, ese talento colectivo unido al talento individual, creo que provocará un cambio muy importante y motivará más que cualquier discurso o campaña. Estoy muy convencida, porque lo he vivido, que las empresas que aplican ISO 9000 generan un gran cambio en las personas y sobre todo con el nuevo cambio para la futura norma.

¿Cuál es la responsabilidad que tiene ahora el IIE y qué le diría usted a las gerencias que ya tienen esa certificación?

La responsabilidad del IIE es hacer que la alta dirección también valore el papel que tiene, ya que ahora,



con la implantación de la nueva norma, tiene una acción mucho más intensa de retroalimentación y efectiva con respecto a los resultados. Se debe trabajar mucho con los directivos y también se debe trabajar mucho con los auditores internos, esa será la base para el desarrollo del Instituto y la preparación para los auditores que ya conocen el proceso de auditoría. Estas acciones deben actualizarse con los enfoques de la nueva norma; eso será un aprendizaje que va a ser también muy interesante por las posibilidades de recibir información que permita ejercer acciones preventivas y correctivas en tiempos muy cortos.

Considero que en ese punto el IIE tiene un papel muy importante y debe asegurar que los auditores internos sean reconocidos por la institución y que tengan esta preparación para los nuevos enfoques, para que el Instituto sea una organización dinámica, que no se conforma con haber obtenido la certificación. Creo que la certificación debe ser el motor que impulse nuevos desarrollos y retos.

De igual manera, creo que la responsabilidad que comparten el IIE, al mantenerse certificado y lograr el cambio a la nueva norma y el Instituto Mexicano de Normalización al dar el apoyo que ha estado ofreciendo y que debe seguir otorgando, debe ser el impulso para validar el trabajo de los directivos que será mucho más trascendente, ya que no se limitará a dirigir. Se debe generar una interacción más rápida y más intensa con todo el personal, lo que resultará en una mejora continua del desempeño del IIE. Ese creo que ese es el mayor reto.