

# **LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008**



**Tomás José Fontalvo Herrera  
Juan Carlos Vergara Schmalbach**

**AÑO 2010**

# **La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008**

**Tomás José Fontalvo Herrera  
Juan Carlos Vergara Schmalbach**

# **La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008**

- **La Norma ISO 9001:2008**
- **La calidad en los servicios**
- **Programa para la implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 para empresas de servicios**
- **Gestión por procesos en las empresas de servicios**
- **Manual de calidad**
- **La auditoría en empresas de servicios**
- **Los sistemas de gestión de la calidad y la gestión del conocimiento.**
- **Fichas de caracterización aplicadas a un sistema de gestión de la calidad en empresas de servicios.**
- **Instrumento para evaluar un sistema de gestión de la calidad para empresas de servicios.**

**Tomás José Fontalvo Herrera  
Juan Carlos Vergara Schmalbach**

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita del autor, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio o procedimiento.

Autores: Tomás José Fontalvo Herrera.  
Juan Carlos Vergara Schmalbach

Edición: Segunda julio de 2010

Primera edición: marzo de 2005.

ISBN:

Hecho el depósito legal que establece la ley

### **Metodología desarrollada para la elaboración del texto.**

Con el fin de presentar unos conceptos, técnicas, herramientas, metodologías y Programas para la Implementación de un sistema de Gestión de la Calidad en empresas de servicios, con base en la norma ISO 9001. En este libro se presenta un trabajo investigativo de más de 6 años, en donde los autores realizaron una síntesis, análisis, contrastación y caracterización de diversas Investigaciones y experiencias desarrolladas por estos, para el diseño e implementación de sistemas de Gestión de la Calidad en diversas empresas, a través de una investigación de carácter cualitativo y descriptivo, .Lo anterior, como resultado del trabajo desarrollado en los grupos de Investigación: Calidad y Productividad Organizacional Integral, Categorizado B y Métodos Cuantitativos categorizado en C, en Colciencias.

Para el desarrollo de esta investigación, que derivo en el texto se utilizaron como técnicas la observación directa y la revisión documental de más de 80 proyectos de Investigación dirigidos a través de los grupos de Investigación mencionados previamente. Para el análisis de los elementos objeto del estudio, se utilizaron las técnicas ascendentes (*building up*) que permiten analizar los grupos por agregación a partir de elementos considerado uno a uno. Para el caso de estos trabajos, las estructuras, son los Diseños de los sistemas de gestión de la calidad desarrollados en las diversas organizaciones. Lo anterior con el fin de poder realizar comparaciones y caracterizaciones que permitieran establecer planteamientos, conceptos, técnicas y metodologías propuestas en el libro.

Las fuentes, técnicas, herramientas y metodologías presentadas en este libro, surgen como resultado del análisis y síntesis de más de 70 proyectos de Investigación asociados con el Diseño de un sistema de Gestión de la Calidad en diferentes empresas de la Costa Atlántica, dirigidos por los autores del texto y registrado en los grupos de Investigación mencionados.

De igual forma este trabajo Investigativo recoge las experiencias, metodologías y técnicas desarrolladas en la Implementación de diversos Sistemas de Gestión de la Calidad en varias empresas de confecciones, Desarrollado a través del Convenio FOMIPYME -

ACOPI. Así mismo, en este se recogen técnicas y planteamientos de diversas experiencias de los autores como pares académicos y producto del liderazgo de procesos de Acreditación de alta calidad de diversos programas Académicos, ante el Ministerio de Educación Nacional.

Como población, para este trabajo de Investigación se tuvieron en cuenta 60 proyectos de Investigación dirigidos a través de los grupos de Investigación Calidad y Productividad Organizacional Integral y Métodos Cuantitativos y 10 proyectos financiados y ejecutados con el apoyo de recursos de FOMIPYME – ACOPI en el clúster de las confecciones de Barranquilla. Ahora, por contar con una población finita de 70 proyectos se tuvo como muestra toda la población.

**TABLA DE CONTENIDO**

	Pág.
<b>CAPÍTULO 1 - LA NORMA ISO EN EMPRESAS DE SERVICIO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Beneficios de la norma ISO 9001 .....	12
1.2 La familia de normas ISO 9000 .....	12
1.3 Principios de la gestión de la calidad .....	14
1.4 Enfoque basado en procesos.....	15
1.5 La norma ISO 9001:2008 .....	16
1.6 La norma ISO 9004:2009 .....	20
<b>CAPÍTULO 2 - LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS: CÓMO LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES .....</b>	<b>22</b>
2.1 Conceptos de calidad .....	22
2.2 Servicios.....	23
2.2.1 Propiedades de los servicios .....	23
2.2.2 Categoría de los servicios. ....	25
2.2.3 Medida de la calidad del servicio .....	25
2.2.4 Retroalimentación en la prestación el servicio .....	25
2.2.5 ¿Cómo prever la voz del cliente para alcanzar la satisfacción? .....	30
2.2.6 Formación de personal para conocer los procedimientos a seguir .....	33
2.2.7 Plan de acción para situaciones imprevistas .....	34
2.2.8 Transmitir a la dirección las necesidades detectadas de los clientes.....	34
2.2.9 Mejora continua.....	35
2.3 Modelo para la medida de la calidad de servicio.....	35
2.4 Servicios a prueba de fallas.....	39
2.5 Proceso de prestación del servicio.....	41
<b>CAPÍTULO 3 - PROGRAMA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD CON BASE EN LA NORMA ISO 9000 EN EMPRESAS DE SERVICIOS.....</b>	<b>47</b>
3.1 Propósito del programa de gestión y mejoramiento continuo con base en la norma ISO 9001.....	47

---

3.2. Objetivos del programa de mejoramiento continuo con base en la norma ISO 9001.	
.....	48
3.3 Fase I: Diagnóstico.....	49
3.4 Fase II: Desarrollo del plan de asesoría. ....	50
3.4.1 Etapa 1. Diagnóstico y direccionamiento estratégico para la calidad. ....	52
3.4.2 Etapa 2. Diagnóstico del sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9000 en las empresas de servicios. ....	56
3.4.3 Etapa 3. Sensibilización organizacional para el mejoramiento continuo y la implementación de un sistema de gestión de la calidad en empresas de servicios. ...	57
3.4.4 Etapa 4. Fundamentación en ISO 9000. (Estructura y análisis) a los miembros y líderes de la empresa de servicios. ....	57
3.4.5 Etapa 5. Formación en metodología para diseñar un sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001 para empresas de servicios. ....	58
3.4.6 Etapa 6. Formación para la gerencia en el mejoramiento continuo de procesos .....	59
3.4.7 Etapa 7. Diseño y documentación del sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9000 para empresas de servicios. ....	59
3.4.8 Etapa 8. Auditoría del sistema .....	61
3.4.9 Etapa 9. Implantación del sistema de gestión de la calidad para empresas de servicios .....	62
3.4.10 Etapa 10. Gestión del conocimiento en el sistema de gestión de la calidad en empresas de servicios .....	63
3.5 Otras actividades que contribuyen con la consolidación del sistema de gestión de la calidad. ....	63
3.6 Solución de problemas específicos a través del ciclo PHVA.....	64
3.7 Importancia del acompañamiento de un experto en el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad para empresas de servicios.....	66
3.8 Otra perspectiva para la implementación de un sistema de gestión de la calidad...	66
CAPÍTULO 4. GESTIÓN POR PROCESOS .....	70
4.1 Procesos y sus características .....	70
4.2 Los procesos y la planificación del sistema de gestión de la calidad.....	71



---

4.2.1 Procesos.....	71
4.3 Criterios para implementar los procesos.....	74
4.4 Análisis y diseño de los procesos.....	76
4.4.1 Diagrama de flujo de procesos .....	76
4.4.2 Diagrama de bloque .....	77
4.4.3 Fichas de caracterización o caracterización de procesos.....	80
4.5 Como levantar los flujogramas para establecer los mecanismos a prueba de fallas.82	
4.5.1 Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos.....	86
4.5.2 Ciclo de DEMING .....	87
4.6 Jerarquización de las actividades de un SGC. ....	88
4.6.1 Jerarquización de las actividades de un SGC .....	90
4.7 Mapa de procesos .....	91
4.7.1 Establecimiento de los procesos clave para el éxito.....	91
4.7.2 Pasos para el establecimiento de los procesos claves para el éxito. ....	91
4.7.3 Pasos para la elaboración del mapa de procesos.....	95
4.7.4 Matriz de responsabilidades.....	100
CAPITULO 5. MANUAL DE CALIDAD.....	113
5.1 Formato de documentos de un sistema de gestión de la calidad.....	114
5.1.1 Manual de calidad. ....	116
CAPÍTULO 6. PROCEDIMIENTOS APLICADOS A EMPRESAS DE SERVICIOS .....	121
6.1 Ejemplo de procedimientos .....	126
6.2 Procedimiento de auditoría.....	126
CAPÍTULO 7. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS. ....	146
CAPÍTULO 8. FICHAS DE CARACTERIZACIÓN APLICADAS A UNA EMPRESA DE SERVICIOS .....	157
8.1 Ficha de caracterización o caracterización de procesos .....	157
Selección .....	167
CAPÍTULO 9. INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EMPRESAS DE SERVICIOS.....	182

## **Capítulo 1**

### **La norma ISO 9000 en empresas de servicios**

## CAPÍTULO 1 - LA NORMA ISO EN EMPRESAS DE SERVICIO

Para comenzar a hablar de las normas ISO 9000, es importante partir de la concepción de estándares planteada por Guasch, Racine, Sánchez y Diop, (2008) , quienes mencionan que los estándares están presentes en todo el mundo hoy, definen en gran medida el modo como las personas, productos y procesos interactúan uno con otros y con su ambiente. Un estándar se puede considerar como un patrón o modelo que ha sido establecido por cierta autoridad, costumbre o consenso general. Los estándares de calidad no son ajenos a esta definición y en este capítulo se describen los estándares de las normas ISO 9000, con el fin de tener un referente que nos permita desarrollar esta obra.

La Organización ISO, es una Organización Internacional de Estandarización conformada por los diferentes organismos de Estandarización nacionales del mundo. Esta Organización en 1989 publicó la primera serie de norma ISO 9000, entre las que se destacaban la ISO 9001, la ISO 9002 y la ISO 9003, normas que permitían establecer los requisitos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en las Empresas.

Estas normas están sujetas a la revisión y mantenimiento quinquenal, con el fin de que puedan responder a las exigencias de los mercados actuales, lo cual, originó que en el año de 1994, se publicara la primera revisión de la familia de las normas ISO 9000.

Posteriormente, en el año 2000, se hace una nueva revisión de la norma con cambios significativos, generándose a través de esta nueva revisión el cambio de la norma de Aseguramiento de la Calidad versión 1994 por la norma que establece *la Gestión de la Calidad*. En el 2008 se presenta una nueva versión de la norma ISO 9001 en donde se realizan una serie de enmiendas y aclaraciones de la norma anterior. Sin embargo, la esencia de la norma previa permanece vigente, como se aclara a continuación.

### **1.1 Beneficios de la norma ISO 9001**

Dearing J (2007), en su artículo cuales son los beneficios de ISO 9001 plantea que implementar la norma en mención genera los siguientes beneficios:

1. Proporciona disciplina la interior del sistema en donde se esté implementando.
2. Contiene las bases de un buen sistema de gestión de la calidad, al facilitar unos requisitos de calidad para el cliente, así como también la capacidad para satisfacer a estos. Garantiza que tenemos talento humano, edificios, equipos, servicios capaces para cumplir con los requisitos de los clientes. Y nos permite identificar problemas para corregirlos y prevenirlos.
3. También se constituye en un programa de marketing con impacto al nivel mundial, al constituirse en un referente internacional utilizado en más de 150 países.

### **1.2 La familia de normas ISO 9000**

Esta nueva norma versión 2008, se enfoca también en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, con un enfoque basado en procesos, con lo que se busca que la Organización articule sus procesos, procedimientos, tareas y el trabajo de las personas de forma sistémica, con lo que se logra un mejoramiento continuo dentro de las Organizaciones.

Esta norma ISO 9001:2008, conserva los requisitos anteriores, como son los siguientes cinco numerales:

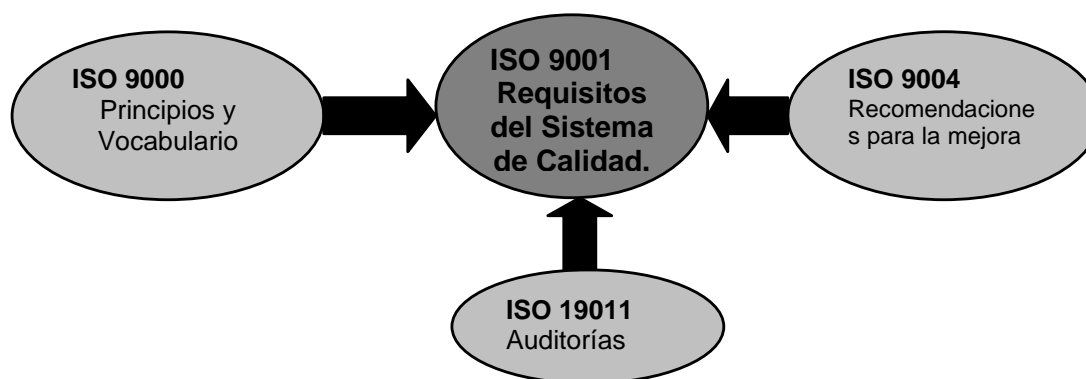
1. Sistema de Gestión de la Calidad
2. Responsabilidad de la Dirección
3. Gestión de los Recursos
4. Realización del Producto o Prestación del Servicio
5. Medición, Análisis y Mejora

A continuación se muestran las cláusulas que como producto de la revisión, presentaron mayores comentarios:

- 4.1 Requisitos generales
- 4.2 Documentación
- 6.2 Recursos humanos
- 7.3 Diseño y desarrollo
- 7.5 Producción y prestación de servicios
- 8.2 Seguimiento y medición
- 8.5 Mejora

Con las enmiendas realizadas, se mejora la claridad y se reduce la ambigüedad, existe mayor coherencia con otras normas ISO y se genera mayor compatibilidad con la ISO 14001. Es importante señalar, que esta nueva norma ISO 9001:2008 mantiene el modelo de enfoque por procesos de la norma ISO 9001:2000, es aplicable a cualquier tipo de organización y mantiene la compatibilidad con la norma 14001.

De igual forma, esta nueva versión restringe los cambios para limitar el impacto en los usuarios al aplicarla y se realizan únicamente cambios en donde se evidenció que se obtienen claros beneficios para quien la implemente. La familia de normas presenta la siguiente estructura; ver figura 1.1:

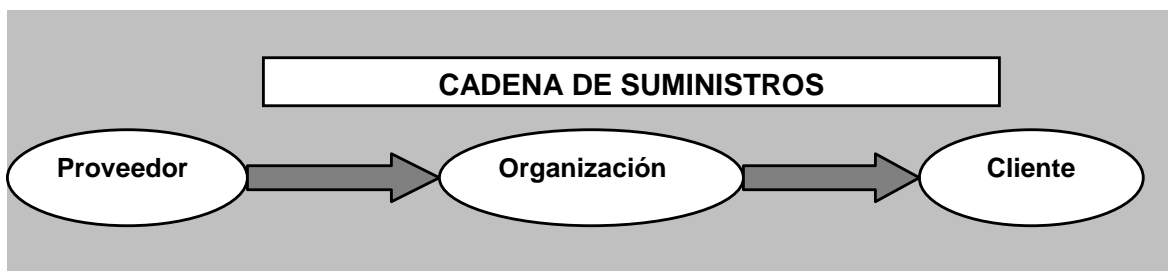


**Figura 1.1**

La nueva versión de las normas está conformada por la norma ISO 9001 que es la norma certificable y, adicionalmente, presenta la ISO 9000 en donde se establecen los principios

y el vocabulario requerido para el entendimiento, comprensión e implementación de la norma ISO 9001; además, se apoya en la norma ISO 9004, la cual proporciona directrices que van más allá de los requisitos establecidos en la ISO 9001 propiciando de esta manera la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad en las empresas, logrando de este modo el mejoramiento de su desempeño.

De igual forma, en esta nueva versión se especifica la cadena de suministro de la siguiente manera; ver figura 1.2:



**Figura 1.2**

### **1.3 Principios de la gestión de la calidad**

Para el logro de la implementación de un sistema de gestión de la calidad en las empresas, la norma ISO 9000 posee 8 principios que pueden ser utilizados con el fin de direccionar las empresas hacia un mejor desempeño; estos principios los podemos ver a través de la siguiente figura 1.3:

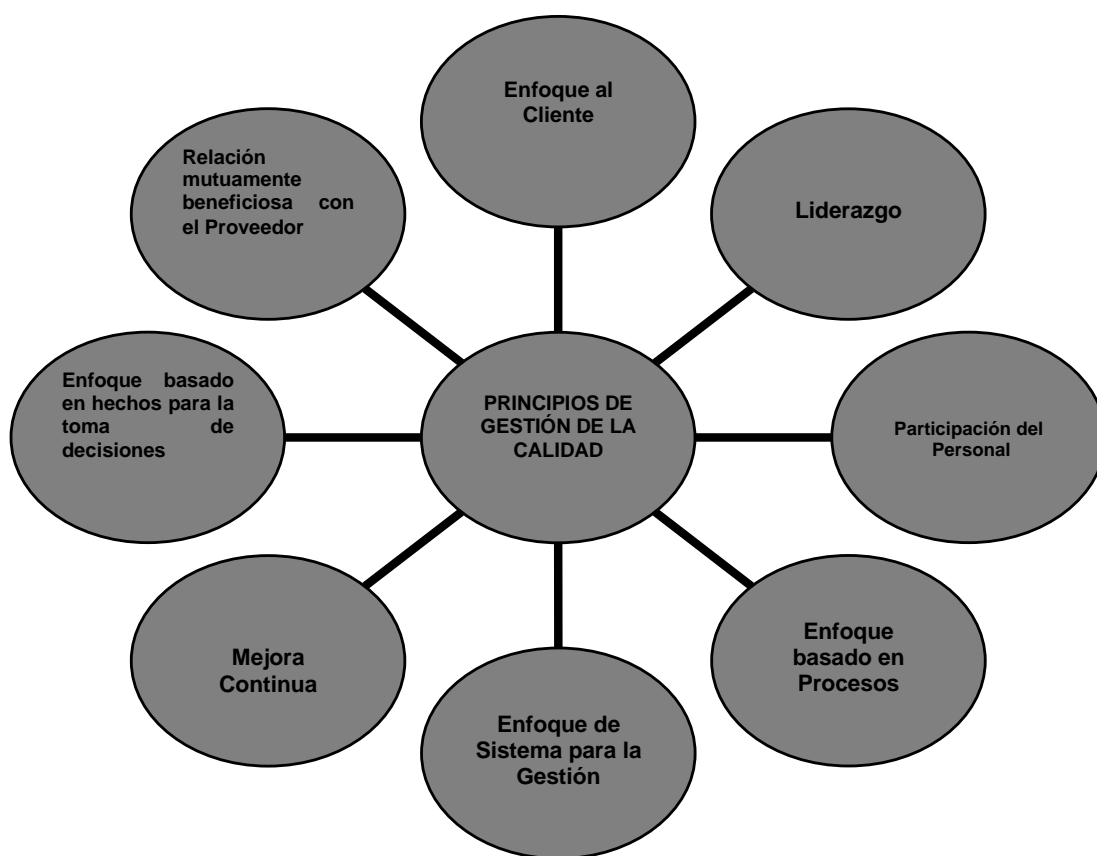


Figura 1.3

#### 1.4 Enfoque basado en procesos

Para garantizar el desarrollo, implementación y mejora de un Sistema de Gestión de la Calidad, la nueva norma trae un enfoque basado en Procesos lográndose con esto garantizar la eficiencia y eficacia del SGC al poder articularse de esta forma procesos, actividades y tareas relacionadas entre sí, conllevando esto a la satisfacción del cliente.

A través de este enfoque se establece el control continuo de los diferentes procesos, actividades y tareas que hacen parte del Sistema de Gestión de la Calidad; ver figura 1.4.



FIGURA 1.4

### 1.5 La norma ISO 9001:2008

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la empresa, cuyo diseño e implementación esté influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios suministrados, los procesos, empleados además del tamaño y la estructura de la empresa.

En el desarrollo de esta norma internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las normas ISO 9000 e ISO 9004. Ver figura 1.5.



<b>ISO 9001:2000</b>	
<b>Introducción</b>	<b>0</b>
Generalidades	0.1
Enfoque basado en procesos	0.2
Relación con la norma ISO 9004	0.3
Compatibilidad con otros sistemas de gestión	0.4
<b>Objeto y campo de aplicación</b>	<b>1</b>
Generalidades	1.1
Aplicación	1.2
<b>Referencias normativas</b>	<b>2</b>
<b>Términos y definiciones</b>	<b>3</b>
<b>Sistema de gestión de la calidad</b>	<b>4</b>
Requisitos generales	4.1
Requisitos de la documentación	4.2
Generalidades	4.2.1
Manual de calidad	4.2.2
Control de los documentos	4.2.3
Control de los registros	4.2.4
<b>Responsabilidad de la dirección</b>	<b>5</b>
Compromiso de la dirección	5.1
Enfoque al cliente	5.2
Política de calidad	5.3
Planificación	5.4
Objetivos de la calidad	5.4.1
Planificación del sistema de gestión de la calidad	5.4.2
Responsabilidad, autoridad y comunicación	5.5
Responsabilidad y autoridad	5.5.1

Representante de la dirección	5.5.2
Comunicación interna	5.5.3
Revisión por la dirección	5.6
Generalidades	5.6.1
Información para la revisión	5.6.2
Resultados de la revisión	5.6.3
<b>Gestión de los recursos</b>	<b>6</b>
Provisión de recursos	6.1
Recursos humanos	6.2
Generalidades	6.2.1
Competencia, toma de conciencia y formación	6.2.2
Infraestructura	6.3
Ambiente del trabajo	6.4
<b>Prestación del servicio</b>	<b>7</b>
Planificación de la prestación del servicio	7.1
Procesos relacionados con el cliente	7.2
Determinación de los requisitos relacionados con el servicio	7.2.1
Revisión de los requisitos relacionados con el servicio	7.2.2
Comunicación con el cliente	7.2.3
Diseño y desarrollo	7.3
Planificación del diseño y desarrollo	7.3.1
Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	7.3.2
Resultados del diseño y desarrollo	7.3.3
Revisión del diseño y desarrollo	7.3.4
Verificación del diseño y desarrollo	7.3.5
Validación del diseño y desarrollo	7.3.6
Control de los cambios del diseño y desarrollo	7.3.7
Compras	7.4
Proceso de compras	7.4.1

Información de las compras	7.4.2
Verificación de los productos comprados	7.4.3
Prestación del servicio	7.5
Control de la prestación del servicio	7.5.1
Validación de los procesos de prestación del servicio	7.5.2
Identificación y trazabilidad	7.5.3
Propiedad del cliente	7.5.4
Preservación del servicio	7.5.5
Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	7.6
<b>Medición, análisis y mejora</b>	<b>8</b>
Generalidades	8.1
Seguimiento y medición	8.2
Satisfacción del cliente	8.2.1
Auditoría interna	8.2.2
Seguimiento y medición de los procesos	8.2.3
Seguimiento y medición del servicio	8.2.4
Control de servicio no conforme	8.3
Análisis de datos	8.4
Mejora	8.5
Mejora continua	8.5.1
Acción correctiva	8.5.2
Acción preventiva	8.5.3

**Figura 1.5**

### **1.6 La norma ISO 9004:2009**

Esta norma busca facilitar la mejora en los sistemas de Gestión de la calidad para los usuarios, no es certificable solo es de apoyo a la norma ISO 9001. Proporciona directrices para la implementación de un sistema de Gestión de la calidad que cree valor para sus clientes y otras partes interesadas.

En relación a las partes interesadas, Alisic, ( 2008), afirma que una organización que alcanza el éxito sostenido es capaz de trabajar con todas las partes interesadas y satisfacer sus necesidades y expectativas, para lo anterior es importante que la organización que trabaje bajo éstos estándares, explore continuamente su ambiente externo e interno, busque el equilibrio con las demás partes interesadas, desarrolle e implemente estrategias capaces de suplir las nuevas necesidades de sus clientes y realice seguimientos que le faciliten a la organización desarrollar procesos de aprendizaje y cambios que le permitan ser veloces, innovadores y flexibles frente a las exigencias de los grupos de interés.

## **Capítulo 2**

**La calidad en los Servicios: cómo lograr la  
satisfacción de los clientes.**

## **CAPÍTULO 2 - LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS: CÓMO LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

A través de este capítulo presentaremos las características y elementos que intervienen en la prestación de los servicios, por lo cual iniciaremos definiendo el concepto de servicios y presentaremos una propuesta para alcanzar el éxito en la prestación de los mismos. Posteriormente, desarrollaremos las características más importantes de los servicios incluyendo los criterios para garantizar la satisfacción del cliente y la forma cómo podemos determinar los criterios para medir la prestación de éstos. De igual forma presentamos un mecanismo para prevenir los defectos en la prestación del servicio aplicando el método a prueba de fallas y por último veremos como los sistemas de gestión de la calidad representan una herramienta de apoyo para garantizar la calidad en los servicios y por ende la satisfacción del cliente.

### **2.1 Conceptos de calidad**

En este libro definiremos el concepto de calidad como el conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo, muchos autores definen la calidad desde diferentes perspectivas, en este sentido Juran, (1990) concibe la calidad como “la adecuación al uso”, también la define como “las características de un producto o servicio que le proporcionan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes”. Deming, (1989) propone la calidad en términos de la capacidad que se tiene para garantizar la satisfacción del cliente. Feigenbaum tiene una visión más integral de la calidad pues éste considera la necesidad de que exista una participación de todos los departamentos para garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. (Fontalvo, 2009).

## **2.2 Servicios**

El concepto de servicios lo define Harrington J y Harrington J,S (1997), como una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible. En el desarrollo de este texto definimos un proceso de servicios como la generación de un bien intangible que proporciona bienestar a los clientes.

Por otro lado, una organización de servicios la podemos entender como aquella que, dentro de los resultados con la interacción de sus clientes, se caracteriza por desarrollar transacciones en beneficio de éstos que proporcionan conocimientos o información a sus clientes.

Muchas organizaciones, aunque suministran un bien tangible, se distinguen en el mercado porque ofrecen un servicio adicional que las caracteriza (servicio intangible).

### **2.2.1 Propiedades de los servicios**

Cuando se analizan procesos de servicios encontramos que éstos presentan una serie de características y propiedades entre las cuales podríamos mencionar:

- Los servicios, como mencionamos anteriormente, son intangibles.
- Los servicios se prestan por única vez.
- Los servicios se producen y consumen de forma simultánea.
- En el proceso de prestación del servicio juega un papel importante el cliente.
- Una vez prestado el servicio no se puede corregir.
- Para garantizar la calidad en la prestación del servicio hay que planificar la prestación de éste con bastante anterioridad.
- Deben establecerse responsabilidades concretas para satisfacer las características y expectativas del cliente.
- La prestación del servicio es muy personal, es decir, la calidad casi está determinada por un servicio que se presta de manera personal.

- En la prestación del servicio es difícil la estandarización, por lo cual existen muchas posibilidades de cometer errores.
- La prestación del servicio se caracteriza por transacciones directas.
- En esta prestación intervienen una cantidad elevada de procesos.
- La prestación del servicio se caracteriza porque en ella se realizan muchas transacciones.
- Existe una retroalimentación directa con el cliente en el momento de la prestación del servicio.
- Muchas veces la prestación de un servicio (algo intangible) está asociado o interviene con un bien tangible.
- La prestación no adecuada del servicio determina la pérdida inmediata de un cliente.

En el siguiente gráfico se presentan de forma concreta algunas variables que intervienen en la prestación del servicio. Ver figura 2.1.

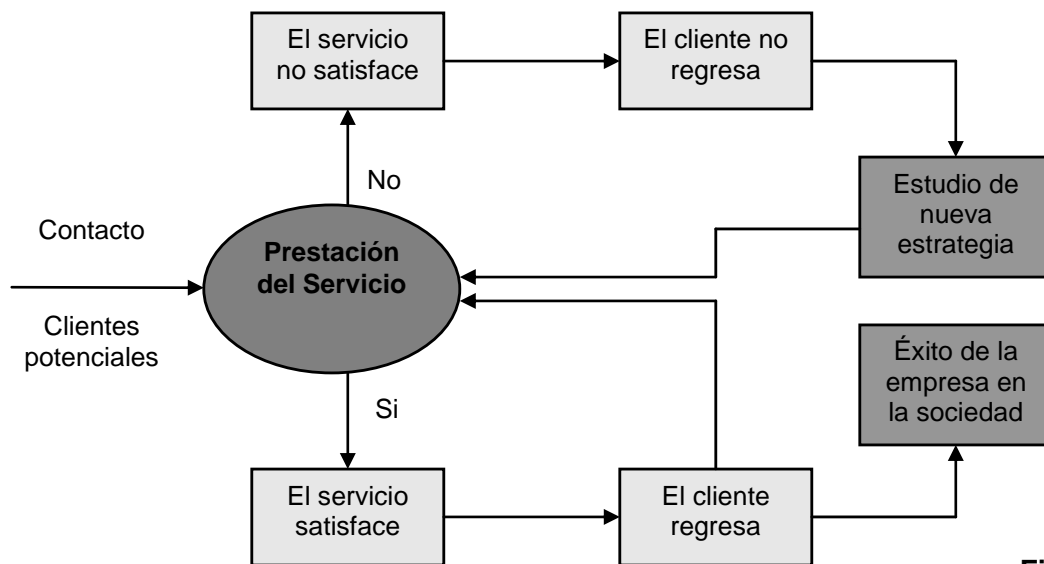


Figura 2.1



### 2.2.2 Categoría de los servicios.

Actualmente en el sector empresarial se han gestado muchas empresas prestadoras de servicios dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

Servicios educativos	Servicios de salud
Servicios de hotelería	Servicios de turismo
Servicios de transportes	Servicios de seguridad
Servicios bancarios	Servicios de envío de correos
Servicios públicos	Servicios de comunicaciones
Servicios de mantenimiento	Servicios gubernamentales
Restaurantes	Compañías de seguros

### 2.2.3 Medida de la calidad del servicio

Para que las organizaciones mantengan una ventaja competitiva es necesario contar con unos indicadores que permitan establecer la medida de la calidad en los servicios suministrados. Pero medir la calidad en los servicios no es fácil, por lo que la correcta gestión de la calidad del servicio consiste en saber medirlo. Para esto es importante apoyarse permanentemente en la retroalimentación del servicio prestado.

### 2.2.4 Retroalimentación en la prestación el servicio

Las actividades en la prestación del servicio deben utilizar hoy no sólo la idea de interacción con el cliente sino también la de retroalimentación, es decir, que los procesos deben poseer una retroalimentación permanente en la que los efectos generen información sobre las causas; de esta forma existirá retroacción entre acción y conocimiento en la prestación del servicio. Lo anterior se puede aplicar en la implementación de los sistemas de gestión de la calidad.

Por consiguiente, esta forma de interacción del sistema de gestión de la calidad toma los resultados generados por él mismo y con base en éstos ofrece nuevas estrategias en busca del mejoramiento continuo en la prestación del servicio. Ver figura 2.2.

