

**DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES
BASADO EN LA NTC ISO 9004:2010**

ADA CEPEDA PORTO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
BOGOTÁ
2013**

**DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES
BASADO EN LA NTC ISO 9004:2010**

ADA CEPEDA PORTO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

**ASESOR:
CORNELIO ERNESTO BILBAO CORTES
DOCENTE INVESTIGACIÓN APLICADA: TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
BOGOTÁ
2013**

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, 5 de Noviembre de 2013

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. GENERALIDADES	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3. OBJETIVOS	19
1.3.1. Objetivo General:	19
1.3.2. Objetivos Específicos:	19
1.4. JUSTIFICACIÓN	19
1.5. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	20
1.5.1. Delimitación – Contenido	20
1.5.2. Delimitación – Espacio y Tiempo	20
1.6. MARCO REFERENCIAL	21
2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	36
2.1. PRESENTACIÓN DE LOS DATOS	36
2.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	65
3. PLAN DE MEJORA	73
3.1. DEFINICIONES GENERALES	73
3.2. ACTIVIDAD 1 – REVISIONES GERENCIALES EFICACES	74
3.3. ACTIVIDAD 2 - RESTRUCTURACIÓN DE LOS COMITÉS DE CALIDAD	76
3.4. ACTIVIDAD 3 – ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	77
3.5. ACTIVIDAD 4 – INSTITUCIONALIZAR LA UTILIZACIÓN DE PLANES DE CALIDAD	81
3.6. ACTIVIDAD 5 – REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN ANUAL DE INDICADORES	81
3.7. ACTIVIDAD 6 – AUTOEVALUACIONES PARA MEJORAR	83
4. CONCLUSIONES	85
5. RECOMENDACIONES	86
6. BIBLIOGRAFÍA	87
7. ANEXOS	89

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Multinacionales Servicios BPO en Colombia	10
Cuadro 2: Criterios de Nivel de Madurez	20
Cuadro 3: Evaluación Diagnóstica por Numerales	29
Cuadro 4: Nivel de Madurez de la Evaluación Diagnóstica	58
Cuadro 5: Resumen Numerales NTC ISO 9001:2008	60
Cuadro 6: Resultados Generales de la Evaluación Diagnóstica	61
Cuadro 7: Resultados Puntajes Bajos de la Evaluación Diagnóstica	62
Cuadro 8: Numerales Incluidos Plan de Mejora	63
Cuadro 9: Restructuración Comités de Calidad	69

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Promedio Puntaje vs Numerales de la NTC 9001:2008	59
Figura 2: Resumen Numerales NTC ISO 9001:2008	60

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 – Procedimiento de Revisión por la Dirección	99
Anexo 2 – Formato De Evaluación de Desempeño Laboral – Nivel Asesor	99
Anexo 3 – Formato De Evaluación de Desempeño Laboral – Nivel Administrativo	99
Anexo 4 – Plan de Calidad	99
Anexo 5 – Formato De Evaluación de Desempeño Laboral – Nivel Administrativo	99

INTRODUCCIÓN

Los call y contact centers constituyen hoy día modelos de organización empresarial con características muy atractivas para los estudiosos de la evolución económica, es por esto que esta monografía se realiza una autoevaluación empresarial por medio de la implementación del Anexo A de la Norma Técnica Colombiana ISO 9004 la cual pretende alcanzar no sólo la satisfacción de los clientes de la organización, sino también de todas las partes interesadas, incluyendo personal, propietarios, accionistas e inversionistas, proveedores y socios y la sociedad en su conjunto.

Mientras la norma ISO 9001 se orienta más claramente a los requisitos del sistema de gestión de la calidad de una organización para demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes, la norma ISO 9004 va más lejos, proporcionando recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones. Proporciona el nivel de referencia para que la alta dirección defina hacia que niveles quiere encontrar a su negocio en el futuro.

Algunos beneficios de implementar la Norma Técnica Colombiana ISO 9004 son los siguientes: Cubrimiento a todos los procesos de su empresa, Fortalecimiento de la satisfacción del cliente y de los puntos de vista de las otras partes interesadas en el éxito de la empresa, Destaque del potencial de mejora, por el modelo de valoración, Orientación hacia los factores clave de éxito para incrementar la calidad y la eficiencia, Facilidad para integrar los elementos adicionales de gestión como: medio ambiente, riesgo, seguridad y salud ocupacional entre otros.

1. GENERALIDADES

1.1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La creciente exigencia de una respuesta rápida a las necesidades de los clientes, con relación a la entrega oportuna de pedidos o servicios, ha ocasionado que muchas empresas centren su atención en la eficiencia del sistema productivo pero descuiden aspectos tan importantes como la conformidad de los procesos, productos y servicios, afectando directamente la eficacia de dicho sistema. Así mismo, la carencia de un plan estratégico que tenga la capacidad de formular, implantar y evaluar las decisiones, le impide a las empresas llevar un control adecuado de las actividades que les permiten lograr sus objetivos.

Como consecuencia de la globalización y del surgimiento de tratados internacionales como el TLC, muchas empresas pertenecientes a los sectores más representativos de la economía nacional han reconocido la necesidad de mejorar los procesos de algunas de sus áreas funcionales con el fin de mantener una posición competitiva frente a las firmas extranjeras que pretenden incursionar en el mercado. Actualmente muchas de las empresas de telecomunicaciones en Colombia ha comprendido la importancia de mejorar su macro proceso productivo como respuesta a las necesidades del mercado, a la rivalidad entre las empresas actuales del sector y a la evidente amenaza que representan algunas compañías foráneas potenciales, que pueden manejar mejores niveles de producción a menores costos (economías de escala) y ser innovadoras en productos y/o servicios.

Según Daniel Ramírez, Director Centro de Ventas IBM para América Latina Habla Hispana, la clave de la industria de las telecomunicaciones consiste en ofrecer al cliente final un valor agregado que asegure que ninguna otra latitud podría hacer el trabajo en Colombia de una mejor forma. Esa fue la meta que IBM se propuso en 2005 cuando decidió centralizar en Bogotá el Centro de Ventas *ibm.com*, que atendería a toda Latinoamérica de habla hispana. En la actualidad y con más de 200 personas, Bogotá es uno de los 12 Centros Regionales de ventas de IBM en el mundo, ofreciendo valores agregados como las ventas. Afirma que Colombia cuenta con una extraordinaria infraestructura tecnológica en telecomunicaciones, zona horaria y ubicación geográfica privilegiada, lo cual sumado al buen desarrollo La importancia de que un País se adapte rápidamente a los cambios en todo nivel permite que sea competitivo y que este a la vanguardia en los aspectos necesarios para llevar su economía al nivel esperado.¹

Para Ana Karina Quesep, directora de ACDECC, hace más de 15 años Colombia ha venido trabajando en el tema de tercerización de Procesos a través de la industria de las telecomunicaciones, sin embargo este proceso de desarrollo dedicado solo a voz hoy requieren que involucre un concepto más globalizado enfocado a BPO&O - *business process outsourcing and offshoring* -.²

¹ INVEST IN BOGOTA, AGENCIA DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES EN BOGOTA [en línea], [citado 7 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://es.investinbogota.org>>

² EL CONTACT, EDITORA ANGELICA PEREYRA [en línea],[citado 7 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.elcontact.com>>

Con la ayuda del Gobierno a través del Programa de Transformación Productiva, la industria se consolidó como un sector emergente de Clase Mundial, para lo cual un estudio de *McKinsey* le dio vida a una oportunidad de negocio, que se consolidará a nivel local, en inversión extranjera en el país y exportación de servicios. Preparados para el cambio hemos visto más movimiento en la industria colombiana de telecomunicaciones y BPO en los últimos 3 años que en los últimos 20, y este cambio asociado al cambio tecnológico y necesidades del mercado tienen que ver con un interés básico de crecimiento y propuesta de convertirnos en un sector emergente para la economía Colombiana y sobre todo un sector de Clase Mundial.³

Cuadro 1. Multinacionales Servicios BPO en Colombia

Atracción de IED en BPO&IT				
Compañía	Inversión Aproximada(USD)	País	Sector	Ciudad
TELEPERFORMANCE	30.000.000	ARGT/FRANCIA	BPO	Bogotá/Medellín
TELEMARK	3.000.000	ESPAÑA	BPO	Pereira/Cali
AVANZA BPO	3.500.000	ESPAÑA	BPO	Bogotá
EMERGIA	2.500.000	ESPAÑA	BPO	Manizales
CONVERGYS	3.000.000	USA	BPO	Bogotá
VSI Holdings	1.500.000	USA	BPO	Barranquilla
SUTHERLAND	1.000.000	INDIA	BPO	Barranquilla
DIRECT TV	9.000.000	USA	BPO	Cali
DIVEO	18.000.000	USA/BRASIL	TELCO	Bogotá
HP	TBD	USA	ITO	Medellín
UNISYS	1.400.000	USA	ITO	Medellín

Fuente: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

Este estudio realizado en 2008 contempló revisar la situación actual y trabajar sobre aspectos que hoy ponen al país a competir en diferentes frentes de la industria de tercerización de procesos, los cuales el Gobierno y el sector privado están comprometidos para hacerlos realidad. Estos frentes se enfocan en Recursos Humanos, Madurez, promoción de la industria, internacionalización, Regulación e Infraestructura, y sobre estos ejes, se ha adaptado el proceso y adecuado al sector para crecer en forma organizada. Volver competitivo al país y tener una oferta calificada de servicios para el mercado local y

³ NEARSHORE AMERICAS, THE NEW AXIS OF OUTSOURCING – EXPERTS IN BPO, IT AND SOFTWARE IN LATINAMERICA AND THE CARIBBEAN, [en línea],[citado 10 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://nearshoreamericas.com>>

el mercado internacional es uno de los retos más grandes que hoy se enfrenta y se está por el camino correcto.

Hoy en día el Programa de Transformación Productiva y la iniciativa privada han logrado dar resultados, poniendo al País en el mapa mundial de *Outsourcing*. Sin duda alguna este programa ha sido el impulso de un cambio que se veía llegar, pero que evoluciona rápidamente pues gobierno y empresas, representadas en los gremios, han dado ejemplo de trabajo alineado que muy difícilmente se encuentra en América Latina. El país entendió que para potencializar las ventajas ya existentes y unirse a las tendencias mundiales de *Outsourcing* debía hacer un cambio que hoy es realidad y se ve reflejado en la cifras de crecimiento. Pero este cambio ha venido acompañado de un entender de los mercados “dónde ir y qué ofrecer”. Superar el mercado local y escoger un destino para exportar servicios no sólo al mercado de habla hispana, sino pasar las fronteras del idioma y entrar al mercado anglo parlante. Esto ha implicado un desarrollo de idiomas al interior del proceso educativo sobre el cual hoy el gobierno hace un gran esfuerzo para desde diferentes entes lograr un cubrimiento mayor.⁴

Programas locales como *Talk to the World*, apoyado por la Alcaldía de Bogotá, *Invest in Bogotá*, SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) y recientemente el censo de personas que hablan Inglés en Colombia, I SPEAK, han logrado aumentar la oferta laboral bilingüe que permita tener operaciones de *offshoring* hacia Estados Unidos. Hoy con más operaciones 100% bilingües, se ha dado un paso importante, se movió del mercado que habla Español a un mercado Bilingüe, donde se atienden ventas, suscripciones, donaciones, servicio técnico y servicio al cliente en general de compañías Americanas que han puesto sus ojos en el País bajo un esquema competitivo de situación geográfica, mano de obra calificada, calidad, regulación, estabilidad política, impuestos y precios, que han permitido hoy que su operación sea exitosa.

El sector de KPO (*Knowledge process outsourcing*), ITO (*IT outsourcing*) y BPO (*Business Process Outsourcing*), ha crecido en Colombia el 61% en los últimos cuatro años, alcanzando cerca de 120.000 empleos, confirmó el Viceministro de Desarrollo Empresarial en la reciente de” *The 2012 ANDI Outsourcing Summit*”, organizado por la Cámara de Procesos Tercerizados BPO&IT de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Es por esto que las empresas de telecomunicaciones en Colombia sienten como todas las empresas del sector, la necesidad mejorar continuamente para mantenerse a través del tiempo. Por medio de la norma NTC-ISO 9004 se puede analizar la integración en la gestión todas aquellas actividades que puedan influenciar en la satisfacción tanto de los clientes como de las partes interesadas, como lo son la sociedad, los empleados, los accionistas, el entorno, los proveedores, etc. con el objeto de aumentar la productividad y la competitividad en el sector.⁵

Hablando en el sentido de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, ya no se puede decir que tal vez podrían implementar el proceso de mejora continua, sino que deben de aplicarlo lo más pronto posible si quieren continuar compitiendo en un mundo

⁴ PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA, SECTORES DE CLASE MUNDIAL, [en línea], [citado 10 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.ptp.com.co/portal/default.aspx>>

⁵ REVISTA ANDI, LA REVISTA DE LOS EMPRESARIOS DE COLOMBIA, [en línea], [citado 10 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.revistaandi.com/Boletines>>

globalizado, con cada vez menos fronteras comerciales, con cada vez más competencia y donde la sociedad exige cada vez más servicios y productos de calidad, a un bajo costo y en un tiempo corto.

Ahora bien, se reconoce que existen varias barreras que se interponen en la buena implementación del proceso de mejoramiento continuo, tanto en los individuos como en las organizaciones. En primer lugar nuestra propia educación que nos ha impuesto la cultura de no cuestionar paradigma alguno y detenernos en la búsqueda de una mejora solución al encontrar la primera respuesta correcta; esto nos lleva a la segunda barrera que es la falta de exigencia de un aprendizaje continuo y permanente. La mayoría de los individuos huye a todo lo que tenga que ver con libros, capacitación, evaluaciones, etc., y solo acuden a ellos cuando son obligados; esto nos lleva a una tercera barrera: la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, conceptos que en muchos individuos no se encuentran muy arraigados. Y por último, aunque tal vez sea la barrera principal, tenemos el miedo al cambio, el cual ciega a individuos y organizaciones impidiéndoles darse cuenta que lo que ayer les funciono hoy ya los está retrasando en este mundo que se mueve y avanza más rápido cada día.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué planes de mejoramiento se deben estructurar en una empresa de telecomunicaciones a partir del establecimiento del grado de madurez en el sistema de gestión?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General. Generar planes de acción tomando como base el grado de madurez de una empresa de telecomunicaciones basado en la norma ISO 9004, para la mejora de los procesos.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Determinar cuál es el grado de madurez del sistema de gestión de calidad de una empresa de telecomunicaciones
- Plantear recomendaciones para la mejora de los procesos

1.4. JUSTIFICACIÓN

El éxito de una empresa se consigue cuando de manera equilibrada se aseguran todas las partes interesadas del negocio y estos se visualizan desde la estrategia de la organización, la aplicación de los principios de gestión a lo largo y ancho de la organización es un factor determinante para lograr el éxito sostenido.

Ahora, la definición del vocablo proceso se entiende por conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, de esta manera todas las actividades presentes en el desarrollo de un proceso deben realizarse sincronizadamente y deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente. Los constantes cambios originados en el ambiente que envuelve a las organizaciones limitan su desarrollo y crecimiento

institucional, obligándolas a elevar su capacidad de adaptación para poder sobrevivir en él. Todo cambio genera un problema que debe solucionarse racional y eficientemente, de modo tal que los cambios no se dejen al azar o a la improvisación, sino que se planeen de forma ordenada y consecuente con la razón de ser de la institución. De esta manera el mejoramiento de procesos en una empresa se convierte en una metodología de solución a los problemas que enfrenta, constituyéndose en una herramienta importante a la hora de dinamizarla y modernizarla.

Es recomendable para todas las empresas que tienen sus objetivos centrados en la exportación de productos y servicios, tener consciencia de que la certificación de procesos empresariales se ha convertido en un requisito indispensable que, además, se ha impuesto como una moda y como una necesidad: la implementación de los sistemas normativos diseñados por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, su sigla en inglés). Estar certificado por un sistema normativo internacional es un aval de calidad en productos y servicios dentro del mercado global. Por medio de la evaluación de efectividad de un sistema de gestión de la calidad, se permitirá evaluar si el sistema entrega o no, un valor agregado a la organización, es decir, la empresa realizará una autoevaluación en la cual se revisará el nivel de madurez de la empresa teniendo en cuenta el Liderazgo, estrategia, sistemas de gestión, recursos y procesos para identificar áreas de fortaleza, debilidades y oportunidades tanto para la mejora, como para la innovación.

La norma ISO 9004:2010 permite a las organizaciones aumentar la calidad del producto y de la atención del servicio a sus clientes promoviendo la autoevaluación como una herramienta importante que posibilita las organizaciones a crear un punto de referencia para su nivel de madurez, cubriendo el liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, identificar sus fortalezas y debilidades e identificar oportunidades para la mejora y la innovación.

1.5. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

1.5.1. Delimitación – Contenido. Con la determinación del grado de madurez del sistema de gestión de calidad de una empresa de telecomunicaciones se pretende identificar las oportunidades de mejora y proponer recomendaciones que ayuden al mantenimiento del sistema de gestión de la calidad y planear su crecimiento e incluso, la solución de las situaciones que se presenten, lo que conlleva a atacar los problemas de raíz y evitar estar apagando fuegos cada vez que se presenten.

Por medio de la aplicación de la norma ISO 9004 se aspira a presentar una propuesta para la mejora de los procesos en relación con los ocho principios de gestión de la calidad y así aumentar la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad, generando en la organización una cultura de calidad y de mejora continua de los procesos.

1.5.2. Delimitación – Espacio y Tiempo. Este proyecto se lleva a cabo en seis meses aproximadamente entre los meses Abril y Septiembre del año 2013 en donde se examinaron los procesos de una empresa del sector de las telecomunicaciones ubicada en la ciudad de Bogotá - Colombia, certificada bajo la norma NTC ISO 9001:2008.

1.6. MARCO REFERENCIAL

El vocablo o palabra calidad puede poseer diferentes definiciones según el medio, la época histórica, las personas, sus ideas e intenciones. Se encuentra en textos de autores, filósofos y administradores de la calidad de la talla de Crosby, Jurán y *Shewhart* definiciones como: “adecuado para el uso”, “la satisfacción del cliente externo e interno”, “la bondad de un producto”, “ajustarse a las especificaciones”. El concepto mismo ha evolucionado continuamente según las necesidades y las características de las personas y organizaciones a lo largo de la historia; no obstante, su significado está relacionado con el grado de perfección de un producto o servicio, el control de la variabilidad en su proceso y el nivel de satisfacción del cliente respecto al mismo.

Al investigar sus orígenes y evolución histórica se encuentra que la calidad se definió como “Todo aquello que contribuyera a mejorar las precarias condiciones de vida de la época prehistórica, es decir, las cosas eran valiosas por el uso que se les daba, con el crecimiento de los asentamientos humanos, la técnica de mejora y comienzan a darse los primeros esbozos de manufactura”; se da una separación importante entre el usuario o cliente y el fabricante o proveedor. La calidad se determinaba a través del contacto entre los compradores y los vendedores, las buenas relaciones mejoraban la posibilidad de hacerse de una mejor mercancía, sin embargo, no existían garantías ni especificaciones, el cliente escogía dentro de las existencias disponibles.

Con la llegada de la era industrial, se llega a la especialización y producción masiva de mercancías, los talleres ceden su lugar preponderante como proveedores de mercancías a las grandes fábricas mecanizadas de la época. Aparecen las teorías de deshumanización del trabajo de Taylor; e impactos negativos en el trabajador y el medio ambiente. Estas nuevas industrias requirieron procedimientos específicos para controlar la calidad de los productos fabricados, con los que surge la primera generación de la calidad “control de calidad por inspección”. En esta etapa la calidad se enfoca en el producto terminado, las estructuras organizacionales eran jerárquicas, con mucha separación entre los niveles directivos y los operarios, con la clara desventaja que delegaba la responsabilidad del control de calidad en el departamento de calidad o en los supervisores, y no en todos los implicados en el proceso, aunque como aspecto positivo, por primera vez se le brinda importancia a la calidad y al aseguramiento de no liberar productos defectuosos al mercado.

La siguiente evolución de la calidad y la mejora continua en los procesos, surge en los años treinta a raíz de los trabajos de investigación realizados por Walter A. *Shewhart*, Harry *Roming*, Harold Dodge y Edward W. Deming. Ellos cimientan las bases del control estadístico de procesos, aparecen las primeras estructuras de costos y el enfoque en el desarrollo humano; sugiriendo lo que se conoce como la segunda generación de la calidad, que habla del Aseguramiento de la calidad, donde por primera vez se mira a las organizaciones como procesos y se empieza a dar la relación entre cliente-proveedor para asegurar una mejor calidad al consumidor final; a su vez la calidad se orienta a que los procesos productivos que aseguren que consistentemente los procesos productivos cumplan con las especificaciones predeterminadas, por primera vez se habla del autocontrol y se establecen puntos de medición a lo largo del proceso, permitiendo incluso predecir el resultado final e implantar más acciones correctivas que preventivas. Paradójicamente esta etapa tenía la desventaja que para su aplicación se requería la

contratación de personal especializado para realizar el control, no se tiene enfoque hacia los requerimientos del cliente, los costos son eran muy elevados y la calidad pasa de ser una herramienta a una estrategia de negocios.

Con la llegada de la segunda guerra mundial, los Estados Unidos de América y Gran Bretaña tras la experiencia adquirida se preocupan porque sus proveedores les suministraran armamentos con calidad aceptable, esta fue una oportunidad única para aplicar las técnicas de control estadístico, cuyo éxito se reflejó en el impulso a programas de capacitación en conceptos de control de calidad, e incluso, llegar a fermentar un vínculo entre el gobierno norteamericano y el sector educativo para incluir en sus programas de estudios estos tópicos.

Al terminar la segunda guerra mundial, en los años cincuenta y sesenta surge la "administración de la calidad total" una filosofía empresarial que permitiría incluir aspectos como enfoque al cliente, medición y mejoramiento, empoderamiento, autocontrol y liderazgo, generando la tercera generación de la calidad; esta corriente tuvo gran aceptación en Japón de la postguerra, país que se consideraba sin futuro claro. Ciento quince millones de personas habitaban un archipiélago de islas de pocos recursos naturales, sin materia prima, sin energía y con escasez de alimentos. La industria japonesa era desastrosa, ni los mismos orientales querían sus productos faltos de calidad y diseño. En 1949 se formó la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Ésta se da a la tarea de desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad en todo el país. Aparecen los primeros círculos de calidad, procesos sustentados en la orientación y creación continua de valor para el cliente, la mejora continua, el compromiso personal y empoderamiento de la planeación estratégica. Apoyados en herramientas como: La medición y la evaluación de la calidad, potenciando las herramientas estadísticas, el análisis de datos para la toma de decisiones y control de procesos, la educación el entrenamiento en calidad, la comunicación y la asociación con proveedores, para resolver, mejorar, estructurar, eliminar barreras y problemas, mejorar procesos, formar equipos e implementar sistemas de reconocimientos y recompensas. Los aportes de Juran junto con los de Deming fueron tomados en Japón, para reestructurar y reconstruir su industria, e implantados como lo que ellos denominaron "Administración *Kaizen*". La mejora continua se transforma en la clave del cambio, en la principal estrategia del *management* japonés, y comienza a remplazar en ese sentido a la inspección tradicional de productos.

En esta misma época, nació el 23 de febrero de 1947 tras finalizar la Segunda Guerra Mundial se crea la ISO (*International Organization for Standardization*), organización de orden internacional encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales, a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones en el nivel internacional.

En la actualidad la ISO creó la serie de normas ISO 9000 con el propósito de establecer una normativa a nivel internacional que sirva como patrón de referencia para la gestión de calidad en una empresa en cualquier parte del mundo. Para verificar que una empresa u organización cumple con los requisitos del estándar de calidad establecido, existen entidades de certificación ISO que dan sus propios certificados y entregan su sello. Estas

entidades están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación. Las empresas o instituciones que cumplen con normativas establecidas y además reciben una certificación para sus productos o servicios, están dando garantías al mercado consumidor o intermediario, cumpliendo con sus expectativas de calidad y consecuentemente refuerzan su permanencia y competitividad en el mercado.

Una palabra que domina dentro de los procesos empresariales es la certificación. Esta, que hace referencia a la legitimización de ciertos procesos empresariales, representa para las empresas un pasaporte de entrada a los mercados competitivos internacionales. Certificar procesos, en nuestros días, se ha convertido en una opción para posicionarse en el comercio como una empresa estable, eficaz y confiable que replantea sus procesos con miras a un mejoramiento y con el interés particular de diferenciarse de la competencia. Vale la pena anotar que certificar los procesos empresariales no es una obligación puesto que estas normas son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas dentro de ningún país.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos. Las consideraciones de beneficios, costos y gestión de riesgos, son importantes para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. Estas consideraciones, en relación con el desempeño global de la organización, pueden tener impacto sobre: la fidelidad del cliente, la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa, los resultados operativos, tales como los ingresos y participación de mercado, las respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado, los costos y tiempos de ciclos mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos, la alineación de los procesos que mejor alcanzan los resultados deseados, la ventaja competitiva mediante capacidades mejoradas de la organización, la comprensión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de la organización, así como participación en la mejora continua, la confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la organización, según demuestren los beneficios financieros y sociales del desempeño, ciclo de vida del producto y reputación de la organización, la habilidad para crear valor tanto para la organización como para sus proveedores mediante la optimización de costos y recursos, así como flexibilidad y velocidad de respuesta conjuntamente a mercados cambiantes.

Uno de los principios de la gestión de la calidad es la mejora continua del desempeño global de la organización la cual debe de ser un objetivo permanente de esta. Además del seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad de una empresa por medio de las auditorías internas y externas, formulación y cierre de acciones correctivas y preventivas se crea la norma ISO 9004, originalmente elaborada como una guía para la implementación de ISO 9001 y como modelo de aseguramiento de calidad. La norma ISO 9004 tiene, en efecto, tres versiones: la de 1987, titulada "Gestión y elementos de un sistema de calidad" (explicación del modelo de gestión de la calidad), la de 2000, titulada "Directrices para la mejora del desempeño" (orienta a las organizaciones a mejora continua de su desempeño más allá de la certificación, en los anexos se presenta una herramienta para evaluar la madurez del sistema de gestión) y la de 2010, titulada "Gestión para el éxito sostenido de una organización" (orientar a las organizaciones al desarrollo y éxito sostenido). La versión más moderna, la del 2010, da un giro radical y

pretende ser una norma de madurez y mejora continua, pero se da el tortazo completo y no consigue ninguna de las dos cosas. Los motivos son el exceso de abstracción y la falacia del objetivo.

La Norma ISO 9004 proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia globales de la organización, así como de su eficacia. La Norma ISO 9004 se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación.

La cada vez más intensa y acelerada evolución informática ha dado a la vida, entre otras tantas figuras inesperadas, los *call* y *contact* centers. Los primeros son resultado directo del avance de la respectiva tecnología y del voluminoso tráfico de llamadas generado, en tanto que los segundos incorporan conexiones por Internet. Un tercer nivel lo constituyen los centros de servicio, los cuales despliegan una mayor gama de contactos con todo tipo de clientes y usuarios incluyendo la atención personal.

La célula original son por supuesto los *call* centers, que a su vez nacieron de la mayor necesidad de uso de la capacidad instalada de comunicaciones en las grandes empresas⁶; inicialmente servían como secciones o departamentos a sus respectivas organizaciones madre, pero en vista de la subutilización y de otras variables poblacionales en términos de mercado, un apreciable número se dio a la tarea de incorporar la atención externa, mientras otros fueron directamente al cubrimiento de tales variables o necesidades, constituyéndose así en unidades autónomas o independientes de filiaciones originales. Pero lo más inesperado o sorpresivo no fue propiamente lo tecnológico; ni siquiera el atractivo abordaje de una demanda en constante crecimiento el aspecto comercial o económico; lo más significativo fue el impacto laboral. Y fue inesperado porque tradicionalmente los avances tecnológicos y su industrialización han llevado implícita o explícita la reducción de costos, especialmente a nivel salarial.

Esta caracterización, particularmente, por el concepto de automatización que impulsó a los poderes económicos desde los primeros albores de la Revolución Industrial. Dicha automatización, a través del tiempo y en sus diferentes fases hasta la actualidad, ha implicado la reducción de la mano de obra: la máquina sustituyendo en forma más eficiente y menos traumática o riesgosa a un número determinado de trabajadores, proceso que en no pocos casos ha sido considerable, alarmante y escandaloso; al punto de escenificarse reacciones sindicales y sociales de notables repercusiones a nivel político y económico. La segunda mitad del siglo XX y los inicios del XXI han estado saturados de tales reacciones, aportando así, en distintos escenarios y momentos, al recrudecimiento de confrontaciones ancestrales o latentes que han desembocado en toda clase de situaciones desafortunadas y hasta sangrientas. Con los *call* centers pareciera haberse dado desde la mencionada Revolución Industrial –tal vez por primera vez–, un fenómeno contrario o al menos diferente. Si bien sigue imperando la política capitalista inspirada en el costo-beneficio, es evidente que a pesar de la sofisticación alcanzada por

⁶ LOS CALL CENTERS Y SU PROYECCIÓN EN COLOMBIA: UNA APROXIMACIÓN [en línea], [citado 5 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/revistas2> >

la tecnología digital para cubrir la cada vez mayor demanda, se hace indispensable, paralelamente, el incremento del personal de trabajo.

Así tenemos hoy, entonces, un renglón económico de impresionantes cifras a nivel de fuerza laboral. “Solo en Estados Unidos la industria de los *call centers* se estima que emplea varios millones de personas como agentes, sobrepasando a la agricultura. En Europa el número de empleados de *call centers* fue estimado entre 1999 y 2000, indicando por ejemplo: 600.000 en el Reino Unido (2,3% del total de trabajadores), 200.000 en Holanda (casi 3%) y entre 300.000 y 400.000 en Alemania (1-2%) (*Capdehourat*, 2006). Según *Forester Research*, en Colombia hubo “un crecimiento del sector del 2008 al 2009 del 18%, cuando el resto de las industrias decreció por la crisis financiera mundial” (*Tricarico*, 2010).

Ana Karina Quessep, Directora Ejecutiva de la Asociación Colombiana de *Contact Centers* (ACCC), informa que “la Industria de CC y BPO1 ya emplea a 60.000 colombianos y factura 550 millones de dólares al año” (*Tricarico*, 2010). Igualmente se han dado dinámicas institucionales tendientes a atender de mejor manera dicho renglón, tanto a nivel nacional como internacional. En Colombia fue creado durante la vigencia presidencial de Álvaro Uribe el Ministerio de TIC, mientras que desde el 2001 funciona a plenitud la ya citada Asociación Colombiana de *Contact Centers* (ACCC), entidad que entre otros logros celebró en el 2011 su séptimo Congreso Internacional, del cual, por cierto, da cuenta detalladamente un participante argentino publicando en Internet un itinerario de los tres días de Congreso en Bogotá itinerario muy puntual en información relevante y adicionando comentarios lúdicos y críticos, sin excluir el reconocimiento de determinados avances en Colombia en esta materia (*Tricarico*, 2010).

La citada Asociación congrega hoy 24 *contact centers* del país. “Fundada en el año 2001 como Asociación Colombiana de *Call Centers*, es el gremio colombiano que reúne a las más importantes empresas de la industria de los centros de contacto en el país, proveedores de hardware, software y afines, tanto públicas como privadas; para promover, representar y proteger los intereses de sus asociados, contribuyendo al fortalecimiento de la industria, para lograr reconocimiento a nivel nacional e internacional, por contar con asociados que desarrollan las mejores prácticas en la prestación de este servicio. Sus afiliados son: Andicall, Atento, Contact Center Américas, Coomeva Servicios Administrativos, Digitex, Interactivo, People Contact, Millenium, Allus, Outsourcing, Serlefín, Suitco, Sitel, Telecenter Panamericana, Unísono, Teleacción, Transcom, Ventas y Servicios, Emergía, ACS Multivoice, Avanza, Coro de Colombia, Bilateral, Konecta, Emtelco, Convergys” (<http://acdecc.org.zonajobs.com.co>).

Durante el pasado gobierno de Álvaro Uribe y del actual, Juan Manuel Santos, ha habido presencia o acompañamiento del gremio con participación ministerial frecuente en distintos eventos y clara actitud de respaldo. Asimismo reconocimientos públicos y premiación a integrantes destacados de los *contact centers* colombianos. Y además, “fue declarado sector de clase mundial por el Gobierno” (Quessep, citado por *Tricarico*, 2010).

En cuanto a actuaciones gubernamentales complementarias en el sector de TIC en realidad los *call* y *contact centers* son solo una franja de estén, o puede desconocerse la mayor masificación de los recursos tecnológicos, pues incluso a nivel de educación pública se han acometido programas de cierta importancia como el de Aulas Móviles,

consistente en la donación de computadores portátiles a colegios y escuelas públicas colombianas, si bien los voceros de este y otros programas similares, reconocen que todavía nos hace falta bastante para llegar a cifras promedio ideales de acceso poblacional al mundo computarizado y en general, cibernético.

Según el Ministro de Tic del gobierno Uribe: “En el 2002 Colombia estaba ubicado en el último 25% del ranking del mundo de las Tic. En el 2006 se alcanzaron ventas por 43 billones. En el 2010 se proyecta alcanzar los 90 billones con esta cifra nos ubicaremos en el primer 40% del mundo” (*Tricarico*, 2010). De cualquier forma, el renglón digital en todas sus amplias manifestaciones prosigue su ritmo avasallador a nivel mundial y prácticamente empuja a las naciones a asimilarse al mismo, entre otras cosas para poder mantener adecuados niveles de sintonía orbital.

1.6.1. Modelo de Madurez: La autoevaluación es una revisión exhaustiva y sistemática de las actividades y de los resultados de una organización con respecto a un nivel seleccionado.

La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de una organización y del grado de madurez del sistema de gestión. También puede ayudar a identificar áreas para la mejora y/o la innovación y a determinar prioridades para acciones subsiguientes.

Una organización debe utilizar la autoevaluación para identificar oportunidades para la mejora y la innovación, fijar prioridades y establecer planes de acción con el objetivo del éxito sostenido. El resultado de una autoevaluación mostrará fortalezas y debilidades, el nivel de madurez de la organización y, si se repite, el progreso de la organización en el tiempo. Los resultados de la autoevaluación de una organización pueden ser una información de entrada valiosa para sus revisiones por la dirección. La autoevaluación también puede ser una herramienta de aprendizaje, capaz de proporcionar una mejor visión de la organización y de promover la participación de las partes interesadas.

La herramienta de autoevaluación presentada en este anexo se basa en la orientación detallada en esta Norma Internacional e incluye Cuadros de autoevaluación separadas para los elementos clave y los elementos detallados. Las Cuadros de autoevaluación se pueden utilizar tal como se proporcionan o adaptarse para la organización.⁷

Una organización madura tiene un desempeño eficaz y eficiente y logra el éxito sostenido al hacer lo siguiente:

- Comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Realizar el seguimiento de los cambios en el entorno de la organización.
- Identificar posibles áreas de mejora e innovación.
- Definir y desplegar estrategias y políticas.
- Establecer y desplegar objetivos pertinentes

⁷ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma técnica colombiana ISO 9004, gestión para el éxito sostenido de una organización. Tercera Actualización. INCOTEC Bogotá, Febrero 26, 2010.

- Gestionar sus procesos y sus recursos.
- Demostrar confianza en las personas, guiándoles hacia una motivación, un compromiso y una participación mayor, y establecer relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores y otros aliados.

Esta herramienta de autoevaluación utiliza cinco niveles de madurez, que pueden ampliarse para incluir niveles adicionales o personalizarse según sea necesario. El estado de madurez está escalonado a través de cinco niveles, así como mediante la evaluación de los criterios basados en estos niveles de madurez (Cuadro 2).

Cuadro 2: Criterios de Nivel de Madurez

NIVEL MADUREZ		DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN NORMAS ISO
1	DEFICIENTE	Sin resultados, resultados pobres o impredecibles. La actividad se realiza pero no se documenta de forma adecuada. Organización centrada en la prestación de los servicios. Sistema de control de calidad centrado en la etapa final del servicio.	Se aplica parcialmente la ISO 9001
2	BÁSICO	Mínimos datos disponibles sobre el seguimiento de las actividades y sobre los resultados de mejora. Existencia de un sistema de aseguramiento de la calidad.	Uso inicial de la ISO 9001
3	SATISFACTORIO	Correcto enfoque basado en procesos. Etapa temprana de mejoras sistemáticas. Las actividades se revisan y se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe un despliegue de objetivos y un cuadro de mando.	Uso avanzado de la norma ISO 9001 e inicio en el uso de la ISO 9004
4	NOTABLE	Uso de los procesos de mejora. Buenos resultados y tendencia mantenida hacia la mejora. El proceso es eficaz y eficiente. Existe un sistema integrado de calidad, medio ambiente y seguridad laboral.	Uso avanzado de la ISO 9004
5	EXCELENTE	Las actividades se desarrollan teniendo en cuenta lo que hacen los mejores del sector. Se mide la eficacia y eficiencia de la actividad y se mejora continuamente para optimizarla.	Se considera un modelo a seguir

Fuente: Ministerio de Fomento de España

1.6.2. Conceptos Importantes dentro del Proyecto.

1.6.2.1. Calidad: La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben

salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

1.6.2.2. Sistema de Gestión de Calidad: Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.⁸ En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.⁹

1.6.2.3. Norma ISO 9001: La Norma ISO 9001:2008 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), especifica los requisitos para un Sistema de gestión de la calidad (SGC) que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.¹⁰

1.6.2.4. Norma ISO 9004: Esta Norma Internacional proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad. Esta Norma Internacional promueve la autoevaluación como una herramienta importante para la revisión del nivel de madurez de la organización, abarcando su liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, para identificar áreas de fortalezas y debilidades y oportunidades tanto para la mejora, como para la innovación.¹¹

1.6.2.5. Autoevaluación: La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia. La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez

⁸ FILOSOFÍA DE CALIDAD DE ARMAND VALLIN FEIGENBAUM [en línea], [citado 20 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.monografias.com/trabajos76/filosofia-calidad-armand-vallin-feigenbaum/filosofia-calidad-armand-vallin-feigenbaum.shtml>>

⁹ SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - UN CAMINO HACIA LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE [en línea], [citado 20 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: URL:<http://qualitytrends.squalitas.com/articulos/articulos-gestion-de-la-calidad/item/108-sistemas-de-gesti%C3%B3n-de-la-calidad-%E2%80%93-un-camino-hacia-la-satisfacci%C3%B3n-del-cliente-%E2%80%93-parte-i.html>>

¹⁰ ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION [en línea], [citado 17 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.iso.org/iso/>>

¹¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma técnica colombiana ISO 9004, gestión para el éxito sostenido de una organización. Tercera Actualización. INCOTEC Bogotá, Febrero 26, 2010.

del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas de la organización que precisan mejoras y a determinar las prioridades.¹²

1.6.2.6. Mejora Continua: El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora: el análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora; el establecimiento de los objetivos para la mejora; la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos; la evaluación de dichas soluciones y su selección; la implementación de la solución seleccionada; la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos; la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.¹³

1.6.2.7. Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable. Puede haber más de una causa para una no conformidad potencial. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda, mientras que la acción correctiva se toma para prevenir que vuelva a producirse.¹⁴

1.6.2.8. Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable. Puede haber más de una causa para una no conformidad. La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse, mientras que la acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.¹⁵

1.6.3. Conceptos Normativos: En la actualidad no se han estipulado leyes que rijan los call center; por lo contrario, si existen normatividades de calidad, en las cuales se pueden certificar los call center, como COPC. “La Norma COPC -2000 fue desarrollada en 1996 por compradores y proveedores de servicios de call center, fueron sus fundadoras empresas como Microsoft, Compaq, Dell, Novell, Intel, American Express y Motorola. Estas empresas concentraron su esfuerzo en identificar los medios mínimos necesarios para lograr mejorar de manera uniforme y homogénea el desempeño de los call centers, en función de la satisfacción del cliente y del usuario final.

¹² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Primera Actualización. INCOTEC Bogotá, Enero 12, 2006.

¹³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Primera Actualización. INCOTEC Bogotá, Enero 12, 2006.

¹⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Primera Actualización. INCOTEC Bogotá, Enero 12, 2006.

¹⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Primera Actualización. INCOTEC Bogotá, Enero 12, 2006.

Con base en lo anterior, el equipo de desarrollo que se conformó para llevar a cabo el trabajo de investigación utilizó los criterios y el marco de trabajo del Premio Norteamericano a la Calidad Malcom Baldrige. Producto de la investigación y los trabajos de ese grupo nació la Norma COPC-2000 utilizada en 20 países. En la actualidad ha sido lanzada la versión COPC 2002 Gold.¹⁶

La norma COPC es el conjunto de prácticas de gestión, métricas/mediciones clave y capacitación para operaciones de servicio centradas en el cliente, diseñado para:

- Mejorar la satisfacción del cliente a través de la mejora del servicio y la calidad.
- Aumentar los ingresos.
- Reducir el costo de proveer un servicio excelente.

COPC puede reducir costos significativamente al mismo tiempo que mantiene o mejora la calidad del servicio y la satisfacción del cliente y del usuario final.

Proveedores de Servicios Integrales al Cliente (PSICs): Las Normas COPC® PSIC están diseñadas para Entornos de Servicio. Los Proveedores de Servicios Integrales al Cliente (PSICs) incluyen la mayoría, sino todos, los tipos de entornos de servicio. Los PSICs proveen servicios a usuarios finales de parte de sus clientes.

Clientes: Los clientes son organizaciones que contratan PSICs externos para proveer de productos y servicios a sus usuarios finales y los grupos dentro de una empresa que obtienen servicios de PSICs desde un grupo, división, departamento, o equipo dentro de la misma empresa.