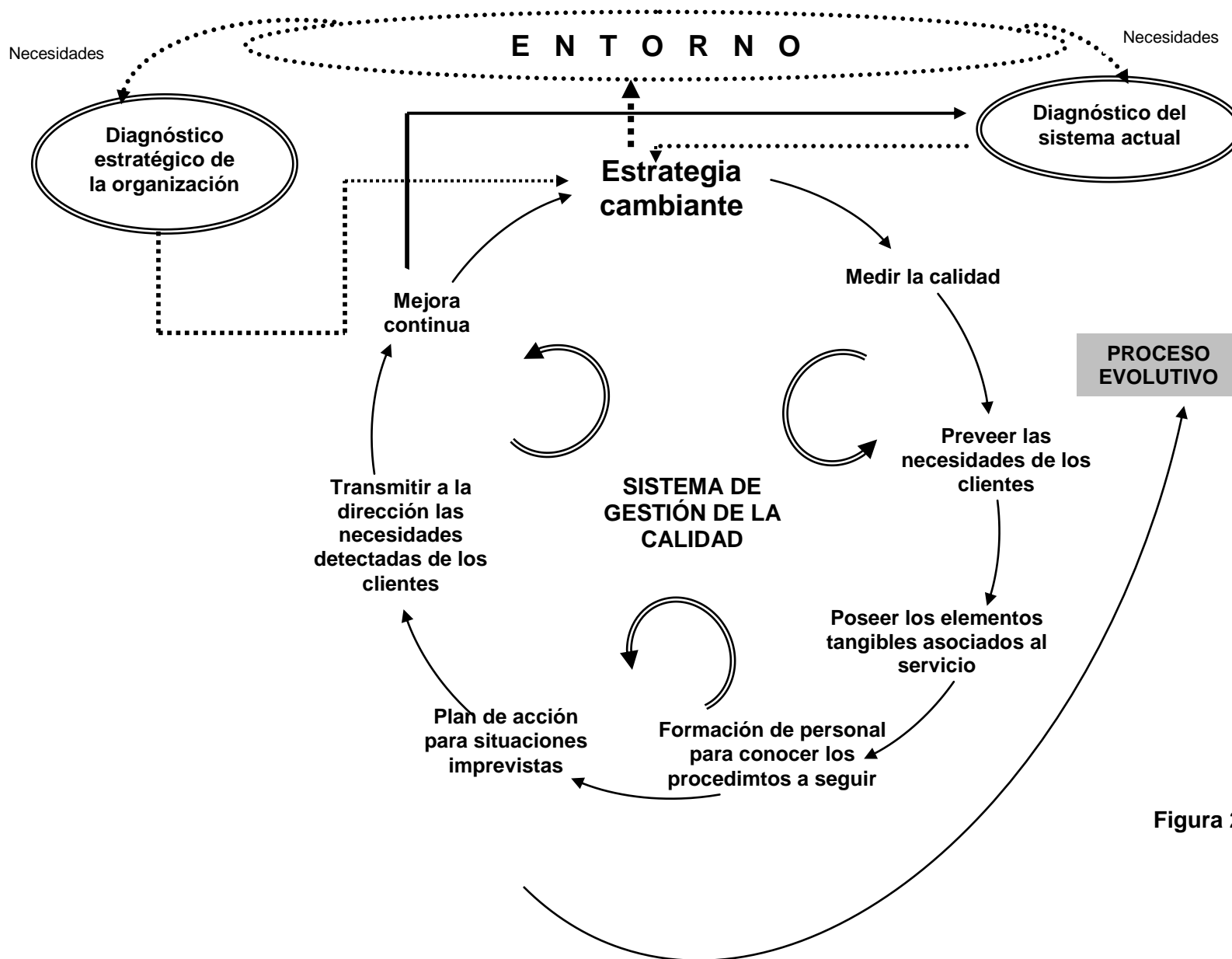


Figura 2.2

La gráfica anterior nos muestra que para una correcta gestión de la calidad (administración de las necesidades y expectativas de los clientes) en las organizaciones debe tenerse en cuenta una interacción entre los requisitos que minimizan la probabilidad de producir servicios con defectos, no acordes con los requerimientos del cliente. En este sentido la aplicación de la retroalimentación (ver figura 2.3) genera un modelo de gestión de la calidad evolutivo, es decir, que propende permanentemente por la satisfacción del cliente y la mejora continua de las organizaciones, lo que a su vez garantiza la supervivencia de ésta en un entorno competitivo.

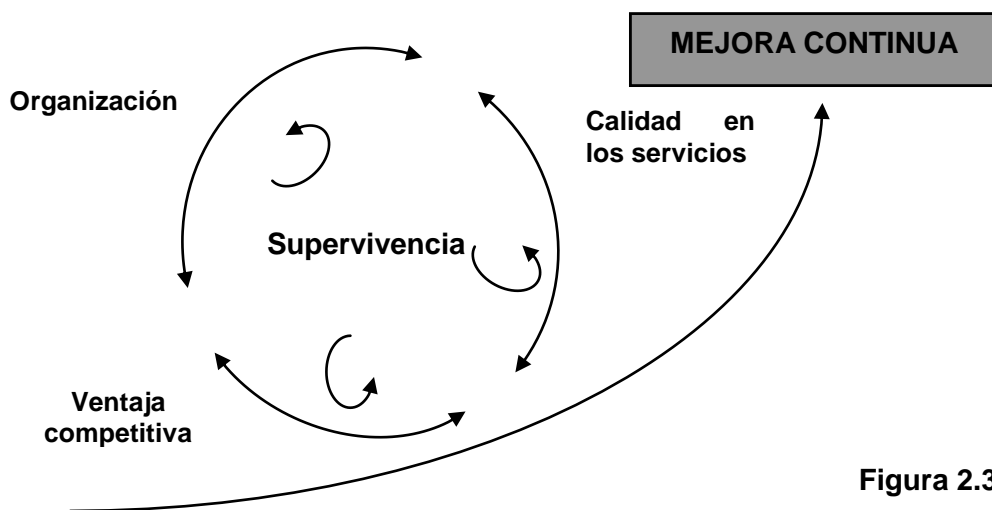


Figura 2.3

### 2.2.3 ¿Cómo medir la calidad en el servicio?

Cuando analizamos los planteamientos de Juran encontramos que la trilogía para garantizar la calidad en el desarrollo de cualquier actividad implica planificación, control y la mejora de la calidad. En este sentido, a través de este ítem analizaremos cómo establecer el control de la calidad en la prestación del servicio por medio de unos indicadores que permitan medir y controlar una determinada actividad relacionada con los procesos de prestación de servicios, para lo cual es importante considerar lo que el cliente espera cuando se le presta un servicio. A continuación presentamos algunos criterios que se le deben cumplir al cliente en la medida que éste solicita un servicio.

- Prontitud en el servicio (porcentaje de servicios con retrasos)
- Puntualidad en la entrega (porcentaje de servicios impuntuales)
- Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio (periodo promedio)
- Exactitud en el cumplimiento de los compromisos (Número de clientes a los que se les genere incumplimiento, porcentaje de clientes a los que se les genere incumplimiento)
- Cumplimiento de los requisitos del servicio adquirido (Número de clientes a los que se les incumple en los requisitos, número de quejas por incumplimiento en los requisitos, número de reclamos por incumplimiento en los requisitos)
- Relación beneficio-costos (Análisis comparativo de los costos de distintas empresas que cumplen los mismos requisitos para un servicio específico)
- Personal calificado para el servicio adquirido (Número de quejas del personal encargado que presta el servicio, número de reclamos al personal encargado que presta el servicio)
- Cumplimiento de los plazos acordados (número de contratos que incumplen los plazos acordados, porcentaje de contratos que se incumplen)
- Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio (número de clientes insatisfechos con la atención prestada, porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio prestado)
- Servicio asociado a lo pactado (número de clientes insatisfechos con el servicio pactado, porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio pactado)

De lo anterior se observa que también en los procesos de prestación del servicio se puede identificar lo que el cliente espera y la calidad de estos, lo que nos muestra que en dichos procesos también podemos identificar las características con las que se puede llenar las necesidades y expectativas.

Considerando los elementos analizados en este capítulo presentamos adicionalmente una serie de indicadores que nos permiten determinar el cumplimiento de las características esperadas por los clientes. Ver figura 2.4

CRITERIOS	FORMAS DE MEDIDA
Prontitud en el servicio	Porcentaje de servicios con retrasos
Puntualidad en la entrega	Porcentaje de servicios impuntuales
Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio	Análisis comparativo del ciclo de tiempo del servicio con otras empresas.
Exactitud en el cumplimiento de los compromisos.	Número de clientes a los que se les genera incumplimiento. Porcentaje de clientes a los que se les genera incumplimiento
Cumplimiento de los requisitos del servicio adquirido.	Número de clientes a los que se les incumple en los requisitos. Número de quejas por incumplimiento en los requisitos Número de reclamos por incumplimiento en los requisitos
Relación Beneficio-costos	Análisis comparativo de los costos de distintas empresas que cumplen los mismos requisitos para un servicio específico.
Personal calificado para el servicio adquirido	Número de quejas del personal encargado que presta el servicio. Número de reclamos al personal encargado que presta el servicio
Cumplimiento de los plazos acordados	Número de contratos que incumplen los plazos acordados. Porcentaje de contratos que se incumplen
Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio	Número de clientes insatisfechos con la atención prestada. Porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio prestado
Servicio asociado a lo pactado	Número de clientes insatisfechos con el servicio pactado. Porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio pactado

**Figura 2.4**

De lo anterior podemos analizar que para lograr la eficiencia y eficacia en la prestación de un servicio hay que medir la calidad antes de realizar cambios en

función de los requisitos establecidos y acordados con el cliente y es necesario prestar el servicio con amabilidad, respeto y sobretodo buen trato.

Por consiguiente un servicio que apunte a la satisfacción del cliente debe apoyarse en un sistema de gestión de la calidad debido que a través de éste se pueden garantizar de forma sistémica y articulada el desarrollo de una serie de procesos que al final van a contribuir con el cumplimiento de las necesidades de los clientes, lo que a su vez debe ir acompañado de una estrategia flexible y cambiante acorde con las necesidades del entorno.

### 2.2.5 ¿Cómo prever la voz del cliente para alcanzar la satisfacción?

Goldman y Collier ( 2007) en su artículo Deliver Great Service by Listening and Adapting, presentan una serie de pasos que facilitan la captación de **la Voz del Cliente** para establecer las operaciones y estructuras que garanticen la satisfacción de los clientes en la organización; en relación a esto se presenta la necesidad de captar la voz del cliente para desplegar esta en los procesos y operaciones de tal forma que el servicio tenga la suficiente flexibilidad para adaptarse a la necesidad puntual del cliente, considerando la importancia que tiene el contexto para establecer soluciones puntuales y de enfoque, en relación a lo anterior para captar y poder alcanzar la Voz del cliente deben establecerse los siguientes pasos:

1) Asignar un responsable del proceso para captar la voz del cliente, 2) para lo cual se requiere que se establezca un plan que permita la recopilación de fuentes y datos asociados con las características y dimensiones del servicio que se desea mejorar, así como determinar las diferentes fuentes de donde se tomaran las muestras, 3) seguidamente se debe establecer el método que permita articular las fuentes de tal forma que se pueda identificar los requisitos y necesidades de los clientes de forma unificada, pertinente y confiable, 4) lo anterior requiere que dichos requisitos y especificaciones del cliente se establezcan a través de informes periódicos, con el fin de traducirlos en procesos que respondan a las necesidades de los clientes en el trabajo diario, 5) de igual forma se requiere que exista claridad entre la incidencia de la voz del cliente y los resultados e impacto económico cuando se pone en

práctica la voz del clientes en la organización, 6) Para lo anterior se requiere que se establezcan los procesos y las metodologías que traduzcan la voz del cliente en los resultados y metas estratégicas; 7) Con el fin de evaluar los resultados de los procesos asociados con la voz del cliente se deben establecer protocolos oficiales; y por ultimo 8) Para dinamizar y consolidar los procesos de captación de la voz del cliente deben existir incentivos en la organización asociados con los resultados alcanzados con este enfoque de satisfacción del cliente.

Es muy importante que toda organización establezca mecanismos con los que se puedan identificar las necesidades de los clientes, lo cual implica que se esté indagando permanentemente sobre las especificaciones establecidas. A continuación se presentan diversas herramientas de preveer estas necesidades.

#### **2.2.5.1 Cuestionarios para obtener información**

Esta quizás es una de las técnicas más empleadas por muchas organizaciones, consiste en el establecimiento de un formato-cuestionario en el que se incluyen interrogantes referentes a la satisfacción de los clientes en cuanto a servicios suministrados, relación costo-beneficio, atención al cliente, prontitud en el servicio, etc.

La efectividad de esta técnica se fundamenta en las preguntas aplicadas, la determinación de la muestra y en la utilización de la información resultante.

#### **2.2.5.2 Buzón de sugerencias o de reclamos**

Consiste en la generación de puntos claves en la que los clientes puedan depositar sus valoraciones en cuanto al servicio suministrado y de esta manera poder identificar lo que realmente el cliente desea encontrar en nuestra organización. Esta técnica difiere de la otra en cuanto que es muy voluntaria, es decir, no asegura que el cliente vaya a tomarse el trabajo de expresar sus conceptos o reclamos frente al servicio y, además, para la organización es más complejo tabular la información y considerar algunas sugerencias.

### **2.2.5.3 Experimentar ser cliente**

Esta técnica es muy valorativa para las organizaciones puesto que además de determinar necesidades de clientes, logra identificar la efectividad de los recursos en cuanto al servicio. Consiste en que un miembro de la organización se haga pasar por cliente para informar con más exactitud la valoración del servicio.

La técnica efectivamente determina las variables involucradas que se deben evaluar, asumiendo lo que los clientes valoran en el momento del servicio. Algunas veces esta técnica es empleada para comprobar la sospecha si hay o no un servicio inadecuado y los recursos involucrados, especialmente si:

- A los clientes se les trata con apatía o con simpatía
- El servicio desaira a los clientes
- Se es frío con los clientes
- Se tratan a los clientes con aire de superioridad
- Se trabaja rutinariamente (como un robot)
- Si se ciñen al reglamento
- Se les dan evasivas a los clientes

### **2.2.5.4 Necesidades de los clientes a través de los incidentes.**

Muchas veces se necesita que ocurran situaciones adecuadas o no adecuadas dentro de la prestación del servicio, para determinar algunas necesidades por parte de los clientes, tales como: actitudes de la organización que al cliente le satisfagan en caso de incidentes, profesionalismo en el factor humano al manejar el incidente o lo contrario.

Esta técnica optimiza el servicio manejando por parte de la organización acciones preventivas más que correctivas. De esta manera se pueden tomar actitudes estándares para cada tipo de incidente y su relevancia.



### **2.2.5.5 Entrevistas a grupos de clientes**

La técnica consiste en reunir a cierto grupo de clientes para determinar o verificar la información obtenida en la aplicación de alguna de las anteriores técnicas. Esto con el fin de priorizar necesidades y tomar acciones a seguir. Esta reunión debe ser dirigida por una persona experimentada en el tema con el fin de obtener unos resultados confiables.

### **2.2.5.6 Elementos tangibles asociados al servicio**

De igual manera como lo plantea Albrecht y Zemke (1999) un servicio (intangible) puede estar asociado a bienes tangibles, cuyos elementos pueden ser:

- La utilización de tecnologías duras
- La mejora de métodos de trabajo en una forma sistémica y
- La combinación de los elementos anteriores.

Elementos que, acompañados con el servicio personal, pueden generar excelentes resultados en la prestación del mismo.

### **2.2.6 Formación de personal para conocer los procedimientos a seguir**

Es importante que la organización provea toda la información necesaria a los empleados para que estén seguros de hacer lo correcto. La estrategia principal es forzar el interés hacia la mejora de la calidad del servicio en toda la organización; cuyo esfuerzo por mejorar se inicia sensibilizando a los empleados para laborar como una unidad a fin de mejorar el rendimiento y continuamente formar y capacitar al empleado para garantizar un buen servicio. Por muchos controles e inspecciones que se desarrollen en la organización, si no existe un compromiso en la dirección de desarrollar procesos de capacitación y formación de todo el personal, siempre encontraremos la insatisfacción en el servicio prestado. En este sentido Kaoru

Ishikawa nos plantea que la calidad comienza y termina con la educación y Deming, en sus 14 puntos, propone como uno de éstos la necesidad de instituir la capacitación ya que todos los miembros de la organización requieren herramientas y conocimientos adecuados para una buena atención a los clientes. (Evans y Lindsay, 2008)

### **2.2.7 Plan de acción para situaciones imprevistas**

En este ítem contemplamos lo expuesto en el numeral 2.2.2.4 debido a que los incidentes o casos desagradables no dejan de ser imprevistos y para los cuales deben existir mecanismos establecidos con los que se deben solucionar estos; ya que el manejo que se le da a esta situación imprevista, es con lo que se identifica si termina siendo desagradable o no la prestación de un servicio. Para tal efecto es necesario:

- Mantener el control
- Identificar tipos de clientes (si es nuevo, antiguo, casual, oportuno u otro)
- Aplicar actitudes, creencias, normas y valores que se han formado durante la vida del cliente.
- Aplicar recomendaciones o advertencias provenientes de otros casos y clientes.
- Aplicación de herramientas y recursos necesarios para darle continuidad al servicio.

### **2.2.8 Transmitir a la dirección las necesidades detectadas de los clientes**

Para la organización es necesario que estén claramente definidos los requerimientos y necesidades de los clientes; por ende es prioritario canalizar la información que se obtiene de estos y garantizar el cumplimiento de las expectativas por las cuales el cliente estuvo dispuesto a solicitar nuestro servicio y no el de otra organización. Se analiza de esta forma la importancia que tiene una permanente retroalimentación que conduce a la generación de diagnósticos y toma de

decisiones acordes con una estrategia específica, para implementar planes a ejecutar por parte de la organización.

### **2.2.9 Mejora continua**

Una vez interrelacionado cada elemento que minimiza la posibilidad de generar servicios defectuosos, el sistema de gestión de la calidad para las organizaciones de servicios mantendrá una constante retroalimentación que propenderá, como nos los plantea Juran, por la mejora continua del mismo y la satisfacción del cliente.

## **2.3 Modelo para la medida de la calidad de servicio**

Un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado; por lo tanto, para la evaluación de la calidad del servicio es necesario contar con esas expectativas y percepciones reales de los clientes teniendo en cuenta, además las expectativas y percepciones para la empresa que son el resultado de un ciclo permanente a partir de los resultados arrojados por el mismo y son nuevamente procesados para aproximarse aun más a las necesidades y expectativas de estos.

Considerando lo anterior, los directivos que lideran la gestión de la calidad no solamente deben poseer competencias para la gestión de la organización sino que también deben tener la capacidad de detectar las expectativas de sus clientes, estableciendo los procesos que puedan proporcionarle satisfacción a los clientes en el corto plazo. La gestión de expectativas se cumple si se conocen los factores que contribuyen a su formación. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993) identifican los siguientes elementos condicionantes:

**Comunicación:** hace referencia a experiencias, recomendaciones y percepciones de otros clientes. ¿Cuántas veces nos llama la atención un producto que todos nuestros familiares y amigos nos indican que es muy bueno?

**Necesidades personales:** ¿Qué servicio es el que realmente necesita el cliente?

**Experiencias anteriores:** las expectativas de los clientes dependen de sus experiencias previas al servicio, por lo que es necesario lograr despertar interés, reconocer la existencia de necesidades o aceptar beneficios, argumentos para luego tomar y ejecutar la decisión.

**Comunicación externa:** son indicadores ofrecidos por las empresas sobre los servicios que éstas ofrecen, como puede ser, por ejemplo, la publicidad o el precio del servicio.

También es importante darle respuesta al siguiente interrogante ¿Cuáles son las dimensiones de la calidad?, éstas se presentan a continuación:

**Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

**Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

**Capacidad de respuesta:** Disposición y atención mostradas por los colaboradores y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

**Empatía:** Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes, incluye las dimensiones originales de accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

De acuerdo a lo expuesto hasta el momento, presentamos el modelo para evaluar la calidad en el servicio. Para más claridad del modelo de la figura 2.5 se presentan los elementos de cada dimensión.

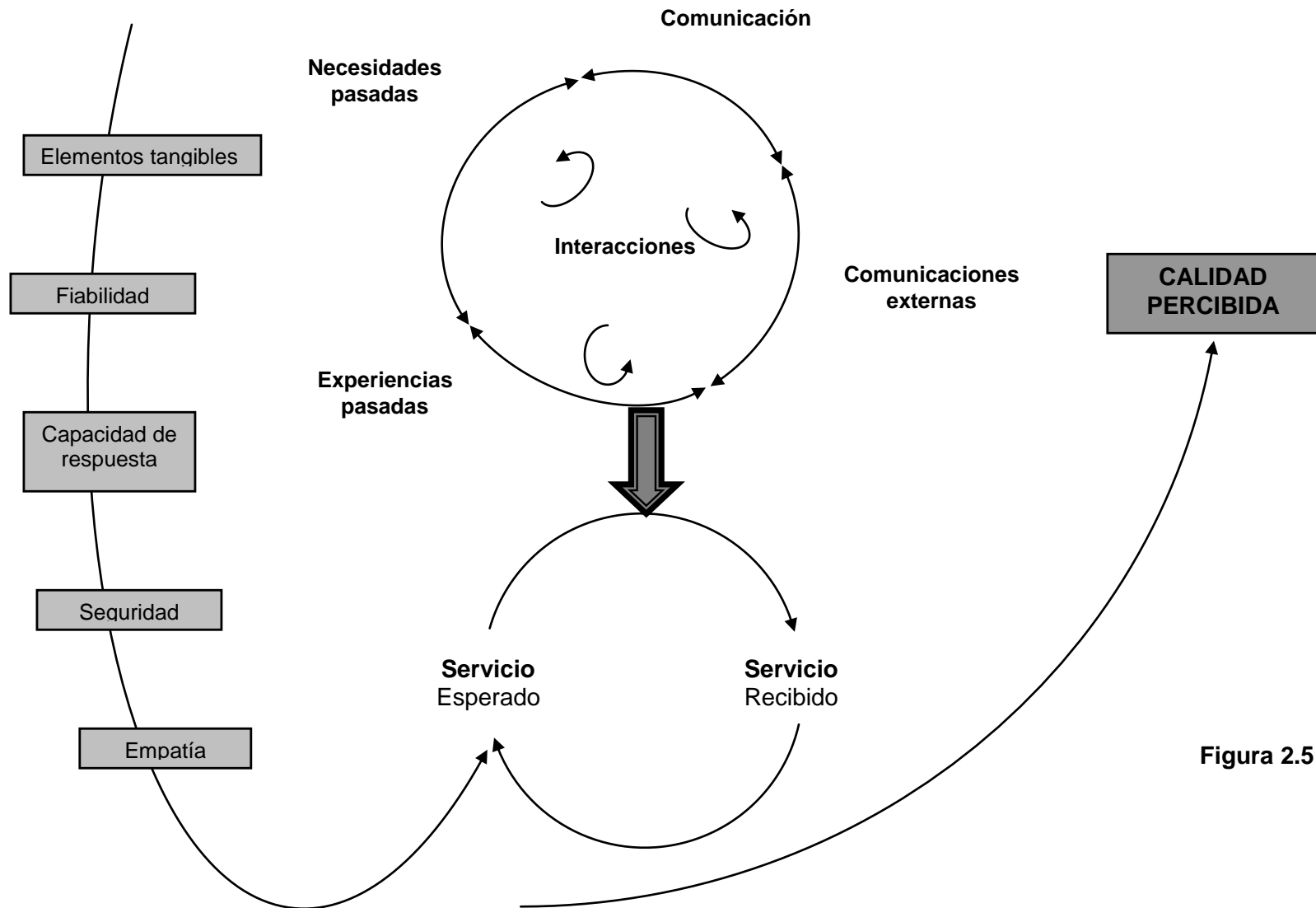


Figura 2.5

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ASPECTO</b>
<b>Elementos tangibles</b>	Equipamiento de aspecto moderno Instalaciones físicas visualmente atractivas Apariencia integral de los colaboradores Elementos tangibles atractivos
<b>Fiabilidad</b>	Cumplimiento de promesas Interés en la resolución de problemas Realizar el servicio inmediatamente Concluir en el plazo prometido ser asertivo
<b>Capacidad de respuesta</b>	Colaboradores comunicativos y asertivos Colaboradores rápidos Colaboradores dispuestos a ayudar Colaboradores que responden Colaboradores creativos y recursivos
<b>Seguridad</b>	Colaboradores que transmiten confianza Clientes seguros con su proveedor Colaboradores amables Colaboradores bien formados
<b>Empatía</b>	Atención individualizada al cliente Horario conveniente Atención personalizada de los colaboradores Preocupación por los intereses de los clientes Comprensión por las necesidades de los clientes

**Figura 2.6**

Julia y Porsche (2002) hacen referencia a estos aspectos (ver figura 2.6) y afirman que la calidad del servicio es aplicable a cualquier tipo de organización y actividad intangible.

Para cada aspecto, la organización debe extraer del cliente sus expectativas y percepciones; éstas pueden medirse a través de una escala valorativa a criterio de la organización.

## **2.4 Servicios a prueba de fallas**

En el modelo estudiado anteriormente se presenta un modelo para establecer la percepción y garantizar la satisfacción del cliente. Sin embargo, este modelo no considera directamente las actividades de quien presta el servicio. A través del modelo “a prueba de fallas” podemos determinar los componentes necesarios para tal fin.

Shigeo Shingo nos define el concepto del método a prueba de fallas como aquel que nos permite prevenir que los errores humanos inevitables se conviertan en un servicio defectuoso a través de dispositivos automáticos o indicadores que permitan detectar la existencia de algún problema. Shigeo Shingo nos sugiere que las acciones del sistema, del servidor y del cliente pueden estar libres de fallas para lograr una prestación del servicio con cero defectos, (Chase y Stewart, 1994).

El método a prueba de fallas posee una ventaja importante ante otros métodos conocidos: Éste no demanda técnicas sofisticadas para determinar los parámetros óptimos de los procesos; sólo requiere de las habilidades para discriminar entre el bien y el mal por lo que es más fácil de aplicar a procesos de servicios.

En la prestación de servicios, el método a prueba de fallas tiene en cuenta tanto las actividades del cliente como las del productor. Los errores del cliente pueden afectar directamente los resultados del servicio, haciéndose necesario la implantación de las técnicas a prueba de fallas.

De igual forma muchos servicios se desarrollan a través de múltiples interacciones entre la compañía de servicios y sus clientes, las cuales suceden en distintos lugares.

El enfoque central del método, como preventor de errores, se basa en las inspecciones que deben ser realizadas en un 100%, las cuales pueden ser de tres categorías:

1. Inspecciones sucesivas: la persona en la siguiente etapa de trabajo informa al del siguiente punto de atención para que detenga el proceso y se corrija el error.
2. Auto inspección: El empleado inspecciona directamente su propio trabajo.
3. Inspecciones en la fuente: El empleado verifica los errores que aún no han causado defectos.

Estas prácticas de inspección acortan la distancia entre cuando ocurre el error, su detección y su corrección. La retroalimentación inmediata es esencial para un control efectivo en la prestación del servicio. Para facilitar los procesos de inspección se usan indicadores que señalan la presencia de un problema y controles que suspenden la prestación del servicio hasta que el problema sea resuelto. De esta forma no sólo se señala el error cometido, sino que se induce al empleado a corregirlo inmediatamente. Estos controles se pueden clasificar de la siguiente manera:

#### **Según fallas del servidor.**

-Controles de tratamiento: usados para errores ocurridos en el contacto entre el servidor y el cliente. Por ejemplo, las fallas al reconocer al cliente, escuchar y reaccionar ante el cliente.

-Controles tangibles: usados para errores que ocurren en los elementos físicos del servicio. Por ejemplo instalaciones sucias, ruidos, mala presentación de empleados, entre otros.

#### **Según fallas del cliente.**

-Controles de preparación: usados para errores del cliente que pueden ocurrir antes del encuentro con el servicio. Por ejemplo, no traer los materiales necesarios para la prestación del servicio, no contratar el servicio correctamente.



-Controles de encuentro: usados para los errores durante la prestación del servicio debido a malas atenciones, malentendidos.

-Controles de resolución: usados para corregir errores en la etapa de resolución de servicio. Estos errores proveen retroalimentación al proveedor del servicio. Por ejemplo, las fallas al aprender de la experiencia y al ajustar las expectativas apropiadamente.

## **2.5 Proceso de prestación del servicio.**

De acuerdo a los conceptos anteriormente descritos y considerando la importancia que tiene la prestación del servicio en las diferentes organizaciones, a continuación presentamos el ciclo para la prestación del servicio dentro de un sistema de gestión de la calidad. Ver figura 2.6

Como podemos ver este modelo implica la planificación de todos los procesos y subprocesos que garantizan la prestación de un servicio a través del cual se satisfagan las necesidades y expectativas requeridas por el cliente.

De igual forma en la figura 2.7 podemos observar cómo se puede diseñar nuestro sistema de gestión de la calidad teniendo una visión de sistemas para la planificación, diseño y puesta en marcha del sistema de gestión de la calidad. Ver figura 2.8.

En éste se esquematiza cómo establecer una estrategia para la consecución de la satisfacción del cliente, los procesos, los subprocesos y el entorno del sistema de gestión de la calidad.

En este sentido, los sistemas de gestión de la calidad representan una herramienta de apoyo para garantizar la calidad en los servicios y, por ende, la satisfacción del cliente, ya que las necesidades de los clientes y los estándares de desempeño son

difíciles de identificar y medir; cada cliente es único, se define y se interpreta de acuerdo a sus propios criterios respetando su individualidad. Ver figura 2.3.

Por consiguiente, los clientes generalmente manifiestan sus necesidades desde su punto de vista y en su propio idioma (clientes externos) y aunque los clientes pueden manifestar sus necesidades en función de los servicios que desean adquirir, las necesidades reales que se le pueden ofrecer a los clientes son los de servicios que la infraestructura y el sistema de gestión de la calidad de la organización puedan suministrar.

A través de este capítulo podemos analizar una serie de conceptos que nos permiten determinar con claridad la definición de los servicios, sus propiedades y características, lo que nos facilita poder identificar de manera clara y precisa los elementos que intervienen en la prestación del servicio. E inmediatamente se presentan dos modelos, uno que nos permite establecer la percepción y satisfacción del cliente, y el segundo modelo, “a prueba de fallas” que considera directamente las actividades de quien presta el servicio. Debido a que el modelo para la medida de la calidad del servicio explica mejor la percepción de ésta en lugar de observar los componentes necesarios para una óptima prestación del servicio, estos dos modelos se complementan y se constituyen en unas herramientas que contribuirán al diseño de un excelente sistema de gestión de la calidad garantizando la satisfacción del cliente dentro de cualquier organización de servicios.