Usuarios Finales: Los usuarios finales son los clientes de PSICs internos y los clientes de los Clientes del PSIC externo. Pueden ser consumidores, negocios, organizaciones, o los minoristas, distribuidores y especialistas que constituyen un canal de distribución.

Organizaciones de Gestión de Proveedores (Vendor Management Organizations -VMOs): Las VMOs son unidades organizacionales de individuos, generalmente dentro de la empresa del cliente, responsables de la gestión de al menos una porción de los programas de la empresa con los PSICs.

Mejora del Servicio, Calidad, Ingresos, Satisfacción de Clientes y Rentabilidad: A lo largo de la Norma COPC® PSIC hay evidencia demostrada de que se pueden mejorar el servicio y la calidad y aumentarse los ingresos al mismo tiempo que se reduce el costo.

El Servicio es la velocidad con que se hacen las cosas desde la perspectiva del cliente. Puede ser cuánto se tarda en hablar con un agente en vivo o cuánto tarda en recibirse una respuesta por e-mail. La Calidad es hacer las cosas con precisión en el primer intento (por ej.: respuesta correcta a una consulta, ingreso correcto de un pedido, envío del producto correcto a la dirección correcta). La generación de Ingresos acontece en centros de ventas y cobranzas. El Costo generalmente se focaliza en la eficiencia y en el costo

¹⁶ NORMA COPC 2000 PSIC V.4.4 [en línea], [citado 25 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.slideshare.net/raulrozo16/norma-copc-2000-psic-v44-kenwin-espaul>>

por unidad incurrido por el PSIC para proveer un producto o servicio. El costo es diferente del precio.

Tipos de psic's usan el modelo COPC:

Centros Inbound y Outbound de Contacto con el Cliente

Operaciones de Tercerización de Procesos de Negocios

Procesamiento de Remesas

Operaciones de Servicio de Campo

Procesamiento de Devoluciones

Servicios de Cobranzas/Recupero

Se implementa la norma COPC para tener los datos operacionales y de performance requeridos para desempeñarse consistentemente en las áreas de servicio, calidad, ingresos, costos y satisfacción de clientes y usuarios finales. Además:

- Mediciones objetivas instaladas para todas las actividades que impactan directamente sobre usuarios finales y clientes.
- Capacidad, que tiene que ser demostrada, para alcanzar la mayoría de sus objetivos de performance.
- Metodologías de mejora de performance que se haya demostrado producen resultados.
- Un sistema que permita a los clientes y a la gerencia del centro verificar que el centro monitorea y gestiona activamente el sistema a través del tiempo para mejorar la performance.

Generalidades de las Normas COPC. PSIC

Liderazgo y Planeamiento: El éxito a largo plazo de una organización depende de la capacidad de sus líderes para fijar la dirección y facilitar la performance. La Categoría 1.0 se focaliza en cómo el PSIC ejerce liderazgo apropiado, en términos de declaración de la dirección, planeamiento y revisiones, y en cómo esto permite que el PSIC alcance sus objetivos

Procesos: Una performance superior deriva de la capacidad del PSIC para proveer eficientemente a sus clientes y usuarios finales con productos y servicios que cubran sus expectativas. La Categoría 2.0 Procesos focaliza en los PCRCs y PCAs que los PSICs usan para desarrollar y entregar sus productos y servicios y en la gestión de los resultados de la Categoría 4.0 Performance. También focaliza en los mecanismos que el PSIC usa para evaluar de manera cuantitativa, mantener y perfeccionar estos procesos con el fin de asegurar que funcionen efectiva y eficientemente.

Recursos Humanos: Alcanzar los objetivos de performance y mejorar los niveles de performance requiere de una fuerza de trabajo apropiadamente capacitada y motivada. La Categoría 3.0 requiere que los PSICs tengan enfoques de gestión de recursos humanos que permitan a todo el personal brindar productos y servicios de calidad en forma efectiva y eficiente.

Performance: El objetivo de la Norma COPC. PSIC Gold es ayudar a los PSICs a alcanzar altos niveles de satisfacción de clientes y usuarios finales, performance de productos y servicios, eficiencia y satisfacción de empleados e incrementar estos niveles de manera sostenida. Los enfoques descriptos en los ítems 2.2 Capacidad de los Procesos y 2.3

Acciones Correctivas y Mejora Sostenida se usan para conducir la mejora en las métricas de la Categoría 4.0 Performance.

Ley Hábeas Data: La implementación de la Ley de Hábeas Data o de Protección de Datos tiene a las empresas publicando avisos y enviando correos a sus clientes, con el fin de no incumplir un marco jurídico que les podría pasar cuentas de cobro de hasta \$1.179 millones. Si recibe llamadas, mensajes de texto o correos electrónicos de empresas ofreciendo sus productos, a las cuales no les autorizó el uso de sus datos personales, se podrá exigir que los retire de esas bases de datos.¹⁷

Esta Ley permite a los colombianos hacer efectivo su derecho de acceso, actualización, rectificación y supresión de datos personales ante cualquier entidad que administre bases de datos. En avisos en medios de comunicación, en atención a la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, las empresas informaron que habían recolectado algunos datos personales con la intención de registrarlos en sus bases y así desarrollar diferentes actividades.

Con el derecho del Hábeas Data o “derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre”, que está consagrado desde 1991 en la Constitución Política, los ciudadanos pueden saber cómo y para qué se usa la información que se brinda a las distintas entidades en el país. La Ley además faculta al Estado para controlar a estas entidades en la administración de las bases de datos.

Algunas empresas estaban haciendo un uso indebido de la información de sus titulares. Habían casos en que compañías el contenido de las bases de datos para que otras empresas pudieran promocionar sus productos o servicios y denuncias de ciudadanos sobre publicaciones de información personal sin su autorización.

No se tocan las bases personales: El Decreto que reglamentó la Ley de Habeas Data, el 1377 de 2013, precisa que se exceptúan “las bases de datos mantenidas en un ámbito exclusivamente personal o doméstico, es decir, las actividades comprendidas en el marco de la vida privada o familiar de las personas naturales”.¹⁸

Empresas necesitan de la autorización de los clientes: “La recolección de datos deberá limitarse a los datos personales que son pertinentes y adecuados para la finalidad para la cual son requeridos y no se podrán recolectar sin autorización del titular, salvo en los casos previstos en la ley”, dice el Decreto.

“El responsable del tratamiento deberá adoptar procedimientos para solicitar, a más tardar en el momento de la recolección de sus datos, la autorización del titular para el tratamiento de los mismos e informarle los datos personales que serán recolectados así como todas las finalidades específicas del tratamiento para las cuales se obtiene el consentimiento”.

¹⁷ LA REPUBLICA – PRIMER DIARIO ECONOMICO, EMPRESARIAL Y FINANCIERO DE COLOMBIA [en línea], [citado 30 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.larepublica.co/>>

¹⁸ LA REPUBLICA – PRIMER DIARIO ECONOMICO, EMPRESARIAL Y FINANCIERO DE COLOMBIA [en línea], [citado 30 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.larepublica.co/>>

A continuación se debe tener en cuenta algunos conceptos y definiciones presentados por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) sobre el manejo de la información personal. La SIC ejerce la función de vigilancia al uso de datos personales en Colombia, a través de su Delegatura para la Protección de Datos Personales

¿Qué es el derecho de Hábeas Data?: El derecho de Hábeas Data es aquel que tiene toda persona de conocer, actualizar y rectificar la información que se haya recogido sobre ella en archivos y bancos de datos de naturaleza pública o privada.

¿Quién es el titular de la información?: El titular de la información es la persona natural o jurídica a quien se refiere la información que reposa en un banco de datos. Ejemplo: Un usuario que celebró el contrato de prestación de servicio de comunicaciones.

¿Quién es la fuente de información?: La fuente de información es la persona, entidad u organización que recibe o conoce datos personales de los titulares de la información, en virtud de una relación comercial o de servicio o de cualquier otra índole y que, en razón de autorización legal o del titular, suministra esos datos a un operador de información, el que a su vez los entregará al usuario final. Ejemplo: El proveedor de servicios de comunicaciones.

Si la fuente entrega la información directamente a los usuarios, y no a través de un operador, tendrá la doble condición de fuente y operador y asumirá los deberes y responsabilidades de ambos.

1.7. DISEÑO METODOLÓGICO

El método utilizado para desarrollar el proyecto es la aplicación de la evaluación detallada, herramienta diseñada para conocer y medir el nivel de madurez global o de los requisitos y directrices contenidos en cada apartado de la norma NTC ISO 9004:2010, conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora, y establecer prioridades y planes de acción detallados a tomar sobre los apartados de la norma y las áreas detectadas como más débiles.

Esta evaluación está basada en un cuestionario de preguntas de la norma NTC ISO 9004:2010, lo que permite no sólo obtener un resultado del apartado evaluado, sino también los puntos fuertes y áreas de mejora detectados por el evaluador. Así mismo, cada pregunta del cuestionario de evaluación hace también referencia a los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008, ya que ésta se encuentra contenida en la norma NTC ISO 9004:2010.

Las preguntas del cuestionario de evaluación se valoran del 1 al 5 de acuerdo con los criterios de evaluación que desarrollan los niveles de desempeño y orientación descritos en la norma NTC ISO 9004:2010 y que se muestran en la Cuadro 2: Criterios de Nivel de Madurez.

La evaluación detallada permite evaluar todo el SGC o sólo determinados requisitos y directrices de la norma, y puede, así mismo, ser aplicada a toda la organización, o a departamentos, áreas, centros o divisiones específicas. Por todo ello, esta evaluación sirve para establecer objetivos de mejora medibles para todo el SGC o específicos para

determinadas áreas o requisitos de la norma, así como para realizar el seguimiento de la evolución del nivel de madurez.

La evaluación detallada se realizará a la persona encargada de calidad dentro de la empresa y el representante de la dirección, debido a su familiaridad con las normas ISO 9000 y el conocimiento de los procesos para así contestar las preguntas con mayor fiabilidad. El tiempo estimado para la realización de esta evaluación puede oscilar entre 1 y 2 horas, dependiendo de la disponibilidad de tiempo de dicho personal.

El método de evaluación se divide en las 5 fases que se describen a continuación:

Realización de la entrevista en donde se llevara a cabo el cuestionario definido para la Evaluación detallada teniendo en cuenta la evidencia presentada por parte de la empresa. Se debe verificar si la evidencia presentada puede influir en la casa de las bajas puntuaciones.

Valorar los Resultados de cada pregunta del cuestionario teniendo en cuenta que cada pregunta se valora en función de las evidencias obtenidas de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos y dicho valor se anota mediante una cruz sobre las casillas de la columna "Resultado" del cuestionario para la evaluación detallada.

Para valorar cada pregunta se ha asignado una puntuación comprendida entre el uno y el cinco de acuerdo a los criterios establecidos en la descripción del nivel de madurez. No se debe puntuar un nivel como alcanzado si no se cumplen totalmente los criterios de evaluación asignados para ese nivel.

Todas las preguntas de este cuestionario están diseñadas para poderse evaluar del 1 al 5, de acuerdo a los criterios de valoración establecidos. En caso de que algún numeral excluido dentro del alcance del sistema, se debe tener en cuenta esta situación a la hora realizar el cálculo de la media.

Calcular el valor final de cada apartado de la norma, en la cual se promediarán los resultados por cada numeral de la NTC ISO 9001:2008.

Calcular el resultado final de la evaluación detallada, en donde se calcula la media aritmética de la suma de los valores finales obtenidos, y para ello:

Se trasladan los valores finales de cada apartado de la norma del cuestionario de la evaluación detallada, a las casillas correspondientes para cada apartado de la hoja de resultados de la evaluación.

Se anota la suma de cada columna en la fila "suma columnas".

Se suma el total de puntos obtenidos por cada columna, y se calcula su media aritmética dividiendo el total entre el número de apartados que apliquen, lo cual da el "resultado final".

El resultado final de la evaluación detallada puede visualizarse gráficamente, uniendo con una línea continua las casillas marcadas de la hoja de resultados de la evaluación detallada y trazando otra línea vertical sobre el valor de la media alcanzada. De esta

forma quedarán a la izquierda de la media los principios con peor puntuación y a su derecha los mejor valorados.

Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, en la cual se detectan puntos fuertes y áreas de mejora que enriquecerán el resultado de la evaluación.

El informe final de resultados de la evaluación detallada se evidenciará los siguientes aspectos:

El alcance (qué se ha evaluado)

Las fechas de la evaluación

La composición del equipo evaluador

El resumen de resultados

La hoja de resultados de la evaluación detallada

Los puntos fuertes y áreas de mejora detectados.

1.8. MUESTRA

Se incluye dentro de la evaluación todos los procesos certificados por la empresa bajo la NTC ISO 9001:2008, que en este caso son todos los procesos de la organización, los cuales se mencionan a continuación:

- Gestión Gerencial
- Operaciones
- Recursos Humanos
- Administración y Gestión Financiera
- Tecnología

2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

2.1. PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

A continuación se evidenciará el contenido de la evaluación diagnóstica detallada para cada uno de los procesos de la empresa de telecomunicaciones. Se presentarán las preguntas y respuestas del cuestionario para cada uno de los numerales de la NTC ISO 9001:2008.

Cuadro 3: Evaluación Diagnóstica por Numerales

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
4.1	4.1	¿Están definidos los procesos operativos y de apoyo ?	Mapa de Procesos				X	
4.1	4.1	¿Están definidos los responsables, los elementos de entrada, los resultados de los procesos así como las interrelaciones entre los procesos?	Fichas de procesos, diagramas de procesos				X	
4.1	4.1	¿Existen indicadores asociados a los procesos definidos?	Descripción de proceso, indicadores establecidos y documentados				X	
	4.1	¿El método empleado para medir el proceso es eficaz y eficiente y se revisa de forma periódica?	Revisiones de puntos de control o indicadores de proceso y evidencias del análisis de los indicadores establecidos					X
	4.1	¿Se adaptan los procesos ante posibles variaciones en los servicios prestados?	Estudios de capacidad de proceso			X		
	4.1	¿Se conocen los puntos críticos de los procesos que tienen mayor influencia en su variabilidad?	Fichas de procesos, diagramas de procesos			X		
	4.1	¿Están orientados los procesos a satisfacer los requisitos del cliente y de otras partes interesadas?	QFD, encuestas, reuniones con clientes y evidencias de inclusión de la voz del cliente en el diseño, planificación y desarrollo de los procesos					X
4.1	4.1	¿Se adoptan medidas preventivas ante posibles fallos del proceso?	Acciones preventivas, estudios AMFE				X	
4.1	4.1	¿Se dispone de todos los recursos necesarios para asegurar el desarrollo y seguimiento de los procesos?	Evidencias de implicación de la Dirección, asegurando la disponibilidad de recursos tales como revisiones por la dirección, programa de objetivos de la calidad, fichas de procesos, diagramas de procesos			X		

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
4.2.3 4.2.4	4.2	¿Ha definido la Dirección un proceso para el control de los documentos y registros?	Documento, lista de conservación de registros, listado de documentos en vigor y diagrama de flujo				X	
4.2.1	4.2	¿La documentación definida por la Dirección es adecuada a la actividad y tamaño de la empresa, a la complejidad de los procesos y a la competencia del personal?	Análisis de necesidades de clientes internos, externos y partes interesadas, listado de documentos en vigor			X		
4.2.1	4.2	¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye los documentos básicos?	Política y objetivos de la calidad, manual de la calidad, procedimientos documentados requeridos, documentos necesarios (instrucciones de trabajo, especificaciones, etc.) por la empresa para asegurar la eficaz y eficiente planificación, operación y control de los procesos, los registros requeridos				X	
	4.2	¿El control de los documentos permite una gestión eficaz y eficiente del sistema?	Aprobación y actualización de procedimientos, instrucciones, etc., disponibilidad en los puntos de uso de las versiones aplicables de los documentos y distribución e identificación (obsoletos) de documentos de origen interno y externo			X		
	4.2	¿La empresa dispone de algún sistema que permita una rápida actualización y disponibilidad de los documentos y registros?	Herramientas informáticas				X	
	4.2	¿Se dispone de algún sistema de seguridad que evite la posibilidad de fuga, plagio, apropiación del "saber hacer" en la documentación / registros de la empresa?	Copyright, imposibilidad de hacer una copia, cerrojos de seguridad que impidan la impresión y accesibilidad a información por niveles de responsabilidad					X
4.2.4	4.2	¿Se han establecido y se mantienen los registros de forma legible, fácilmente identificables y recuperables?	Distintos tipos de registros, procedimiento					X
	5.1.1	¿Establece la Dirección la misión, la visión, las políticas y los objetivos estratégicos de la empresa?	Plan estratégico y política de la calidad				X	
	5.1.1	¿Se identifican los procesos de prestación de los servicios que aportan valor y los procesos de apoyo que influyen en la eficacia y eficiencia de estos procesos?	Mapa de Procesos				X	
	5.1.1	¿La Dirección desarrolla y comunica los valores a la empresa?	Documento escrito que refleje los valores				X	
	5.1.1	¿La Dirección comunica la estrategia a todo el personal de la empresa?	Comunicación en cascada de forma sistemática y adecuada, estrategias documentadas			X		
	5.1.2	¿Es la mejora continua un objetivo permanente de todos los procesos?	Cuadro de indicadores de mejora y objetivos de mejora asociados a los procesos			X		

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
	5.1.2	¿Participa la Dirección en proyectos de mejora de forma activa y lidera a través del ejemplo?	Formación de grupos de mejora y existencia de comités de Mejora		X			
	5.1.2	¿Promueve la Dirección la participación de los empleados en proyectos de mejora?	Grupos de mejora		X			
	5.1.2	¿Se asegura la Dirección de que se satisfacen las necesidades de formación de todo el personal?	Plan de formación		X			
	5.1.2	¿Evalúa la Dirección las necesidades de desarrollo profesional de todo el personal?	Planes de carrera			X		
	5.1.2	¿Establece la Dirección objetivos para los equipos y las personas coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa?	Dirección por objetivos		X			
	5.1.2	¿Ha establecido la Dirección mecanismos para conocer las expectativas y necesidades actuales y futuras de los clientes?	Entrevistas con clientes , encuestas de satisfacción y grupos focales				X	
	5.1.2	¿Ha establecido la Dirección mecanismos para conocer las necesidades y expectativas de los empleados?	Encuestas de clima laboral y reuniones periódicas				X	
	5.1.2	¿Ha establecido la Dirección mecanismos para conocer la satisfacción de otras partes interesadas (accionistas, la administración)?	Reuniones, grupos focales, esquema de sugerencias y encuestas / entrevistas				X	
5.1	5.1.2	¿Considera la Dirección los resultados y datos obtenidos de su gestión en la revisión del sistema?	Acta de revisión del sistema, análisis de no conformidades y aprobación de planes de mejora		X			
5.1	5.1.2	¿Existe un cuadro de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos fijados?	Mapa de indicadores, cuadro de mando integral y actas de seguimiento de objetivos				X	
5.1	5.1.2	¿Se planifica el futuro de la empresa y gestión del cambio?	Planes estratégicos, Diagrama DAFO				X	
5.1	5.1.2	¿Se identifican y gestionan riesgos y se aprovechan las oportunidades de mejora?	Identificación de riesgos, Diagrama DAFO			X		
5.1	5.1.2	¿Se plantea la Dirección cambios radicales en los procesos como elemento de mejora continua?	Ejemplos de cambios de procesos debido a reingeniería de procesos			X		
5.2	5.2.2	¿Se celebran periódicamente reuniones con el cliente que permiten trabajar junto a él para conocer mejor su entorno, expectativas, problemas, etc.?	Actas de reuniones				X	
5.2	5.2.2	¿Se recoge sistemáticamente información sobre las reclamaciones y quejas de los clientes?	Informes de reclamaciones y quejas			X		

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
	5.2.2	¿Se recoge información sobre el mercado, bien por la propia empresa, o por otras empresas del sector?	Informes de estudios de mercado, diagramas DAFO, informes de asociaciones y del sector		X			
	5.2.2	¿Se analizan los servicios de otras empresas del sector?	Estudios comparativos e informes acerca de la situación de la competencia			X		
5.2	5.2.2	¿Se realizan periódicamente mediciones de la satisfacción de clientes?	Encuesta a clientes, resultados de la encuesta, y planes de acción			X		
	5.2.2	¿Existe una sistemática para identificar todas las partes interesadas?	Documentos que identifiquen las partes interesadas				X	
	5.2.2	¿Se materializan y comunican las necesidades y expectativas de las partes interesadas?	Fichas de necesidades y expectativas de las partes interesadas, comunicaciones de necesidades y expectativas, charlas de difusión, especificaciones de requisitos				X	
5.2	5.2.2	¿Se investigan las necesidades latentes del cliente (innovaciones de servicios existentes, aplicación de tecnologías utilizadas en otros sectores, tendencias en otros países, etc.?)	Encuestas a clientes, asistencias a ferias del sector, innovaciones introducidas e investigación sobre las necesidades de los clientes			X		
	5.2.2	¿Se planifica periódicamente la formación donde participan los mandos y las personas afectadas y se realizan informes de los resultados obtenidos?	Plan de formación y participantes en su elaboración				X	
	5.2.2	¿Existe una sistemática de gestión del personal con las actividades a realizar para el desarrollo de las mismas en la que participan las personas afectadas?	Documento de gestión del personal, planes de carrera				X	
	5.2.2	¿Se realizan periódicamente mediciones de la satisfacción del personal?	Encuestas (reconocimiento, satisfacción en el trabajo y desarrollo personal), resultados de las encuestas y actuaciones tomadas				X	
	5.2.2	¿Se evalúa, promociona e incentiva al personal sobre la base de su implicación en la mejora?	Procedimientos de promoción y sistema de incentivos				X	
	5.2.2	¿Existe una relación a largo plazo con los proveedores, en línea con la estrategia y los planes de la propia empresa?	Alianzas, contratos con proveedores				X	
	5.2.2	¿Se promocionan programas de participación del proveedor en la fase de desarrollo de nuevos servicios?	Informes de reuniones con proveedores y registros de la participación de proveedores en nuevos productos				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
	5.2.2	¿Existe intercambio de información con los proveedores sobre métodos y/o tecnologías utilizadas?	Informes de reuniones con proveedores				X	
	5.2.2	¿Se establece, conjuntamente con los proveedores programas de reducción de costes?	Informes de reducción de costes				X	
	5.2.2	¿Se proporciona asistencia al proveedor para aumentar su capacidad?	Informes de visitas a proveedores				X	
	5.2.2	¿Se realizan acuerdos con los proveedores sobre inversiones que puedan mejorar las características de servicios?	Informes de acuerdos con proveedores				X	
	5.2.2	¿Se utilizan, de acuerdo con los proveedores, técnicas de racionalización de la producción?	Informes de acuerdos con proveedores y acuerdos de calidad concertada con proveedores				X	
	5.2.2	¿Existe un sistema de reconocimiento para los logros e implicación en la mejora de los proveedores?	Sistema de reconocimiento e informe de los proveedores reconocidos				X	
	5.2.2	¿Se participa activamente en asociaciones y organizaciones tanto del sector en el que opera la empresa como de tipo general, con objeto de estar al día en las tendencias del entorno?	Relación de asociaciones en que se participa y registros de participaciones			X		
	5.2.2	¿Se informa sobre el plan estratégico y sobre los resultados financieros a los accionistas / propietarios y se obtiene información de los mismos para realimentar dicho plan?	Informes a los accionistas					X
	5.2.2	¿Se realiza la identificación y evaluación de aspectos medioambientales actuales, pasados y futuros de los procesos y actividades de la empresa y se establecen planes para la minimización o mejora de los impactos ambientales?	Informes de estudios realizados y actuaciones tomadas		X			
	5.2.2	¿Se participa con la comunidad donde reside la empresa en actividades de tipo social fomentando la colaboración de los trabajadores y se colabora con instituciones educativas para la formación de trabajadores?	Actividades realizadas y tipo de colaboración desarrollada		X			

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
	5.2.2	¿Se han evaluado los riesgos laborales de la empresa y se han generado planes de prevención?	Planes de prevención, informes de evaluación de los puestos de trabajo y actuaciones tomadas				X	
	5.2.3	¿Se identifican los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los procesos y actividades de la empresa y se tienen en cuenta al establecer la planificación?	Relación de requisitos legales y reglamentarios aplicables y plan estratégico					X
	5.2.3	¿Se evalúa el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables?	Evaluación del cumplimiento y acciones derivadas de la evaluación del cumplimiento					X
	5.2.3	¿Dispone la empresa de un código de ética o de conducta donde se define el principio de legalidad y la forma concreta en cómo hay que actuar para seguirlo?	Código de ética o de conducta					X
5.3	5.3	¿Se considera en el establecimiento de la política, todos los requisitos necesarios, contemplados en la norma?	Política de la calidad				X	
	5.3	¿Participa el personal en la elaboración de la política de la calidad?	Participantes en la elaboración de la política de la calidad, tipo de participación y actas del comité de calidad		X			
5.3	5.3	¿Existe en la empresa una sistemática de comunicación y de entendimiento de la política de la calidad?	Actas de reuniones, comunicaciones de la dirección, canales de comunicación existentes y tipo de consultas realizadas		X			
5.3	5.3	¿Existe un proceso de revisión de la política de la calidad antes de su aprobación y divulgación y esta revisión se realiza tras cambios en la misión, visión, estrategias, así como con una periodicidad establecida?	Proceso de revisión seguido, revisión por la dirección, políticas de la calidad anteriores			X		
5.3	5.3	¿La política de la calidad incluye un compromiso de mejora continua de la eficacia y eficiencia del desempeño de la empresa y del cumplimiento de los requisitos?	Documento de la política de la calidad				X	
	5.3	¿La política de la calidad incluye un compromiso de aportación de los recursos necesarios para establecer una estructura basada en la mejora continua?	Documento de la política de la calidad				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
	5.3	¿La política de la calidad apoya la creación de los grupos de trabajo para la mejora?	Número de grupos de mejora en funcionamiento e informes de mejoras conseguidas			X		
5.3	5.3	¿Existe coherencia entre la política de la calidad y los objetivos generales de la empresa?	Documento de la política de la calidad, plan estratégico y objetivos generales y de calidad				X	
5.4.1	5.4.1	¿Se ha tenido en cuenta la política de la calidad en el establecimiento de objetivos?	Relación entre política y objetivos de la empresa, política de la calidad, programa de objetivos y metas de la calidad					X
5.4.1	5.4.1	¿Se ha desglosado el objetivo en metas medibles?	Indicadores de objetivos, programa de objetivos y metas de la calidad			X		
5.4.1	5.4.1	¿Se ha establecido algún sistema de seguimiento y revisión periódica para estos objetivos?	Definición de indicadores orientados a la estrategia y reuniones periódicas de seguimiento de objetivos				X	
5.4.1	5.4.1	¿Contempla el establecimiento de objetivos todos los requisitos de la norma?	Comparativa de los objetivos de la calidad con el apartado 5.4.1 de la ISO 9004, Programa de objetivos y metas de la calidad				X	
	5.4.1	¿Ha tenido en cuenta la perspectiva clientes y partes interesadas?	Índices de satisfacción y cuota de mercado, programa de objetivos y metas de la calidad				X	
5.4.1	5.4.1	¿Ha tenido en cuenta los procesos internos de la empresa?	Coste e introducción de nuevos servicios, programa de objetivos y metas de la calidad				X	
5.4.1	5.4.1	¿Ha contribuido el personal de la empresa al establecimiento de objetivos de la calidad?	Reuniones del personal con los mandos intermedios, programa de objetivos y metas de la calidad			X		
5.4.1 5.4.2	5.4.1 5.4.2	¿Se han definido las responsabilidades de cada objetivo?	Identificación en el programa de objetivos y metas de la calidad de los diferentes departamentos implicados en la consecución del objetivo			X		
5.4.1 5.4.2	5.4.1 5.4.2	¿Se ha definido la participación de los departamentos, áreas en la consecución de las metas?	Asignación en el programa de objetivos y metas de la calidad a cada departamento de las tareas implicadas en cada meta				X	
	5.4.2	¿Está enfocada la planificación de la empresa en la definición de los procesos necesarios para cumplir los objetivos de la calidad y los requisitos de la empresa coherentemente con la estrategia de la empresa?	Planes de calidad, estrategias y políticas de la empresa				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
5.4.2	5.4.2	¿Recoge la información de entrada para la planificación todos los requisitos de la Norma?	Comparativa con factores de entrada del apartado 5.4.2 de la ISO 9004, Planes de calidad			X		
	5.4.2	¿Se encarga la Dirección de revisar sistemáticamente los resultados de la planificación, para asegurarse de la eficacia y eficiencia de los procesos?	Reuniones de revisión de resultados de la planificación de la calidad. Comparativa con los resultados del apartado 5.4.2			X		
5.5.1	5.5.1	¿Ha definido la alta dirección los diferentes responsables dentro de la empresa para implementar y mantener un SGC (sistema de gestión de la calidad) eficaz y eficiente?	Los documentos de control de los procesos definen al responsable de cada proceso o actividad y mapa de procesos y responsables para llevarlos a cabo dentro de la empresa				X	
5.5.1	5.5.1	¿Se ha asegurado la dirección de que se han comunicado a todas las personas de la empresa, las responsabilidades dentro del SGC?	Tabla con funciones dentro de la empresa, y responsabilidad o autoridad y los documentos del sistema (manual de la calidad, etc.) definen claramente los responsables para llevar a cabo las diferentes actividades y procesos			X		
5.5.1	5.5.1	¿Conocen los diferentes responsables cuáles son los objetivos de la calidad que le afectan?	Los documentos del sistema definen claramente los objetivos de los procesos o actividades (objetivos de la calidad)			X		
5.5.2	5.5.2	¿Ha designado la dirección a una persona de la dirección de la empresa con la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen todos los procesos del SGC, para informar a la dirección sobre el desempeño del SGC, para informar a la dirección de las necesidades de mejora, y para asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la empresa?	Carta de nombramiento. Asignación de responsabilidades en el manual de la calidad				X	
5.5.2	5.5.2	¿Se asegura el representante de la dirección de que se establecen, implementan y mantienen todos los procesos del SGC?	Involucración del representante de la dirección en la identificación y relación de todos los procesos de la empresa (mapa de procesos)			X		
5.5.2	5.5.2	¿Se ha asegurado el representante de la dirección de que todas las personas de la empresa son conscientes de la importancia de cumplir los requisitos establecidos con cualquiera de las partes interesadas de la empresa?	Formación y concienciación al personal de la empresa de los requisitos establecidos con cada una de las partes interesadas			X		

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
5.5.2	5.5.2	¿Están definidas quienes son "las partes interesadas de la empresa"?	Declaraciones de misión, visión, manual de la calidad				X	
5.5.1	5.5.1	¿Están definidos los interlocutores con cada una de las partes interesadas?	Tabla con funciones dentro de la empresa, manual de la calidad				X	
5.5.2	5.5.2	¿Conocen todas las personas de la empresa los requisitos establecidos con cualquiera de las partes interesadas de la empresa que pueda afectarle?	Respuestas positivas a preguntas realizadas a las personas de la empresa sobre los requisitos establecidos con cada una de las partes interesadas			X		
5.5.3	5.5.3	¿Se ha asegurado la alta dirección de que se han establecido procesos de comunicación eficaces y eficientes dentro de la empresa?	Intranet, correos electrónicos, tableros, reuniones con la dirección, reuniones internas de equipos, boletines internos, buzón de sugerencias, encuestas a los empleados y medición de la eficacia de los procesos de comunicación				X	
5.5.3	5.5.3	¿Se comunica la política de la calidad, requisitos de calidad, objetivos de la calidad y los logros?	En los canales de comunicación establecidos, comprobar que los contenidos de lo que se comunica coincide con lo preguntado			X		
5.5.3	5.5.3	¿Promueve activamente la Dirección, la retroalimentación y la comunicación del personal de la empresa como medio para su participación?	Canales de participación establecidos, sistemas de sugerencias			X		
5.6.1	5.6.1	¿Establece reuniones periódicas el equipo directivo para revisar el sistema?	Orden del día, acta o plan de acción y proceso definido y registro de revisiones			X		
5.6.2	5.6.2	¿Informa el representante de la dirección a la dirección sobre el grado de eficacia del SGC?	Realización de un informe del representante de la dirección sobre el grado de eficacia del SGC y realización de un acta de reunión donde queda registrada la información del representante de la dirección sobre el grado de eficacia del SGC			X		
5.6.2	5.6.2	¿Informa el representante de la dirección a la alta dirección sobre cualquier necesidad de mejora del SGC?	Realización de un informe del representante de la dirección sobre las propuestas de mejora del SGC y realización de un acta de reunión donde queda registrada la información del representante de la dirección sobre las propuestas de mejora del SGC			X		

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
5.6.2	5.6.2	¿Analiza las necesidades de información de entrada para la revisión?	Actas de revisión del sistema de calidad por la dirección. Sistema de información				X	
5.6.2	5.6.2	¿Utiliza la revisión por la dirección el resultado del análisis de las no conformidades?	Registro de no conformidades de sistema e informe de revisión del sistema e informe de acciones correctivas. Análisis de datos			X		
5.6.2	5.6.2	¿Utiliza la revisión por la dirección los resultados de auditorías de calidad?	Informe de auditorías y registro de cambios del sistema o informe de revisión del sistema			X		
5.6.2	5.6.2	¿Utiliza la revisión por la dirección un sistema de indicadores de calidad?	Un cuadro de mando de indicadores y documentos de estadística de evolución de indicadores				X	
	5.6.2	¿Utiliza la revisión por la dirección un sistema de indicadores de gestión entre los que se incluyen los de calidad?	Un cuadro de mando de indicadores y documentos de estadística de evolución de indicadores				X	
5.6.2	5.6.2	¿Se analiza en la revisión por la dirección el resultado de los indicadores y se comparan con objetivos?	Informe o acta de revisión del sistema, registro o tabla de seguimiento de indicadores de proceso y plan de acciones derivado de la revisión				X	
	5.6.2	¿Utiliza la revisión por la dirección información sobre los resultados de la competencia como información de entrada?	Informe de auditorías y registro de cambios del sistema o informe de revisión del sistema			X		
	5.6.2	¿Utiliza la revisión por la dirección la información disponible de actividades de intercambio de experiencias y foros?	Registro de documentación de entrada para la revisión		X			
	5.6.2	¿Utiliza la revisión por la dirección las actividades de benchmarking realizadas como información de entrada?	Registro de documentación de entrada para la revisión		X			
5.6.3	5.6.3	¿Se utilizan los resultados de la revisión del sistema para identificar oportunidades de mejora del desempeño de la empresa?	Acta de revisión del sistema de calidad por la Dirección. Acciones correctivas abiertas. Planes de mejora. Análisis de datos				X	
5.6.1	5.6.2	¿Evalúa la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización?	Indicadores utilizados				X	
5.6.3	5.6.3	¿Incluye el acta de revisión decisiones y acciones sobre necesidad de recursos, mejora del producto en relación con requisitos del cliente y otras partes interesadas?	Acta de revisión del sistema de calidad por la Dirección				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
	5.6.3	¿Promueve la colaboración de otras partes interesadas en la mejora del sistema (clientes y proveedores)?	Actas de reunión con clientes y proveedores			X		
6.1	6.1	¿Es coherente la asignación de recursos con los planes estratégicos establecidos, la misión y visión de la empresa y la política de la calidad?	Misión, visión y política de la calidad de la empresa, planes estratégicos, programa de objetivos, revisión por la dirección y partidas presupuestarias				X	
6.1	6.1.2	¿Se asignan los recursos necesarios para la consecución de los objetivos propuestos en la empresa?	Ver el programa de objetivos de la calidad y buscar asignación de recursos tales como personas, infraestructuras, condiciones humanas y físicas, información, proveedores y aliados de negocio, recursos naturales y recursos financieros				X	
6.1	6.1.2	¿Se planifican los recursos necesarios en los momentos preestablecidos, tales como revisiones por la dirección, revisiones de objetivos, planificaciones de la calidad o nuevas expectativas o necesidades de las partes interesadas?	Revisiones por la dirección, planificación, seguimiento y revisión de objetivos y metas, planificaciones de la calidad, planificaciones de cumplimiento de nuevas expectativas o necesidades de las partes interesadas (por ej. planes de formación, planes de diseño y desarrollo, planes de calibración, etc.)			X		
6.2		¿Se actualizan sistemáticamente los recursos en la medida que cambian las situaciones del entorno o los objetivos?	Evolución de los recursos en los últimos periodos. Medidas de su grado de utilización				X	
6.2.2	6.2.2.7	¿Está definido el perfil profesional del personal que realiza funciones que afectan a la calidad?	Manual de la calidad, catálogo de puestos de trabajo, manual de empresa o cualquier otro documento donde se definan las responsabilidades.				X	
6.2.2	6.2.2.1	¿Está definida la sistemática para actualizar los perfiles en la medida que evolucionan los puestos de trabajo?	Redefiniciones de puestos de trabajo y perfiles		X			
6.2.2	6.2.2.1	¿Está definida la sistemática para actualizar la formación del personal en la medida que evolucionan los puestos de trabajo o cambia de puesto por nuevas actividades de negocio, cambios de procesos, herramientas o equipos de la empresa?	Plan de formación y fichas de personal		X			

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
6.2.2	6.2.2.2	¿Está definida la sistemática para asegurarse de que el personal es consciente de las consecuencias que pueden tener sus errores?	AMFE de proceso. Campañas de concienciación			X		
6.2.2	6.2.2.2	¿Se realiza una gestión de desempeño adecuada para comprobar que el nivel de competencia del personal es el requerido?	Documentación sobre la evaluación del desempeño efectuada al personal		X			
6.2.2	6.2.2.2	¿Se evalúa la eficacia de la formación?	Exámenes, entrevistas con el personal formado, evaluaciones del personal responsable				X	
	6.2.1	¿Las responsabilidades y autoridades que están definidas facilitan la toma de decisiones?	Manual de la calidad o cualquier otro documento donde se definan las responsabilidades				X	
	6.2.1	¿El despliegue de los objetivos llega y afecta a todo el personal de la empresa?	Objetivos y su despliegue en metas específicas			X		
	6.2.1	¿Se crean equipos de trabajo para la mejora de la eficacia y eficiencia de la empresa?	Constitución de equipos de mejora			X		
	6.2.1	¿Se tienen en cuenta las iniciativas y necesidades del personal?	Sugerencias del personal y respuestas o actuaciones en consecuencia			X		
	6.2.1	¿Existe un sistema de gestión de la seguridad y salud laboral para el personal?	Documentación del sistema			X		
	6.2.1	¿Hay participación activa en el establecimiento de objetivos y se llevan a cabo despliegues por todos los niveles de la empresa?	Las distintas áreas de la empresa han participado en elaborar y desplegar objetivos que les afectan directamente			X		
	6.2.1	¿Se mide la percepción que el personal tiene del reconocimiento y recompensa, así como de los criterios que entienden que deben ser de mayor valoración en su puesto de trabajo?	Encuestas				X	
	6.2.2	¿Es coherente la selección y las reasignaciones de personal con los perfiles de puesto?	Ejemplos de incorporaciones o cambios de personal y su coherencia con el perfil de puesto en cada caso (competencia del personal)				X	
6.3	6.3	¿Está definida por la Dirección la infraestructura en base a los requisitos de todas las partes interesadas?	Plan estratégico (de infraestructuras)					X

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
6.3	6.3	¿Está definido el plan de mantenimiento de la infraestructura de acuerdo con todos los requisitos?	Plan de mantenimiento				X	
6.3	6.3	¿Existe información adecuada para contrastar la infraestructura prevista frente a los objetivos y a los demás requisitos?	Índices de utilización de infraestructuras en relación con los objetivos				X	
6.3	6.3	¿Existe un plan de emergencia que contemple los riesgos existentes para la infraestructura, para las personas y para los objetivos de la empresa?	Plan de emergencia				X	
6.3	6.3	¿Se revisa la idoneidad de la infraestructura ante cualquier cambio en los objetivos de la empresa?	Ver revisiones a los planes y contrastarlos con los objetivos generales de la empresa					X
	6.3	¿Están contemplados los aspectos de seguridad, costo y protección?	Estudio de riesgos				X	
	6.3	¿Se contemplan los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura, reduciéndolos en lo posible y con respeto al medio ambiente?	Estudios de impacto ambiental, valoración de riesgos laborales, lista de aspectos medioambientales identificados y programa medioambiental anual			X		
	6.3	¿Se dispone de todas las licencias exigibles?	Licencias de actividad, obras y similares					X
	6.3	¿Está disponible y actualizada toda la reglamentación legal y normativa aplicable?	Reglamentación legal					X
	6.3	¿Las infraestructuras y su funcionamiento cumplen con todas las reglamentaciones legales?	Informes técnicos de inspección por autoridades u organismos reglamentarios					X
6.4	6.4	¿Están definidas documentalmente las medidas de seguridad en el puesto de trabajo?	Manual de funciones/procedimientos y circulares internas				X	
6.4	6.4	¿Se proporciona formación acerca de los sistemas de seguridad en el trabajo?	Asistentes a las sesiones de formación en seguridad, registros de evaluación de la formación y programa de la formación impartida				X	
6.4	6.4	¿Están difundidas las medidas de seguridad en el entorno de trabajo?	Carteles, banners en el entorno del puesto de trabajo y equipos de protección y otros sistemas de seguridad en el puesto			X		
6.4	6.4	¿Están identificadas las condiciones ambientales en el puesto de trabajo (calor, humedad, ruido, vibraciones, contaminación, nivel de iluminación, higiene, flujo de aire, etc.)?	Relación documentada de condiciones ambientales por puesto de trabajo				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
6.4	6.4	¿Se averigua la satisfacción del personal con el ambiente de trabajo?	Encuesta a empleados y entrevistas a empleados acorde a metodologías de trabajo, seguridad, ergonomía, ubicación del lugar de trabajo, personas y sociedad, instalaciones para descanso e interacción, condiciones ambientales					X
6.4	6.4	¿Se miden regularmente las condiciones ambientales y se actúa en caso necesario, para conseguir productos/servicios conformes?	Resultado de las mediciones, acciones sobre las condiciones ambientales			X		
6.4	6.4	¿Se han identificado y proporcionado las condiciones óptimas de ergonomía en el puesto de trabajo?	Estudios de ergonomía, medición de la satisfacción, auditoría de puestos, acciones de mejora				X	
6.4	6.4	¿Se estimula a las personas a participar en las decisiones?	Foros y proyectos en que participan las personas, sugerencias aportadas, reconocimientos a la participación del personal			X		
	6.5	¿Tiene identificada la Dirección sus necesidades de información?	Documentos que identifiquen información necesaria para la empresa			X		
	6.5	Están definidas y son accesibles, las fuentes de la información internas y externas que precisa la empresa?	Suscripciones a revistas, legislación o normas aplicables, pertenencia a asociaciones, comités o foros apropiados, existencia de diversos canales de información (fax, e-mail, teléfono) etc.				X	
	6.5	¿Se custodia la información disponible de manera que se asegure que sólo personal autorizado accede a la misma?	Clasificación de la información cuando proceda (secreta, confidencial, etc.), perfiles y niveles de acceso, patentes gestionadas					X
	6.5	¿Utiliza la Dirección la información, los datos y el conocimiento, para el establecimiento de la estrategia y objetivos de la empresa?	Inclusión de los datos necesarios en la planificación de la estrategia y de los objetivos				X	
	6.5	¿Se hace seguimiento de los beneficios del uso de la información para mejorar la gestión de la información y el conocimiento?	Revisión por la dirección			X		
	6.5	¿Permite el sistema establecido para la gestión de la información "acumular" el conocimiento sobre los aspectos claves para la empresa?	Base de datos de gestión de conocimiento			X		