### Mapa de procesos para la prestación de servicios.

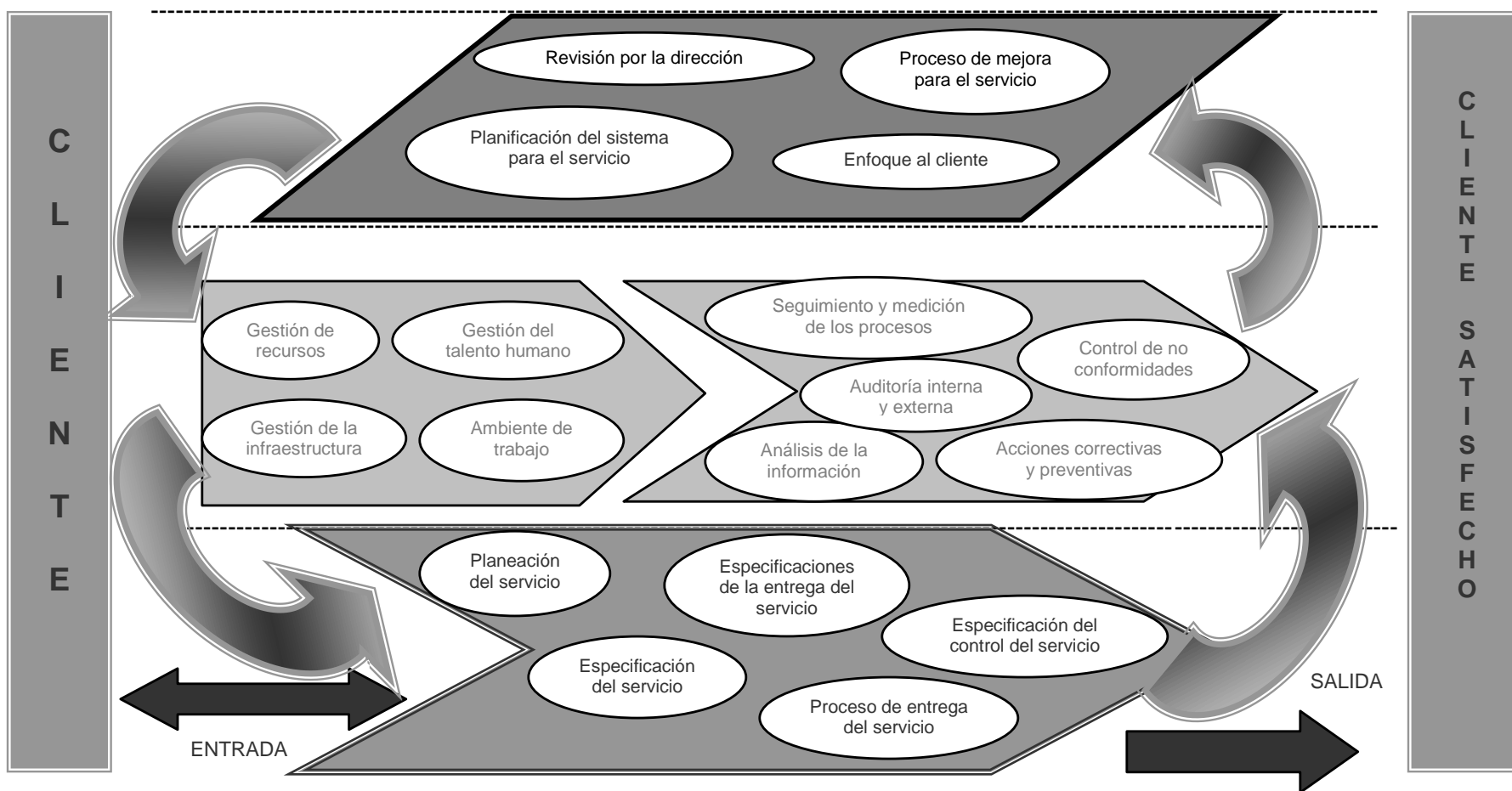


Figura 2.7

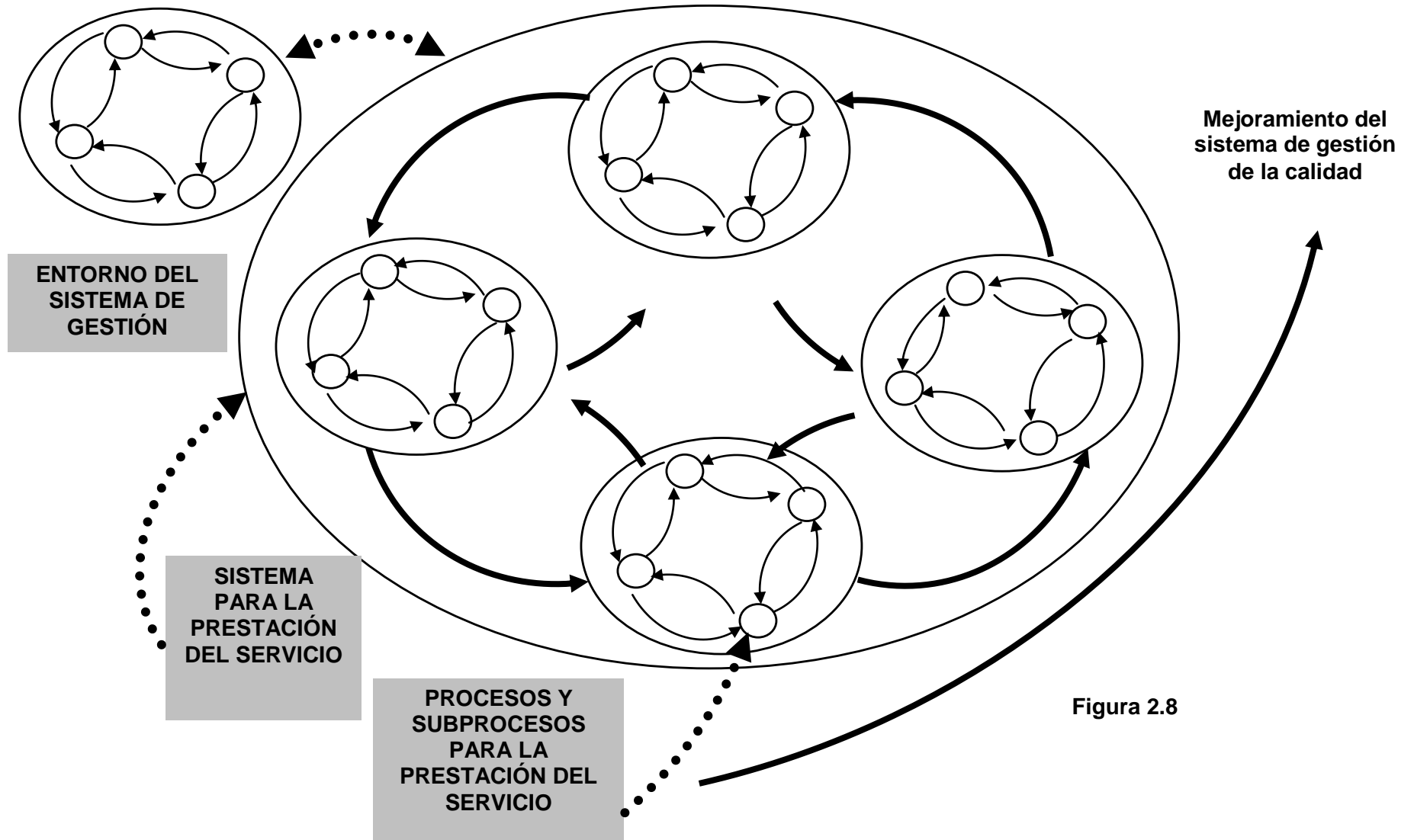


Figura 2.8

**Ejercicio de análisis**

1. Seleccione una organización de servicios y con base en los criterios del numeral 2.1.1 establezca las propiedades que aplican a dicha empresa.
2. Estudie una empresa de servicio y establezca una proposición de éxito propia, para la empresa de servicio analizada.
3. Considerando el gráfico 2.1 establezca las fases para una empresa de servicios y desarrolle cada una de éstas para mejorar el proceso en la prestación del servicio.
4. Seleccione una empresa de servicios y establezca indicadores para medir y garantizar la satisfacción del cliente de acuerdo a la tabla 2.3.
5. Elabore un procedimiento (ver capítulo 6) en su empresa de servicios para establecer las necesidades y expectativas de los clientes.
6. Seleccione una empresa y establezca los componentes tangibles e intangibles para la prestación del servicio.
7. Seleccione una empresa y desarrolle las fases necesarias para establecer la percepción y satisfacción del cliente; y además, proponga la forma de cómo se puede generar el mejoramiento continuo en la prestación del servicio.
8. Considerando el método de mecanismo a prueba de fallas, establecido por Chingo seleccione dos procesos referentes a la prestación del servicio y establezca los mecanismos a prueba de fallas requeridos para garantizar el cero defectos en la prestación del servicio.
9. Proponga unos controles propios de acuerdo a su experiencia en el servicio prestado, que garanticen satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de su empresa.

## **Capítulo 3**

# **Programa para el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9000 en empresas de servicios**

### **CAPÍTULO 3 - PROGRAMA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD CON BASE EN LA NORMA ISO 9000 EN EMPRESAS DE SERVICIOS**

A través del desarrollo de este capítulo se presentan una serie de elementos que hacen parte del programa para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad que le permitirán a las organizaciones de servicios enfrentar los retos de competitividad en un entorno cambiante. Para el diseño, se presentan una serie de fases como son: el diagnóstico y el desarrollo del plan para la implementación definiendo el conjunto de actividades, pasos y procedimientos necesarios que garantizan la competitividad de la empresa. En este capítulo veremos cómo se puede establecer diferentes tipos de estrategias facilitando las herramientas necesarias para su implementación. Adicionalmente se presenta una serie de variables que deben ser estudiadas en dicho diagnóstico para definir las posibles estrategias a desarrollar dentro de las empresas que les permitan el posicionamiento competitivo en su entorno.

Posteriormente se describen los pasos a seguir para el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad con sus respectivas fases y etapas indicando además su interacción con el entorno empresarial.

#### **3.1 Propósito del programa de gestión y mejoramiento continuo con base en la norma ISO 9001.**

Las empresas de servicios se ven enfrentadas a necesidades crecientes de cambio y adecuación de sus sistemas de gestión, producto de la apertura de nuevos mercados, la creciente integración a la economía mundial, la intensificación de la competencia y el acelerado desarrollo tecnológico. Estas condiciones han enfatizado la necesidad de definir estrategias y acciones eficientes para el mejoramiento continuo de la calidad como uno de los factores fundamentales de la competitividad y productividad.

No exentas a tales cambios, las empresas de servicios enfrentan desafíos en la satisfacción de los requerimientos de clientes tanto nacionales como internacionales y en el aumento de la eficiencia y eficacia de su gestión operacional, particularmente motivadas por la competencia tanto interna como externa que experimenta el mercado, así como por las consecuencias de las fallas de calidad de servicios. En este panorama de alta competencia, la necesidad de las empresas de servicios soportadas en procesos de Gestión y Mejoramiento de la Calidad, se convierte en un factor relevante para lograr el éxito. Considerando lo anterior a través de este programa, las empresas de servicios generarán cambios y mejoras que les permitan posicionarse en la región, razón por la cual en el desarrollo de este capítulo mostraremos los objetivos, las fases, etapas y los documentos necesarios para implementar un sistema de Gestión de la Calidad SGC para empresas de servicios.

Para la implementación del modelo de gestión de la calidad en las empresas de servicios es importante considerar el modelo de las cinco fases de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) quienes consideran las siguientes fases: 1) compartir el conocimiento tácito, 2) crear conceptos, 3) justificar los conceptos, 4) construir el arquetipo, 5) distribuir el conocimiento en la empresa, lo cual se realizará cíclicamente en la empresa”. Lo anterior también debe tener en cuenta las necesidades propias de dicha empresa de servicios para garantizar el mejoramiento continuo en esta.

Cuando nos referimos a arquetipos en este capítulo consideraremos los objetivos, las fases, las etapas y los documentos necesarios para implementar un sistema de gestión de la calidad **SGC** en empresas de servicios.

### **3.2. Objetivos del programa de mejoramiento continuo con base en la norma ISO 9001.**

Al término de un programa de mejoramiento continuo las empresas de servicios estarán en capacidad de:

- Recibir un diagnóstico de la situación actual de la eficiencia de sus procesos.



- Generar la conciencia necesaria en la alta dirección de la empresa para que permita generar un cambio organizacional en el ámbito de los procesos, desarrollando así una nueva cultura empresarial orientada a la innovación, en la que se involucren todos los niveles de la empresa prestadora de servicios.
- Distinguir y aplicar los principios de mejoramiento continuo y gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001 dentro de la empresa prestadora de servicios.
- Aplicar el ciclo PHVA para la solución de problemas específicos de las empresas.
- Elaborar el Manual de Calidad, procedimientos, instructivos de trabajo y demás documentación que le garanticen la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y, por ende, la gestión del conocimiento en la empresa.
- Implantar el sistema de gestión de la calidad en las empresas de servicios.

### **3.3 Fase I: Diagnóstico**

Dentro del modelo planteado es de vital importancia que se pueda conocer con claridad la situación de la empresa actual, con el fin de poder desarrollar procesos de mejoramiento, ya que como plantea Harrington J y Harrington J, S (1997), lo que no se conoce no se puede mejorar, razón por la cual, cobra vital importancia poder hacer un diagnóstico organizacional, el cual debe considerar las siguientes actividades:

- Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad actual.
- Diagnóstico estratégico de la Calidad, para el establecimiento de las estrategias.

Con la información recogida con base en los diagnósticos se elaborará un plan de acción para la implementación del sistema de gestión de la calidad.

### **3.4 Fase II: Desarrollo del plan de asesoría.**

En esta segunda fase se presenta una serie de etapas necesarias para la Implantación del sistema de gestión de calidad en las empresas de servicios, el cual se desarrollará más adelante.

- Sensibilización organizacional para el mejoramiento continuo y la implementación de un sistema de gestión de la calidad en empresas de servicios.
- Fundamentación en ISO 9000 (estructura y análisis) a los miembros y líderes de la empresa prestadora de servicios.
- Formación en metodologías para diseñar un sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001 en las empresas de servicios.
- Formación para la gerencia en la Gestión por procesos.
- Formación a los miembros de la organización en parámetros de control para los procesos.
- Diseño y documentación del sistema de gestión de la calidad con base en la norma para empresas de servicios.
- Implantación del sistema de gestión de la calidad para empresas de servicios.

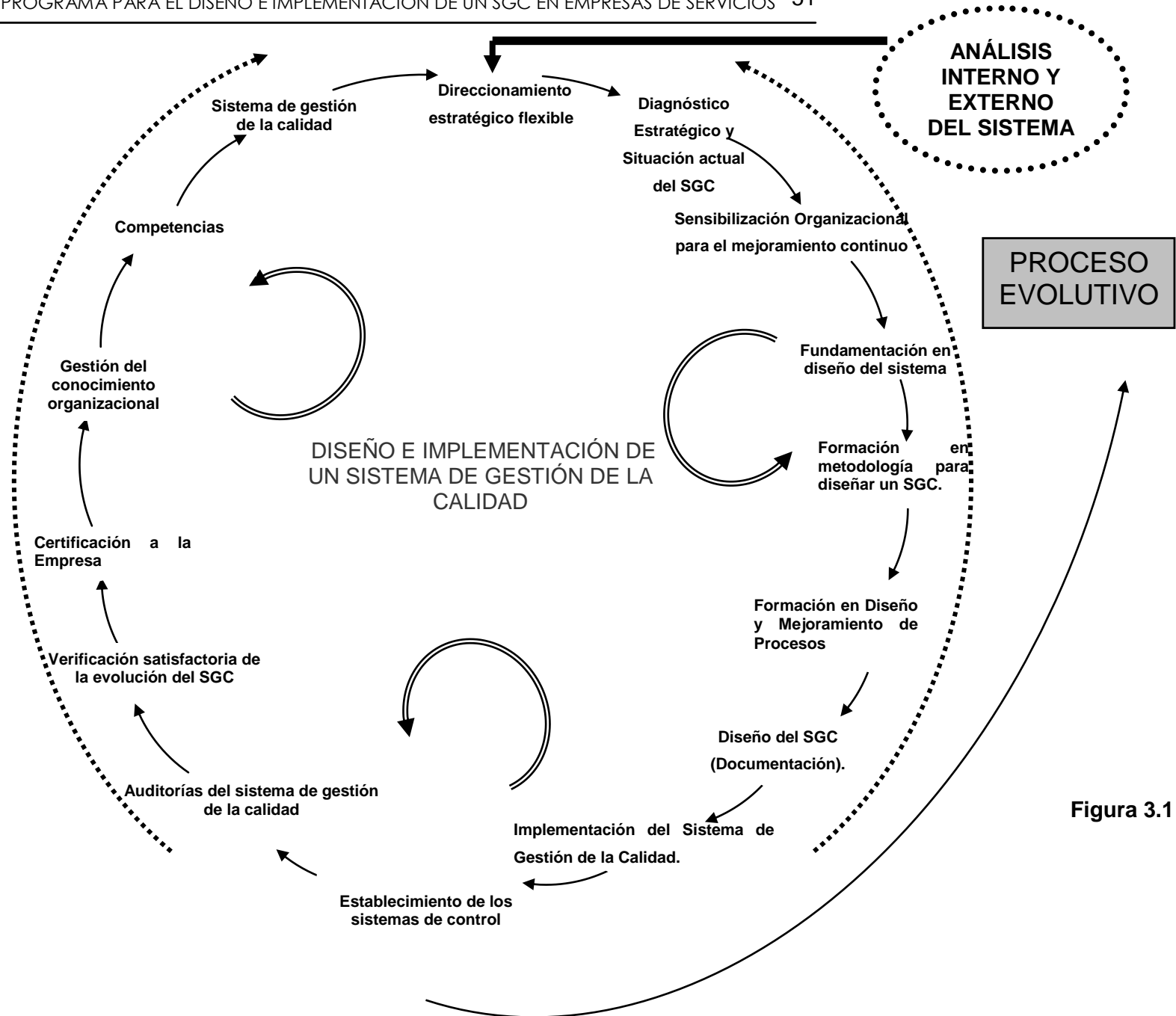


Figura 3.1

A continuación se desarrollan las etapas pertinentes para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad.

#### 3.4.1 Etapa 1. Diagnóstico y direccionamiento estratégico para la calidad.

Para hablar de estrategia comenzamos desarrollando el concepto de diagnóstico estratégico el cual podemos definir como el conjunto de actividades, pasos y procedimientos necesarios que nos garantizan establecer la situación competitiva actual de la empresa; para esto proponemos utilizar la figura 3.3 en la que se presentan una serie de variables necesarias a evaluar como son: el entorno, las fuerzas competitivas del sector, la cadena del valor y las capacidades y competencias organizacionales; criterios que se podrán reducir, aumentar, cambiar dependiendo del tipo de organización.

Posterior al análisis de las diferentes variables que se presentan en el gráfico se utilizará la matriz DOFA en donde se debe presentar un análisis concreto de las variables estudiadas del diagnóstico anterior. Ver figura 3.2.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Estrategias Ofensivas <b>FO</b>	Estrategias Defensivas <b>FA</b>
<b>DEBILIDADES</b>	Estrategias adaptativas o de reorientación <b>DO</b>	Estrategias de Supervivencia <b>DA</b>

**Figura 3.2**

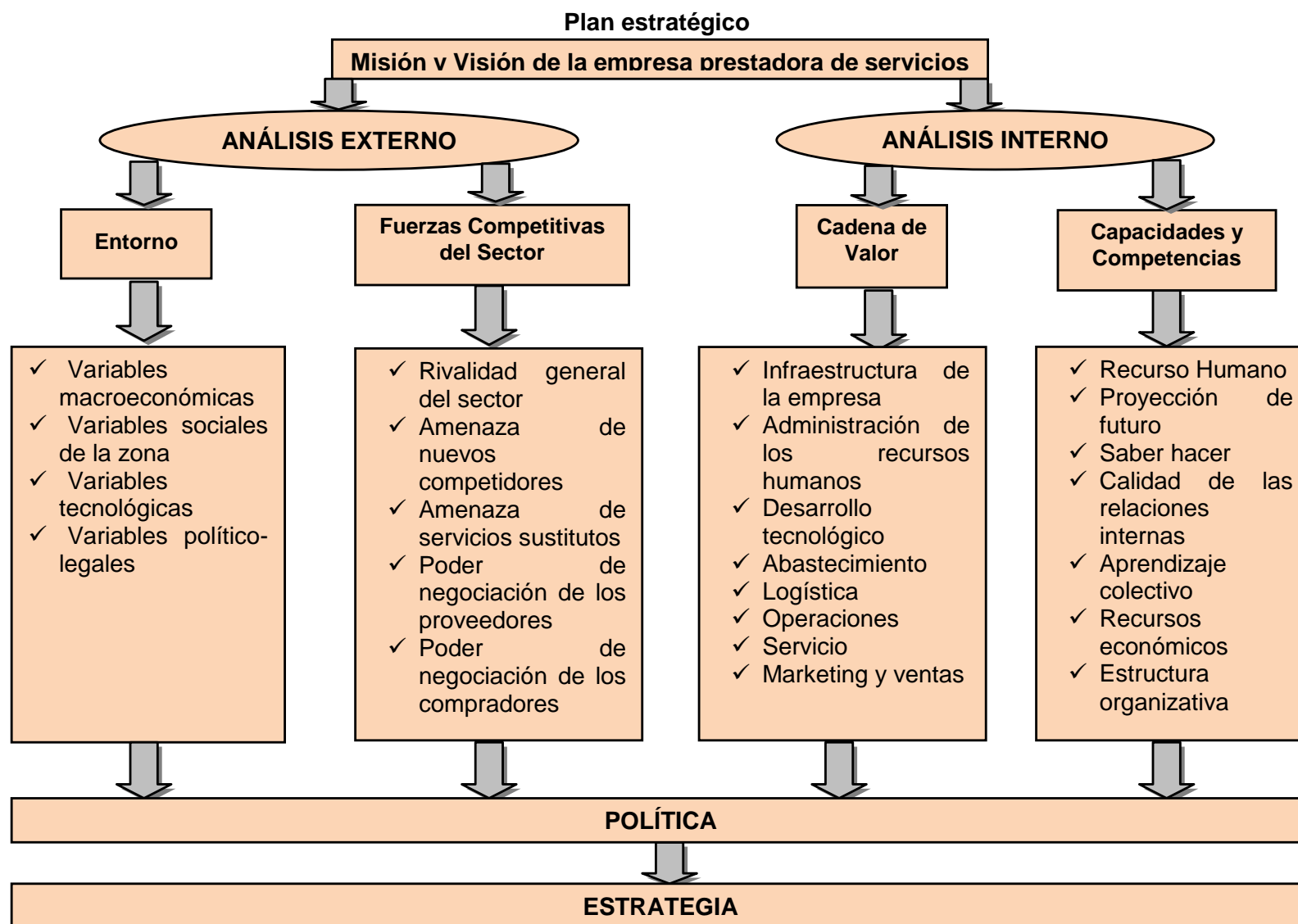


Figura 3.3

Posteriormente con el estudio de la matriz DOFA planteada por Heinz Wiehrich, se procederá a establecer las posibles estrategias a desarrollar dentro de las empresas que le permitan establecer las estrategias requeridas para el posicionamiento competitivo de dicha empresa en su entorno.

Considerando lo analizado anteriormente, presentamos varios conceptos de estrategia que nos ofrecen una serie de posibilidades para establecer la estrategia necesaria para la organización en estudio.

Boix (2009) define un Sistema de Gestión de la Calidad como la integración entre una estrategia que se materializa a través de unos procesos. Considerando este concepto, es de vital importancia para la empresa prestadora de servicios establecer un diagnóstico efectivo con el que se pueda garantizar el establecimiento de una ventaja competitiva en el entorno, por lo cual el establecimiento de una herramienta que permita determinar esta estrategia es importante. Para la elaboración de este diagnóstico se plantea el modelo siguiente. Ver figura 3.3. Diagnóstico estratégico, que considera las cinco fuerzas competitivas y la cadena del valor planteada por Porter (2004). Así mismo plantea la estrategia como la actividad que nos permite generar ventajas competitivas en un ambiente competitivo. Existen otros autores que manejan el concepto de estrategia, Hamel y Prahalad (1994) establecen la necesidad de competir por el futuro manteniendo una continuidad, creando de manera constante nuevas fuentes de utilidades (Estrategias para el Crecimiento). También es importante el planteamiento que en el sentido de estrategia realiza Sun Tzu, quien toma el concepto de Tu Mu y define la estrategia como la actividad por medio de la cual el que sobresale en la resolución de las dificultades las soluciona antes de que se presenten; el que sobresale en las victorias sobre sus enemigos triunfa antes que las amenazas de estos se concreten.

Dentro de las diferentes conceptualizaciones de estrategia es de gran utilidad el concepto planteado por Wickham Skinner quien plantea la necesidad de asumir estrategias flexibles y cambiantes debido a que las empresas tienen diferentes fortalezas y debilidades con las que se pueden diferenciar de sus competidores (Hayes y Pizano, 1994). De igual forma, las organizaciones deben configurar

sistemas que, a través de elecciones interrelacionadas y consistentes, establezcan las prioridades y transacciones requeridas para alcanzar una situación competitiva y estratégica (Hayes y Pisano, 1994).

El concepto de Skinner se soporta en la necesidad de un ajuste estratégico, lo que implica que diferentes sistemas de gestión exhiban diferentes características de operación. En esencia, la estrategia competitiva debería desarrollar las capacidades específicas requeridas para implementar esa estrategia apuntándole a la necesidad de desarrollar procesos que apunten más a la velocidad y flexibilidad que a la cantidad y costo; el personal debería estar más entrenado que especializado.

Skinner nos plantea la necesidad de que las organizaciones deben propender por mejorar su habilidad para construir nuevas capacidades. Desde esta perspectiva la estrategia no es solo alinear operaciones a prioridades actuales competitivas sino también la estrategia debe seleccionar y crear las capacidades de operación que una compañía necesitará en el futuro. Podríamos plantear que las estrategias deben apuntar a construir unas habilidades y unas capacidades originales generándose de esta manera una colección de capacidades de desarrollo. La estrategia deberá proveer una estructura para guiar la selección, desarrollo y explotación de esas capacidades. Lo que nos conlleva a que el concepto de estrategia exige y requiere el concepto de ajuste de la estrategia, que implica la flexibilidad y cambio en ésta permanentemente. Ver figura 3.1 en la cual analizamos la importancia de estar interactuando con el entorno para establecer las estrategias apropiadas que les permitan a las empresas de servicios generar una ventaja competitiva en un entorno cambiante.

Una vez establecidas las posibles estrategias con base en las diferentes conceptualizaciones procederemos a establecer la estrategia para la empresa que dependiendo de las necesidades del entorno, nos permita establecer una ventaja competitiva sostenible en un horizonte de tiempo.

Sin embargo Falconi V, (2004), en su texto, Controle da qualidade total: no estilo japonês, plantea la importancia que tiene definir metas claras y establecer los

métodos, de tal forma que se puedan gerenciar el plan estratégico. Y considera que cualquier plan estratégico, debe establecerse para satisfacer las necesidades de la personas y asegurar la supervivencia de la organización.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que cualquier enfoque estratégico para la calidad que se seleccione debe estar alineado, a la estrategia corporativa de las áreas y el sistemas de prestación de servicios (Daniels S, 2007). Lo anterior debe tener en cuenta elementos como los que plantea Reidenbach y Goeke, (2007), como son, lograr que la compañía que implemente el sistema de gestión de la calidad, garantice la penetración y el desarrollo del mercado, desarrollo de producto y diversificación de nuevos productos en diferentes mercados. De igual forma la estrategia debe apuntar a: 1) mejorar el bienestar de los empleados, 2) constituirse en una opción significativa para los clientes, 3) propiciar un ambiente triunfador en la empresa, 4) y también debe establecer claramente el beneficio frente a lo que realiza la competencia.

Si bien es cierto, en este apartado presentamos unos criterios que nos permiten realizar un diagnóstico estratégico así como también establecer una estrategia, la organización puede establecer sus propias herramientas que le permitan establecer un diagnóstico y una estrategia apropiada con la que pueda ser competitiva en el medio empresarial.

#### **3.4.2 Etapa 2. Diagnóstico del sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9000 en las empresas de servicios.**

Como se determinó anteriormente, para poder mejorar el sistema actual es necesario que la empresa prestadora de servicios conozca cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 (porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma); de lo anterior se infiere que una evaluación le permitirá determinar el plan de acción a desarrollar para el mejoramiento de los procesos al interior de la empresa, lo que facilitará la implementación del sistema de gestión de la calidad. Ver capítulo 8.



A través de esta evaluación realizamos un diagnóstico de la empresa considerando los requisitos elegidos por la norma ISO 9001 que nos permite establecer de forma eficaz un plan para la implementación del sistema de gestión de la calidad en la empresa en estudio.

### **3.4.3 Etapa 3. Sensibilización organizacional para el mejoramiento continuo y la implementación de un sistema de gestión de la calidad en empresas de servicios.**

Para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en empresas de servicios, es importante que toda la organización conozca y participe activamente en el desarrollo de este proceso para lo cual debe desarrollarse el empoderamiento definido por Martínez ,C (2002) como la capacidad de generar Liderazgo participativo, desarrollar factores de Motivación, Propiciar empresas Inteligentes, Procesos de Aprendizaje y Capital Intelectual, elementos importantes en una empresa que desee desarrollar procesos de mejoramiento continuo. En el capítulo 7 se hace referencia a la importancia de los procesos de aprendizaje y desarrollo del capital intelectual cuando se implementan en un sistema de gestión de la calidad.

Todos los esfuerzos se pueden alinear en la medida que se despliegan a través del Hoshin Kanri, definido por el Profesor Brendan M. Collins (Director de despliegue de Política de La Florida Power and Light Company) como un proceso gerencial que se usa para ayudar a que una compañía logre mejorar los objetivos que constituyen su visión empresarial (Martínez, C, 2002), que para nuestro caso es la implementación del sistema de gestión de la calidad en la empresa.

### **3.4.4 Etapa 4. Fundamentación en ISO 9000. (Estructura y análisis) a los miembros y líderes de la empresa de servicios.**

Como se mencionó anteriormente la calidad comienza y termina con la educación, razón por lo que en este capítulo se le da mucha importancia a los diferentes procesos de formación requeridos para la implementación del sistema de gestión de la calidad. Considerando lo anterior, es importante el compromiso de la alta

dirección para proveer los recursos requeridos para esta actividad, de lo contrario dichos procesos no podrán alcanzar el éxito esperado.

En este sentido es importante que los líderes y miembros de la organización conozcan los conceptos propios de la Gestión de la Calidad, con base en las normas ISO 9000 que a continuación se especifican.

- ISO 9000, Sistema de Gestión de la Calidad, Fundamento y Vocabulario.
- ISO 9001, Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos, Norma Certificable.
- ISO 9004, Sistema de Gestión de la Calidad, directrices para la mejora del desempeño.

Elementos y conceptos que les permitirán a los miembros de la empresa prestadora de servicios participar dentro del proceso con compromiso y responsabilidad.

#### **3.4.5 Etapa 5. Formación en metodología para diseñar un sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001 para empresas de servicios.**

En un proceso para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, no basta con que los miembros de la organización conozcan la estructura y el análisis de la familia de las normas; también es necesario que conozcan una serie de metodologías requeridas para la elaboración de los documentos y procesos necesarios para la implantación de un sistema de gestión de la calidad, como son:

- La elaboración del Manual de Calidad.
- La elaboración de la Política y los Objetivos de la Calidad.
- La elaboración de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad para empresas de servicios.
- La elaboración de la Red de Procesos o Mapa de Procesos.
- La elaboración de los Procedimientos requeridos por la Norma.
- La elaboración de los Procedimientos adicionales requeridos por la empresa prestadora de servicios.
- La elaboración de Instructivos de Trabajo.