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
	6.6	¿Ha establecido la Dirección algún sistema de comunicación en ambos sentidos que facilite la rápida solución de problemas con los proveedores?	Designación de responsables y de teléfonos de contacto. Aplicaciones informáticas que permitan una ágil comunicación entre ambas organizaciones				X	
	6.6	¿Se realiza un análisis de la prestación del servicio?	Estándares de servicio y seguimiento y comunicación a los proveedores de la habilidad para entregar productos conformes				X	
	6.6	¿Se involucra a los proveedores en las necesidades y expectativas de los clientes?	Información/formación sobre nuevos productos y reuniones con proveedores para análisis de reclamaciones y satisfacción de los clientes				X	
	6.6	¿La Dirección lleva a cabo acciones con los proveedores que permitan eliminar verificaciones redundantes, así como el alentar a los proveedores a implementar programas de mejora?	Política de la calidad, acuerdos de calidad concertada u otros similares y cooperación con proveedores en la validación de la capacidad de los procesos				X	
	6.6	¿Se apoya a los proveedores en la adopción de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo?	Asesoramiento técnico y organizacional y apoyo económico para incorporación de nuevas tecnologías			X		
	6.6	¿Se evalúan, reconocen y recompensan los esfuerzos y los logros de los proveedores y de los aliados de negocios?	Participación de los proveedores en los beneficios de la organización (rappel, etc), reducción de los plazos de pago y organización de congresos/encuentros en los cuales se les informa de las perspectivas de negocio, nuevos productos, mejores proveedores y aliados de negocio, etc				X	
	6.6	¿Se involucra a los proveedores en las actividades de diseño y desarrollo de la empresa para compartir conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de realización y entrega de productos conformes?	Reuniones o grupos de trabajo con los proveedores / aliados de negocios				X	
	6.7	¿Se planifica y revisa la disponibilidad o sustitución de recursos naturales con el objeto de prevenir o minimizar efectos negativos en el desempeño de la empresa?	Planes de contingencia para asegurar la disponibilidad o sustitución de estos recursos, normas de actuación, revisiones de disponibilidad y sustitución de estos recursos				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
	6.7	¿Se utilizan los recursos naturales de acuerdo a la normativa vigente?	Multas, denuncias, demandas y control de los recursos medio ambientales				X	
	6.7	¿Se evalúan las alternativas a la utilización de recursos naturales?	Estudio de costes y análisis de tecnologías			X		
	6.7	¿Se reutilizan y reciclan los recursos no renovables?	Política medioambiental y evidencias de reciclaje				X	
	6.7	¿Se calcula el riesgo asociado a la utilización de recursos naturales en todas las fases del ciclo de vida del producto?	Medición de consumos y planificación de ahorros			X		
	6.7	¿Se evalúan los aspectos medioambientales asociados a la utilización de recursos naturales tales como agua, gas, energía, etc.?	Informe de impacto ambiental			X		
	6.7	¿Se informa a los clientes de los posibles riesgos en caso de no disponer de alternativas apropiadas para determinados recursos naturales, en el caso de que estos faltaran y se sensibiliza a los clientes sobre aquellas soluciones alternativas de menor impacto sobre el medio ambiente?	Actas de reunión, otras comunicaciones, plan de proyecto y propuestas alternativas			X		
	6.8	¿Existe un sistema de contabilidad analítica para optimizar los costes?	Sistema de contabilidad empleado				X	
	6.8	¿Los objetivos de inversión se establecen de acuerdo con el presupuesto, y se traza un plan de financiación para alcanzarlos?	Plan de inversiones e informe de cumplimiento del plan, plan de financiación				X	
	6.8	¿Se elabora un presupuesto anual revisado periódicamente (ingresos, gastos, inversiones, etc.) estableciendo márgenes de desviación aceptables, en el que deben participar todos los departamentos implicados?	Presupuesto anual, personal que participa en la elaboración del presupuesto, informe de desviaciones y registros de revisión del presupuesto				X	
	6.8	¿Se buscan de manera sistemática nuevas oportunidades de financiación como bancos, leasing, proveedores, capital riesgo, etc. y se evalúan bajo unos criterios objetivos?	Plan de financiación, tipos de criterios establecidos				X	
	6.8	¿Está establecido un control de riesgos tanto financieros como de gestión de cobros y compras.	Plan de control de riesgos			X		

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
	6.8	¿Se establecen planes de contingencia para gestionar posibles situaciones de riesgo financiero?	Planes de contingencia			X		
	6.8	¿Se controlan los indicadores más adecuados para conseguir los objetivos fijados por la empresa: referidos a partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias, del balance componentes del cash flow, solidez financiera, etc?	Relación de indicadores financieros utilizados y registros de control de los indicadores financieros				X	
	6.8	¿Está establecida una sistemática de actuación ante las desviaciones de los indicadores respecto a objetivos?	Informe de desviaciones y acciones tomadas				X	
	6.8	¿Se dispone de un sistema de indicadores que permite evaluar la situación y evolución de la empresa en relación a los costes de la no calidad desglosados por procesos y productos?	Relación de indicadores utilizados, informes de costes de la calidad y de la no calidad y acciones tomadas				X	
	6.8	¿Se emiten informes periódicos donde figura la situación de los indicadores de los costes de la calidad y de los costes de la no calidad, y se difunden a todas las personas afectadas?	Informes de costes de la no calidad, destinatarios de los informes y actuaciones tomadas			X		
	6.8	¿Se abordan proyectos de mejora para reducir las ineficacias o ineficiencias y se valoran económicamente?	Proyectos de mejora en vigor y resultados obtenidos				X	
7.1	7.1	¿Están definidos los procesos de la empresa, diferenciando éstos en procesos clave y procesos de apoyo?	Relación de procesos clave, relación de procesos de apoyo y mapa de procesos				X	
7.1	7.1	¿Están definidos los propietarios de los procesos, sus responsabilidades y su relación con otros procesos, las entradas y salidas de los procesos, objetivos y recursos?	Ficha de proceso, diagrama proceso. Relación de propietarios de procesos y descripción de responsabilidades				X	
	7.1	¿Está definida una sistemática para analizar los procesos con el fin de asegurar que sólo se realizan actividades que añaden valor para las partes interesadas?	Procedimiento de análisis de los procesos y actuaciones para simplificar los procesos				X	
7.1	7.1	¿Se imparte la formación adecuada relativa a cada proceso así como la relativa al control estadístico de los mismos?	Plan de formación, descripciones de puesto con requisitos de formación y registros de la implicación del personal y de formación en técnicas de calidad				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
7.1	7.1	¿Se informa de los procesos clave de la empresa al personal implicado, así como de los procedimientos asociados a los mismos?	Control de distribución de la documentación y fácil accesibilidad del de mapa procesos				X	
	7.1	¿Se identifican de forma sistemática áreas de mejora relacionadas con las necesidades actuales y potenciales de los clientes y otras partes interesadas?	Criterios para establecerlas áreas de mejora			X		
	7.1	¿Se evalúan los posibles fallos en los procesos y se emprenden acciones preventivas para atenuar posibles riesgos?	Acciones preventivas de los procesos				X	
	7.1	¿Se establecen proyectos de mejora y se crean grupos de mejora para abordarlos?	Proyectos de mejora, resultados obtenidos			X		
	7.1	¿Existe un programa de participación de empleados para la mejora continua?	Sistemas de participación utilizados y plantilla que participa			X		
7.1	7.1	¿Se implica a los miembros de la empresa en los procesos de mejora continua formándoles previamente en técnicas de mejora de la calidad?	Porcentaje del personal que participa en acciones de mejora y plan de formación.			X		
7.1	7.1	¿Se integran las mejoras obtenidas en el sistema de la calidad de la empresa y en toda su planificación?	Informe de mejoras aplicadas			X		
7.2.1	7.2	¿Se han definido las técnicas o herramientas a utilizar para determinar las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas?	Benchmarking, análisis de competidores, investigación de mercado, encuestas a las personas, reuniones con la propiedad, identificación de la legislación aplicable al producto, etc.			X		
7.2.2	7.2	¿Se revisa y posteriormente se confirma cualquier tipo de requisito relacionado con el producto (calidad y capacidad), con cada una de las partes interesadas que se vea afectada?	Ofertas y contratos con clientes y propietarios, capacidad para producirlo con el cliente (o la sociedad si es el caso de importantes e impactantes contratos)				X	
7.2.2	7.2	¿Cuando se produzcan cambios en las condiciones previamente establecidas, se han establecido sistemas eficaces para no incurrir en no conformidades?	Transmisión de los cambios a nivel de personal directo, personas de la propiedad, nuevos impactos ambientales, etc.				X	
7.2.3	7.2	¿Se han definido los canales (procesos) de comunicación con cada una de las partes interesadas?	Reuniones periódicas, estudios de mercado, análisis de los competidores, estudios comparativos, grupos de trabajo. Definición de funciones y responsabilidades, personas de contacto, medios, frecuencia, etc.				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
7.2.3	7.2	¿Se han identificado y se tratan todos los asuntos relacionados con cada una de las partes interesadas?	Información sobre el producto, consultas, negociación de contratos, reclamaciones, relación con la administración, temas laborales, acuerdos de comité, etc.				X	
7.2.1 7.2.2 7.2.3	7.2	¿Se han definido y analizado algunos indicadores obtenidos de los procesos relacionados con las partes interesadas?	Reuniones y toma de decisiones basándose en los resultados obtenidos del seguimiento del proceso				X	
7.3.1	7.3.1	¿Determina la empresa las etapas de diseño y desarrollo; la revisión, verificación y validación para cada etapa de diseño y los responsables?	Existe un formato de planificación y seguimiento del diseño y desarrollo donde se definen a priori las etapas, revisiones, verificaciones y validaciones necesarias para cada etapa, con sus responsables y autores específicos					X
7.3.1	7.3.1	¿Planifica y controla la empresa el diseño y desarrollo de todos sus productos?	Identificación de cualquier producto con su análisis de diseño y desarrollo por la empresa y realización de un informe de planificación y control del diseño y desarrollo asociado a todos sus productos					X
		¿Se evalúan los riesgos y efectos de posibles fallos en el diseño de productos o procesos?	Revisiones de diseño, AMFE				X	
7.3.2	7.3.2	¿El diseño y desarrollo de los productos tiene en cuenta las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas?	Existencia de epígrafe concreto de necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas en el informe de planificación y control (clientes, proveedores, usuarios, personas de la empresa)					X
7.3.2	7.3.2	¿Se determinan y registran los elementos de entrada para el diseño y desarrollo?	Existencia de epígrafe concreto de elementos de entrada en el informe de planificación y control (necesidades y expectativas de clientes, proveedores y usuarios; reglamentación, normas, políticas y objetivos, experiencias previas, productos existentes, etc.)				X	
7.3.2	7.3.2	¿Se han formulado los elementos de entrada de manera que el producto se verifique y valide de manera eficaz y eficiente?	Evidencia de comprobación de que los elementos de entrada están formulados de tal forma que se pueda comprobar que los resultados del diseño y desarrollo satisfacen los elementos de entrada, utilizando los mínimos recursos posibles (especificaciones de producto, proceso, materiales, ensayos; requisitos de formación y de compras; información para el usuario)				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
7.3.3	7.3.2	¿Permiten los resultados del diseño y desarrollo la verificación respecto a los elementos de entrada?	Evidencia de comprobación de que los elementos de entrada están formulados de tal forma que se pueda comprobar que los resultados del diseño y desarrollo satisfacen los elementos de entrada, utilizando los mínimos recursos posibles (especificaciones de producto, proceso, materiales, ensayos; requisitos de formación, y de compras; información para el usuario, etc.)				X	
7.3.3	7.3.2	¿Son aprobados los resultados del diseño y desarrollo antes de pasar a la siguiente fase?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba				X	
7.3.3	7.3.2	¿Proporcionan información apropiada los resultados del diseño y desarrollo para la compra, la producción y la prestación del servicio.	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba				X	
7.3.4	7.3.2	¿Se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo a lo planificado, y por personas pertenecientes a las funciones relacionadas con la etapa de diseño y desarrollo? ¿Se mantienen registros de las mismas?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba				X	
7.3.4	7.3.3	¿Se identifican problemas como consecuencia de las revisiones periódicas planificadas, proponiéndose acciones necesarias, y se evalúa la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba, y además el formato especifica las acciones tomadas en caso de incumplimiento				X	
7.3.5	7.3.3	¿Se verifica que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba				X	
7.3.5	7.3.3	¿Se mantienen registros de las mismas y de cualquier acción que sea necesaria?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba, y además el formato especifica las acciones tomadas en caso de incumplimiento				X	
7.3.6	7.3.3	¿Se valida que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
7.3.6	7.3.3	¿Se mantienen registros de las mismas y de cualquier acción que sea necesaria?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba, y además el formato especifica las acciones tomadas en caso de incumplimiento				X	
7.3.7	7.3.3	¿Los cambios del diseño y desarrollo se están revisando, verificando y validando?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba				X	
7.3.7	7.3.3	¿Se mantienen registros de los mismos?	Existe un formato de seguimiento del diseño y desarrollo donde se comprueba, y además el formato especifica las acciones tomadas en caso de incumplimiento				X	
7.4.1	7.4.1	¿Se ha definido un proceso de compras para satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas?	Las personas de la empresa lo utilizan con un alto grado de satisfacción, existe un muy pequeño porcentaje de productos comprados no conformes, se compran productos con un impacto ambiental limitado y a un coste razonable, etc				X	
7.4.1	7.4.1	¿Se definen de antemano en las compras todos los requisitos que puedan afectar a la calidad del producto suministrado?	Especificaciones del producto, costes, verificaciones posteriores, procesos especiales a realizar, rotación de stocks, estudios de costes sobre almacenaje y aplicación de alguna técnica de almacenaje (JIT; FIFO, etc.), conservación del producto, etc				X	
7.4.1	7.4.2	¿Ha establecido la alta dirección criterios y se gestiona de manera adecuada el proceso de selección, evaluación, homologación y revalidación de proveedores?	Instrucciones y registro de proveedores. Lista de proveedores con su clasificación, reuniones periódicas para el análisis de incidencias detectadas, estudio de tendencias y evolución del mercado en busca de proveedores más competitivos y documento descriptivo del proceso de compras y su nivel de cumplimiento				X	
7.4.1	7.4.2	¿Se revisan y actualizan los criterios, así como los productos comprados y servicios contratados para asegurar su conformidad con la especificación?	Evolución de cambios en los criterios de aceptación, proceso de compras o incluso productos				X	
7.4.1	7.4.2	¿Se evalúa la capacidad de los proveedores para suministrar los productos requeridos?	Análisis de datos históricos de servicio, desarrollo conjunto empresa/proveedor de procesos y productos, acuerdos de calidad concertada y otras estrategias con proveedores, actas o informes de reuniones con proveedores en relación a los acuerdos, planes de mejora abreviados, etc				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
7.4.1	7.4.2	¿Son involucrados los proveedores en grupos de trabajo de mejora del proceso e innovación, y existe un sistema de reconocimiento para los proveedores?	Actas de reuniones con proveedores para desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías e informe sobre plan de mejoras derivadas. Actas del jurado interno o informe de propuesta de reconocimientos				X	
7.4.3	7.4.1	¿Existe un sistema de verificación de productos comprados y/o de servicios contratados?	Registro de control de productos comprados y/o servicios contratados e instrucciones de control e inspección de productos comprados y/o servicios contratados				X	
7.4.1 7.4.2 7.4.3	7.4.1 7.4.2	¿Tiene establecido un sistema de indicadores activos en el proceso de compras?	Documento descriptivo del proceso de compras y registro de seguimiento de indicadores de proceso				X	
7.5.1	7.5.1	¿Se controlan los procesos de realización del producto o prestación del servicio de tal manera que dé lugar tanto al cumplimiento de los requisitos como a la obtención de beneficios para todas las partes interesadas?	Documentos y registros de control de los procesos de producción o prestación del servicio. Registros que evidencien el cumplimiento de los requisitos, o la satisfacción de las partes interesadas debido al proceso productivo				X	
7.5.2	7.5.1	¿Existe un sistema de validación del proceso (que sólo se aplica en los casos en los que no puedan realizarse actividades de verificación, como inspecciones o ensayos) y que incluye los criterios aplicables a los equipos, el personal, las condiciones ambientales y cualquier otro factor que pueda afectar a la calidad, y existe una documentación específica?	Documentos y registros de validación			X		
7.5.2	7.5.1	¿Se han tenido en cuenta los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas en todos los procesos anteriores de los que se derivan entradas a los procesos de realización?	Documentación de los procesos, sugerencias del personal, incumplimientos o quejas medioambientales, etc				X	
7.5.2	7.5.1	¿Se utiliza la información derivada del seguimiento y medición de los procesos de realización para la mejora de la eficacia y de la eficiencia?	Acciones derivadas del seguimiento y medición del proceso tales como la reducción de desperdicios, formación del personal, mejora de las infraestructuras, prevención de problemas				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
7.5.3	7.5.2	¿Se emplea la identificación y trazabilidad de producto o servicio para conocer el estado del mismo o su historia, como herramienta de prevención contra errores?	Etiquetados, marcados, identificaciones de productos/servicios, acciones correctivas y preventivas				X	
7.5.4	7.5.3	¿La empresa tiene bajo control la propiedad del cliente y de otras partes interesadas?	Registros de inspecciones en la recepción de los productos propiedad de las partes interesadas, adecuada identificación, conservación y prevención de uso incorrecto				X	
7.5.5	7.5.4	¿Dispone de un proceso implantado para prevenir el daño, deterioro o mal uso durante la entrega del proveedor, el manejo, embalaje, almacenamiento y conservación internos, y la entrega del producto al cliente?	Procedimiento y registros del proceso				X	
7.5.5	7.5.4	¿Se tienen identificados y comunicados a las partes interesadas los recursos necesarios para prevenir daño, deterioro o mal uso a lo largo de su ciclo de vida?	Instrucciones de uso, conservación, para desprenderse del producto después de su vida útil				X	
7.6	7.6	¿Están definidos los requisitos para los dispositivos de seguimiento y medición que sean necesarios para asegurar la conformidad del producto o servicio?	Fichas de los equipos con indicaciones, por ejemplo, de: incertidumbre máxima permitida, condiciones de uso y de mantenimiento, intervalo de calibración					
7.6	7.6	¿Los equipos de medición se calibran periódicamente, se identifican y protegen contra daños y se reajustan en caso necesario volviendo a realizar todo el proceso de confirmación metrológica?	Fichas de los equipos, certificados de calibración, etiquetas de identificación, sistemáticas de conservación y mantenimiento de los equipos y procedimiento de calibración					
7.6	7.6	¿Las calibraciones externas realizadas a los equipos de medición han sido llevadas a cabo por laboratorios acreditados?	Certificados de calibración externos					
7.6	7.6	¿Se han realizado todas las calibraciones internas con patrones de referencia calibrados externamente en laboratorios acreditados'?	Certificados de calibración interna y externa y datos de calibración					
7.6	7.6	¿Las calibraciones internas son realizadas mediante procedimientos acordes a normas internacionales, nacionales o definidos por organismos de reconocido prestigio y en caso de su ausencia, los procedimientos han sido validados?	Procedimientos de calibración, documentación de referencia, procedimientos de validación de métodos y registros de validación de métodos					