- La elaboración de Planes de Calidad.

#### **3.4.6 Etapa 6. Formación para la gerencia en el mejoramiento continuo de procesos**

Considerando la importancia de los procesos para materializar la estrategia como lo plantea Boix (2000), es importante que la organización al término de esta etapa pueda distinguir las características de los procesos y aplicar herramientas y técnicas para el mejoramiento continuo de los procesos como son:

1. Procesos y sus Características.
2. Análisis y Diseño de los procesos.
3. Enfoque basado en Procesos.
4. Jerarquización del Mapa de Procesos, Subprocesos, Actividades y Tareas.
5. Pasos para la elaboración de un Mapa de Procesos.

Conceptos que se presentan y analizan en los capítulos siguientes.

#### **3.4.7 Etapa 7. Diseño y documentación del sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9000 para empresas de servicios.**

Una vez desarrolladas las etapas referentes a:

- Diagnóstico estratégico para la calidad.
- El diagnóstico del sistema de gestión de la calidad con base en la norma.
- La sensibilización organizacional para el mejoramiento continuo.
- La fundamentación en ISO 9000 (estructura y análisis) a los miembros y líderes de la empresa prestadora de servicios.
- La formación en metodologías para diseñar un sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001.
- Formación para la gerencia de procesos y

- Formación para establecer parámetros de control en los procesos del sistema.

La empresa prestadora de servicios estará en capacidad de diseñar un sistema de gestión de la calidad, teniendo en cuenta una visión compartida y una identidad organizacional, que movilice individuos y grupos en toda la empresa.

Diseño y procesos que deben arrojar los siguientes documentos propios de un sistema de gestión de la calidad:

- **Diagnóstico del sistema de gestión de la calidad.**
- **Direccionamiento estratégico del sistema de gestión de la calidad**
- **Manual de calidad que incluya :**
  - Campo de aplicación del sistema de gestión de la calidad.
  - Justificación de cualquier exclusión del sistema.
  - Política de calidad.
  - Objetivos de calidad.
  - Procesos.
  - Red o Mapa de procesos.
  - Caracterización de los procesos con sus parámetros de control.
- **Manual de procedimientos que incluya:**
  - La elaboración de los procedimientos requeridos por la Norma.
  - La elaboración de los procedimientos adicionales requeridos por la empresa prestadora de servicios.

Estos procedimientos deben referenciarse en el manual de calidad.

- **Instructivos de trabajo**
  - Formatos

- Registros

- **Planificación de la calidad**

- **Planes de calidad de los servicios y demás documentación pertinentes para la organización.**

### **3.4.8 Etapa 8. Auditoría del sistema**

Una vez diseñado el sistema de gestión de la calidad, se requiere desarrollar las auditorías para verificar el nivel en que se cumplen los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad. Una auditoría en esta obra se define como un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios del estándar de calidad que se está implantando. Para lo anterior es importante que se desarrollen las cuatro etapas de una auditoría como son: 1) Planeación y programación, 2) Preparación, 3) Ejecución de la auditoría y 4) Informe y Seguimiento de la auditoría. Así mismo, Wasche y Sciortino (2007), plantean que estas auditorías debe tener un en cuenta un ciclo que implique:

1. Comprender las políticas, procedimientos, regulaciones y patrones de certificación asociados con el sistema que se audita.
2. Prepararse para la auditoría, lo que requiere recolectar, revisar la información, determinar las personas implicadas, definir el alcance y la lista de chequeo para la auditoría.
3. La ejecución de la auditoría implica, conducción de la reunión de apertura, examen del sistema, revisión de los hallazgos y conducción de la reunión de cierre.

4. Análisis de los resultados generados como producto de la auditoría, por parte del grupo intervenido y el equipo de auditado.
5. Desarrollo de las acciones correctivas y preventivas generadas como resultado del reporte de auditoría. Para lo cual se requiere realizar seguimiento a dichas acciones, reuniones con el personal del proceso auditado, y documentar el plan de acción identificado para cerrar las no conformidades detectadas.
6. Y por último, el cierre de la auditoría implica notificar a la dirección del Sistema de Gestión de la calidad que las acciones correctivas y preventivas se desarrollaron para solucionar las no conformidades.

Lo anterior requiere que dentro de la auditoría, el auditor desarrolle ésta con: una conducta ética, presente los resultados de la auditoría de forma justa e imparcial, ejecute la auditoría con profesionalismo e independencia. Y presente los hallazgos de la auditoría soportada en evidencia objetiva, con pruebas basadas en datos y hechos.

#### **3.4.9 Etapa 9. Implantación del sistema de gestión de la calidad para empresas de servicios**

Una vez establecida toda la documentación es necesario que se evidencie el compromiso de todos los miembros que hacen parte del sistema de gestión de la calidad con la validación y apropiación de los procesos exigidos por la norma ISO 9001 estableciéndose las responsabilidades específicas en cada proceso, lo que nos permitirá hacer la conversión del conocimiento tácito (propio de los miembros de la organización) a un conocimiento explícito, es decir, los documentos requeridos en el sistema de gestión de la calidad. Sin embargo, es importante considerar que los procesos, los procedimientos y demás documentación son una forma de reflejar la realidad de la empresa para el cumplimiento de los requisitos de la norma; por lo tanto, se debe tener en cuenta que dicha documentación puede ser cambiante, lo que implica que debe revisarse, corregirse y actualizarse permanentemente.

Posterior a la puesta en práctica del Diseño y Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa, se debe formar un grupo de auditores internos que evaluarán a través de Auditorías Internas el cumplimiento de los requisitos de la norma. Verificada la consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa a través de varias auditorías internas, se procederá a solicitar las auditorías de un ente certificador con el fin de obtener dicho reconocimiento.

#### **3.4.10 Etapa 10. Gestión del conocimiento en el sistema de gestión de la calidad en empresas de servicios**

Una vez implantado el sistema de Gestión de la Calidad en las empresas de servicios es importante que, como resultado de la operacionalización de este Sistema de Gestión de la Calidad, se promueva permanentemente la gestión del conocimiento con el fin de lograr el mejoramiento continuo de éste.

Lo anterior se explica con mayor detalle en el Capítulo 7.

#### **3.5 Otras actividades que contribuyen con la consolidación del sistema de gestión de la calidad.**

Para la empresa es importante estar en capacidad de controlar a través de herramientas estadísticas cualquier proceso, con el propósito de identificar las causas especiales de variación y señalar la necesidad de tomar alguna acción correctiva cuando sea apropiado. Muchas veces los gráficos de control por variable o por atributo se constituyen en parámetros de control para los procesos que se desarrollan al interior de la empresa como pueden ser los procesos directivos, los procesos que generan valor y los procesos de apoyo.

### **3.6 Solución de problemas específicos a través del ciclo PHVA.**

Considerando las condiciones cambiantes dentro de un entorno empresarial, es importante que toda la empresa prestadora de servicios esté en capacidad de darle solución a los problemas que se presentan; en este sentido el Ciclo PHVA se constituye en una herramienta efectiva para tal efecto. A continuación presentamos los pasos para desarrollarlo de acuerdo Falconi V, (2004):

- Identificación del problema
- Observación del problema ( análisis de las características del problema)
- Análisis del problema ( causas fundamentales)
- Plan de acción para bloquear las causas fundamentales del problema
- Ejecución del plan de acción para bloquear las causas
- Verificación del bloqueo
- Estandarización para prevenir la reaparición del problema
- Análisis de la solución del problema

Solución de problemas, que debe trabajarse conjuntamente con las acciones generadas como resultado de las auditorías realizadas al sistema de gestión de la calidad.



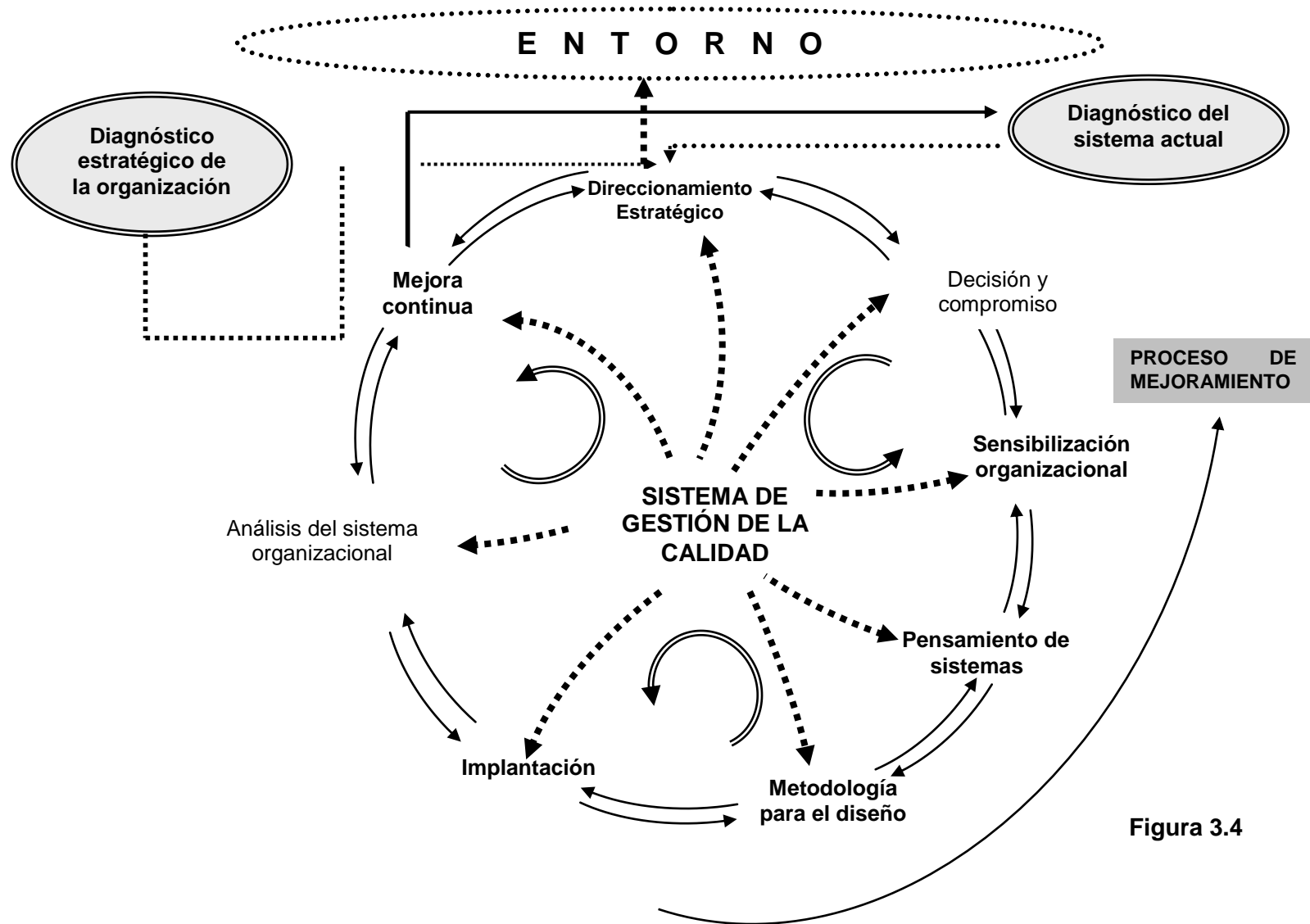


Figura 3.4

### **3.7 Importancia del acompañamiento de un experto en el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad para empresas de servicios.**

Para la implementación del modelo presentado a través de las fases y las etapas establecidas es importante el acompañamiento de un experto en calidad ya que éste ofrece las siguientes ventajas:

- Proporciona conocimientos específicos sobre el proceso a desarrollar
- Facilita la resolución de problemas y el logro de metas
- Facilita el diseño, implementación, control y mejoramiento del plan de acción para la implantación del sistema de gestión
- Apoya la consecución de metas con experiencias en otras empresas de servicios
- Se tiene una mirada imparcial de lo que la empresa prestadora de servicios realiza actualmente

### **3.8 Otra perspectiva para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.**

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad puede desarrollarse desde diferentes perspectivas. Giddens, (2007), nos presenta otra metodología para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, que se sintetiza en los siguientes pasos:

1. Establezca las necesidades y ventajas de implementar un sistema de Gestión de la Calidad.
2. Organice y establezca la dirección para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Establezca una estructura para la implementación del sistema.
4. Modifique, ajuste y diseñe el sistema a las necesidades del negocio en donde se implementa.
5. Diseñe el sistema de Gestión de la Calidad, de acuerdo a las exigencias del estándar implementado.

6. Documente el sistema de gestión de la calidad de acuerdo al diseño establecido.
7. Revise el cumplimiento y ventajas de implementar el sistema de gestión de la calidad por áreas.
8. Ponga en práctica las acciones correctivas y preventivas detectadas en las auditorías.
9. Establezca el compromiso y revisión periódico, de la alta gerencia de los resultados del sistema.
10. Planee y ejecute la auditoría externa de certificación.

Los pasos mencionados anteriormente son complementarios con los desarrollados en éste capítulo. Al final, la metodología específica para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, depende de las características de cada organización.

Lo anterior es complementario con los planteamientos de Van Lonn (2007) quien nos proporciona una perspectiva estructurada para alcanzar los resultados al interior de cualquier programa de calidad. Cómo es: 1) Definir, establecer y alinear el proyecto y los objetivos para la implementación del sistema de Gestión de la Calidad, 2) Establecer la forma como se va gestionar el proyecto, 3) definir los objetivos del equipo de trabajo y 4) los objetivos individuales de las personas que intervienen en el contexto seleccionado.

**Ejercicio de análisis**

10. Considerando las condiciones propias de su organización y con base en las fases y etapas presentadas establezca en su empresa de servicios el programa para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad. (Definir etapas y fases).
11. Elabore el diagnóstico estratégico de la calidad de una empresa presentando un análisis de las variables referenciadas en la figura 3.3 como son: el entorno, las fuerzas competitivas del sector, la cadena del valor y las capacidades y competencias organizacionales; criterios que se podrán reducir, aumentar, cambiar dependiendo del tipo de organización a la que se le realice el estudio.
12. Para el ejercicio anterior elabore un cuadro, utilizando la matriz DOFA planteada por Heinz Wiehrich. Posteriormente seleccione una estrategia considerando lo que puede generarle ventajas competitivas a la empresa de servicios.
13. Elabore un cronograma de actividades donde se incluyan las fases, las etapas y las actividades necesarias para implementar un sistema de gestión de la calidad, considere la figura 3.1.
14. Sugiera y explique una estrategia en una empresa de servicios, utilizando el concepto de Skinner de construcción de las competencias organizacionales.
15. Aplique el Ciclo PHVA para la solución de un problema en su empresa.

## **Capítulo 4**

### **Gestión por Procesos**

## **CAPÍTULO 4. GESTIÓN POR PROCESOS**

Para garantizar la eficacia del sistema de gestión de la calidad en las empresas de servicios, a lo largo de este capítulo desarrollaremos temas como los procesos y sus características, la caracterización, análisis y diseño de los procesos, el enfoque basado en procesos e igualmente conoceremos los diferentes diagramas con los que se representa un proceso. De esta forma se analizará cómo una empresa prestadora de servicios trabaja con todos sus procesos de forma interrelacionada y sistémica. En este sentido este capítulo nos permite, a través de los diferentes conceptos tratados, establecer la planificación de la calidad en todo y cada uno de los procesos que la organización debe desarrollar para poder garantizar el cumplimiento de cada una de las características inherentes al servicio prestado de tal forma que podamos satisfacer las necesidades de los clientes (Juran, 1990). Por consiguiente se especificarán los pasos necesarios para elaborar un mapa de procesos o red de procesos y las fichas de caracterización para describir el sistema de gestión de la calidad a través de unos procesos que están interrelacionados, lo que garantizará la satisfacción del cliente, de manera que la organización cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001.

Así mismo la Gestión por procesos nos permite tener una visión sistémica de la organización, como lo afirma (Bravo, 2006) ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De igual forma permite ubicar el sistema en su entorno, aceptar la complejidad, la autotoorganización, e inteligencia del sistema, así como la responsabilidad social con la sociedad en donde interactúa.

### **4.1 Procesos y sus características**

Falconi V (2004) en su libro Gerenciamento da rotina do trabalho do Dia-a-Dia, menciona la importancia que tiene trabajar con un instrumento básico para el gerenciamiento de la rutina de trabajo. En este sentido las diferentes formas de modelar un proceso al interior de la organización son determinantes para contar con herramientas que permitan establecer las metas al interior de cada área, de igual

forma nos permite planear el trabajo diario, lo cual hace posible que se puedan gerenciar los resultados al interior de la organización. Por lo anterior en este trabajo es importante entender y desarrollar el concepto de procesos.

#### **4.2 Los procesos y la planificación del sistema de gestión de la calidad.**

El concepto de *planificación del sistema de gestión de la calidad se relaciona con* las estructuras requeridas para los servicios y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, también el modelo de la norma ISO 9000 define la planificación de la calidad como la parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y la especificación de los procesos operativos necesarios, así como los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad, de igual manera éste recalca la importancia de tener claridad hacia donde deben encaminarse los esfuerzos de la organización, para lo que juega un papel importante el concepto de procesos, (Fontalvo, 2009).

Indiscutiblemente, hablar de planificación de la calidad es tener claramente definido el direccionamiento estratégico analizado previamente, así como las estructuras, enfoques y herramientas de calidad y sus actividades que articuladamente garantizaran la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y por ende contribuirán con la generación de ventajas competitivas. Es por esto, que es importante entender y manejar las diferentes concepciones de procesos, así como las herramientas requeridas para la estandarización de actividades al interior del sistema de Gestión de la Calidad.

##### **4.2.1 Procesos**

Muchos autores abordan la definición de PROCESOS de distintas formas pero podemos definir el concepto de PROCESOS según la Carl Duisberg Gesellschaft e. V. (1995) como la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

También se puede definir un PROCESO como el conjunto de métodos, materias primas, personas, máquinas, medio ambiente, recursos que como resultado de su

interacción generaran valor agregado y transformación, con lo que se crean productos y servicios para los clientes.

Estas definiciones de PROCESOS nos permiten apoyar, diseñar y operacionalizar los procesos requeridos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad con base a la norma ISO 9001 en las diferentes organizaciones.

A continuación presentamos una figura, en donde se bosquejan las diferentes características que debe poseer un proceso, cuando se modelan las diferentes actividades en la empresa.



## CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Proceso \_\_\_\_\_

Objetivo \_\_\_\_\_

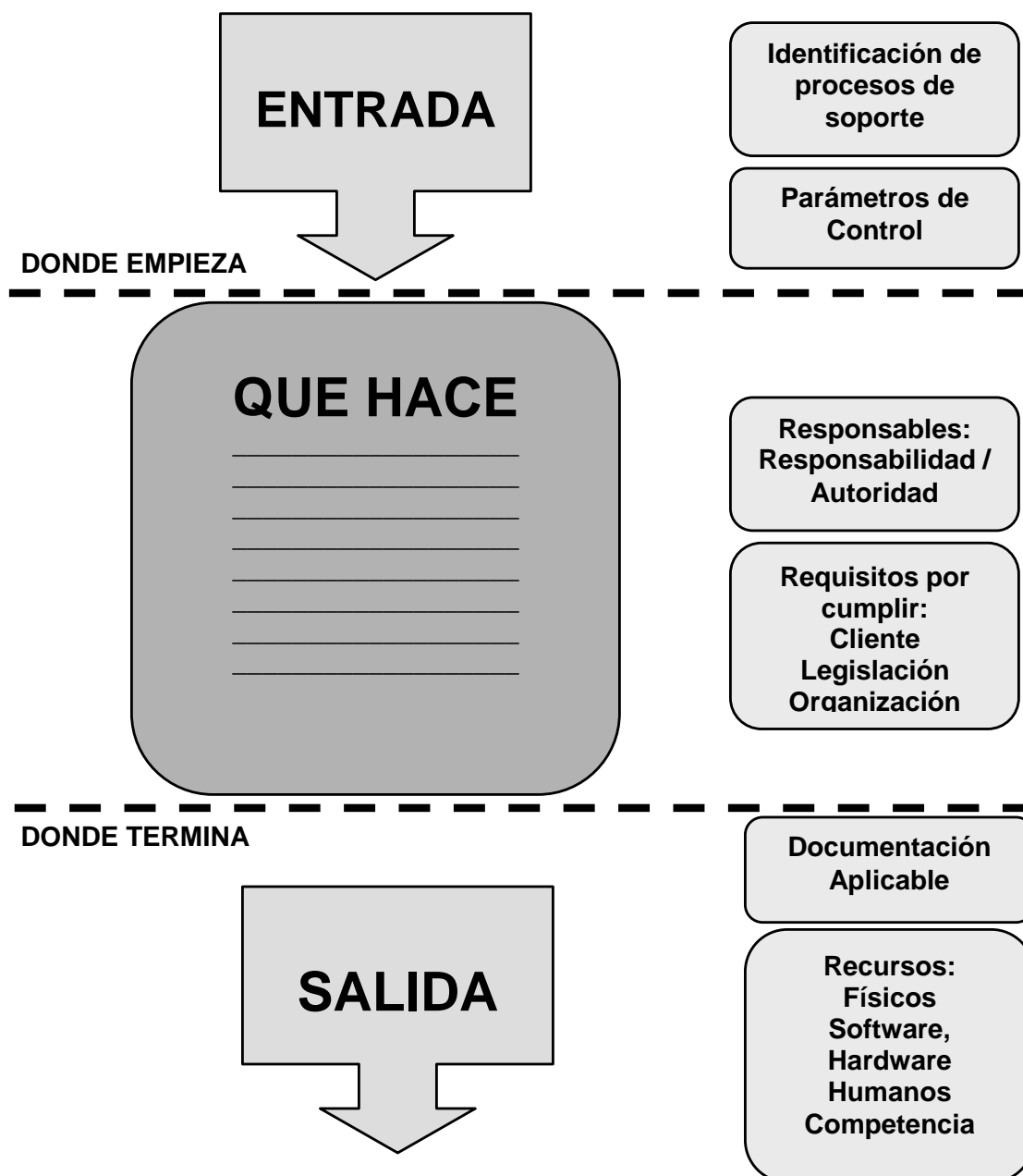


Figura 4.1

De igual forma estandarizar a través de un proceso es importante porque:

- Permite planificar la calidad al interior de las organizaciones.
- Contribuye a mejorar la productividad, al poder mapear las diferentes actividades del área de trabajo en cada organización.
- Permite priorizar sobre las actividades que contribuyen con la transformación y generación de valor al interior del área.
- Se puede identificar en que actividades participan mas personas.

Para lograr lo anterior , un proceso debe poseer las siguientes características, ver la figura 4.2:

<b>Unas entradas</b>	<b>El proceso que le antecede</b>
<b>Unas actividades</b>	<b>Los requerimientos del cliente</b>
<b>Unas salidas</b>	<b>Los recursos</b>
<b>El objeto</b>	<b>Unos parámetros de control</b>
<b>Un responsable</b>	<b>Documentación aplicable</b>
<b>Los límites</b>	<b>Una retroalimentación</b>
<b>El proceso que lo precede</b>	<b>Otra característica adicional requerida.</b>

**Figura 4.2**

De igual manera, la entradas de un proceso implica tener claramente identificada, la maquinaria, las personas responsables de los procesos, los materiales o información requerida, las medicciones del proceso, el Método a desarrollar y el contexto donde se va a intervenir o implementar el proceso.

### **4.3 Criterios para implementar los procesos**

Para la implementación de los procesos, Laman S, Burns E y Lynn K (2007), mencionan la importancia que tiene: 1) recopilar información de los clientes internos y externos acerca de la necesidades de nuestros procesos, para lo cual es importante 2) desarrollar reuniones con los diferentes miembros de la organización para determinar las necesidades del contexto en donde se estén levantando los

procesos, lo anterior con el fin de 3) tomar acciones referentes a las conclusiones que se generen en estas reuniones. Lo anterior permite 4) determinar lo pertinente que son las acciones y los procesos que se están desarrollando al interior de la organización, lo que facilita 5) tomar medidas que contribuyan con el mejoramiento de los procesos asociados con el sistema de Gestión de la Calidad Implantado.

De igual forma, Sever K (2007) con el fin de generar compromiso, cambios y orientación en los procesos, considera necesario establecer las siguientes actividades, como condiciones determinantes para implementar los procesos:

- Grupos de trabajo entre todos los proveedores de los procesos, los clientes y el responsable de los procesos.
- Una agenda de trabajo en donde se establezca una visión compartida para la cooperación de todos los interesados y mejoras en los procesos.
- Una visión sistémica del proceso, especificando las diferentes actividades, especificaciones, las comunicaciones y las aprobaciones por los diferentes niveles jerárquicos asociados con el proceso.
- Una descripción detallada de los diferentes pasos y actividades que involucren a los proveedores del proceso.
- Una lista de las herramientas específicas de calidad y gestión (QFD, AMEF, Seis Sigma, ESCC, etc) u operaciones que serán diferentes para cada proveedor o cliente, con las cuales se apoyaran los procesos.
- Una estimación del valor perdido como consecuencia de un proceso mal concebido y desarrollado.
- Cuál sería la ganancia si todos participan y se comprometen con las nuevas actividades del proceso.

- Cuál sería la pérdida si un proceso no se integra al sistema diseñado.

Lo anterior, con el fin de que las diferentes personas que participen en el proceso no perciban esto como un esfuerzo adicional que no redunde en las mejoras de su trabajo y del Sistema de Gestión de la Calidad.

#### **4.4 Análisis y diseño de los procesos**

Para representar el análisis y diseño de un proceso existen diferentes tipos de diagrama. Para el levantamiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad en empresas de servicios podemos utilizar los siguientes:

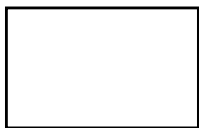
- Diagramas del Flujo de Procesos
- Fichas de Caracterización o Caracterización de Procesos
- Diagrama de Bloque

Sin embargo, cuando el sistema de gestión así lo requiera, también podemos utilizar los Diagramas de Recorrido y los Diagramas de Análisis del Proceso.

##### **4.4.1 Diagrama de flujo de procesos**

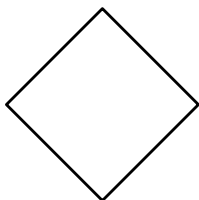
Cuando se analizan los procesos para su implementación y mejoramiento buscando darle cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001, es importante que se conozcan cada una de las actividades propias de estos procesos. En este sentido, muchas veces se requiere el diseño y el análisis de los procesos administrativos para el Sistema de Gestión de la Calidad y es, a través de un Diagrama de Flujo, como podemos realizar este trabajo. A continuación presentamos los símbolos básicos para elaborar el Diagrama de Flujo de un Proceso según la Carl Duisberg Gesellschaft e. V (1995):

---



Un rectángulo significa **actividad**

Dentro del rectángulo se debe colocar una breve descripción de la actividad



Un rombo significa **decisión**

Señala un punto en el que hay que tomar decisión, A partir del cual el proceso se ramifica en varias vías. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta que aparezca dentro del rombo.



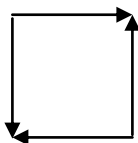
Este símbolo significa **terminal**

Identifica el principio o el final de un proceso



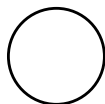
Este símbolo significa **documento**

Representa un documento relativo al proceso



Las flechas significan **líneas de flujo**

Representan vías del proceso que unen los diferentes elementos del proceso; la punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso



Un círculo significa **conector**

Se utiliza para indicar la continuación del diagrama de flujo del proceso

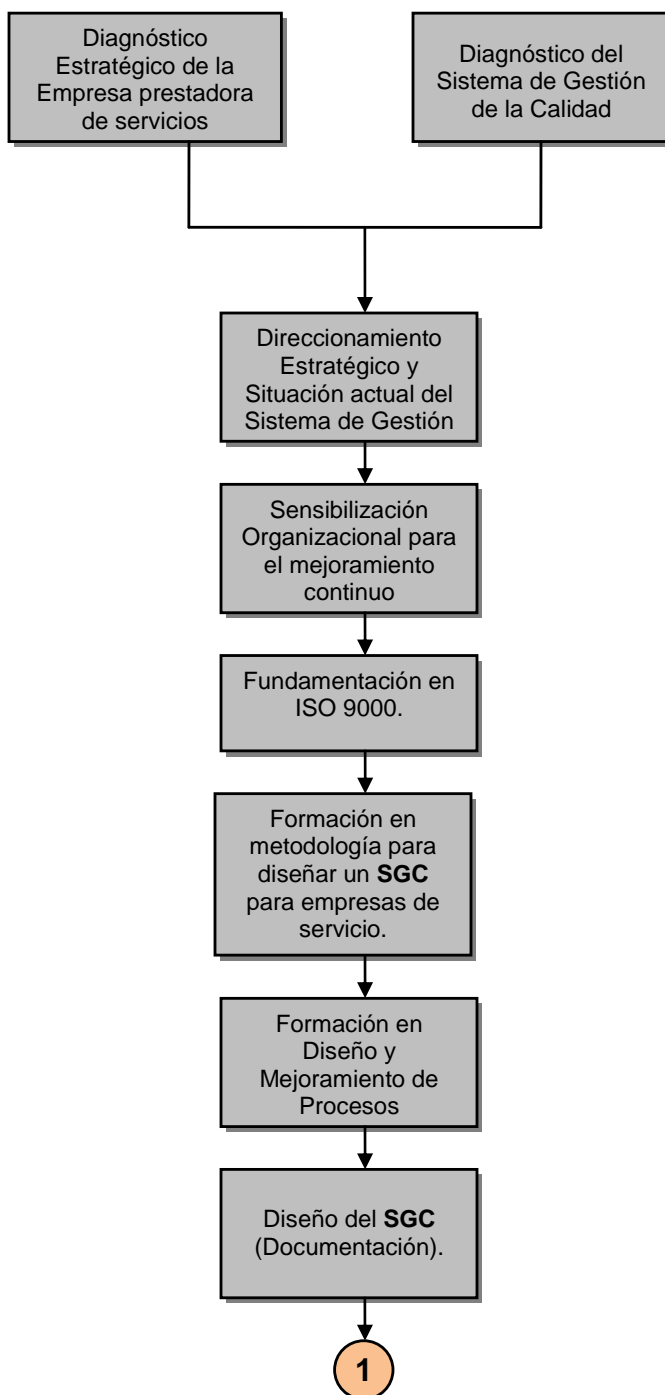
Con estos elementos se puede analizar y modelar un proceso requerido dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad con la posibilidad de mejorarlo continuamente en la medida en que las exigencias de la Empresa prestadora de servicios lo requieran.

#### 4.4.2 Diagrama de bloque

Otra forma de representar los procesos de manera práctica y sencilla es a través de los Diagramas de Bloque ya que por su sencillez, muchas veces, es muy práctica su

utilización, por lo cual presentamos un ejemplo del proceso de Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad a través de un Diagrama de Bloque.

### Proceso de implementación de un SGC



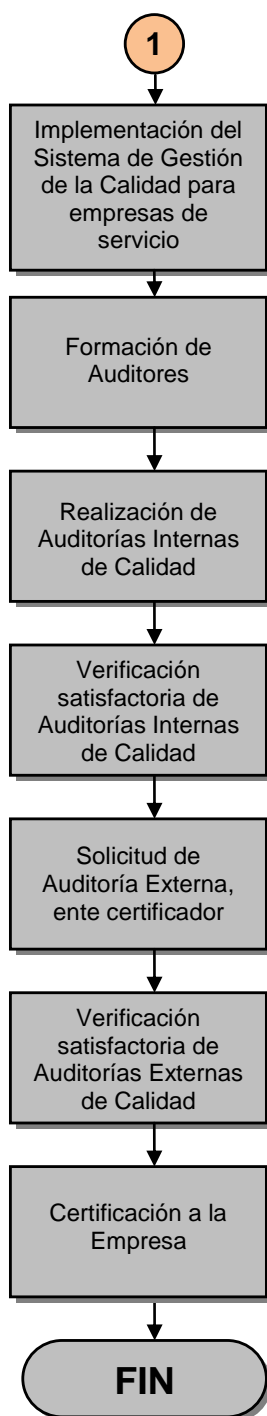


Figura 4.3

#### **4.4.3 Fichas de caracterización o caracterización de procesos**

La ficha de caracterización es una herramienta de planificación de la calidad que nos permite establecer los procesos existentes de la empresa con lo que se puede identificar quiénes son los clientes de la empresa y cuáles son las necesidades de estos clientes. Además nos permite traducir las necesidades del cliente al lenguaje de la empresa, se establecen las características del servicio a prestar de forma precisa y se puede transferir el proceso a todos los miembros de la organización (Juran, 1990).

De igual forma considerando que la norma ISO 9000 plantea a través del ciclo PHVA planear los objetivos y procesos, implementar los procesos, realizar el seguimiento y medición de los procesos y actuar en función correctiva las Fichas de Caracterización o Caracterización de Procesos son una herramienta sencilla y fácil de utilizar para el análisis y representación de los procesos. En este sentido la ficha de caracterización se constituye en una herramienta importante para la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos y, por ende, del Sistema de Gestión de la Calidad.

En la figura 4.4 se puede observar la estructura de las fichas de Caracterización o Caracterización de Procesos. El diseño de la ficha puede cambiarse y elaborarse para satisfacer las necesidades propias de la empresa.



<b>LOGO</b>	<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>					Código: MC-00-01	
						Edición: 0	
	<b>PROCESO</b>					Fecha:	
						Página: 1 de 42	
<b>OBJETO:</b>							
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>PARÁMETROS DE CONTROL</b>	
<b>RESPONSABLES:</b>							
<b>RECURSOS:</b>		CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:			REGISTROS:		
<b>OTROS DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>		<b>Requisitos de la norma</b>	<b>Requisitos legales</b>	<b>Requisitos de la organización</b>	<b>Requisitos del cliente</b>		
<b>ELABORÓ:</b>		<b>REVISÓ:</b>		<b>APROBÓ:</b>		<b>COPIA CONTROLADA:</b>	
COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD		JEFE DE ÁREA		<b>COPIA NO CONTROLADA:</b>	

Figura 4.4

#### **4.5 Como levantar los flujogramas para establecer los mecanismos a prueba de fallas.**

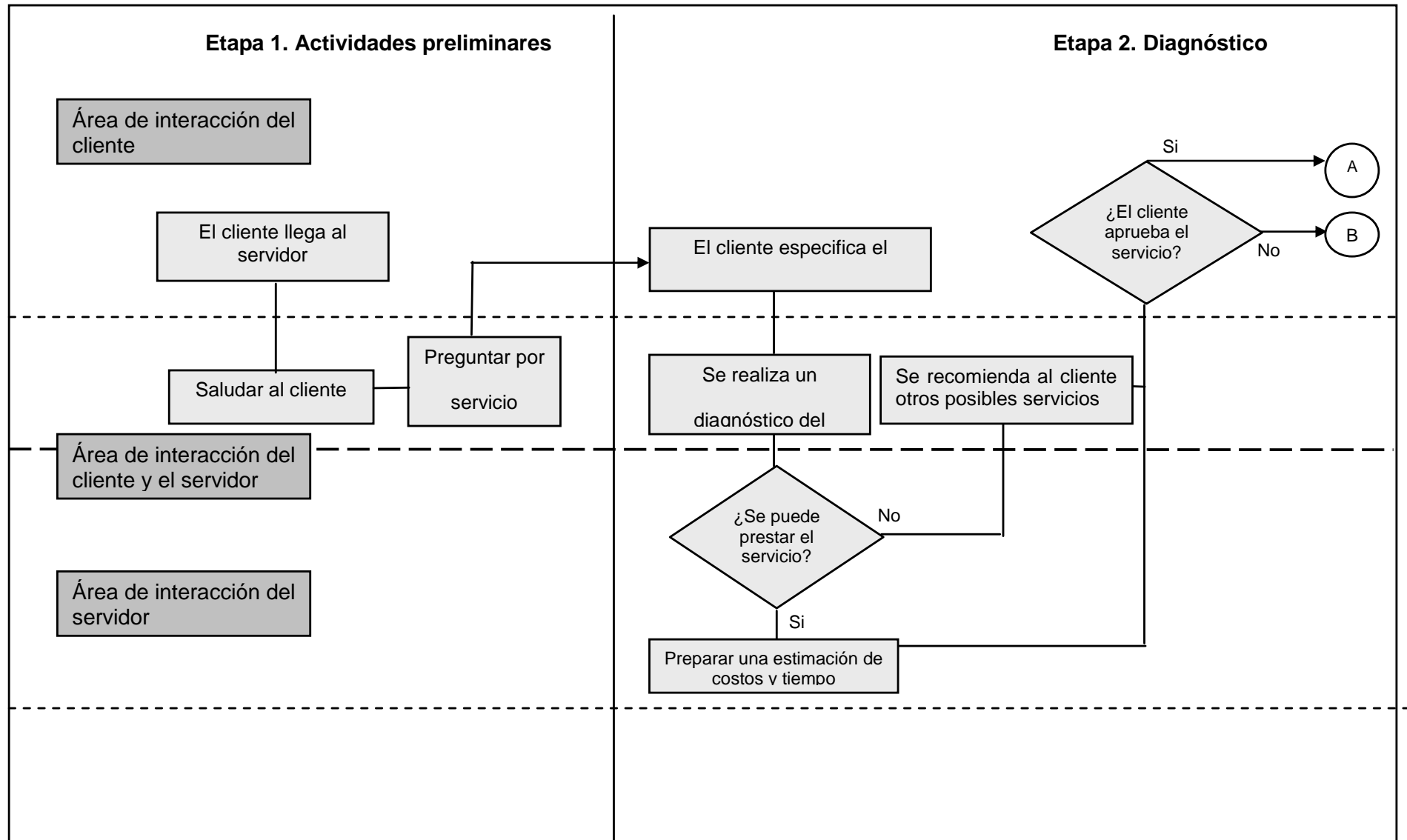
Considerando que la prestación del servicio implica diferentes tipos de contactos con el cliente, a continuación presentamos el concepto a pruebas de fallas que nos permite establecer a través de un flujograma los diferentes tipos de contacto con el cliente como son: primero, área de interacción del cliente; segundo, área de interacción del cliente y el servidor y el tercer área de interacción del servidor.

Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente en el capítulo 2 referente a la prestación de servicios a prueba de fallas así como el levantamiento de los flujogramas para una empresa de servicios analizado en este capítulo, se presentan a continuación los pasos para el levantamiento de éstos:

En forma general el proceso a prueba de fallas se puede establecer siguiendo los siguientes pasos que presentamos a continuación:

1. Diseñar e implantar los flujogramas del proceso, es decir, los pasos del proceso y el flujo de información entre el cliente y el servidor.
2. Determinar las líneas de visibilidad a través de las cuales interactúa el cliente y el servidor
3. Establecer el sistema a prueba de fallas para impedir que los errores se conviertan en defectos.

Con el modelo anterior se especifican unos criterios que nos permiten establecer unas variables que garantizan la satisfacción del cliente (ver Figura 4.5).



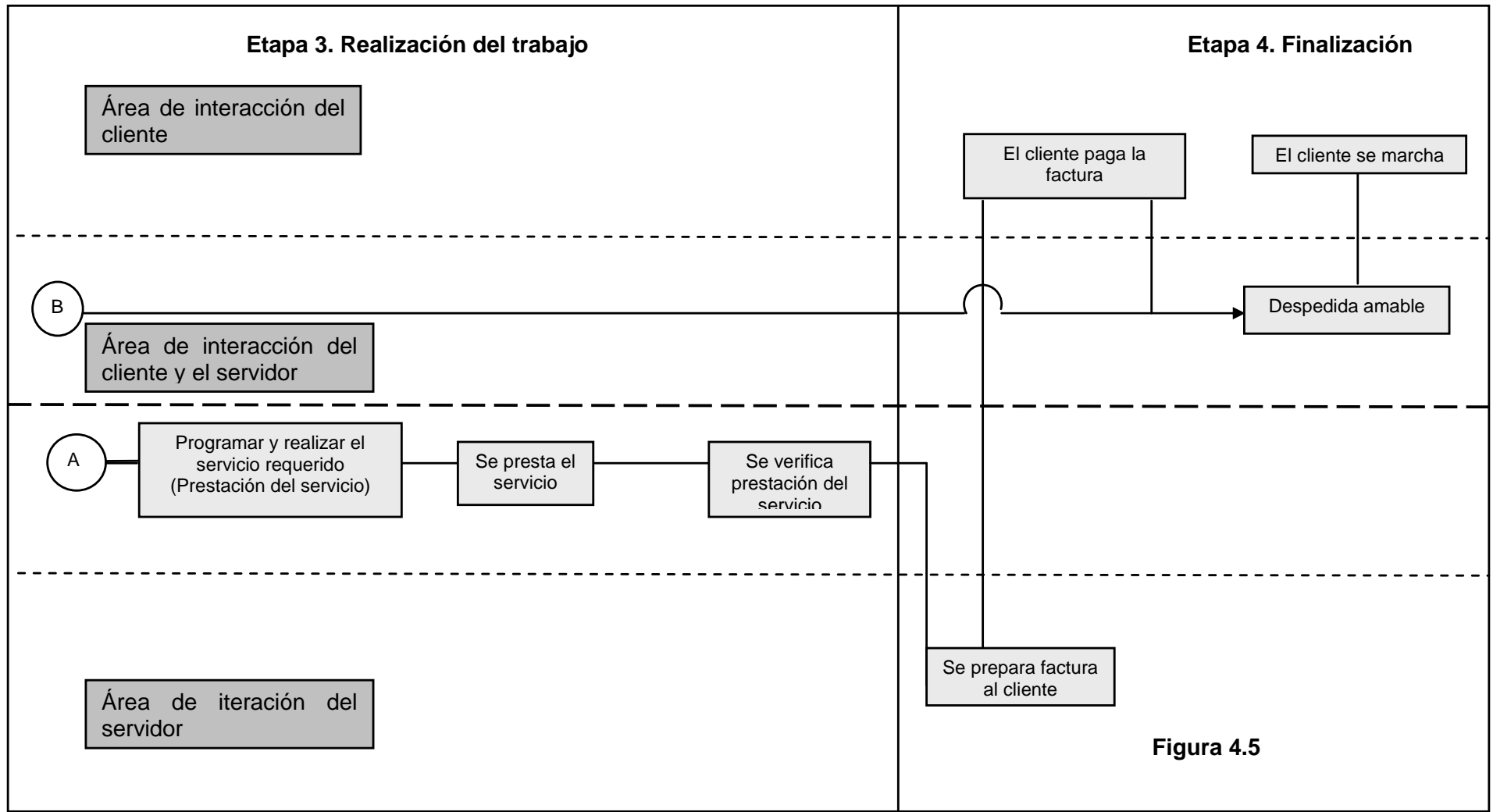


Figura 4.5

### **4.5 Enfoque basado en procesos**

Para garantizar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad en las empresas de servicios y por consiguiente la satisfacción del cliente, la norma ISO 9001, trae consigo el enfoque basado en procesos. De esta forma las empresas prestadoras de servicios trabajan con todos sus procesos de forma interrelacionada y sistémica implicando esto la necesidad de elaborar un mapa de procesos o red de procesos en donde se describe el sistema de gestión de la calidad de dichas empresas a través de unos procesos que están interrelacionados entre sí para garantizar la satisfacción del cliente, lo que genera para muchas empresas poder tener, de forma concreta, una serie de procesos simplificados que, a su vez, generan una eficacia operacional en el desarrollo de las actividades propias de la empresa.

El modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad para empresas de servicios basado en procesos se presenta a continuación. Ver Figura 4.6.

#### 4.5.1 Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos

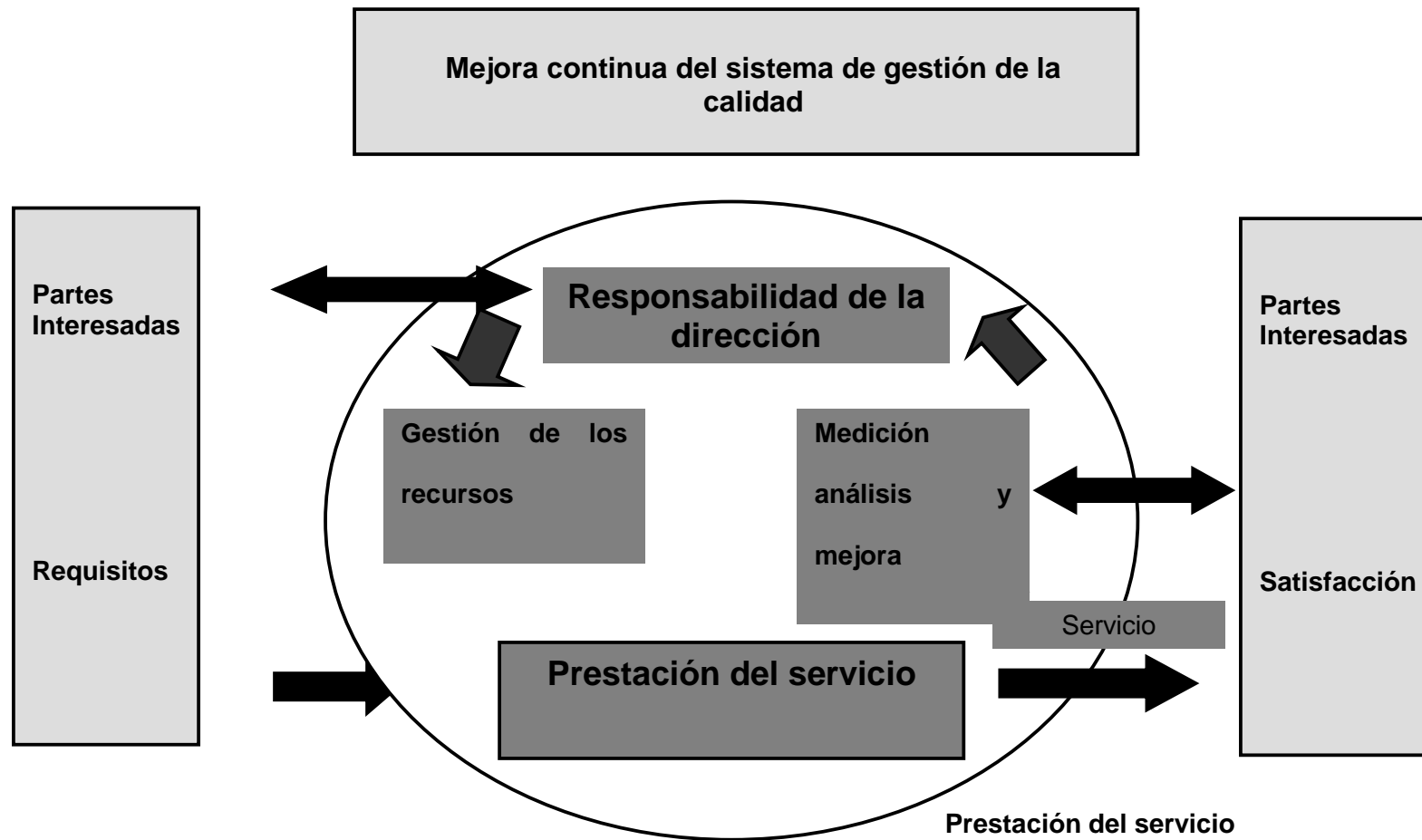


Figura 4.6

#### 4.5.2 Ciclo de DEMING

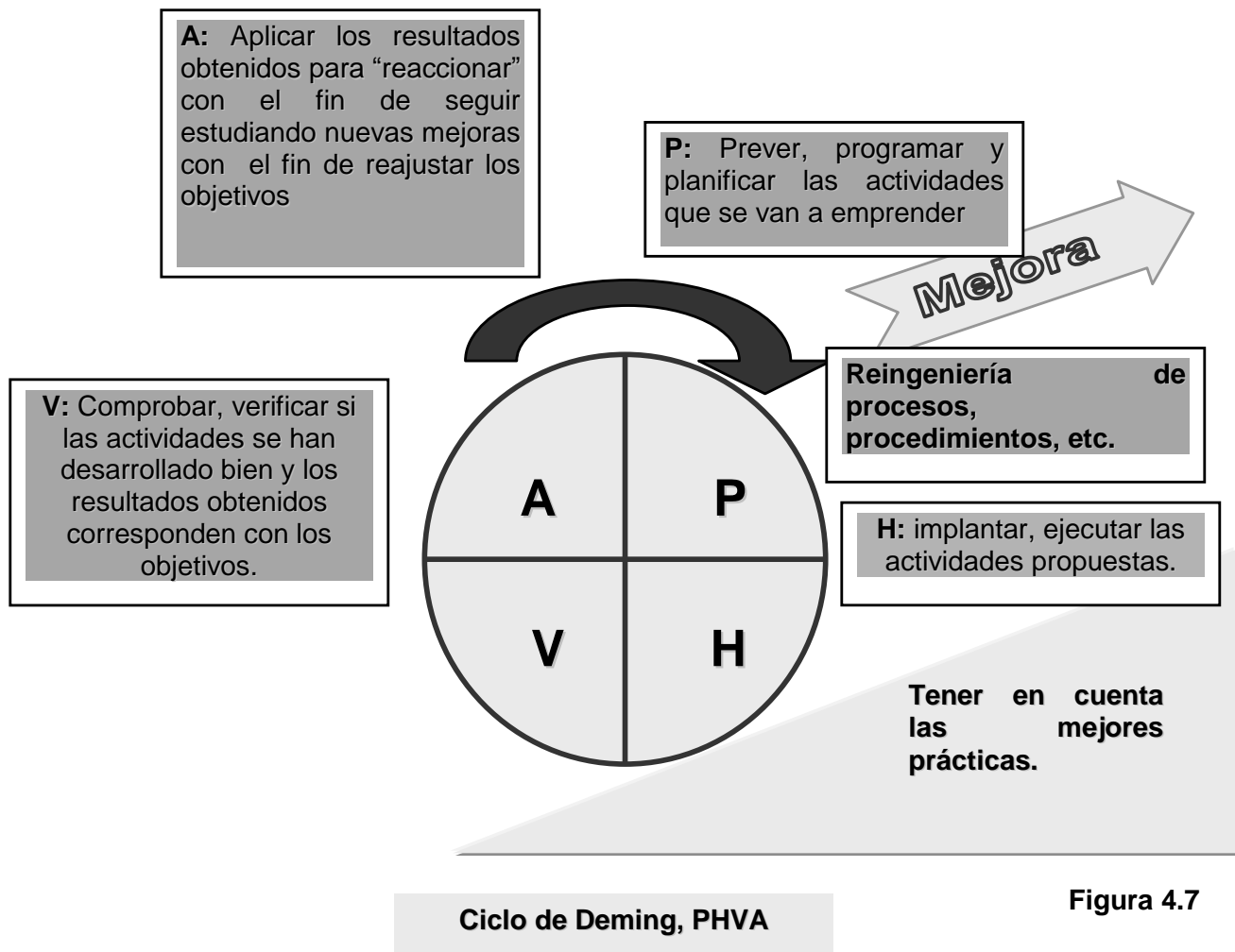


Figura 4.7

El enfoque basado en procesos de la norma ISO 9000 consigna el ciclo: planear, hacer, verificar y actuar en función correctiva (PHVA) que se presenta en la figura y que, a su vez, también se refleja en el modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos analizado anteriormente. Con lo que se logra que como producto de la retroalimentación permanente la organización evolucione.

#### 4.6 Jerarquización de las actividades de un SGC.

Considerando el enfoque basado en procesos que contempla la norma ISO 9001 podemos hacer la clasificación de los procesos de la empresa prestadora de servicios de la siguiente manera:

TIPOS DE PROCESOS	PROCESOS REFERENTES A LA NORMA
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.
APOYO	GESTIÓN DE LOS RECURSOS. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.
OPERATIVOS	PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

Figura 4.8

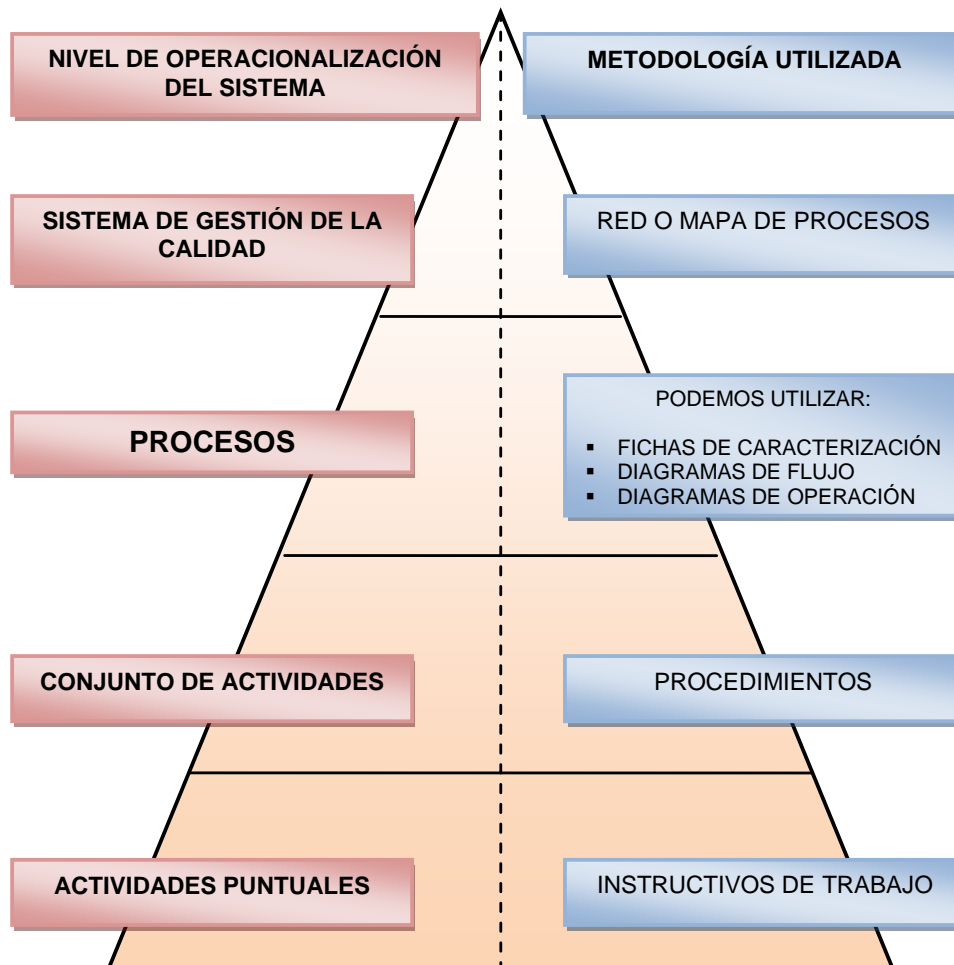
Los procesos de DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO se constituyen en soporte para el establecimiento de la estrategia así como también para la alineación de ésta en la Empresa prestadora de servicios.

Los procesos OPERATIVOS son aquellos que generan valor agregado a la empresa prestadora de servicios.

Los procesos de APOYO se constituyen en pilar fundamental para soportar los procesos de Direccionamiento Estratégico y los procesos Operativos.



Los procesos establecidos en la norma se pueden descomponer en Subprocesos; estos a su vez en actividades para posteriormente transformarse en tareas. Lo anterior se puede observar a través de la siguiente figura.



**Figura 4.9**

La operacionalización del sistema de gestión de la calidad para empresas de servicios también se puede mostrar gráficamente en la siguiente figura donde se muestra la interrelación; esto es importante sobre todo cuando se redacta el manual de Calidad. Ver figura 4.10.

#### 4.6.1 Jerarquización de las actividades de un SGC

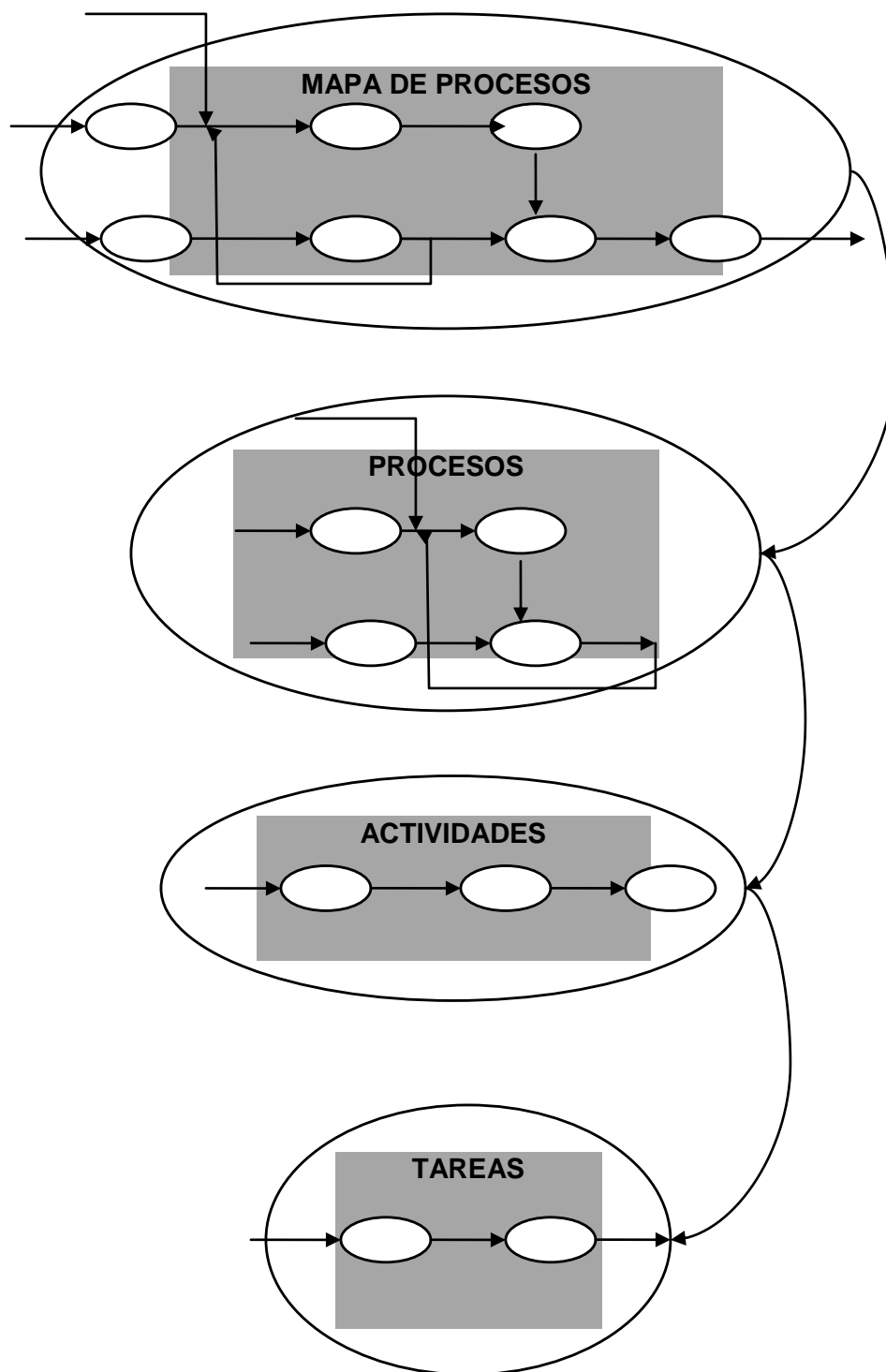


Figura 4.10

## **4.7 Mapa de procesos**

El mapa de procesos, red de procesos o supuestos operacionales es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor.

Este concepto de mapa de procesos lo refuerzan Sangeeta, S., Banwet, D. y Karunes, S., (2004), cuando definen la calidad de un sistema como un concepto multidimensional que no puede evaluarse con un solo indicador dado que involucra características de entrada, procesos, rendimientos y múltiples instancias referentes al servicio, y debe estar soportado en un componente estratégico, que en el mapa de procesos se ve reflejado en los procesos directivos. Estos autores invitan a entender que un sistema de gestión de la calidad debe considerar las entradas al sistema, el propio sistema y sus rendimientos. Dicha concepción permite medir la calidad en un todo, en el servicio y en el usuario.

Para la elaboración de un mapa de procesos se deben establecer los procesos que garanticen a la organización poder generar una ventaja competitiva para lo cual analizaremos cómo poder determinar cuáles pueden ser los procesos claves para el éxito requeridos por la organización de servicios que se deben considerar.

### **4.7.1 Establecimiento de los procesos clave para el éxito.**

Dentro de la red de procesos debemos garantizar que se establezcan aquellos procesos que le garantizarán a la organización implementar la estrategia seleccionada con la que la organización pueda generar una ventaja competitiva en el entorno en el que compite.

### **4.7.2 Pasos para el establecimiento de los procesos claves para el éxito.**

A continuación se describen los pasos para desarrollar un mapa de procesos:

- Realizar un inventario de todos los procesos de la empresa prestadora de servicios.

- Determinar:
  - Las capacidades y competencias que la empresa prestadora de servicios debe potenciar para mantener una ventaja competitiva sostenible y rentabilidades superiores a la media del sector.
  - Las características, condiciones o variables que al estar debidamente soportadas, conservadas o gestionadas tienen un impacto significativo en el éxito de la empresa prestadora de servicios.
- Establecer qué variables son influenciables por la dirección a través de sus decisiones y su incidencia en la posición competitiva global de la empresa de servicios.
- Objetivos intermedios cuya ejecución conduce a la implementación exitosa de la estrategia y, con ello, al logro de sus beneficios.
- Trabajos clave que deben ejecutarse muy bien para que la empresa de servicios llegue a ser exitosa.
- El resultado final de esta operación va a ser la obtención del grado de importancia de cada uno de los procesos de la empresa de servicios y, en función de dicho grado, el conocimiento de cuáles son los procesos más importantes que denominaremos PROCESOS CLAVES.

Factores Clave Procesos				

**Figura 4.11**

De acuerdo a lo anterior se presenta un formato (figura 4.11) que permite analizar los procesos y los factores claves que, analizados y cuantificados a través de una escala

valorativa donde **E**: Excelente, **B**: Buena, **R**: Regular, **D**: Deficiente, nos permite establecer los procesos que generaran una ventaja competitiva a la empresa de servicios; ver ejemplo figura 4.12.