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado					
				1	2	3	4	5	
	7.6	¿Se realizan actividades de mejora para minimizar la necesidad de controlar dispositivos de seguimiento y medición?	Verificaciones de los equipos, ficha de los equipos (histórico) e implantación de dispositivos "a prueba de error"						
	7.6	¿Se usan en otras organizaciones dispositivos a prueba de error, diseñados e implementados por la propia organización?	Patentes de dispositivos a prueba de error y referencias de otras organizaciones que los usan						
	7.6	¿Se usan procedimientos de calibración de la propia organización como referencia nacional o han sido publicados por un organismo de reconocido prestigio?	Referencias de otras organizaciones que los usan y publicaciones de procedimientos						
	7.6	¿Posee la empresa dispositivos de seguimiento y medición que son a su vez patrones de referencia nacional?	Certificados de patrones nacionales						
8.1	8.1.1	¿Es la mejora continua un propósito de la empresa, integrado en ella, inculcado desde la más alta dirección?	Política de la calidad, estrategia de la calidad, y objetivos				X		
8.1	8.1.1	¿Establece la empresa sistemas de medición y análisis para asegurar su desempeño y de las partes interesadas?	Evaluación de productos y servicios y satisfacción de clientes, empleados y otras partes interesadas				X		
8.1	8.1.2	¿Reestablece y revisa periódicamente la Dirección los parámetros a medir en base a su utilidad para la toma de decisiones?	Objetivos generales de la empresa, criterios de calidad / Requisitos del producto y cuadro de mando de la Dirección			X			
	8.1.2	¿Existe un sistema de comunicación que permite el conocimiento y el uso de los resultados de las mediciones efectuadas por toda aquella parte de la empresa que pueda beneficiarse de ello?	Estrategia de comunicación interna y comunicados de la Dirección			X			
	8.1.2	¿Se revisa a su vez la eficacia y eficiencia de esta comunicación?	Revisiones realizadas que consten en acta			X			
	8.1.2	¿Están documentados en un plan, revisable periódicamente, que incluya las mediciones previstas, frecuencia y objetivos o metas anuales con una visión de mejora continua?	Plan de la calidad			X			

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
	8.1.2	¿Es impulsada por la Dirección la medición objetiva, como medida de la eficacia y de la eficiencia y como parte de la cultura de una empresa para la mejora continua de todas las actividades y resultados, participando incluso en su definición en cascada?	Comunicados de la Dirección, seminarios, cursos con participación de la Dirección y directivos, actas comité de dirección y actas comité de calidad			X		
	8.1.2	¿Se considera la periodicidad de las mediciones valorando la relación entre ventajas obtenibles y el grado de dificultad de las mediciones?	Actas de comités de calidad y revisiones del plan de calidad realizadas con estos criterios			X		
	8.1.2	¿Se contrastan las mediciones con objetivos o metas, variables en el tiempo, alcanzables pero ambiciosos para la mejora continua de las actividades y resultados de la organización?	Indicadores de calidad (histórico) y metas anuales			X		
	8.1.2	¿Se toman en consideración los resultados de las mediciones al tomar decisiones?	Actas del comité de dirección y actas comité de calidad			X		
	8.1.2	¿Son tenidos en cuenta los resultados de las mediciones en la evaluación del desempeño de directivos y empleados?	Planes de carrera y criterios seguidos en las evaluaciones y en los planes de carrera			X		
	8.1.2	¿Se revisan los planes y objetivos de la calidad en base a los resultados históricos de mediciones anteriores?	Actas de comités de calidad			X		
	8.1.2	¿Están adecuadamente definidos los métodos de medición, y la procedencia y forma de extracción de los datos de partida?	Definición documental de los indicadores			X		
8.2.1	8.2.1.2	¿Se averiguan las expectativas de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa?	Lista de expectativas y se actualizan periódicamente				X	
8.2.1	8.2.1.2	¿Se averigua la satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la empresa?	Resultados de encuestas/entrevistas/reuniones con clientes y estudios sectoriales				X	
8.2.1	8.2.1.2	¿Se siguen de forma centralizada las reclamaciones de clientes?	Número de reclamaciones, sus causas y resultados de las acciones emprendidas ante cada reclamación				X	
8.2.1	8.2.1.2	¿Se utiliza la información de los clientes (satisfacción, reclamaciones, sugerencias) como fuente para la mejora?	Utilización de esta información para el diseño o modificación de productos				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
	8.2.4	¿Se averiguan las expectativas de los propietarios/accionistas?	Método para conocer y recoger las expectativas				X	
	8.2.4	¿Se averiguan las expectativas de los proveedores clave?	Método para conocer y recoger las expectativas			X		
	8.2.4	¿Se averiguan las expectativas de los empleados?	Método para conocer y recoger las expectativas				X	
	8.2.4	¿Se averiguan las expectativas de la comunidad en la que opera la empresa?	Método para conocer y recoger las expectativas			X		
	8.2.4	¿Se tienen en cuenta las expectativas de las partes interesadas en los procesos de la empresa?	Ver los elementos de entrada y los resultados de los procesos				X	
	8.2.1.3	¿Existe un proceso de auditorías internas, eficaz y eficiente, para evaluar las fortalezas y debilidades del sistema de gestión de la calidad?	Informes de auditorías internas			X		
8.2.2	8.2.1.3	¿Asegura la Dirección la toma de acciones como respuesta a los resultados de las auditorías internas?	Acciones emprendidas				X	
	8.2.1.4	¿Se recopilan y evalúan los costes de calidad y de no calidad, y se actúa en consecuencia?	Informes del coste total de la calidad y de la no calidad y acciones de mejora			X		
8.2.3	8.2.1.5	¿Participa directamente la Dirección en la autoevaluación del sistema de gestión de calidad utilizando alguna metodología?	Número de directivos que participan, método de autoevaluación utilizado y lista de acciones de mejora aprobadas por la Dirección		X			
8.2.3	8.2.2	¿Se realizan mediciones para evaluar el desempeño del proceso?	Fichas de indicadores de los procesos, gráficas de seguimiento de la evaluación de los indicadores			X		
8.2.3	8.2.2	¿Se utilizan dichas mediciones para la gestión y mejora de los procesos?	Actuaciones derivadas del seguimiento y medición de los procesos			X		
8.2.4	8.2.3	¿Se realizan mediciones y seguimiento de las características del producto y se actúa en consecuencia?	Registros de seguimiento y medición del producto y actuaciones en base a las mediciones			X		
8.2.4	8.2.3	¿Revisa la empresa los métodos usados para la medición de sus productos, con el fin de considerar las oportunidades de mejora que se deriven?	Registros de revisión y oportunidades de mejora encontradas			X		

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado					
				1	2	3	4	5	
8.3	8.3.1	¿Existe un procedimiento documentado relacionado con los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme?	Procedimiento de no conformidades y para el tratamiento de Productos no conformes procedimientos de acciones correctivas						X
8.3	8.3.1	En el caso de que se detecten productos no conformes y haya duda de que se hayan entregado al cliente. ¿Se deciden actuaciones de información y/o recogida?	Procedimiento para el tratamiento de productos no conformes y sistema de trazabilidad de producto					X	
8.3	8.3.1	¿Se registran las no conformidades corregidas en el transcurso normal del trabajo?	Registro de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas y procedimiento de no conformidades						X
8.3	8.3.2	Tras detectar una no conformidad ¿Está definida la sistemática a seguir con el producto o proceso?	Procedimiento para el tratamiento de productos no conformes						X
8.3	8.3.2	¿Se controla la identificación de productos no conformes para evitar su uso no intencionado?	Procedimiento para el tratamiento de productos no conformes					X	
8.3	8.3.2	¿Se identifican las no conformidades de los procesos clave, estratégicos y de apoyo?	Registro de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas					X	
8.3	8.3.1	¿Existe un registro de no conformidades junto con su disposición? ¿Se utiliza esta información como fuente para la mejora del proceso?	Registro de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas, informe de revisión por la Dirección y registro de seguimiento de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas					X	
8.3	8.3.1	En el caso de productos recuperados. ¿Se documentan las fases y los controles realizados?	Procedimiento para el tratamiento de productos no conformes y registros de productos recuperados					X	
8.3	8.3.2	¿Hay personal dotado de autoridad y responsabilidad para detectar las no conformidades en cada etapa del proceso, emisión de registros correspondientes y proponer acciones correctivas?	Procedimiento de no conformidades, manual de la calidad y registros de acciones correctivas y acciones preventivas					X	
8.3	8.3.2	En el caso de productos que no cumplen los requisitos del cliente pero son utilizables, ¿se pide autorización por escrito al cliente?	Procedimiento para el tratamiento de productos no conformes y registros de productos recuperados					X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
8.3	8.3.2	¿Se dedican tiempo, personas y recursos para estudiar porqué se ha producido un defecto en el producto o una anomalía en los procesos?	Procedimiento de no conformidades, procedimiento de acciones correctivas, análisis de no conformidades, actas del comité de calidad y manual de la calidad				X	
8.3	8.3.2	¿Se realizan informes en los que se detallan las causas, preparan medidas para corregir la aparición de defectos y/o anomalías?	Informe de causas de no conformidades, acciones correctivas, acciones preventivas y registro de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas				X	
8.3	8.3.1	¿Se registran las no conformidades y se revisan las acciones emprendidas a raíz de su detección?	Registro de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas y registro de seguimiento de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas				X	
8.3	8.3.1	¿Se recoge la información procedente de las no conformidades y se tiene en cuenta en la definición de objetivos y propuestas de mejora?	Registro de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas, informe de la revisión por la dirección y procedimiento de indicadores y objetivos			X		
8.3	8.3.1	¿Utiliza la empresa los registros de no conformidades como materia de análisis y mejora continua?	Informe de la revisión por la dirección				X	
8.4	8.4	¿Existe un proceso de selección de datos de aquellas áreas de la empresa susceptibles de ser analizadas?	Proceso de selección de datos críticos, plan de indicadores, etc			X		
8.4	8.4	¿Se determina que los datos a recoger de cada área seleccionada sean fáciles de medir y evaluar?	Análisis de eficacia y eficiencia de los datos				X	
8.4	8.4	¿Existe un plan de recogida de datos en el que se indique la periodicidad y el responsable de recopilarlos?	Plan de indicadores, otros datos				X	
8.4	8.4	¿Se seleccionan los datos a buscar en función de la información que se quiere obtener?	Informes sobre satisfacción de clientes e informes sobre satisfacción de empleados				X	
8.4	8.4	¿Los datos considerados relevantes están extraídos de las principales áreas de la empresa: procesos internos que aseguran la conformidad del producto, satisfacción del cliente, proveedores, trabajadores, accionistas, sociedad, competencia?	Informes relativos al impacto/imagen social				X	

9001	9004	Preguntas	Evidencias	Resultado				
				1	2	3	4	5
8.4	8.4	¿Se fija a partir de los datos recogidos un sistema de indicadores?	Plan de mediciones/indicadores				X	
8.4	8.4	¿Son analizados los indicadores establecidos?	Actas de comité de calidad/dirección				X	
8.4	8.4	¿Se aplican las herramientas de la comunicación para agilizar el tratamiento de los indicadores?	Uso de red interna, tableros de anuncios, carteles, charlas de sensibilización				X	
8.4	8.4	¿Los indicadores reflejan la situación y desempeño de la empresa?	Plan estratégico				X	
8.4	8.4	¿Se establece un plan de acciones en función de los resultados obtenidos por el análisis de los indicadores?	Acciones correctivas				X	
8.4	8.4	¿Las acciones llevadas a cabo para solucionar un problema conducen a la situación deseada?	Acciones correctivas				X	
8.4	8.4	¿Se ajustan los indicadores a los objetivos prefijados?	Plan estratégico				X	
8.5.1	8.5.1	¿Es consciente la Dirección de la importancia de la mejora continua para la competitividad de la empresa?	Evidencias de la implicación de la Dirección en la mejora (impulsa o participa en grupos de trabajo, establece recursos)			X		
	8.5.1	Dispone la empresa de un proceso para identificar y gestionar las acciones de mejora?	Proceso de identificación de mejoras, etc.			X		
8.5.2	8.5.2	¿Cómo utiliza la Dirección las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan al funcionamiento de los procesos?	Procedimiento para el tratamiento de productos no conformes, procedimientos de acciones correctivas y análisis de las acciones correctivas dentro del comité de calidad				X	
8.5.3	8.5.2	¿Cómo utiliza la Dirección las acciones preventivas para la mejora del funcionamiento de los procesos?	Procedimiento de acciones preventivas, análisis de las acciones preventivas dentro del comité de calidad				X	
8.5.1	8.5.4	¿La empresa mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad?	Planes de mejora, revisiones del sistema por la dirección, otras revisiones, etc			X		
	8.5.4	¿Qué metodología emplea la alta dirección para la mejora?	El PHVA de Deming, la trilogía de Juran, seis Sigma y producción ajustada, etc			X		
	8.5.4	¿Previene la empresa los efectos de las pérdidas?	Planes de prevención de pérdidas			X		

Fuente: El Autor

2.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo con el puntaje obtenido en la evaluación diagnóstica el cual obtuvo un Promedio General de la Evaluación: 3,65 (resultado del promedio general de evaluación diagnóstica) se determina que el grado de madurez del sistema de gestión implantado por la empresa de telecomunicaciones, es SATISFACTORIO por lo que se infiere lo siguiente:

- Se mantiene un correcto enfoque basado en el principio de calidad
- Se encuentra en una etapa temprana para iniciar un proceso de mejoras al sistema de gestión de calidad.
- La necesidad de encontrar y cubrir las necesidades de los clientes se recoge en planes operativos y estratégicos, y se materializa con objetivos medibles.
- Se realizan encuestas o se aplican sistemas para conocer de manera eficaz, la opinión de los clientes
- Se mide y se analiza de forma sistemática su nivel de satisfacción, derivándose acciones de mejora
- Cada proceso de la empresa considera al cliente como inicio y final de las actividades
- En la revisión del sistema por la dirección se considera tanto el nivel de insatisfacción (quejas y reclamaciones), como el de satisfacción y expectativas de los clientes
- La política de la calidad incluye la mejora continua
- El sistema de gestión de la calidad está orientado no sólo a garantizar la satisfacción de los clientes, sino a aumentarla

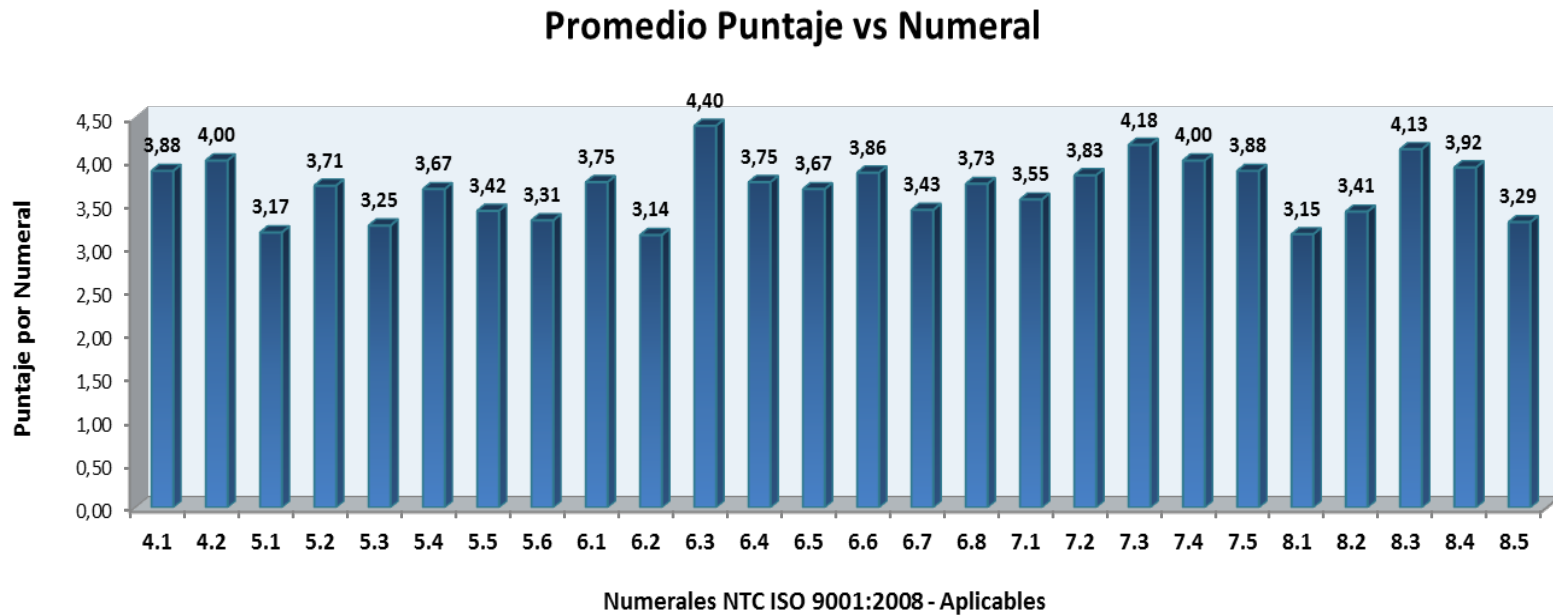
Cuadro 4: Nivel de Madurez de la Evaluación Diagnóstica

NIVEL MADUREZ		DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN NORMAS ISO
1	DEFICIENTE	Sin resultados, resultados pobres o impredecibles. La actividad se realiza pero no se documenta de forma adecuada. Organización centrada en la prestación de los servicios. Sistema de control de calidad centrado en la etapa final del servicio.	Se aplica parcialmente la ISO 9001
2	BÁSICO	Mínimos datos disponibles sobre el seguimiento de las actividades y sobre los resultados de mejora. Existencia de un sistema de aseguramiento de la calidad	Uso inicial de la ISO 9001
3	SATISFACTORIO	Correcto enfoque basado en procesos. Etapa temprana de mejoras sistemáticas. Las actividades se revisan y se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe un despliegue de objetivos y un cuadro de mando.	Uso avanzado de la norma ISO 9001 e inicio en el uso de la ISO 9004
4	NOTABLE	Uso de los procesos de mejora. Buenos resultados y tendencia mantenida hacia la mejora. El proceso es eficaz y eficiente. Existe un sistema integrado de calidad, medio ambiente y seguridad laboral.	Uso avanzado de la ISO 9004
5	EXCELENTE	Las actividades se desarrollan teniendo en cuenta lo que hacen los mejores del sector. Se mide la eficacia y eficiencia de la actividad y se mejora continuamente para optimizarla.	Se considera un modelo a seguir

Fuente: Ministerio de Fomento de España

A continuación se muestra el resumen de los Promedios de los Puntajes de la Evaluación Diagnóstica en referencia a cada uno de los numerales auditables de la NTC ISO 9001:2008.

Figura 1: Promedio Puntaje vs Numerales de la NTC 9001:2008



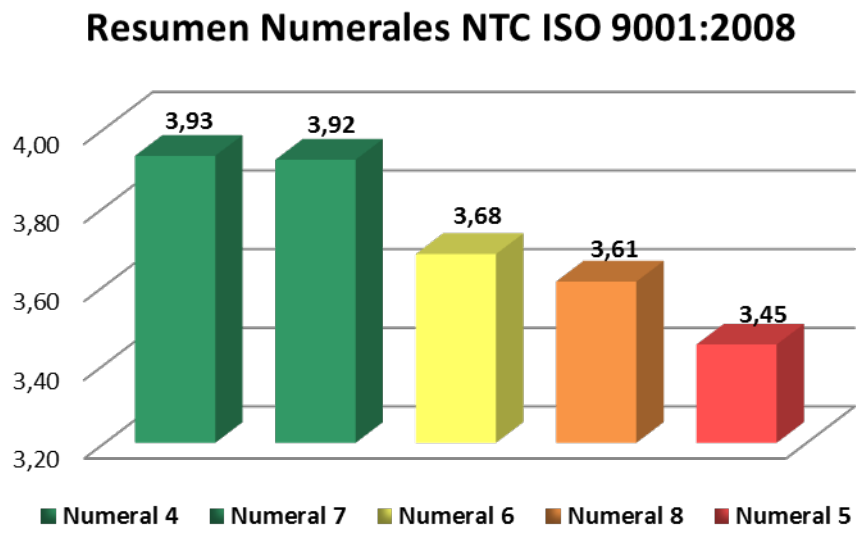
Fuente: El Autor

Cuadro 5: Resumen Numerales NTC ISO 9001:2008

Promedio por Numeral	
Numeral	Promedio
Numeral 4	3,93
Numeral 7	3,92
Numeral 6	3,68
Numeral 8	3,61
Numeral 5	3,45

Fuente: El Autor

Figura 2: Resumen Numerales NTC ISO 9001:2008



Fuente: El Autor

Seguidamente se muestran los resultados de la evaluación por cada numeral de la NTC ISO 9001:2008 en relación con el promedio del puntaje obtenido para cada uno de ellos.

Cuadro 6: Resultados Generales de la Evaluación Diagnóstica

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA		
NUMERAL	DESCRIPCIÓN	PROMEDIO PUNTAJE - NUMERAL
4.1	Gestión de sistemas y procesos	3,88
4.2	Documentación	4,00
5.1	Responsabilidades de la dirección. Orientación general	3,17
5.2	Necesidades y expectativas de las partes interesadas	3,71
5.3	Política de la calidad	3,25
5.4	Planificación	3,67
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	3,42
5.6	Revisión por la dirección	3,31
6.1	Gestión de recursos. Orientación general	3,75
6.2	Personal	3,14
6.3	Infraestructura	4,40
6.4	Ambiente de trabajo	3,75
6.5	Información	3,67
6.6	Proveedores y alianzas	3,86
6.7	Recursos naturales	3,43
6.8	Recursos financieros	3,73
7.1	Realización del producto. Orientación general	3,55
7.2	Procesos relacionados con las partes interesadas	3,83
7.3	Diseño y desarrollo	4,18
7.4	Compras	4,00
7.5	Producción y prestación del servicio	3,88
8.1	Medición, análisis y mejora. Orientación general	3,15
8.2	Seguimiento y medición	3,41
8.3	Control de las no conformidades	4,13
8.4	Análisis de datos	3,92
8.5	Mejora	3,29

Fuente: El Autor

A continuación se muestran los resultados de la evaluación diagnóstica organizados los puntajes de menor a mayor y en donde se indican los cinco resultados más bajos, que serán los numerales escogidos para generar el plan de mejora.

Cuadro 7: Resultados Puntajes Bajos de la Evaluación Diagnóstica

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA		
Numeral	Descripción	Promedio Puntaje Menor a 3,3
6.2	Personal	3,14
8.1	Medición, análisis y mejora. Orientación general	3,15
5.1	Responsabilidades de la dirección. Orientación general	3,17
5.3	Política de la calidad	3,25
8.5	Mejora	3,29
5.6	Revisión por la dirección	3,31
8.2	Seguimiento y medición	3,41
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	3,42
6.7	Recursos naturales	3,43
7.1	Realización del producto. Orientación general	3,55
5.4	Planificación	3,67
6.5	Información	3,67
5.2	Necesidades y expectativas de las partes interesadas	3,71
6.8	Recursos financieros	3,73
6.1	Gestión de recursos. Orientación general	3,75
6.4	Ambiente de trabajo	3,75
7.2	Procesos relacionados con las partes interesadas	3,83
6.6	Proveedores y alianzas	3,86
4.1	Gestión de sistemas y procesos	3,88
7.5	Producción y prestación del servicio	3,88
8.4	Análisis de datos	3,92
4.2	Documentación	4,00
7.4	Compras	4,00
8.3	Control de las no conformidades	4,13
7.3	Diseño y desarrollo	4,18
6.3	Infraestructura	4,40
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y medición	NA

Fuente: El Autor

Seguidamente se evalúan cada uno de los numerales y se justifica las acciones de mejora a generar para cada uno de los numerales:

Cuadro 8: Numerales Incluidos Plan de Mejora

Numeral	Descripción	Promedio Puntaje
5.1	Responsabilidades de la dirección	3,17
5.3	Política de la calidad	3,25
6.2	Personal	3,14
8.1	Medición, análisis y mejora	3,15
8.5	Mejora	3,29

Fuente: El Autor

5.1. Responsabilidades de la Dirección: La norma NTC ISO9001:2008 define que la alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, estableciendo la política de la calidad, asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, llevando a cabo las revisiones por la dirección, y asegurando la disponibilidad de recursos. Dentro de la evaluación diagnóstica se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

- No se realizan de manera real las revisiones por la dirección ya que no se tiene un firme compromiso por conocer las oportunidades de mejora que tiene el sistema, la mejora de la política del mismo y la provisión de recursos que se promueve como un gasto adicional exigidos para continuar con la certificación.
- La responsabilidad de la dirección es delegada un director de calidad el cual actúa como juez y parte en la revisión del sistema.
- La Dirección no participa en proyectos de mejora de forma activa, sólo aprueba o desaprueba el presupuesto para ello y verifica en algunas ocasiones el objetivo final (si se trata de ganancias monetarias).
- La Dirección no se asegura que se satisfagan las necesidades de formación y capacitación de todo el personal de la organización.

5.3. Política de Calidad: La norma NTC ISO9001:2008 define que la alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad es adecuada al propósito de la organización, incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, es comunicada y entendida dentro de la organización, y es revisada para su continua adecuación. Dentro de la evaluación diagnóstica se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

- La política de calidad no es comunicada a todo el personal de la empresa, es decir, no se genera un plan de formación acerca del sistema de gestión de calidad para los nuevos empleados de la empresa.
- La dirección no se asegura de que el personal de la organización entienda la política y objetivos de calidad del sistema.

- La política es establecida por el equipo de Gestión de Calidad pero no se establece un proceso de revisión de la política por parte de la dirección.
- El personal directivo de las diferentes áreas de la empresa no participa de la elaboración de la política de calidad, solo es comunicada por medio de un correo corporativo.

6.2. Personal: La norma NTC ISO9001:2008 define que el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Dentro de la evaluación diagnóstica se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

- No se encuentra definida la sistemática para actualizar los perfiles en la medida que evolucionan los puestos de trabajo.
- No se encuentra definida la sistemática para actualizar la formación del personal en la medida que evolucionan los puestos de trabajo o cambia de puesto por nuevas actividades de negocio, cambios de procesos, herramientas o equipos de la empresa.
- No se realiza una gestión de desempeño adecuada para comprobar que el nivel de competencia del personal es el requerido, es decir, no se realizan evaluaciones de desempeño periódicas a todo el personal de la organización.
- No se crean equipos de trabajo para la mejora de la eficacia y eficiencia de la empresa.

8.1. Medición, análisis y mejora: Como parte del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) la norma NTC ISO9001:2008 define que la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad con los requisitos del producto, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización. Dentro de la evaluación diagnóstica se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

- No se incentiva en la creación de planes de calidad para la generación de nuevos servicios de la empresa.
- No se realiza actualizaciones a los indicadores de calidad o innovación de indicadores con el objeto de generar mejora y tomar en cuenta otros aspectos de la organización.
- Los resultados de las auditorías de calidad no son tenidos en cuenta para la evaluación de desempeño de directivos y empleados.
- El personal que realiza las auditorías de sistema de gestión de calidad no tiene la formación idónea y no permiten participación de otras áreas diferentes a la de Gestión de Calidad de la empresa. Esto genera que otras personas diferentes al área no se interesen en ser auditores o por el conocimiento y entendimiento del sistema.

8.5. Mejora: La norma NTC ISO9001:2008 define que la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección. Dentro de la evaluación diagnóstica se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

- No se tiene definida una metodología empleada por la alta dirección para la mejora del sistema de gestión de calidad de la organización.
- La alta dirección no utiliza y aprovecha la identificación de las acciones preventivas para la mejora del funcionamiento de los procesos.
- La organización dispone de un proceso deficiente para identificar y gestionar las acciones de mejora en los diferentes procesos del sistema de gestión de calidad.
- Las acciones de mejora generadas en algunas ocasiones no atacan la causa raíz de la no conformidad por lo cual se presentan reincidencias en las mismas durante varias auditorias.

3. PLAN DE MEJORA

3.1. DEFINICIONES GENERALES

Acorde a lo hallado en la evaluación diagnóstica y lo encontrado a lo largo del proceso investigativo se consolidó un plan de mejoramiento continuo con las actividades de mejora propuestas para la empresa de telecomunicaciones. La finalidad del diseño de las acciones de mejora es eliminar las causas de los problemas a través de la planeación y operación de acciones de mejora en lo referente a la eficiencia del desempeño laboral mediante la elaboración y operación de programas de capacitación. Las soluciones que se proponen deben eliminar totalmente las causas que se identifican como reales y deberá participar el personal involucrado para asegurar que no se repitan los mismos errores.

Un programa de mejora ayuda para “mejorar” la calidad de los productos o servicios y aumentar la productividad y competitividad. Para esto se requiere conocer los factores que limitan el desarrollo integral de la organización así como los problemas o dificultades que se manifiestan en la operación de los sistemas, procesos, métodos y procedimientos operativos y administrativos. Es necesario que los responsables de la toma de decisiones y los trabajadores reorienten los esfuerzos y recursos de la empresa en planeación, programación, organización y puesta en práctica de las acciones de limitantes, problemas o dificultades identificadas. Y esto se logra a través de un programa de mejoramiento.

Para que un programa de mejoramiento sea eficiente y eficaz se deben considerar las siguientes premisas:

- Reconocimiento de la existencia de problemas.
- Participación e involucramiento de todo el personal de la organización.
- Evitar errores en el desarrollo del trabajo.
- Capacitación continua y permanente del personal.

Toda empresa que decida certificar sus procesos con la Norma Técnica ISO 9001, no solo se compromete ante sus clientes a reconocer sus requisitos a través de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, que le permita en general organizar sus procesos todos enfocados al cliente, sino que a su vez adquiere el deber de reconocer la necesidad latente que tienen todas las organizaciones de Mejorar Continuamente. Es de esta manera como al estar la empresa de telecomunicaciones certificada desde el año 2008 se ve en la necesidad de aplicar la NTC ISO 9004 al Sistema de Gestión de Calidad que ya tiene implementado, certificado y recertificado con el fin de analizar las posibles fallas que pueda estar presentando el sistema y/o las oportunidades de mejora que se le puedan dar al mismo, todo con el objetivo de consolidar un Plan de Mejoramiento Continuo.

Todo Plan de Mejora parte de una evaluación diagnóstica, para el caso de la empresa de telecomunicaciones se aplicó la autoevaluación que brinda la NTC ISO 9004 evaluando cada proceso para así determinar el nivel de mejoramiento continuo que está teniendo el SGC y su impacto en toda la organización. En su naturaleza todo plan busca incrementar la efectividad interna de la organización, evaluando su nivel de desempeño en lo referente

a la capacidad que están teniendo sus procesos de cumplir los requisitos del cliente y las demás partes interesadas.

Por último, las acciones de mejora que se propusieron a lo largo de éste documento, se hacen con base en las directrices que aporta la NTC ISO 9004, las cuales en general apuntan a la mejora continua, lo que para cualquier empresa implica y significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla, con el objeto de mejorar la forma de organizar el trabajo pasándolo de actividades lineales al trabajo por procesos (sistémico), de mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus aplicaciones laborales.

El establecimiento del nuevo nivel de madurez que se desea alcanzar para la totalidad del Sistema de Gestión de Calidad o para apartados específicos de la norma es mayor a 4,00. Para cada uno de los problemas principales que afecta a cada uno de los requisitos, se desarrollará un programa de mejoramiento:

- **Objetivo:** El objeto del plan de mejora es implementar acciones que permitan ir más allá de los requisitos básicos de la norma ISO 9001, obteniendo un sistema de gestión de calidad más evolucionado, desarrollado, y un cliente más satisfecho.
- **Alcance:** Se incluyen dentro del plan de mejora los procesos evaluados con menor puntaje promedio dentro de la evaluación diagnóstica, sin desmeritar que algunas de las acciones pueden tener implicaciones y consecuencias positivas para otros numerales.
- **Condiciones generales.** Todo plan de mejora exige un compromiso absoluto por parte de aquellos funcionarios involucrados en la implementación exitosa del mismo, dado que un verdadero compromiso de todas las partes, puede asegurar el buen desempeño de éste. Es así, como se puntualizan los compromisos más relevantes para desarrollar las actividades del Plan de Mejora:
 - Responsabilidad a la hora de asumir tareas y tiempo de ejecución de éstas.
 - Compromiso de trabajar en equipo, respetando las ideas de los demás.
 - Cumplir con el debido seguimiento que se le debe efectuar a los programas y actividades que se desarrollen.
 - Evaluar si los resultados planificados son coherentes con los obtenidos en cada programa y actividad. Se propuso que a cada actividad o programa se le establezca el tiempo y la regularidad con la que va hacer evaluado.

3.2. ACTIVIDAD 1 – REVISIONES GERENCIALES EFICACES

Objetivo: Realizar mejoras a la forma en que se realizan las revisiones gerenciales por parte de la Dirección.

Responsables: La Junta Directiva y el Director de Calidad

Registros:

- Documento Resultados de la Revisión Gerencial
- Acta de Reunión Revisión Gerencial
- Presentación Revisión Gerencial (.ppt)

Consideraciones Generales:

- La revisión por la dirección (apartado 5.6 de norma ISO 9001:2008) es un requisito fundamental que debe cumplir la organización después de implantado el sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008. Esta revisión consiste en el análisis de los resultados aportados por el sistema de calidad y en la toma de decisiones para actuar y promover la mejora continua del sistema y de la organización.
- Se debe generar un procedimiento de revisión por la dirección con el fin de generar una guía para realizar dicho proceso para que esté disponible y pueda ser estudiada o consultada en cualquier momento. En el Anexo 1 se genera una propuesta del procedimiento.
- Se debe generar a principio de cada año una planificación del sistema de gestión de calidad en donde se definan las fechas para las auditorías internas, externas y así mismo el día en que se realizará la reunión de revisión por la dirección.
- El Director de Calidad deberá realizar una capacitación y sensibilización a cada uno de los integrantes de la junta directiva en la cual explicará de manera detallada y simple el objetivo de la realización de las revisiones gerenciales y el aporte que tiene cada uno de sus integrantes para ello.
- Dentro de la Revisión por la Dirección se realizará la programación del comité de calidad en el cual se revisará más a fondo la política y objetivos de calidad de manera que se generen cambios en caso de ser necesario.
- La Dirección de Calidad deberá preparar una presentación amena y fácil de comprender en donde se evidencien los siguientes puntos:
 - Resultados de las auditorías internas realizadas, en donde se resalten las áreas con mayor número de no conformidades y las 5 no conformidades de mayor preocupación.
 - Retroalimentación del cliente, tanto resultados del análisis de satisfacción como la información aportada por las reclamaciones de los usuarios.
 - Desempeño de los procesos. Se deben mostrar los resultados de los indicadores de cada uno de los procesos por medio de una representación gráfica de los mismos.
 - Estado de las acciones correctivas y preventivas. Análisis de las acciones emprendidas en el periodo de revisión, sus estados (pendientes o cerradas) y su eficacia.
 - Estado de las acciones planificadas en revisiones anteriores que aún no se han cerrado y que requieren acciones por parte de la junta directiva.
 - Cambios en la organización o en su entorno que afecten o puedan afectar al sistema de gestión de la calidad. Nuevos clientes, nuevas requisiciones de los clientes, cambios en el personal, entre otros.
 - Recomendaciones de empleados o partes interesadas para la mejora del desempeño de los procesos y de la organización.
- En esta reunión se deberá definir las decisiones o acciones a emprender en el siguiente ciclo de mejora del sistema en referencia a los siguientes aspectos:
 - La eficacia del sistema de gestión y los procesos que componen el mismo
 - La calidad intrínseca del producto teniendo en cuenta los requisitos de los nuevos clientes o los nuevos requisitos de los clientes antiguos.
 - La planificación de la necesidad de recursos (humanos, económicos o infraestructuras). En este ítem se debe persuadir a la junta directiva para demostrar el ahorro o la prevención de gastos que incluye cada una de las acciones generadas para la mejora del sistema.

3.3. ACTIVIDAD 2 - RESTRUCTURACIÓN DE LOS COMITÉS DE CALIDAD

Objetivo: Incrementar el desempeño y funcionalidad en los Comités de área, a través de una realización periódica de estos, dejando evidencia mediante acta de su ejecución y su objeto.

Responsables: La Alta Dirección, Director de Calidad y Dueños de Procesos

Cuadro 9: Restructuración Comités de Calidad

Comités de Calidad	Periodicidad
Comité Equipo Auditores Interno	Semestral
Comité con el Junta Directiva	Semestral
Comité con Dueños de Procesos	Trimestral
Comité Equipo de Calidad	Semanal

Fuente: El Autor

Registro: Formato de Acta de Reuniones utilizado dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

Consideraciones Generales:

- El comité de calidad es el órgano que planea y toma decisiones sobre el sistema de gestión de calidad de la empresa. A través de este comité, se mantiene la integridad y planean e implementan cambios del Sistema de Gestión de Calidad
- Los comités deben contribuir a la creación y consolidación de una cultura de calidad, entendida como el conjunto de valores, practicas, propósitos y procesos que garantizan el cumplimiento de la misión de la empresa.
- En la primera acta de comité con los dueños de proceso se debe dejar definida la periodicidad de los comités de calidad con citaciones en el calendario Outlook para todo el año.
- Teniendo en cuenta el proceso que se está tratando se puede modificar la periodicidad de realización de los comités de calidad: Cada dos meses o de manera Mensual.
- La persona a liderar los comités de calidad es el Director de Calidad de la empresa, quien detalladamente debe conocer el proceso a tratar durante el comité.
- La Dirección de calidad debe hacer seguimiento a las actividades pactadas para cada comité, es decir, antes del siguiente comité debe estar cerradas las acciones o pendientes generados en el acta inmediatamente anterior, o la menos tener una justificación del porqué no se han cerrado algunos de los pendientes.
- En los comités de cada área se deben evaluar y controlar los documentos con respecto a su eficacia y eficiencia, para analizar criterios como: funcionalidad, facilidad de uso, políticas y objetivos, requisitos contractuales y del cliente.
- Los comités deben ser un elemento óptimo de retroalimentación, para informar cambios en documentos, formatos o registros, dentro de cada proceso.
- Se deberá realizar una revisión y seguimiento constante al desempeño que tiene el sistema de acuerdo a lo aportado por cada líder del proceso y dejar evidencia de las acciones tanto preventivas como correctivas a tomar, para el mejoramiento continuo.
- La alta dirección debe asistir a dos comités por área al año, por medio del cual se generará una evaluación de la eficacia de los mismo, y determinar si el impacto que están teniendo los comités a los largo de la empresa.

- Los comités de calidad deben evaluar si los procesos tiene una operación sistémica o por el contrario entorpecen la capacidad de respuesta frente al cliente.
- Hacer un seguimiento periódico en los Comités de Calidad a los proveedores en cuanto a desempeño, funcionalidad y satisfacción mutua.
- Se realizará un seguimiento a las PQRS y las acciones correctivas para mirar su relación directamente proporcional y determinar la verdadera causa raíz de las mismas (causas comunes).
- Se debe revisar la política y objetivos de calidad anualmente, para en conjunto con la Junta Directiva tomar la decisión de cambios pertinentes dentro de estos lineamientos.
- Se debe definir un programa de mejora para cada uno de los procesos de la organización, por medio de la cual se restructurará, mejorará o simplificarán los documentos según sea el caso.

3.4. ACTIVIDAD 3 – ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Objetivo: Mejorar las estrategias de formación y capacitación del personal en relación a los conocimientos del sistema de gestión de calidad y auditoría, como la formación requerida para el cargo.

Responsables: La Junta Directiva, Director de Calidad, Director de Formación, Director de Selección y Dueños de Procesos.