<b>FACTORES CLAVES PROCESOS</b>	<b>Participación del personal laboral</b>	<b>Dirección (flexible, creativo y profesional)</b>	<b>Calidad de los servicios y de la gestión</b>	<b>Recursos</b>	<b>Satisfacción del cliente</b>
Establecimiento de las políticas de la calidad					
Diseño de servicio en función de la satisfacción del cliente					
Planificar el servicio					
Revisión del sistema por parte de la gerencia					
proceso de administración de recursos					
Formación y capacitación del personal					
Mejoramiento del ambiente de trabajo					
Control de servicios no conformes del SGC					
Análisis de la información y verificación para cumplir con las necesidades del cliente					
Acciones correctivas y preventivas del SGC para el mejoramiento de los servicios					
Procesos relacionados con el cliente					
Diseño y desarrollo de la prestación del servicio					
Prestación del servicio					
Oportunidades de mercado					
Grado de satisfacción del cliente					
Descubrimientos tecnológicos					
Nuevos recursos					
Políticas económicas de incentivación					

Figura 4.12

#### **4.7.3 Pasos para la elaboración del mapa de procesos**

Para la elaboración del mapa de procesos podemos tomar como referencia la figura 4.13 en donde se esquematizan los diferentes subprocesos que podrían considerarse para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.

En la figura mencionada anteriormente se presentan los procesos requeridos por la Norma y, dentro de éstos, se proponen los subprocesos que podrían considerarse para el levantamiento del mapa de Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad; lo anterior se presenta considerando los requisitos de la Norma ISO 9001.

Para la elaboración del Mapa de Procesos debemos considerar las siguientes etapas:

1. Conformar un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas para analizar, diseñar y elaborar el Mapa de Procesos.
2. Deben identificarse los procesos actuales de la empresa prestadora de servicios considerando el concepto de procesos claves del éxito.
3. Deben identificarse los procesos requeridos para la implementación de un SGC para empresas de servicios.
4. Los procesos actuales se confrontarán con los requeridos por la empresa prestadora de servicios para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad.
5. Con lo cual se podrán identificar los procesos faltantes que deben diseñarse, documentarse, socializarse e implementarse dentro de la empresa prestadora de servicios.
6. Para lo anterior, es importante priorizar el nivel de importancia de los procesos (Ver numeral 4.7.2) calculando el impacto de éstos dentro de la empresa prestadora de servicios para posteriormente seleccionar los procesos claves.

7. Clasificar de manera secuencial y relacionar cada uno de los procesos pertenecientes al mapa de procesos (responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización de los bienes y/o servicios y medición, análisis y mejora).
8. Documentar la interrelación de los procesos en el Mapa de Procesos.

PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS	PROCESOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	PROCESOS FALTANTES QUE DEBEN DISEÑARSE

Figura 4.13

- Una vez identificados los procesos claves procederemos a representarlos en un mapa de procesos clasificándolos en procesos gerenciales, operativos y de apoyo cuyo mapa de procesos debe ser útil para proporcionar a todos los miembros de la empresa de servicios una visión global del conjunto de actividades de la empresa constituyéndose este mapa de proceso en una excelente herramienta de planificación de la calidad. Ver figura 4.14



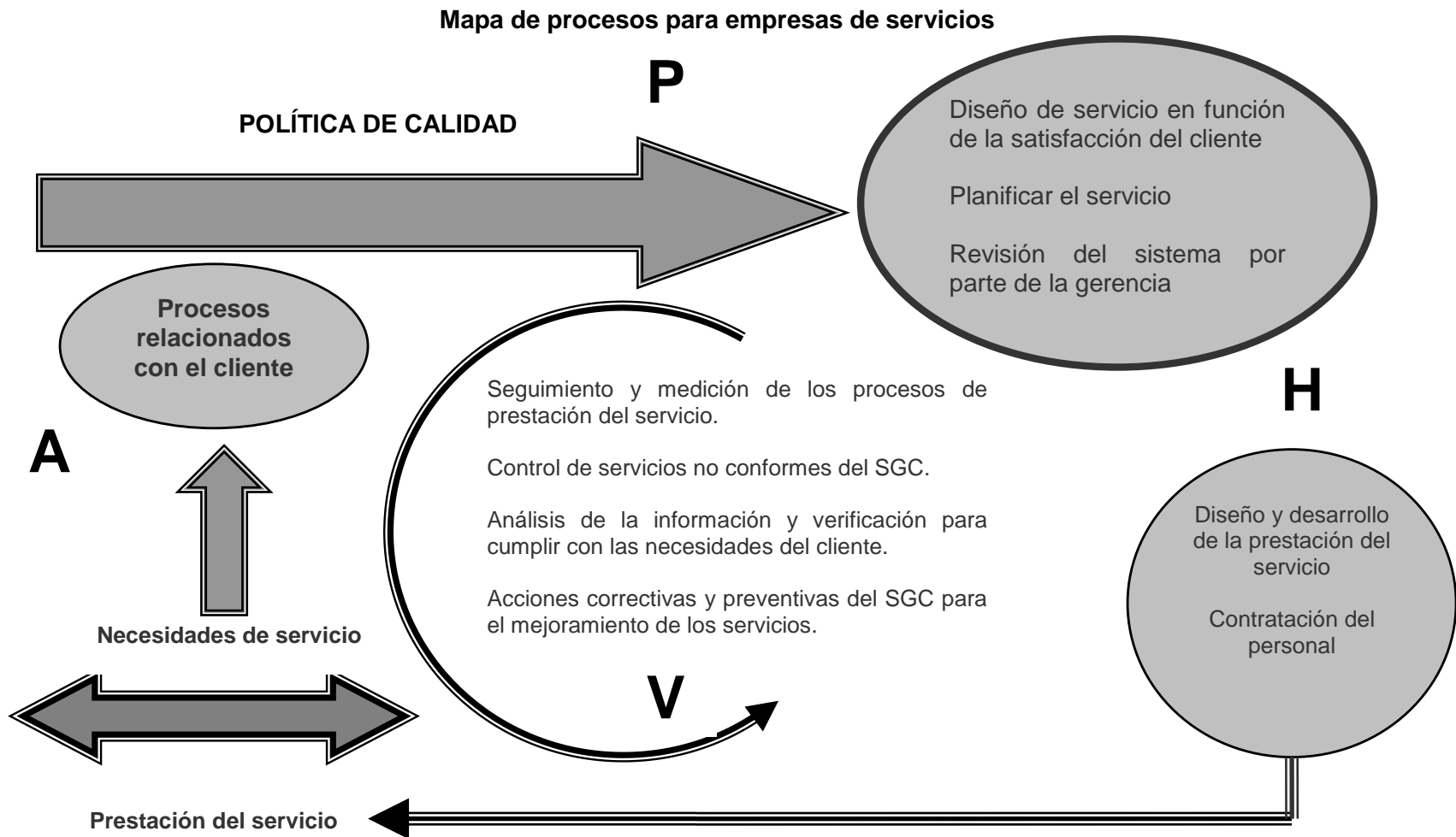
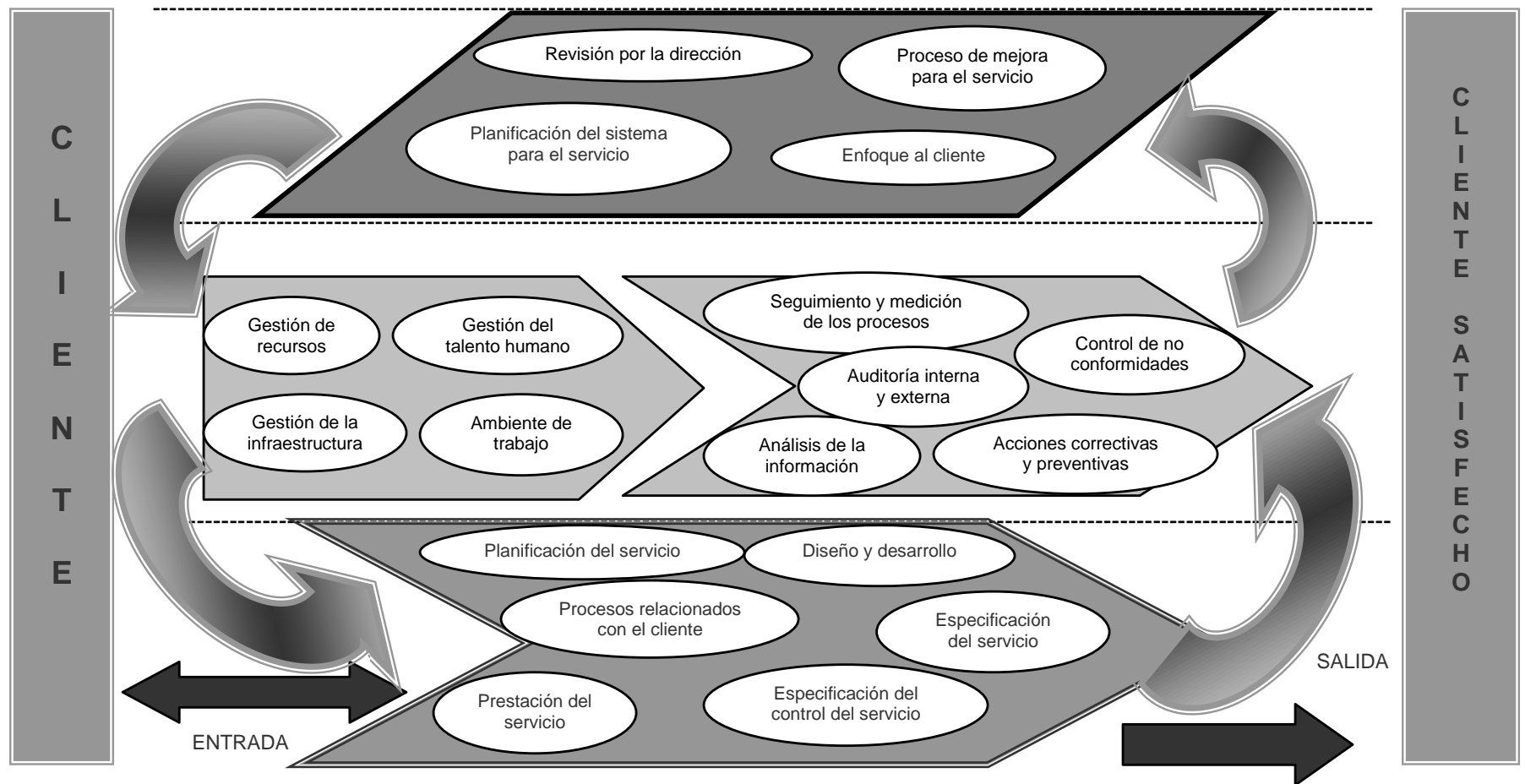


Figura 4.14

#### **4.7.3.1 Mapa de proceso modelos para empresas de servicios**

Actualmente las empresas de servicios juegan un papel importante en la actividad económica, razón por la cual presentamos unos modelos de mapas que pueden facilitar la selección de los procesos claves para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Lo anterior facilitará la comprensión de los distintos procesos que hacen parte de un sistema de gestión de la calidad para dichas empresas así como también los criterios a considerar para la determinación de los procesos en empresas de servicios de Salud, Seguridad, Construcción, Bancarios, Consultoría, Educación, Turístico, Hotelero y servicios en general. Lo anterior considerando las exigencias de la Norma ISO 9000 . Ver figura 4.10 y los anexos.

**Mapa de procesos para la prestación de servicios.****Figura 4.15**

#### 4.7.4 Matriz de responsabilidades

Una de las características principales de un sistema de gestión de la calidad es que las responsabilidades en los procesos deben estar claramente definidas, para lo cual se puede utilizar la Matriz de Responsabilidades, que permite el establecimiento de estas. A continuación un ejemplo de una matriz de responsabilidades:

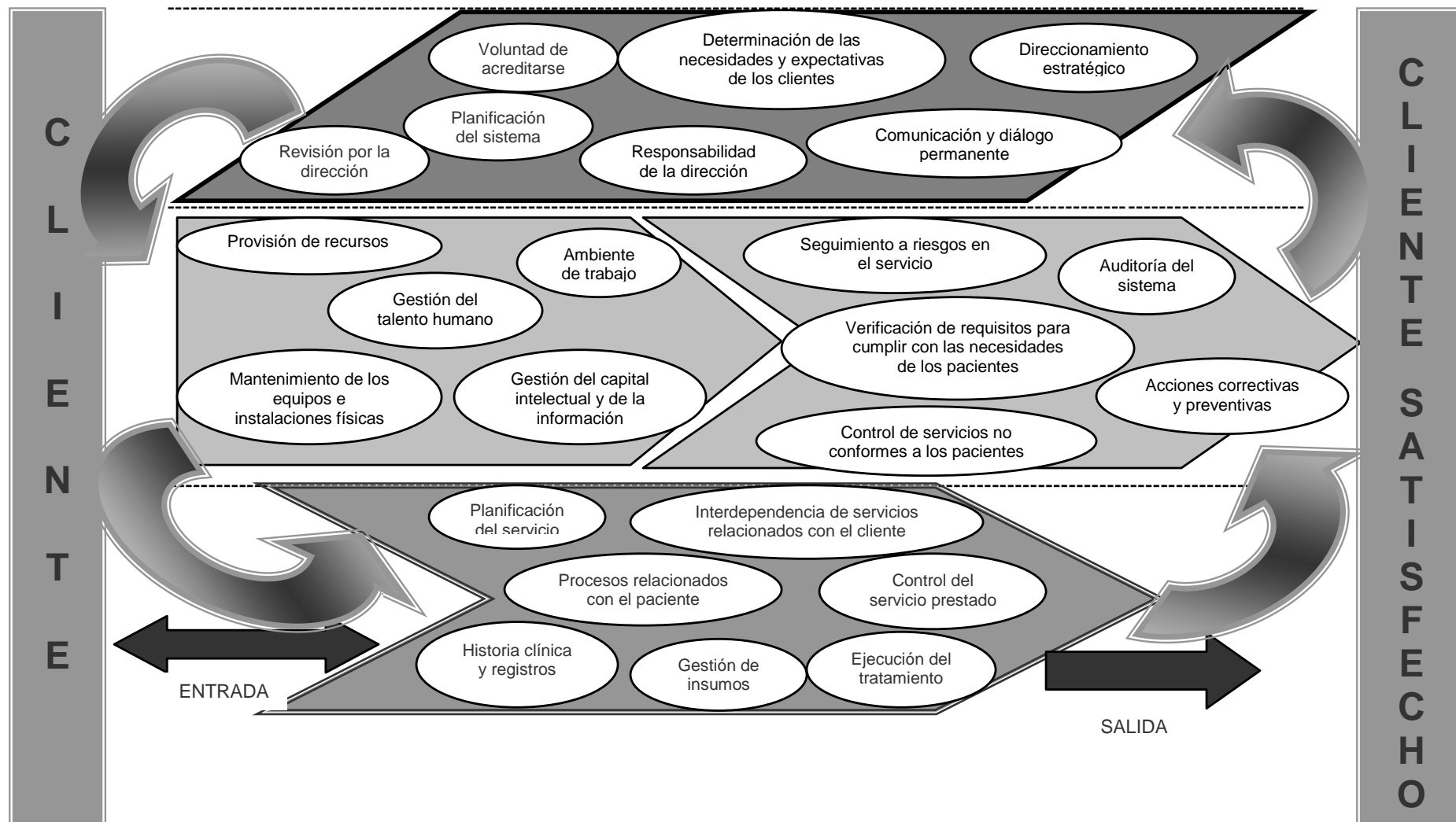
NUMERAL	REQUISITOS	RESPONSABLE
4	Sistema de Gestión de la Calidad	Coordinador del Sistema
4.1	Requisitos Generales	Gerencia General
4.2	Requisitos de la Documentación	Coordinador de gestión de la Calidad
5	Responsabilidad de la Dirección	Gerencia General
5.1	Compromiso de la Dirección	Gerencia General
5.2	Necesidades y Requisitos del Cliente	Gerencia de Ventas
5.3	Política de la Calidad	Gerencia General
5.4	Planificación	Gerencia General
5.5	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	Gerencia General
5.6	Revisión por la Dirección	Gerencia General
6	Gestión de los Recursos	Gerencia General
6.1	Equipamiento y Provisiones del Recurso	Gerencia General
6.2	Recurso Humano	Coordinadora de Salud Ocupacional y Gestión Humana
6.3	Infraestructura	Jefe de Mantenimiento
6.4	Entorno laboral	Jefe de Mantenimiento
7	Prestación del Servicio	Jefe de Servicio al Cliente
7.1	Planificación de la Realización del Servicio	Jefe de Prestación de servicios
7.2	Relación con el cliente, comunicación y Propiedad	Jefe de Servicio al Cliente
7.3	Diseño y Desarrollo	Jefe de Ingeniería de Empaque
7.4	Compras	Asistente de Compras
7.5	Prestación del Servicio	Jefe de prestación de servicios
8	Medición, Análisis y Mejora	Gerencia General
8.1	Generalidades	Gerencia General
8.2	Nivel de Satisfacción del Cliente	Gerencia General
8.3	Medición de los Procesos	Coordinador de gestión de la Calidad
8.4	Control y Manejo de no conformidades	Coordinador de gestión de la Calidad
8.5	Análisis de Datos	Gerencia General
8.6	Mejora Continua	Gerencia General
8.7	Acciones Correctivas	Coordinador de gestión de la Calidad
8.8	Acciones Preventivas	Coordinador de gestión de la Calidad

**Ejercicio de análisis**

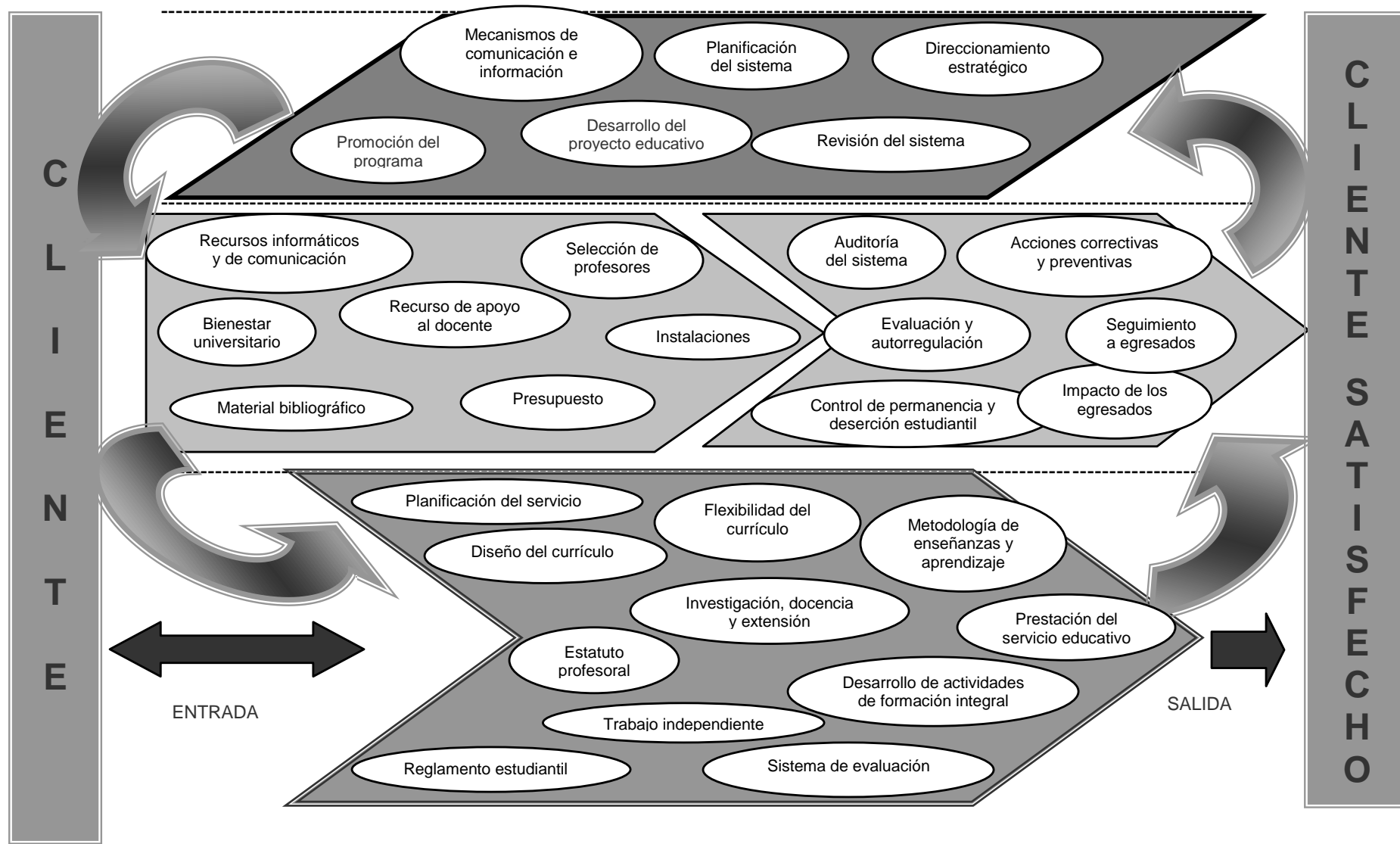
1. Tome 2 procesos de una empresa de servicios y documéntelos con los criterios presentados en la figura 4.1.
2. Tome 2 procesos de una empresa de servicios y documéntelos con los elementos presentados en la fichas de caracterización.
3. Tome dos procesos de una empresa de servicios y elabore los procesos con los flujogramas, el diagrama de bloque y considere el concepto de áreas de interacción con el cliente.
4. Tome dos procesos de una empresa de servicios y aplique los tres pasos para la implementación de los mecanismos a prueba de fallas; se recomienda revisar el capítulo 2.
5. Analice los procesos de una organización de servicios y realice la clasificación de los procesos considerando la tipología de los procesos y clasifíquelos con base en el modelo de procesos que trae consigo la norma.
6. Tome todas las actividades de una empresa de servicios y realice una clasificación de las actividades desarrolladas por ésta considerando los elementos presentados en la figura 4.7.
7. Tome una empresa de servicios y establezca los procesos claves para alcanzar el éxito considerando la metodología presentada en este capítulo.
8. Considere el ejercicio 7 y elabore el mapa de proceso para la misma empresa.
9. Establezca los procesos claves del éxito, explique y argumente por qué seleccionó dichos criterios en una empresa específica
10. Con base en la metodología del mapa de procesos establezca los procesos que garantizan la satisfacción del cliente utilizando los factores clave de éxito.

11. Con base en el ejercicio anterior elabore las fichas de caracterización de los procesos del sistema de gestión de la calidad.
12. Seleccione una empresa de servicio, referenciada en los sectores que se presentan en los mapas de procesos modelo y desarrolle los puntos 7 y 8 de estas preguntas.

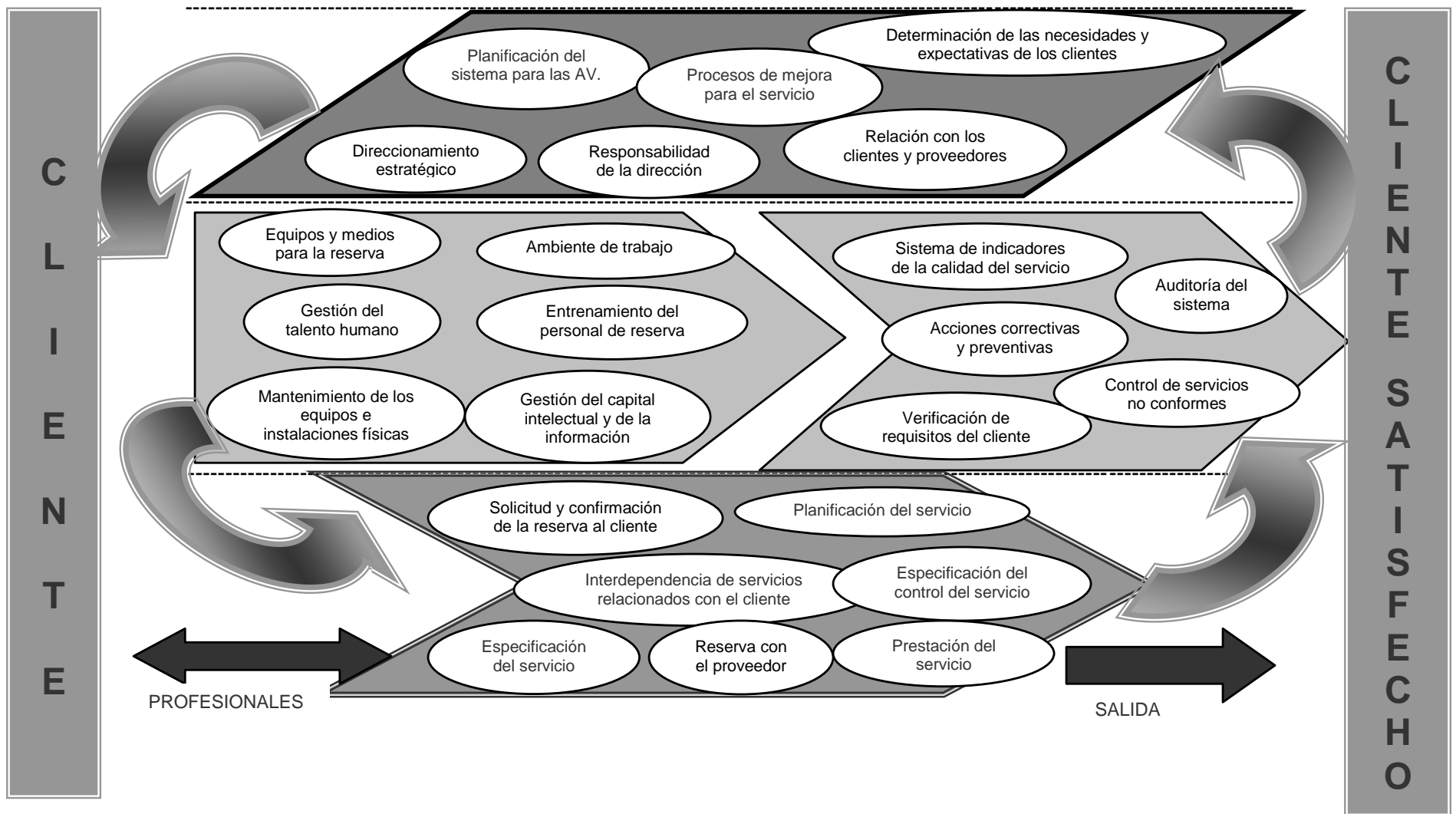
## **Anexos**

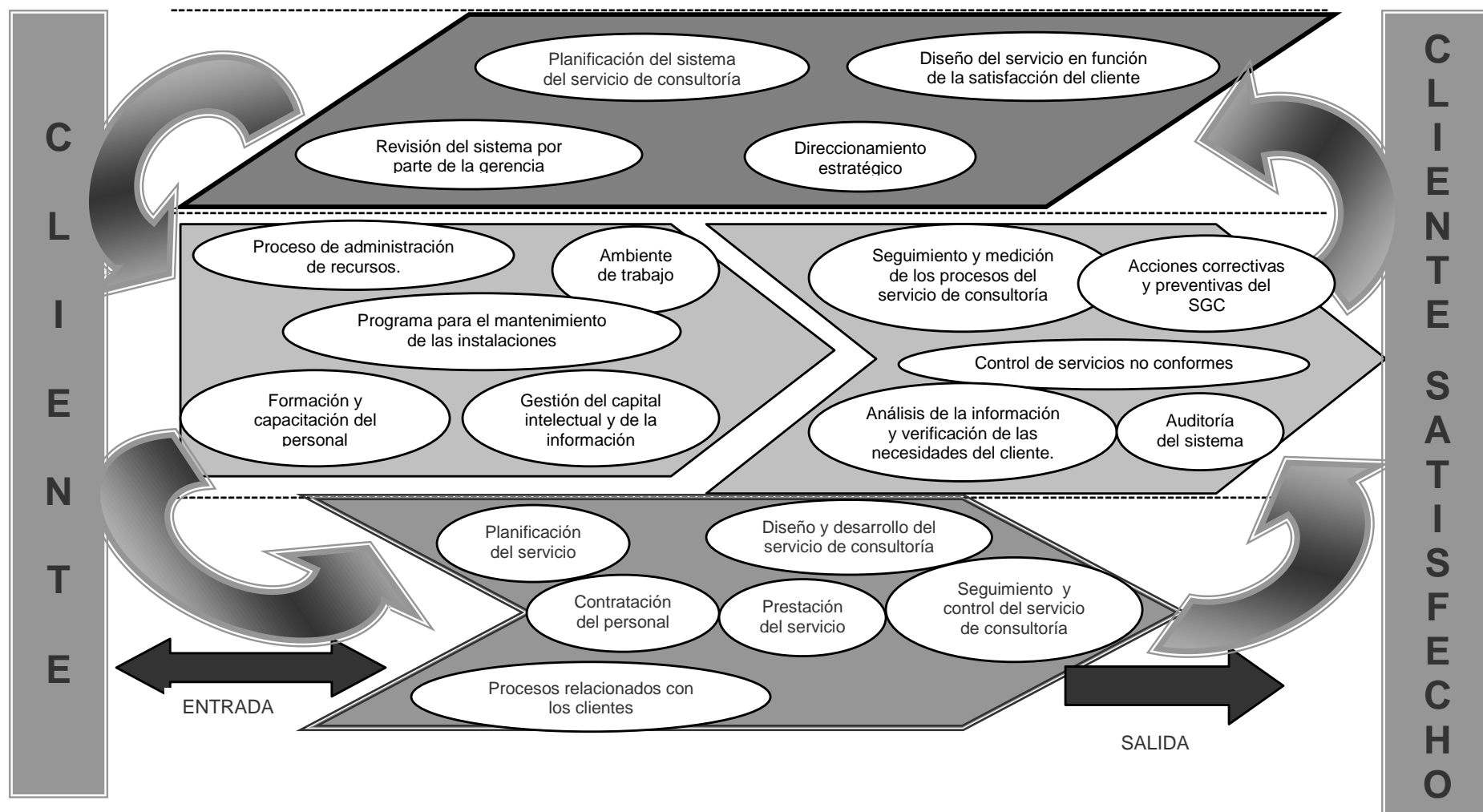
**ANEXO 4.1 Mapa de procesos para la prestación de servicios en el sector salud.**