Registros:

- Descripción de Cargos
- Formaciones o Actualizaciones Anuales Cargos Operativos y Administrativos
- Aprobación de Presupuesto Anual
- Programación de Capacitaciones/Sensibilizaciones referentes al SGC
- Formato de Evaluación del SGC

Consideraciones Generales:

- Dentro de los comités con los dueños de procesos se deberá revisar y actualizar cuando sea necesario, cada uno de los registros de descripción de cargos existentes para el área en referencia. Este proceso debe llevarse a cabo en compañía del personal de selección.
- Generar acciones para la creación de los registros de descripción de cargos para nuevas posiciones generadas en la empresa. En consiguiente, se debe generar un proceso de creación de un nuevo cargo en donde se incluya entre otras, la generación de un documento que evidencie la necesidad de creación de la nueva posición, los requisitos que debe tener una persona para ser candidato, centro de costos, necesidad de equipos, mobiliario y ubicación física, permisos de acceso a la información de la empresa.
- La Junta Directiva debe recibir a final de cada año un presupuesto del área de Gestión de Calidad en donde se definan rubro por rubro los recursos necesarios aprobados en la revisión gerencial y adicionales entre los cuales se pueden incluir, presupuesto para formación y sensibilización anual (Plegables, Carteleras, Afiches, Videos) en Gestión de Calidad, cursos de actualización y certificación de auditores internos, presupuesto para realización de auditorías internas y externas.
- La política de calidad debe ser comunicada a todos y cada uno de los empleados de la empresa, para lo cual se deberá generar una estrategia de capacitación del sistema de gestión de calidad en donde se incluya:

- Formación en el Sistema de Gestión de Calidad como parte del proceso de formación inicial de cada empleado de la organización
 - Evaluación de los conocimientos adquiridos de la charla inicial del SGC en donde se verifique que el personal entiende el significado de la política de calidad de la empresa.
 - Video en los monitores corporativos recordando el significado de la política de calidad para la empresa.
 - Formación Anual de la Política y Objetivos de Calidad por medio de plegables y afiches. Se recomienda sea antes de las auditorías externas. La mascota del Sistema de Gestión de Calidad debe hacer la repartición de los plegables para todas las áreas de la organización.
 - Se deberán incluir a otras áreas diferentes a Gestión de Calidad con el fin de crear en los participantes un poco más de interés en el conocimiento del sistema. Hacer a los empleados parte de proceso de auditoría puede generar en ellos sentido de pertenencia en referencia al SGC y un compromiso más a fondo con el mismo.
 - Cuando se generan oportunidades de crecimiento dentro del personal se debe validar los requisitos formativos requeridos para el cargo al cual se está aplicando. Una vez identificados estos requisitos se deberá contrastar con las personas que aplican al cargo y definir la formación adicional necesaria para cada participante. Una vez se genere el proceso de selección del personal, el Director de Selección debe notificar al Director de Formación cursos adicionales para el seleccionado.
 - Generar un plan de Formación Empresarial, por medio del cual se desarrollaran las competencias requeridas en general para cargos Operativos y Administrativo en aras a lograr un óptimo desempeño y los objetivos de cada cargo, área/proceso. La capacitación dentro de la empresa es importante porque permite:
 - La consolidación e integración de los miembros de la organización. Mayor identificación con la cultura organizacional.
 - Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
 - Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
 - Mayor retorno de la inversión.
 - Alta productividad
 - Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
 - Mejora el desempeño de los colaboradores.
 - Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
 - Reducción de costos.
 - Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- Dentro de los beneficios para la organización se encuentran:
- Mejora las capacidades y conocimientos de trabajo en todos los niveles.
 - Mejora la moral y la fuerza laboral,
 - Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.
 - Contribuye a crear una mejor imagen de la institución.
 - Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
 - Contribuye al desarrollo de la organización.
 - Contribuye a la comprensión y a la aplicación de normas de la organización.
 - Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
 - La organización tiene mayor eficacia en la toma de decisiones y resolución de problemas, Ayuda a desarrollar las promociones internas,

- Contribuye a que aumente la productividad y/o calidad de trabajo.
- Contribuye a que se disminuyan los costos en varios campos como la producción, administrativos, Recursos humanos, Entre otros,
- Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados,
- Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.

Dentro de los beneficios para el empleado se encuentran:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y soluciones de problemas.
- Contribuye a la evolución del desarrollo y la confianza en sí mismo.
- Ayuda a una persona a manejar la angustia, las tensiones, las frustraciones y los conflictos.
- Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo,
- Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas,
- Desarrolla el sentido de progreso en muchos campos,
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Permite el logro de metas individuales
- Mejora la comunicación entre grupos e individuos
- Ayuda a orientar a los nuevos empleados y a los que aceptan nuevos cargos por medio de transferencias o ascensos
- Promociona información sobre otras normas administrativas y leyes de gobierno
- Mejora las capacidades interpersonales
- Hace viables las políticas, normas y reglamentos de la organización
- Fomenta la cohesión en los grupos
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje, el crecimiento y la coordinación
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella

Este plan de Formación Empresarial se divide en varias etapas: Detección de necesidades, Diseño del Programa de Formación Empresarial, Ejecución y Evaluación y Acciones de Mejora. Los siguientes son algunos de los temas que se pueden incluir dentro del programa:

- Para el personal operativo:
 - Gestión de la Calidad en el Servicio y Atención al Cliente
 - Actitud frente al Cambio
 - Actitud de Aprendizaje.
 - Auto-control de las emociones
 - Auto-conocimiento de las fortalezas y debilidades
 - Auto-motivación, como factor de éxito en el cargo
 - Relacionamiento con los demás colegas y Líderes/ Jefes Inmediatos
 - Capacidad de trabajar en equipo
 - Operar con interdependencia frente al equipo de colegas y Líderes/Jefes
- Para el personal Administrativo:
 - Gestión de la Calidad en el Servicio y Atención al Cliente
 - Administración Estratégica
 - Gestión Financiera
 - Marketing Estratégico
 - Nuevas prácticas para la Gestión de Recursos Humanos
 - Costos y Presupuestos Empresariales
 - Actualización en Legislación Tributaria
 - Actualización Legislación Laboral
 - Nuevas tendencias de Gestión Empresarial

- Planificación , Procesos y Control de la Producción
 - Seguridad y Salud Ocupacional
 - Liderazgo y Empowerment en la Gestión Directiva.
 - Gestión estratégica de la Calidad Total – TQM
 - Metodología y dinámica del Trabajo en Equipo.
 - Gestión de Recursos Humanos por Competencias.
 - Nuevas tendencias del Management Contemporáneo.
 - Gestión del cambio y Comportamiento Organizacional.
 - La nueva gestión de la Secretaria Ejecutiva moderna.
 - Gestión de la Calidad en el Servicio y Atención al Cliente.
 - Manejo del estrés laboral.
 - Técnicas de supervisión eficaz.
 - Liderazgo y gestión de personal.
 - Finanzas para no especialistas
 - Comunicación Organizacional Asertiva
 - Curso de Auditor Interno NTC ISO 9001:2008
 - Se deben crear evaluaciones semestrales de la efectividad de la formación impartida para los cargos. De ahí que se verifique la apropiación de los conocimientos por parte del personal y el ambiente laboral generado.
 - Se debe llevar a cabo evaluaciones del personal de manera periódica (incluye periodo de prueba), al menos una vez al año, por medio del cual se definan las fortalezas y debilidades de cada persona y definir por medio de plazos de mejora si deben continuar dentro de la organización. Esta evaluación debe ser realizada y socializada por el Jefe Directo de la persona de manera confidencial.
- La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). Se deben evaluar:
- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
 - Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado
 - Potencial de desarrollo
 - Conocimiento del trabajo
 - Calidad del trabajo
 - Relaciones con las personas
 - Estabilidad emotiva
 - Capacidad de síntesis
 - Capacidad analítica
 - Resultados de las dos últimas auditorías internas y externas de su área (En caso de ser dueño de un proceso del SGC)
- Los Anexos 2 y 3 sugieren formatos para la realización de evaluaciones de desempeño para el personal de la empresa, incluyendo personal en periodo de prueba.

3.5. ACTIVIDAD 4 – INSTITUCIONALIZAR LA UTILIZACIÓN DE PLANES DE CALIDAD

Objetivo: Garantizar que el servicio se entregue de manera exitosa y satisfaga al cliente.

Responsables: La Junta Directiva, Director de Calidad y Dueños de Procesos.

Registro: Formato de Plan de Calidad

Consideraciones Generales:

- Para facilitar la implementación de un nuevo servicio u operaciones para un nuevo cliente se deberán generar planes de calidad los cuales se definen como el documento que incluye todas las actividades y controles por ejecutar durante el desarrollo del proyecto. En éste documento se especifica qué procedimientos deben aplicarse y qué recursos se necesitan, quién los debe aplicar y cuando; se especifican los registros y controles para implementar en el proyecto, para asegurar el cumplimiento de los requisitos especificados por el cliente, logrando así su entera satisfacción.
- Los planes de la calidad deben considerar y cubrir los siguientes aspectos:
 - Provisión de recursos
 - Asignación de personal
 - Cualquier formación especial, toma de conciencia, o requisitos de competencia
 - Las instalaciones necesarias
 - Las materias primas necesarias
 - Los planes de inspección y ensayo, incluyendo el establecimiento de estándares de aceptabilidad.
 - Todos los instrumentos de medición especiales o las formas de medir el desempeño
 - Todo equipo nuevo
 - Todo cambio al proceso
 - Cualquier formato especial necesario
 - Los requisitos de mantenimiento de registros
- El director de Calidad en conjunto con su equipo deberá impartir formación a los dueños de procesos en referencia a la creación de planes de calidad y controles para los mismos.
- El director de calidad debe funcionar como un punto de control para cada uno de los planes de calidad que se generen en la empresa, ya sea el mismo, o por medio de sus analistas.
- El Anexo 4 define un formato para la generación de un plan de calidad sencillo y fácil de aplicar para cualquier área de la organización.

3.6. ACTIVIDAD 5 – REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN ANUAL DE INDICADORES

Objetivo: Validar la pertinencia del indicador frente al objetivo del proceso o el sistema de gestión de calidad con el fin de aportar información para el análisis y la posterior toma de decisiones dentro de la organización.

Responsables: La Junta Directiva, Director de Calidad y Dueños de Procesos.

Registros:

- Hoja de Vida del Indicador
- Informe de Revisión Gerencial
- Caracterización del Proceso

Consideraciones Generales:

- Se debe tener en cuenta que los indicadores son datos o conjuntos de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Para ellos que se realice la actividad de revisión de indicadores de gestión que permita validar la pertinencia del indicador frente al objetivo del proceso o el sistema de gestión de calidad,

la adecuada selección de la fuente de información, la necesidad de ajustar los parámetros establecidos: periodicidad y meta, el aporte de información para la mejora de los procesos del sistema y la toma de decisiones y cambios que afecten la ejecución de los procesos y por consiguiente pueden afectar las variables del indicador.

- Para revisar un indicador se debe tener en cuentas atributos de la información, como lo son la Exactitud, Forma, Frecuencia, Extensión, Origen, Temporalidad, Relevancia, Integridad, Oportunidad. Así mismo el tipo de indicador que se está evaluado: Puntuales, Acumulados, de control, De alarma, De planeación, De eficacia, De eficiencia, Temporales, Permanentes, Estratégicos, Tácticos y Operativos, entre otros.
- Los Indicadores deben ser sencillos, objetivos y de fácil manejo; se deben adecuar a las necesidades de la organización; deben estar ligados a la evaluación sistemática de resultados. Algunos elementos para el diseño de los indicadores son los siguientes:
 - Nombre
 - Procedimiento de cálculo
 - Unidad
 - Sentido
 - Fuente de información
 - Frecuencia de la toma de datos
 - Valor de actualidad (capacidad)
 - Valor de potencialidad
 - Meta
 - Frecuencia de análisis
 - Responsable del análisis
- En la fecha programada para la revisión gerencial del sistema de gestión de calidad, se aprovecharía para evaluar y analizar los resultados arrojados por los indicadores de cada uno de los procesos. A partir de los datos recopilados y evaluados, y aprovechando la revisión del sistema de gestión de calidad, se decidirían y aprobarían las acciones correctoras, correctivas, preventivas o de mejora oportunas en cada caso, así como se determinarían los valores mínimos y máximos para los indicadores anteriores. El Director de Calidad en conjunto con el dueño del proceso llevarán una o dos propuestas para el cambio de los indicadores.
- Para asegurar que los indicadores escogidos siguen siendo útiles al sistema, y también en la revisión del sistema de gestión de calidad, estos son debatidos con los responsables de cada uno de los procesos en los comités de calidad, decidiendo si se mantienen o no, o si se incorporan nuevos indicadores.
- Del análisis realizado para cada indicador se pueden establecer conclusiones como las siguientes:
 - Se deben ajustar los parámetros establecidos (rango, meta) debido a que fueron sobrestimados.
 - El rango y/o meta pueden ser ajustados debido a que se han alcanzado periódicamente y se ha mantenido dicho comportamiento.
 - El indicador no permite medir el desempeño del proceso o las variables no pueden ser controladas por la organización.
 - La fuente de datos no se identificó adecuadamente.
 - No se continuará realizando la medición del proceso a través de indicadores y se optará por una herramienta de seguimiento.

3.7. ACTIVIDAD 6 – AUTOEVALUACIONES PARA MEJORAR

Objetivo: Generar una política anual de autoevaluación del sistema de gestión de calidad en donde participen todo el personal de la organización.

Responsables: Toda la Organización

Registros:

- Encuesta Anual del Sistema de Gestión de Calidad
- Informe de Revisión Gerencial
- Acciones Correctivas
- Acciones Preventivas

Consideraciones Generales:

- Se deberá generar una encuesta anual sobre temas referentes al Sistema de Gestión de Calidad. Dentro de los temas a evaluar se definen los siguientes:
 - Aplicación de los principios de la calidad en los diferentes cargos de la organización.
 - Documentación del SGC
 - Responsabilidades de la dirección frente al SGC
 - Política de la calidad
 - Planificación
 - Gestión de recursos
 - Personal
 - Infraestructura
 - Ambiente de trabajo
 - Recursos naturales
 - Recursos financieros
 - Compras
 - Producción y prestación del servicio
 - Medición, análisis y mejora
 - Control de las no conformidades
 - Mejora
- Después del análisis de datos se determinará los factores que más afectan a la empresa, desde el punto de vista de los colaboradores.
- Se realizará un análisis de causa raíz y se determinarán las acciones a tomar por parte de la Junta Directiva dentro del proceso de Revisión Gerencial.
- El Anexo 5 genera una propuesta de preguntas aplicable para cada uno de los ítems mencionados anteriormente.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que se presta.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No se puede demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas. Ya se ha pasado la época en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

4. CONCLUSIONES

- Una vez realizado todo el esfuerzo humano y económico por implementar, documentar y realizar las actividades necesarias para lograr la certificación ISO 9001 y posteriores recertificaciones, se evidencia que el personal de la organización solo realiza las actividades del sistema de gestión como preparación a auditorías internas o externas evitando que el sistema madure de manera natural a través de los años. El sistema de gestión de calidad es considerado un proceso más de la organización y no como una filosofía o cultura empresarial.
- Debido a que existe desinterés por parte del personal de la empresa y que el sistema de gestión de calidad es visto como actividades adicionales a las actividades del cargo, se evidencia que dentro del proceso de revisión gerencial la mayoría de las actividades a realizar son delegadas al Director de Calidad de la empresa.
- De acuerdo con los años de certificación y número de recertificaciones (4) de la empresa, se debe fortalecer la aplicación del principio de calidad que hace referencia al mejoramiento continuo, evitando caer en la costumbre y vicios que puedan generar a través de los años.
- Debido a que la mayoría de las ocasiones las capacitaciones significan para la empresa gastos y no inversión, se debe incrementar la asignación de recursos para mejorar la estrategia de capacitación de personal, realización de comités de calidad, socialización de resultados de auditoría interna y externa, de manera que se pueda abarcar el total del personal de la empresa. Así mismo, la Dirección de Calidad debería apoyarse en la persuasión para solicitar recursos tecnológicos, humanos y de infraestructura para el mantenimiento y mejora del sistema y así mismo de los procesos.
- Como es común en la mayoría de las organizaciones después de un gran esfuerzo humano y económico, por establecer el direccionamiento estratégico, la política y objetivos de calidad, documentar y auditar el cumplimiento, como paso previo a la certificación, se da un fenómeno que se manifiesta en una especie de relajamiento, no se tiende a evaluar la conformidad y actualidad del sistema, la eficacia y el nivel de madurez; lo que genera en muchos casos acumulación de no conformidades, generación de cuellos de botella, un sistema documental pesado y descuidado que disminuye la capacidad de respuesta de la empresa generándose re-procesos.

5. RECOMENDACIONES

Toda empresa debe entender que cada herramienta, metodología, estrategia, planes e instrumentos de mejora que combine de forma armónica dentro de una filosofía de gestión permiten lograr de manera consistente nuevos y mejores niveles en materia de calidad, costos, productividad, servicio al cliente, niveles de satisfacción y tiempos de respuesta frente a éste y demás partes interesadas, por tanto a lo largo de este proceso se pueden establecer las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que la alta dirección diseñe y aplique programas de autoevaluación tendientes a detectar oportunidades de mejora y las adecuaciones necesarias, que direccionen el sistema más allá de los requisitos básicos. Se deben diseñar estos planes a partir de la conformación de grupos de mejora interdisciplinarios, los integrantes deben estar capacitados en herramientas estadísticas básicas para la toma de decisiones con base en hechos.
- La actitud de los miembros de la organización es la manifestación visible de la cultura que en ella impera. Está conformada por valores visibles y ocultos. Para el éxito y la mejora continua del S.G.C. se recomienda que la Alta Dirección, sensibilice y genere estrategias para medir liderazgo, motivación del personal y el involucramiento del personal en el éxito del proceso, la divulgación y entendimiento del direccionamiento estratégico, la política y objetivos de calidad y la contribución de todos en el logro de las metas propuestas.
- Partiendo desde la premisa de que lo que no se mide, no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede administrar, se recomienda a la Alta Dirección, diseñar e implementar indicadores y herramientas estadísticas adecuadas para la medición de la efectividad de cada proceso, revisar los indicadores que actualmente están en uso para verificar su pertinencia y tomar las acciones pertinentes para su adecuación.
- Un Sistema de calidad enfocado hacia la Mejora Continua requiere de la participación, trabajo en equipo de todo el personal. Trabajar en equipo además de ser una obligación es una herramienta útil para el empoderamiento y motivación de los miembros de la organización. Se recomienda a la Junta Directiva diseñar e implementar programas que vinculen a todos en la mejora del sistema a través de grupos de mejora o comités de calidad a lo largo de toda la organización.
- La empresa de telecomunicaciones debe establecer planes de capacitación que vayan más allá de una simple sensibilización de los funcionarios, es decir debe mostrar mayor interés por las falencias que demuestran sus funcionarios, lo que permitirá en un futuro mejorar sus competencias, empoderarlos en toma de decisiones y cultivar en ellos una cultura de mejora continua de y de trabajar con base en resultados. De igual manera, se hace necesario tener verdaderos planes de mejora continua basados en personal capacitado para la gestión, la medición, control, resolución de problemas y toma de decisiones, dado que no solo es necesario capacitar, sino que además debe entrenarse al personal para manejar nuevos instrumentos, sean estos administrativos, informáticos, tecnológicos o de métodos.

6. BIBLIOGRAFÍA

INVEST IN BOGOTA, AGENCIA DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES EN BOGOTA [en línea], [citado 7 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://es.investinbogota.org>>

EL CONTACT, EDITORA ANGELICA PEREYRA [en línea],[citado 7 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.elcontact.com>>

NEARSHORE AMERICAS, THE NEW AXIS OF OUTSOURCING – EXPERTS IN BPO, IT AND SOFTWARE IN LATINAMERICA AND THE CARIBBEAN, [en línea],[citado 10 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://nearshoreamericas.com>>

LOS CALL CENTERS Y SU PROYECCIÓN EN COLOMBIA: UNA APROXIMACIÓN [en línea], [citado 5 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/revistas2>>

PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA, SECTORES DE CLASE MUNDIAL, [en línea], [citado 10 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.ptp.com.co/portal/default.aspx>>

REVISTA ANDI, LA REVISTA DE LOS EMPRESARIOS DE COLOMBIA, [en línea], [citado 10 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.revistaandi.com/Boletines>>

MINISTERIO DE FOMENTO, GOBIERNO ESPAÑOL [en línea], [citado 13 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: http://www.fomento.es/mfom/lang_castellano/>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma técnica colombiana ISO 9004, gestión para el éxito sostenido de una organización. Tercera Actualización. INCOTEC Bogotá, Febrero 26, 2010.

FILOSOFÍA DE CALIDAD DE ARMAND VALLIN FEIGENBAUM [en línea], [citado 20 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.monografias.com/trabajos76/filosofia-calidad-armand-vallin-feigenbaum/filosofia-calidad-armand-vallin-feigenbaum.shtml>>

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - UN CAMINO HACIA LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE [en línea], [citado 20 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: [URL:http://qualitytrends.squalitas.com/articulos/articulos-gestion-de-la-calidad/item/108-sistemas-de-gesti%C3%B3n-de-la-calidad-%E2%80%93-un-camino-hacia-la-satisfacci%C3%B3n-del-cliente-%E2%80%93-parte-i.html](http://qualitytrends.squalitas.com/articulos/articulos-gestion-de-la-calidad/item/108-sistemas-de-gesti%C3%B3n-de-la-calidad-%E2%80%93-un-camino-hacia-la-satisfacci%C3%B3n-del-cliente-%E2%80%93-parte-i.html)>

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION [en línea], [citado 17 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.iso.org/iso/>>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma técnica colombiana ISO 9004, gestión para el éxito sostenido de una organización. Tercera Actualización. INCOTEC Bogotá, Febrero 26, 2010.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Tercera Actualización. INCOTEC Bogotá, Noviembre 18, 2008.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Primera Actualización. INCOTEC Bogotá, Enero 12, 2006.

NORMA COPC 2000 PSIC V.4.4 [en línea], [citado 25 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.slideshare.net/raulrozo16/norma-copc-2000-psic-v44-kenwin-espaol>>

LA REPUBLICA – PRIMER DIARIO ECONOMICO, EMPRESARIAL Y FINANCIERO DE COLOMBIA [en línea], [citado 30 Agosto, 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.larepublica.co/>>

7. ANEXOS

Anexo 1 – Procedimiento De Revisión Por La Dirección

Anexo 2 – Formato De Evaluación De Desempeño Laboral – Nivel Asesor

Anexo 3 – Formato De Evaluación De Desempeño Laboral – Nivel Administrativo

Anexo 4 – Plan de Calidad

Anexo 5 – Cuestionario Anual de percepción del SGC