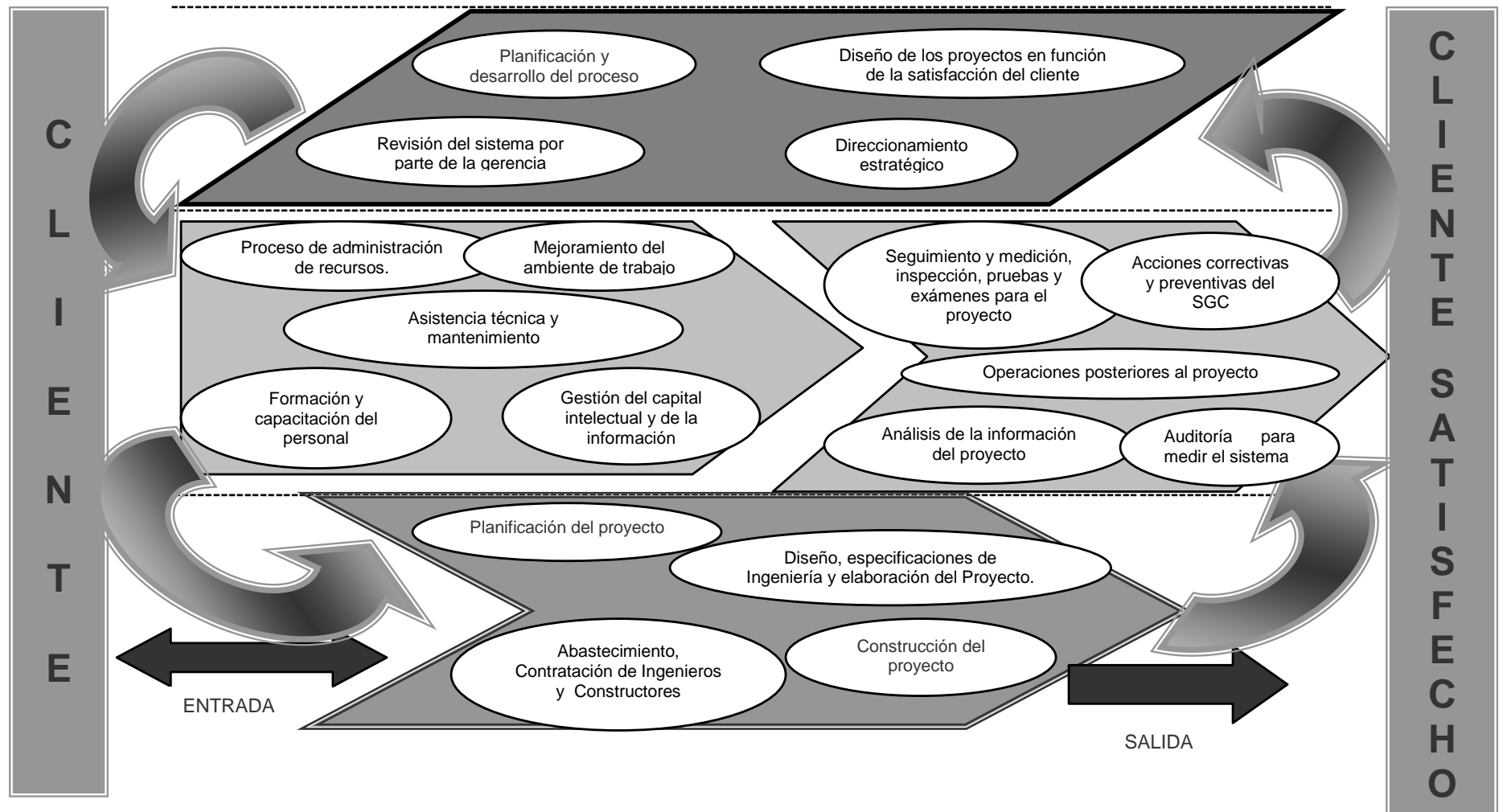


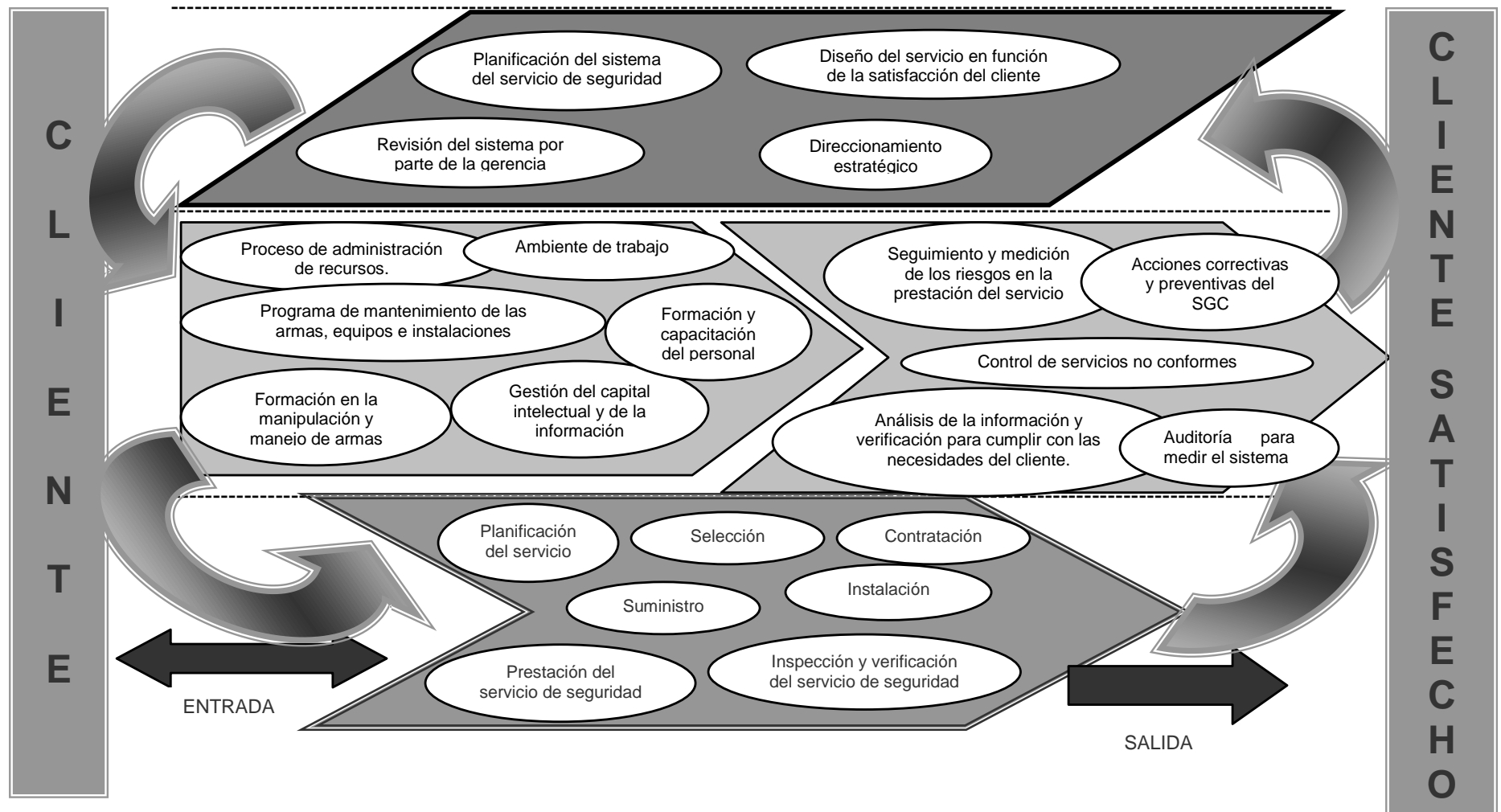
**ANEXO 4.2 Mapa de procesos para la prestación de servicios en el sector educación.**

**ANEXO 4.3 Mapa de procesos para la prestación de servicios en el sector turístico  
(AGENCIA DE VIAJES A.V.).**

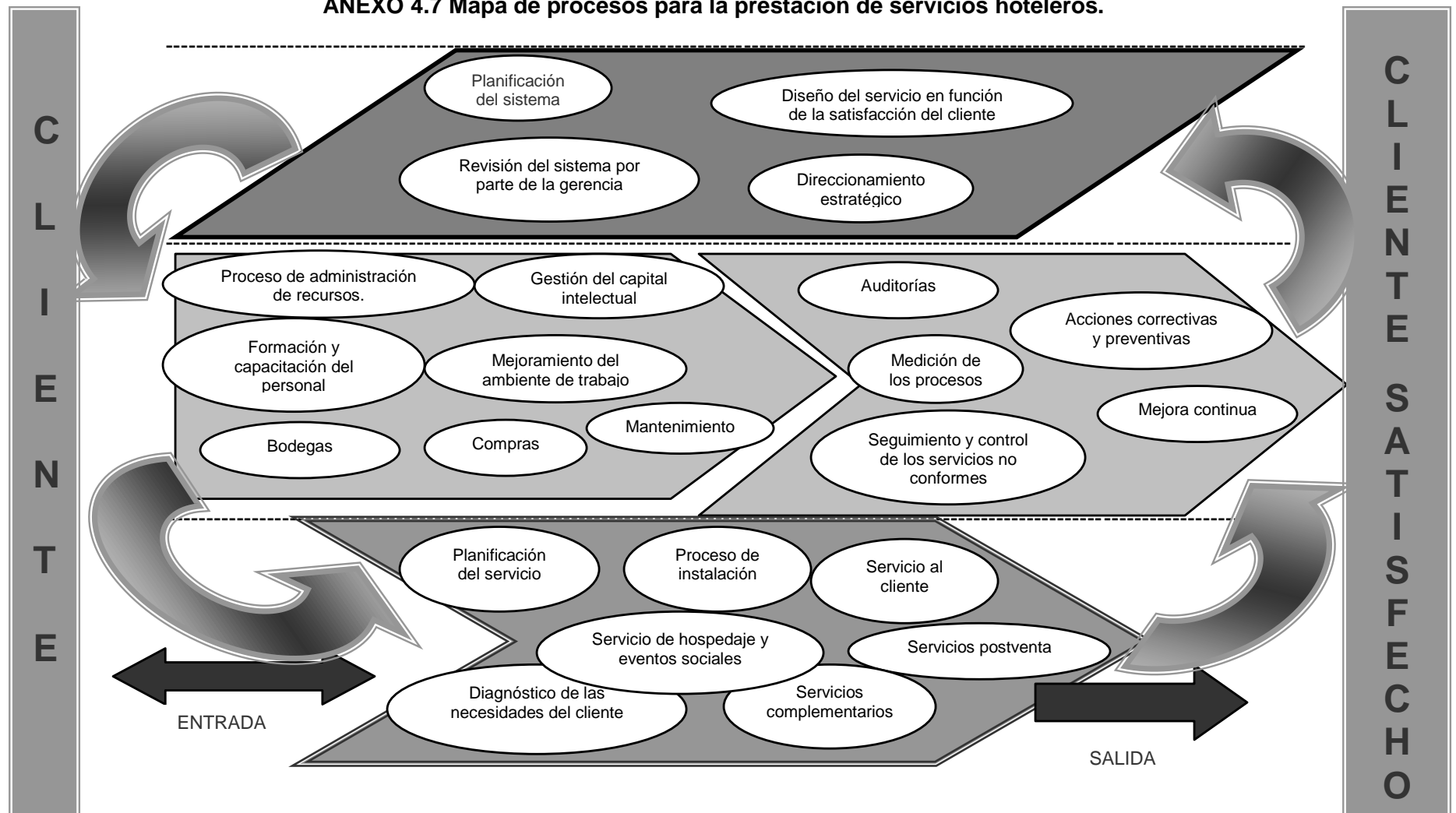


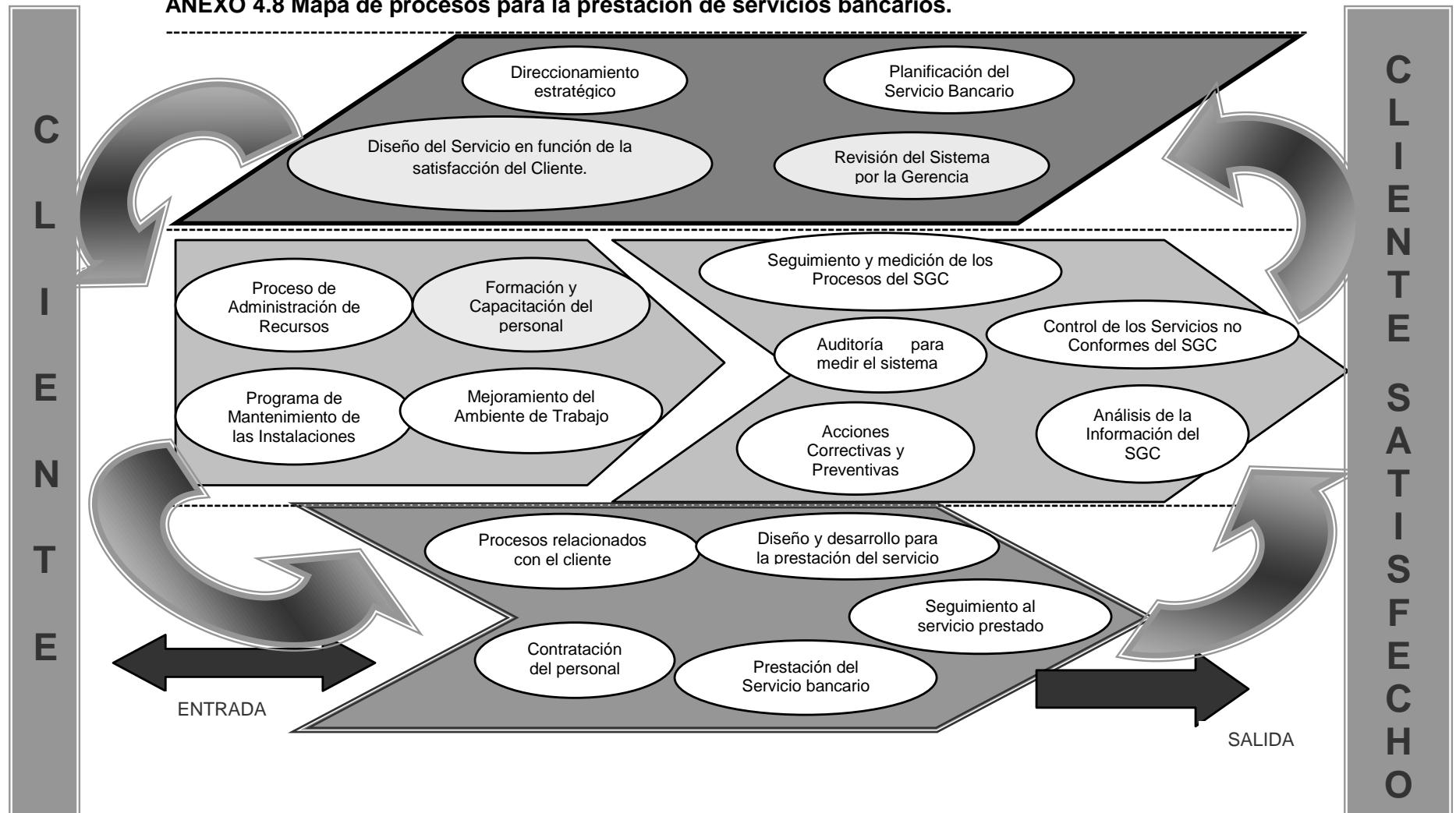
**ANEXO 4.4 Mapa de procesos para la prestación de servicios de consultoría.**

**ANEXO 4.5 Mapa de procesos para la prestación de servicios en el sector construcción.**

**ANEXO 4.6 Mapa de procesos para la prestación de servicios de seguridad.**

ANEXO 4.7 Mapa de procesos para la prestación de servicios hoteleros.



**ANEXO 4.8 Mapa de procesos para la prestación de servicios bancarios.**

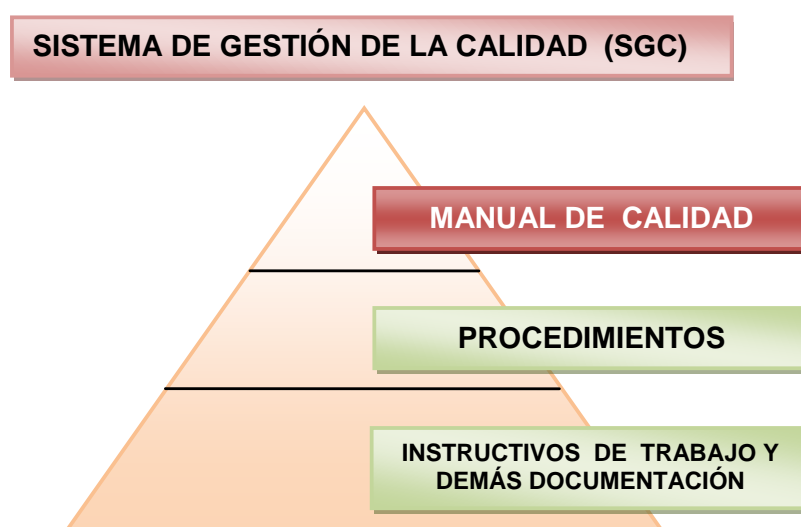
## **Capítulo 5**

### **Manual de calidad**



## CAPITULO 5. MANUAL DE CALIDAD

Cuando se va a implantar un sistema de gestión de la calidad se hace necesario elaborar una serie de estructuras documentales que exige la norma ISO 9001 como son: El manual de calidad, los procedimientos, los instructivos de trabajo y demás documentación cuyos documentos podemos jerarquizar a través de la siguiente figura.



**Figura 5.1**

Considerando la importancia que tiene el Manual de calidad dentro de un sistema de gestión de la calidad SGC<sup>1</sup> para empresas de servicios, nos dedicaremos en este capítulo a mostrar los elementos que debe poseer dicho documento; para esto se tendrá en cuenta el modelo que viene implantando la empresa ASESORES DEL 2000. En el siguiente capítulo se presentarán los elementos necesarios que deben considerarse cuando se elaboran los procedimientos para un sistema de gestión de la calidad.

En el diseño e implementación de un SGC para empresas de servicios, es de vital importancia mostrar evidencia objetiva sobre la eficacia de éste; en este sentido el manual de calidad es el documento que evidencia las diferentes actividades que desarrolla una

<sup>1</sup> Para efectos de este trabajo, cuando encontremos SGC, nos estaremos refiriendo a un Sistema de Gestión de la Calidad.

empresa para cumplir los requisitos de la normas ISO 9001, en el cual se refleja la estrategia que establece la empresa de servicio para implantar el SGC así como también los mecanismos para alcanzar lo anterior.

El manual de calidad refleja el compromiso de la empresa de servicio para garantizar la satisfacción del cliente y es el primer documento que solicita el ente certificador cuando va a auditar el SGC, por lo cual debe ser un documento elaborado con mucho detalle y claridad<sup>2</sup>.

En este documento debe aparecer el nombre de la empresa, el alcance del sistema de Gestión de la Calidad, las Exclusiones, presentación de la empresa de servicio, Políticas y Objetivos de Calidad, Descripción de la empresa de servicio, la Responsabilidad y la Autoridad, Descripción de los elementos del Sistema, Referencia de los Procesos y su interacción (Red de Procesos o Mapa de Procesos), Procedimientos o referencias de éstos y si se considera necesario una sesión de definiciones y un apéndice que contenga los datos necesarios para apoyar el Manual de Calidad. A continuación se presenta un ejemplo de los elementos que deben tenerse en cuenta cuando se elabora un MANUAL DE CALIDAD:

### **5.1 Formato de documentos de un sistema de gestión de la calidad**

Los elementos que debe poseer el formato para elaborar los documentos de un sistema de gestión de la calidad son:

- **Logo**
- **Tipo de documento**
- **Característica del documento**
- **Código**
- **Edición o versión**
- **Fecha**
- **Página**
- **Copia controlada**
- **Copia no controlada**

---

<sup>2</sup>Se recomienda consultar el texto de Tomás Fontalvo, (2004), página 75-124, capítulo 4. esto para documentar el manual de calidad.

- **Responsabilidades**
  - **Quien elaboró**
  - **Quien revisó**
  - **Quien aprobó**

Para explicar lo anterior se presenta un modelo de formato que considera los elementos mencionados (Ver figura 5.2)

<i>Logo aquí</i>	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>			<b>Código</b>
				<b>Edición:</b>
				<b>Fecha:</b>
<i>Empresa...</i>	<b>GENERAL</b>			<b>Página:</b>

LOGO Y NOMBRE  
DE LA EMPRESA

TIPO DE  
DOCUMENTO

ESPECIFICACIÓN  
DEL DOCUMENTO

La edición expresa el número de versiones o correcciones que ha tenido el documento. La fecha refleja el día de edición del documento. En la página se coloca el consecutivo de cada hoja; esto con el fin de que en caso de nuevas ediciones o correcciones del documento no se tenga que imprimir todo el documento nuevamente.

El código es una notación que puede ser numérica o alfa numérica y se utiliza para darle una identificación a los documentos de un sistema de gestión de la calidad.

En estos ítems se establece la responsabilidad en la elaboración del documento.

En estos ítems se determina si el documento es de libre circulación o no.

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>	<b>Copia Controlada:</b>
			<b>Copia No Controlada:</b>

**Figura 5.2**

Lo anterior no es de estricto cumplimiento, pero se recomienda su uso con el fin de facilitar la comprensión del documento a cualquier miembro interno o externo de la empresa de servicio.

Estos elementos se pueden considerar sin tener que utilizar exclusivamente el modelo que se propone; con estos criterios se puede crear otro formato que llene las expectativas y necesidades de las empresas de servicios.

### **5.1.1 Manual de calidad.**

A continuación se presentan los elementos que debe poseer el manual de calidad para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

#### **Características de la empresa**

- Reseña Histórica
- Portafolio de servicios
- Políticas de Calidad
- Objetivos de calidad
- Visión
- Misión

#### **Alcance y exclusiones**

#### **Descripción del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001: Sistema de gestión de la calidad**

- Requisitos generales
- Requisitos de la documentación
- Generalidades
- Manual de calidad
- Control de la documentación
- Control de los registros de la calidad

#### **Responsabilidad de la dirección**

- Compromiso de la dirección
- Enfoque al cliente
- Política de calidad (gestión de la política y declaración de la política de calidad)
- Planificación (objetivos de calidad y planificación de la calidad)
- Responsabilidad, autoridad y comunicación
- Responsabilidad y autoridad (estructura básica de la empresa de servicio y comité de calidad)
- Representante de la dirección.
- Comunicación interna.

---

Revisión por la dirección (generalidades, información y resultados de la revisión)

### **Gestión de los recursos**

Suministro de recursos

Recursos humanos (generalidades y competencia, toma de conciencia y formación)

Infraestructura.

Ambiente de trabajo.

### **Prestación del servicio**

Planificación de la prestación del servicio.

Procesos relacionados con el cliente:

Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.

Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.

Comunicación con los clientes,

Diseño y desarrollo:

Planificación del diseño y desarrollo

Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

Resultados del diseño y desarrollo

Revisión del diseño y desarrollo

Verificación del diseño y desarrollo.

Validación del diseño y desarrollo

Control de cambios del diseño desarrollo.

Compras:

Proceso de compras

Información de las compras

Verificación de servicios adquiridos

Prestación del servicio:

Control de la prestación del servicio

Validación de los procesos de la prestación del servicio

Identificación y trazabilidad

Propiedad del cliente

Preservación del servicio.

Control de equipos de medición y seguimiento.

### **Medición, análisis y mejora**

Generalidades.

Seguimiento y Medición.

Satisfacción del cliente,

Auditoría interna.

Seguimiento y medición de los procesos

---

Seguimiento y medición de los servicios.

Control del servicio no conforme.

Análisis de los datos.

Mejora:

Mejora continua.

Acciones correctivas.

Acciones preventivas.

**Ejercicio de análisis**

1. Elabore manual de calidad de una empresa de servicios que usted conozca <sup>3</sup> .
2. Explique cuál es la importancia del alcance y las exclusiones dentro del diseño de un sistema de calidad.
3. ¿Qué importancia tiene el mapa de procesos dentro del sistema de gestión de la calidad?
4. Cual es la importancia del manual de calidad dentro del diseño de un sistema de gestión de la calidad.

---

<sup>3</sup> Para la elaboración del manual de calidad se recomienda consultar el texto, Fontalvo, (2004) , página 75-124.

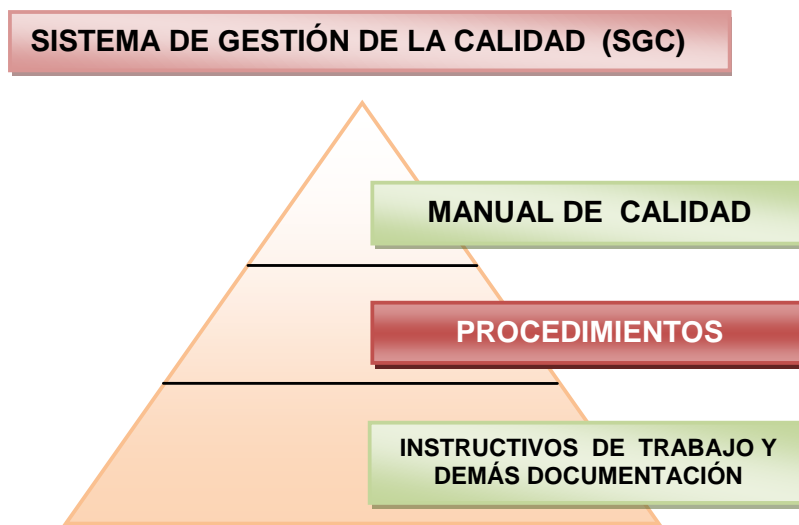
## **Capítulo 6**

### **Procedimientos aplicados en empresas de servicios**



## CAPÍTULO 6. PROCEDIMIENTOS APLICADOS A EMPRESAS DE SERVICIOS

Cuando se va a implantar un sistema de gestión de la calidad para empresas de servicios se hace necesario elaborar una serie de documentos que exige la norma ISO 9001 como son el manual de calidad, los procedimientos, los instructivos de trabajo y demás documentación, estos documentos se pueden jerarquizar a través de la siguiente figura.



**Figura 6.1**

Al documentar los procedimientos se definen las responsabilidades de cumplimiento, revisión, archivo y tiempo de conservación de cada uno de los registros relacionados con dicho procedimiento.

Por consiguiente, tienen acceso a los registros, los responsables y personal de las diferentes áreas afectadas, el responsable de calidad y los clientes, siempre que esté establecido en contrato.

Es importante mantener el fácil acceso a los documentos y prever que éstos se deterioren o se extravíen; por lo tanto, se deben archivar y conservar como es debido y para mayor seguridad se hacen copias y se conservan en lugares protegidos.

<b><u>ABC</u></b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: PCD-00-01	
		Edición: 0	
EMPRESA A.B.C	<b>PORTADA DE UN PROCEDIMIENTO</b>	Fecha:	
		Página:	
<div><b><u>MANUAL DE</u></b></div> <div><b><u>PROCEDIMIENTOS</u></b></div> <div><b><u>EMPRESA A.B.C</u></b></div>			
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:	COPIA CONTROLADA:
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE ÁREA	COPIA      NO CONTROLADA:

<p align="center"><b><u>ABC</u></b></p>	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	<p align="center">Código: PCD-00-01</p>	
		<p align="center">Edición: 0</p>	
<p align="center">----- EMPRESA A.B.C</p>	<p align="center"><b>CARACTERÍSTICAS DE UN PROCEDIMIENTO</b></p>	<p align="center">Fecha:</p>	
		<p align="center">Página: 2 de 5</p>	
<p><b>1. OBJETO</b></p> <p>En este ítem se establece la intencionalidad del procedimiento, es decir, qué se persigue dentro del sistema de gestión de la calidad para empresas de servicios.</p> <p><b>2. ALCANCE</b></p> <p>En este apartado se establece el campo de aplicación del procedimiento dentro del sistema de gestión de la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tipos de Procedimientos</b></li> </ul> <p>Los procedimientos pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001;</b> dentro de estos están Procedimientos para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Documentos</li> <li>• Control de Registros</li> <li>• Acciones Correctivas</li> <li>• Acciones Preventivas</li> <li>• Control del Producto no Conforme</li> <li>• Auditorías</li> </ul> </li> <li>• <b>Procedimientos Requeridos por la empresa prestadora de servicios:</b> además de los procedimientos exigidos por la norma muchas veces la empresa requieren de una serie de procedimientos para soportar los procesos y actividades de importancia dentro de la empresa.</li> </ul>			
<p><b>ELABORÓ:</b></p>	<p><b>REVISÓ:</b></p>	<p><b>APROBÓ:</b></p>	<p><b>COPIA CONTROLADA:</b></p>
<p>COORDINADOR DE CALIDAD</p>	<p>COORDINADOR DE CALIDAD</p>	<p>JEFE DE ÁREA</p>	<p><b>COPIA CONTROLADA: NO</b></p>

<p style="text-align: center;"><b><i>ABC</i></b></p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p style="text-align: center;">EMPRESA A.B.C</p>	<h1 style="margin: 0;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</h1>	<p style="text-align: right;">Código: PCD-00-01</p>	
		<p style="text-align: right;">Edición: 0</p>	
	<h2 style="margin: 0;">CARACTERÍSTICAS DE UN PROCEDIMIENTO</h2>	<p style="text-align: right;">Fecha:</p>	
		<p style="text-align: right;">Página: 3 de 5</p>	
<p><b>3. RESPONSABILIDADES:</b></p> <p>En este ítem, se debe establecer el cargo responsable del procedimiento dentro del sistema de gestión de la calidad para empresas de servicios.</p> <p><b>4. DEFINICIONES</b></p> <p>En este apartado se establecen las definiciones pertinentes establecidas por la empresa prestadora de servicios para el desarrollo del procedimiento.</p> <p><b>5. DESARROLLO</b></p> <p><b>5.1. Estructura</b></p> <p>En este apartado se establecen las actividades propias del procedimiento para alcanzar el logro propuesto.</p> <p><b>5.2 FORMATO</b></p> <p>Los procedimientos se elaborarán con los formatos presentados en este documento los cuales deben contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LOGO</li> <li>▪ TIPO DE DOCUMENTO</li> <li>▪ CARACTERÍSTICA DEL DOCUMENTO</li> <li>▪ CÓDIGO</li> <li>▪ EDICIÓN O VERSIÓN</li> <li>▪ FECHA</li> <li>▪ PÁGINA</li> <li>▪ COPIA CONTROLADA</li> <li>▪ COPIA NO CONTROLADA</li> <li>▪ RESPONSABILIDADES             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ QUIEN ELABORÓ</li> <li>▪ QUIEN REVISÓ</li> <li>▪ QUIEN APROBÓ</li> </ul> </li> </ul> <p>Para mayor claridad ver la característica del formato explicado en el capítulo 4.</p>			
<p><b>ELABORÓ:</b></p>	<p><b>REVISÓ:</b></p>	<p><b>APROBÓ:</b></p>	<p><b>COPIA CONTROLADA:</b></p>
<p>COORDINADOR DE CALIDAD</p>	<p>COORDINADOR DE CALIDAD</p>	<p>JEFE DE ÁREA</p>	<p><b>COPIA CONTROLADA:</b> <b>NO</b></p>

<p align="center"><b><u>ABC</u></b></p> <hr/> <p align="center">EMPRESA A.B.C</p>	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	<p align="center">Código: PCD-00-01</p>	
		<p align="center">Edición: 0</p>	
	<p align="center"><b>CARACTERÍSTICAS DE UN PROCEDIMIENTO</b></p>	<p align="center">Fecha:</p>	
		<p align="center">Página: 4 de 5</p>	
<p><b>5.2.1 ANEXO</b></p> <p>En este apartado del procedimiento se explican los anexos requeridos para la elaboración del procedimiento, como pueden ser: Parámetros de Control, Indicadores de Gestión, Planos, Registros, etc.</p> <p><b>5.2.2 REGISTROS</b></p> <p>Este ítem se relaciona con el numeral anterior y está asociado con un documento por medio del cual se puede mostrar evidencia objetiva de la información recogida como resultado del desarrollo del procedimiento.</p> <p><b>6. REFERENCIAS</b></p> <p>En este apartado se deben referenciar los documentos relacionados con el procedimiento que permiten analizar, comprender, mejorar el desempeño del procedimiento.</p>			
<p><b>ELABORÓ:</b></p>	<p><b>REVISÓ:</b></p>	<p><b>APROBÓ:</b></p>	<p><b>COPIA CONTROLADA:</b></p>
<p>COORDINADOR DE CALIDAD</p>	<p>COORDINADOR DE CALIDAD</p>	<p>JEFE DE ÁREA</p>	<p><b>COPIA CONTROLADA: NO</b></p>

### **6.1 Ejemplo de procedimientos**

A continuación se presenta un ejemplo de procedimiento, elaborado en una empresa de servicios en donde se aplican todos los elementos considerados en este capítulo.

### **6.2 Procedimiento de auditoría**

La auditoría de calidad es un examen sistemático e independiente de la eficacia del sistema de calidad o de alguna de sus partes. Por tanto, no debe confundirse con las actividades de inspección y supervisión que se realizan con el propósito de controlar un proceso o verificar un servicio.

La auditoría de calidad es una herramienta de gestión empleada para verificar y evaluar las actividades relacionadas con la calidad en una organización cuya realización se inicia por solicitud de la administración, por exigencia del cliente, por solicitud a una entidad de certificación o por exigencia del propio sistema de gestión de la calidad.

Estas auditorías se realizan para determinar la adecuación del sistema de gestión de la calidad de la organización, la conformidad del personal y la eficacia de las distintas actividades que constituyen el sistema de gestión de la calidad. A continuación se presenta un ejemplo de cómo se podría elaborar dicho procedimiento, sin embargo es importante considerar que la elaboración de este procedimiento en cada institución depende de las características propias del sistema de gestión de la calidad de la empresa, ver procedimiento para auditoría.

<b><u>EMPRESA DE SERVICIOS</u></b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA AUDITORÍA</b>	Código: PR-8.2-17	
		Edición: 2	
	<b>AUDITORÍA</b>	Fecha:13/06/04	
		Página: 1 de 7	
<b>1. OBJETIVO</b> Establecer cada una de las actividades a realizar para la planificación, programación, ejecución y documentación de las auditorías internas de calidad con el fin de verificar la eficacia del sistema de Gestión de la Calidad de la empresa de servicios.			
<b>2. ALCANCE</b> Este procedimiento describe las actividades que involucran todas las áreas de la empresa de servicios que tengan relación con el sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y que tengan bajo su responsabilidad la emisión, control, cambios y modificaciones en los documentos internos y externos del sistema de gestión de la empresa de servicios.			
<b>3. RESPONSABLE</b> Los responsables de este procedimiento son el coordinador del sistema de gestión de la calidad, el auditor y los responsables de cada proceso.			
<b>4. DEFINICIONES</b>  <b>4.1 Acción correctiva.</b> Medida establecida para eliminar la causa de una no conformidad encontrada.  <b>4.2 Acción preventiva.</b> Medida establecida para eliminar la causa de una no conformidad potencial.  <b>4.3 Auditoría.</b> Es un proceso sistemático, independiente y documentado cuyo objetivo es obtener evidencias y evaluarlas objetivamente para medir, de esta forma, la eficacia del sistema de gestión de la calidad a partir del cumplimiento de los criterios de la misma auditoría.  <b>4.4 Auditoría interna de primera parte.</b> Es la realizada por la propia organización, o en nombre de esta, para fines internos. Esta se efectúa con los propios sistemas, procesos, procedimientos e instalaciones de la organización; y constituye la base para la auto-declaración de conformidad del sistema.  <b>4.5 Auditoría externa de segunda parte.</b> Es la realizada por partes que poseen un interés en la empresa, ya sean clientes u otras personas en su nombre.			
<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>COPIA CONTROLADA:</b>
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE ÁREA	<b>COPIA CONTROLADA: NO</b>

<b><u>EMPRESA DE</u></b> <b><u>SERVICIOS</u></b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA</b> <b>AUDITORÍA</b>	Código: PR-8.2-17	
		Edición: 2	
	<b>AUDITORÍA</b>	Fecha:13/06/04	
		Página: 2 de 7	
<b>4.7 Auditor.</b> Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría, el cual debe ser diferente del personal que realiza el trabajo que se audita.			
<b>4.8 Auditado.</b> Organización o proceso al que se le realiza una auditoría.			
<b>4.9 Conformidad.</b> Logro de un requisito.			
<b>4.10 Criterios de auditoría.</b> Son el grupo de requisitos, políticas o procedimientos usados como referencia en una auditoría.			
<b>4.11 Eficacia</b> Relación entre las actividades planificadas y los logros alcanzados			
<b>4.12 Evidencia objetiva.</b> Datos que respaldan la certeza de algo.			
<b>4.13 Hallazgo de la Auditoría.</b> Son los resultados obtenidos a partir de la evaluación realizada de la evidencia recopilada en la auditoría frente a los requisitos de la norma.			
<b>4.14 Listas de verificación.</b> Método de documentación y control de cada una de las funciones que permiten al auditor y al auditado identificar cuales elementos serán auditados, los requisitos aplicables y los resultados de los hallazgos.			
<b>4.15 No conformidad.</b> No logro de un requisito			
<b>4.16 Plan de auditoría.</b> Programación de las actividades a realizar dentro de la auditoría.			
<b>4.17 Proceso.</b> Conjunto de personas, información máquinas y materiales que interactúan para producir servicios que satisfagan las necesidades del cliente.			
<b>4.18 Sistema de gestión de la calidad.</b> Sistema de gestión que se determina para dirigir y controlar una empresa con respecto a los requisitos de calidad.			
<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>COPIA CONTROLADA:</b>
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE ÁREA	<b>COPIA CONTROLADA:</b> NO



<b><u>EMPRESA DE SERVICIOS</u></b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA AUDITORÍA</b>		Código: PR-8.2-17
			Edición: 2
	<b>AUDITORÍA</b>		Fecha:13/06/04
			Página: 2 de 7

**LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El propósito de la auditoría es obtener evidencia objetiva de la eficacia del sistema de calidad; para esto, el auditor debe recopilar información a través de entrevistas del personal o a partir de la observación de las distintas actividades. En estas entrevistas el personal involucrado no debe limitarse a jefes de departamento o gerentes, sino que se debe incluir a todos los miembros que participan en el proceso. Como se mencionó anteriormente, las preguntas en estas entrevistas deben ser abiertas o cerradas, que lleven al auditado a explicar su trabajo evitando de esta forma las respuestas simples de sí o no.

**EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

La auditoría debe realizarse según la lista de verificación. Al concluir la auditoría el auditor encargado debe comunicar al responsable del proceso las distintas no conformidades que surgieron durante las entrevistas, observaciones de ejecuciones, análisis de entornos, lecturas realizadas y verificación de documentos y registros revisados. Para luego realizar el levantamiento de acciones correctivas y preventivas con lo que se realizará el cierre de la auditoría, con su respectivo informe.

**REUNIÓN DE CIERRE**

Los resultados producto de la auditoría se deben presentar en una reunión donde participen los responsables de los procesos y el auditor.

**INFORME DE AUDITORÍA**

Se deberá presentar un informe, de la respectiva auditoría, por parte del auditor al coordinador de gestión de la calidad en un plazo máximo de 3 días después de realizada ésta y destinar una copia al auditado. Después de determinadas las no conformidades el responsable del proceso deberá darle solución a éstas dependiendo de si se ha generado una oportunidad de mejora, una no conformidad menor o una no conformidad mayor, tiempo que se acordará con el coordinador de sistema de gestión de la calidad.

<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>COPIA CONTROLADA:</b>
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE ÁREA	<b>COPIA CONTROLADA: NO</b>

<b><u>EMPRESA DE SERVICIOS</u></b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA AUDITORÍA</b>		Código: PR-8.2-17
			Edición: 2
	<b>AUDITORÍA</b>		Fecha:13/06/04
			Página: 1 de 7

**5. DESARROLLO:**  
El coordinador debe planificar en la organización un programa de auditoría donde considere el estado e importancia de los procesos a auditar así como los resultados, los criterios de auditoría, imparcialidad, metodología y frecuencia obtenidos en las auditorías previas aprobadas por la alta gerencia.

**PREPARACIÓN DE LA AUDITORÍA**

La programación de la auditoría debe ser comunicada al auditor o a los auditores por parte del coordinador de calidad con una anticipación tal que le permita recopilar los manuales, procedimientos del área, formato de acciones preventivas y correctivas, la lista de verificación y los informes de auditorías pasadas.

**ELABORACIÓN DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN**

El auditor debe presentar la lista de verificación, la cual contendrá los pormenores de las actividades, preguntas, y la explicación de donde serán realizadas dichas actividades, Las preguntas en esta lista de verificación deben ser abiertas, de modo que el auditado explique el proceso y cómo está documentado éste, ya sea en un procedimiento, en un diagrama de flujo o en una ficha de caracterización.

**INFORMACIÓN SOBRE LA AUDITORÍA**

El responsable del proceso deberá conocer con anticipación la programación de su auditoría por parte del mismo auditor. En este aviso se debe indicar la fecha, horario, duración, alcance y personas involucradas.  
En caso de alguna diferencia para la realización de la auditoría se deberá programar, con mutuo acuerdo la nueva fecha y el nuevo horario de la auditoría.

**REUNIÓN DE APERTURA**

Es una reunión donde se involucran todos los responsables del o de los procesos a auditar y es realizada por el auditor para tratar puntos como son la presentación de los auditores, explicación del objeto y alcance de la auditoría, confirmación del programa de auditoría, validación de los medios logísticos, exposición de la metodología a utilizar, disponibilidad de recursos y la información sobre la reunión de cierre previa.

<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>COPIA CONTROLADA:</b>
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE ÁREA	<b>COPIA CONTROLADA: NO</b>

<b><u>EMPRESA DE SERVICIOS</u></b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA AUDITORÍA</b>		Código: PR-8.2-17
			Edición: 2
	<b>AUDITORÍA</b>		Fecha:13/06/04
			Página: 2 de 7

**7. PROCEDIMIENTO**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Inicio	
2	Elaborar cronograma anualmente según formato FA-8.2-01	Coordinador de calidad
3	Elaborar el plan de auditoría al proceso a auditar según formato FA-8.2-02	Coordinador de calidad
4	Se aprueba el plan de auditoría	Gerente General
5	Preparar la auditoría. Elaborar lista de verificación de acuerdo al proceso a auditar y el formato FA-8.2-03	Auditor
6	Comunicar al auditado de forma escrita la fecha, hora y puntos a auditar	Auditor
7	Efectuar reunión de apertura de la auditoría	Auditor y responsable del proceso
8	Ejecución de la auditoría. Recolectar evidencia de la auditoría y desarrollar el registro de observaciones en la lista de verificación.	Auditor
9	Elaborar informe preliminar de la auditoría	Auditor y coordinador de la calidad
10	Reunión de cierre. Entrega de las conclusiones y observaciones de la auditoría	Auditor y responsable del proceso
11	Informe de la auditoría. Donde se informa al auditado sobre los hallazgos y conclusiones de la auditoría. Según formato FA-8.2-04	Auditor y coordinador de calidad
12	Si se presenta una no conformidad, se diligencia formato de solicitud de acción correctiva, según formato FA-8.2-05	Auditor y responsable del proceso

<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>COPIA CONTROLADA:</b>
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE ÁREA	<b>COPIA CONTROLADA: NO</b>

<b><u>EMPRESA DE SERVICIOS</u></b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA AUDITORÍA</b>		Código: PR-8.2-17	
			Edición: 2	
	<b>AUDITORÍA</b>		Fecha:13/06/04	
			Página: 2 de 7	
<b>SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS</b> Las acciones correctivas y preventivas deben ser controladas por parte del coordinador de gestión de calidad para velar por su cumplimiento. A partir de la comprobación del impacto de la acción aplicada, se debe cerrar y archivar esta junto con el informe de la auditoría. Si la acción adoptada no logra resolver la no conformidad, se programarán nuevas acciones correctivas o preventivas y una nueva fecha de seguimiento por parte del coordinador de calidad y el jefe de proceso.				
<b>INFORME GENERAL DE AUDITORÍA</b> El coordinador de gestión de la calidad, al concluir las auditorías programadas, elaborará un informe para presentarlo al gerente general en las diferentes reuniones donde se evalúe el sistema de gestión de la calidad. Este informe debe contar con los resultados obtenidos, las acciones correctivas adoptadas y su efectividad.				
<b>6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA</b> Corresponde a todos los documentos de naturaleza interna o externa que se requieren para el desarrollo de este procedimiento.				

<b><u>EMPRESA DE SERVICIOS</u></b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA AUDITORÍA</b>		Código: PR-8.2-17
			Edición: 2
	<b>AUDITORÍA</b>		Fecha:13/06/04
			Página: 2 de 7

13	Presentar un plan de acciones correctivas y preventivas.	Responsable de los procesos
14	Realizar seguimiento de la acción correctiva	Coordinador de la calidad
15	Dar constancia de la realización de la auditoría. Firmas del auditor y auditado	Coordinador de la calidad, auditor y responsable del proceso
16	Fin del proceso	

<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>COPIA CONTROLADA:</b>
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE ÁREA	<b>COPIA NO CONTROLADA:</b>

<b><u>EMPRESA DE SERVICIOS</u></b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA AUDITORÍA</b>		Código: PR-8.2-17								
			Edición: 2								
	<b>AUDITORÍA</b>		Fecha:13/06/04								
			Página: 1 de 7								
<b>7. REGISTROS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cronograma de auditoría FA-8.2-01</li><li>• Plan de Auditoría FA-8.2-02</li><li>• Lista de Verificación FA-8.2-03</li><li>• Informe final de Auditoría FA-8.2-04</li><li>• Solicitud de Acciones Correctivas FA-8.2-05</li></ul> <b>8. POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se debe enviar el plan de auditoría al auditado con 15 días de anticipación a la fecha de la auditoría.</li><li>• Las auditorías se deben cancelar 5 días antes de la programación, lo cual se debe justificar de manera formal.</li><li>• Para cancelar una auditoría, el auditado deberá hacerlo de manera formal con 5 días antes de la fecha programada.</li><li>• El auditado, al aceptar el reporte de auditoría, establece su aceptación con los resultados encontrados por parte del auditor.</li></ul>											
<table><tr><td><b>ELABORÓ:</b></td><td><b>REVISÓ:</b></td><td><b>APROBÓ:</b></td><td><b>COPIA CONTROLADA:</b></td></tr><tr><td>COORDINADOR DE CALIDAD</td><td>COORDINADOR DE CALIDAD</td><td>JEFE DE ÁREA</td><td><b>COPIA NO CONTROLADA:</b></td></tr></table>				<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>COPIA CONTROLADA:</b>	COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE ÁREA	<b>COPIA NO CONTROLADA:</b>
<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>COPIA CONTROLADA:</b>								
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE ÁREA	<b>COPIA NO CONTROLADA:</b>								

<b><u>EMPRESA DE SERVICIOS</u></b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA AUDITORÍA</b>		Código: PR-8.2-17
			Edición: 2
	<b>AUDITORÍA</b>		Fecha:13/06/04
			Página: 1 de 7

```

graph TD
    INICIO([INICIO]) --> A[ELABORAR CRONOGRAMA ANUALMENTE  
FA-8.2-01]
    A --> B[ELABORAR PLAN DE AUDITORÍA  
FA-8.2-02]
    B --> C[APROBACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA]
    C --> D[PREPARAR LA AUDITORÍA]
    D --> E[ELABORAR LA LISTA DE VERIFICACIÓN  
FA-8.2-03]
    E --> A([A])
          
```

The flowchart illustrates the audit procedure, starting with 'INICIO' (Start) in an oval, followed by a series of rectangular process boxes: 'ELABORAR CRONOGRAMA ANUALMENTE FA-8.2-01', 'ELABORAR PLAN DE AUDITORÍA FA-8.2-02', 'APROBACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA', 'PREPARAR LA AUDITORÍA', and 'ELABORAR LA LISTA DE VERIFICACIÓN FA-8.2-03'. The process concludes with an oval labeled 'A'.

<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>COPIA CONTROLADA:</b>
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE ÁREA	COPIA <b>NO</b> CONTROLADA:

<b><u>EMPRESA DE SERVICIOS</u></b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA AUDITORÍA</b>		Código: PR-8.2-17
			Edición: 2
	<b>AUDITORÍA</b>		Fecha:13/06/04
			Página: 1 de 7

```

graph TD
    INICIO([INICIO]) --> COMUNICAR[COMUNICAR SOBRE LA AUDITORÍA]
    COMUNICAR --> REUNION[REUNIÓN DE APERTURA]
    REUNION --> RECOLECTAR[RECOLECTAR EVIDENCIA DE LA AUDITORÍA Y DESARROLLAR EL REGISTRO DE OBSERVACIONES.]
    RECOLECTAR --> ELABORAR[ELABORAR INFORME PRELIMINAR DE LA AUDITORÍA]
    ELABORAR --> CONCLUSIONES[CONCLUSIONES Y REUNIÓN DE CIERRE]
    CONCLUSIONES --> A((A))
          
```

The flowchart illustrates the audit process, starting with 'INICIO' (Start) in an oval, followed by 'COMUNICAR SOBRE LA AUDITORÍA' (Communicate about the audit), 'REUNIÓN DE APERTURA' (Opening meeting), 'RECOLECTAR EVIDENCIA DE LA AUDITORÍA Y DESARROLLAR EL REGISTRO DE OBSERVACIONES.' (Collect audit evidence and develop the register of observations), 'ELABORAR INFORME PRELIMINAR DE LA AUDITORÍA' (Prepare preliminary audit report), 'CONCLUSIONES Y REUNIÓN DE CIERRE' (Conclusions and closing meeting), and finally 'A' in an oval, representing the end of the process.

<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>COPIA CONTROLADA:</b>
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE ÁREA	<b>COPIA CONTROLADA: NO</b>



<b><u>EMPRESA DE SERVICIOS</u></b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA AUDITORÍA</b>		Código: PR-8.2-17
			Edición: 2
	<b>AUDITORÍA</b>		Fecha:13/06/04
			Página: 1 de 7

```

graph TD
    A[INFORME FINAL DE AUDITORÍA  
FA-8.2-04] --> B{NO CONFORMIDAD}
    B -- Si --> C[DILIGENCIAR FORMATO  
SOLICITUD DE ACCION  
CORRECTIVA FA-8.2-05]
    C --> D[PLAN DE ACCIONES  
CORRECTIVAS Y  
PREVENTIVAS]
    D --> E[SEGUIMIENTO DE LA  
ACCION CORRECTIVA]
    E --> F[FIRMA DEL  
AUDITOR Y  
AUDITADO]
    F --> G([FIN DEL PROCEDIMIENTO])
    B -- No --> G
  
```

<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>COPIA CONTROLADA:</b>
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE ÁREA	<b>COPIA CONTROLADA: NO</b>

**Ejercicio de análisis**

1. Con base en los lineamientos de este capítulo elabore los siguientes procedimientos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Metrología</li><li>• Evaluación del Desempeño</li><li>• Satisfacción del Cliente</li><li>• Planificación del Sistema de Gestión de La Calidad</li></ul>
2. Elabore un procedimiento para establecer la mejora continua con base en la retroalimentación de la prestación del servicio.
3. Elabore un procedimiento para determinar la percepción y la satisfacción del cliente. Considere los conceptos del capítulo 2.
4. Elabore un procedimiento considerando los criterios del mecanismo a prueba de fallas en una empresa donde se establezcan los controles requeridos para la prestación del servicio.
5. Con base en las etapas presentadas en el procedimiento de auditoría, analícelas, estúdielas y proponga la forma como podría implementarse de forma diferente en su organización.
6. Según el procedimiento de auditoría presentado en el capítulo, establezca las acciones a desarrollar y que documentos y registros deben elaborarse para darle solución a las no conformidades.

# Anexos

[illegible]



<b><u>EMPRESA DE</u></b> <b><u>SERVICIOS</u></b>	<b>LISTA DE VERIFICACIÓN</b>		Código: FA-8.2-03
			Edición:
	<b>AUDITORÍA</b>		Fecha:13/06/04
			Hoja N°
HORA DE LA AUDITORÍA: _____ AM O PM O      AUDITADO: _____			
PROCESO A AUDITAR: _____ ÁREA A AUDITAR: _____			
<b>REFERENCIA</b>	<b>REQUERIMIENTOS</b>	<b>CONFORMIDAD</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
NOMBRE DEL AUDITOR: _____			

<b><u>EMPRESA DE SERVICIOS</u></b>	<b>INFORME FINAL DE AUDITORÍA</b>		Código: FA-8.2-04
			Edición:
	<b>AUDITORÍA</b>		Fecha:
			Hoja N°

**EQUIPO AUDITOR:** \_\_\_\_\_ **FECHA AUDITORÍA:** \_\_\_\_\_

**No. REPORTE AUDITORÍA:** \_\_\_\_\_ **ESTÁNDAR:** \_\_\_\_\_

**REPRESENTANTE:** \_\_\_\_\_ **LUGAR:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ALCANCE:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**CARGO** \_\_\_\_\_ **DEL** \_\_\_\_\_

**AUDITADO:** \_\_\_\_\_

PROCESO AUDITADO	DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA	AREA AUDITADA	TIEMPO DE DURACIÓN

**NO CONFORMIDADES ENCONTRADAS:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FORTALEZAS:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**RESUMEN AUDITORÍA:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**AUDITOR:** \_\_\_\_\_ **AUDITADO:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

<b><u>EMPRESA DE</u></b> <b><u>SERVICIOS</u></b>	<b>SOLICITUD ACCIÓN CORRECTIVA</b>	Código: FA-8.2-05
		Edición:
	AUDITORÍA	Fecha:
		Hoja N°

**PROCESO AUDITADO:** \_\_\_\_\_

**AUDITOR:** \_\_\_\_\_ **AUDITADO:** \_\_\_\_\_

**NORMA Y CLÁUSULA:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**INFORME DE LOS AUDITORES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**RECOMENDACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIRMADO:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** D\_\_ M\_\_ A 20\_\_



## **Capítulo 7**

### **Los sistemas de gestión de la calidad y la gestión del conocimiento**

## **CAPÍTULO 7. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.**

A través de este capítulo presentaremos la relación existente entre la estructura de la empresa, es decir, los mapas de procesos, los procesos, los procedimientos, los instructivos de trabajo, los planes de calidad, los registros y demás documentación del sistema de gestión de la calidad y cómo se puede a través de ésta gestionar el conocimiento organizacional analizando la empresa de forma sistémica, generando una excelencia operativa que posteriormente se traducirá en un mejor servicio, lo cual generará valor agregado a la empresa.

Seguidamente se consideran los planteamientos de Boix (2000), quien define un sistema de gestión de la calidad como la integración entre una estrategia que se materializa a través de unos procesos, los que a su vez se pueden operacionalizar a través de actividades y tareas específicas dentro de la empresa, lográndose con esto articular los procesos en un sistema de información y ponerlos al servicio de los clientes, proveedores y las operaciones internas y externas de la empresa.

Considerando lo anterior y utilizando los conceptos de organizaciones y suborganizaciones de Oz Eddy, (2001) explicado a través de mapa de información o mapa de procesos estudiado en el capítulo de gestión por procesos, la empresa prestadora de servicios puede establecer la red de subsistemas de gestión de la calidad que mejorará el intercambio de información al interior y exterior de la empresa obteniendo así la satisfacción del cliente, objetivo fundamental de estos sistemas. A través de la figura 7.1 se muestra como se operacionalizan el mapa de procesos, los procesos, los subprocesos, los procedimientos integrados de forma sistémica por medio del sistema de gestión de la calidad elaborado con el propósito de garantizar la satisfacción de los clientes.

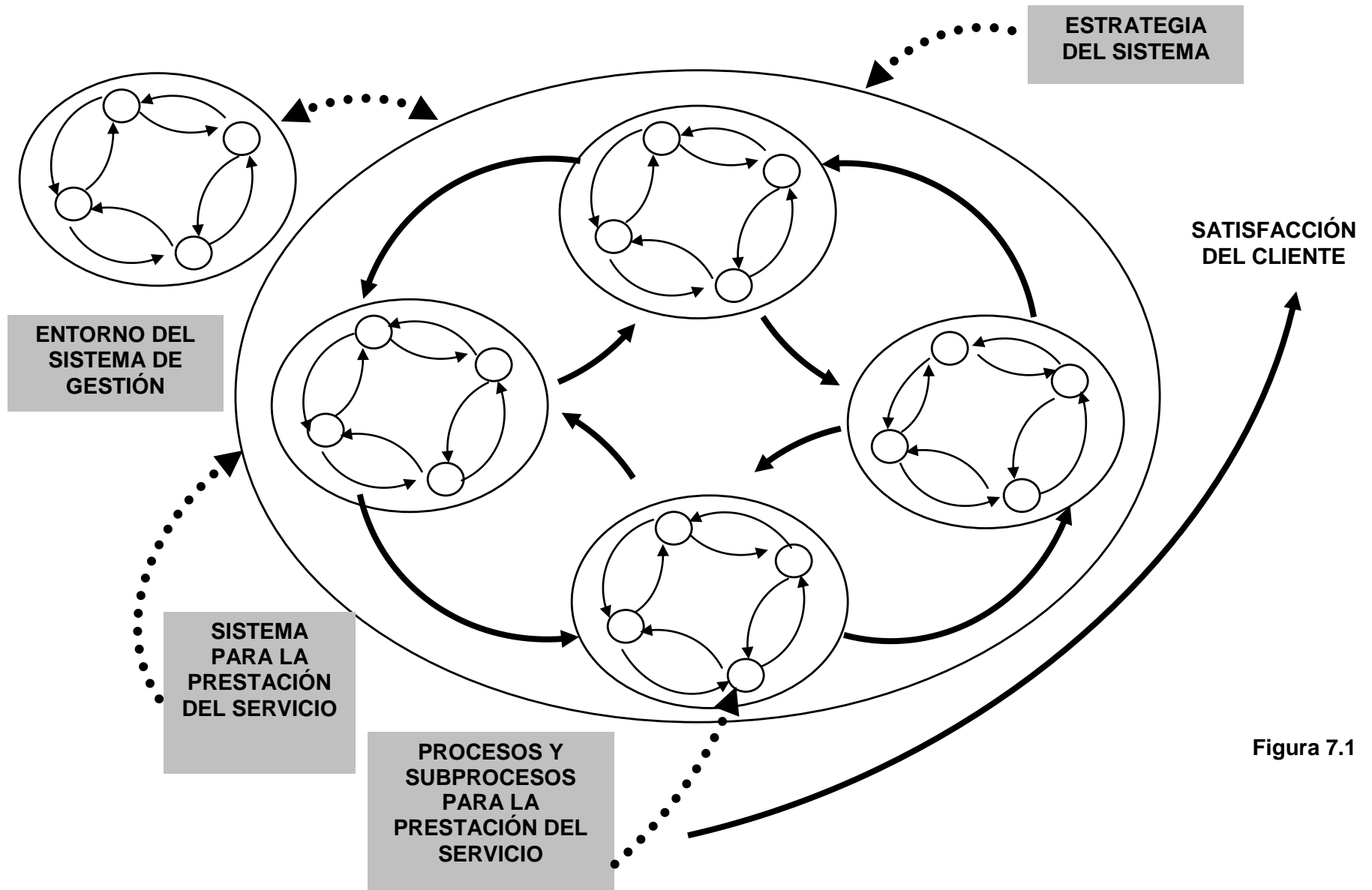


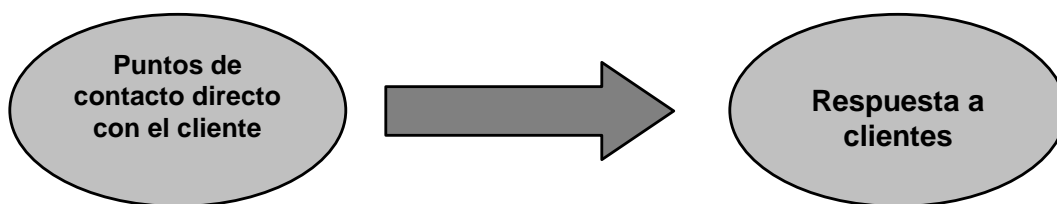
Figura 7.1

Los conceptos anteriores también son considerados por Alfred Chandler y Harlod Leavitt al afirmar que la estructura sigue la estrategia determinando 4 elementos básicos que interactúan en la empresa prestadora de servicios como son, para Chandler: la estrategia, los roles la tecnología y la estructura que, para el caso de Leavitt, son las tareas, la tecnología, el personal y la estructura organizacional.

Lo estudiado anteriormente tiene en común la estructura que para nuestro sistema de gestión de la calidad son la estrategia, el mapa de procesos, los procesos, los subprocesos, los procedimientos, los instructivos de trabajo, los planes de calidad, los formatos, los registros y demás documentos del sistema, los cuales mejoran la eficacia organizacional de la empresa de servicios.

En consecuencia, se observa que los sistemas de gestión de la calidad articulan los procesos de la empresa tanto externa como internamente, para lo cual es importante comprender los factores que propenden por la excelencia como los que se presentan a continuación:

➤ **Procesos relacionados con los clientes:**

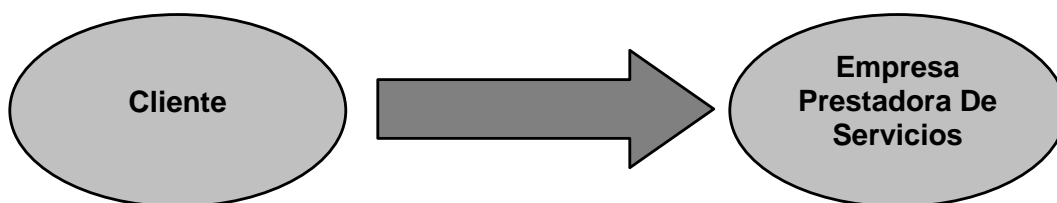


➤ **Procesos relacionados con los proveedores:**



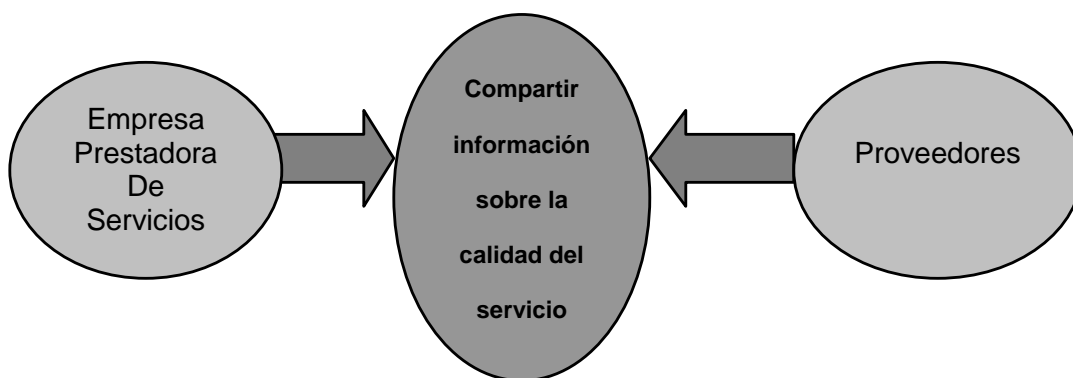
Para lo cual se deben poner en marcha cambios estratégicos, que permitan intercambiar información a la empresa en sus procesos de prestación de servicios.

➤ **Aplicaciones informáticas orientadas a los clientes:**



De esta forma se logra que a los clientes se les pueda prestar servicios de forma personalizada, generándose la posibilidad de modificarlos, realizarle seguimiento y tener, en tiempo real, la situación de las solicitudes realizadas.

➤ **Aplicaciones informáticas orientadas a los proveedores:**



➤ **Aplicaciones informáticas orientadas a las operaciones internas:**

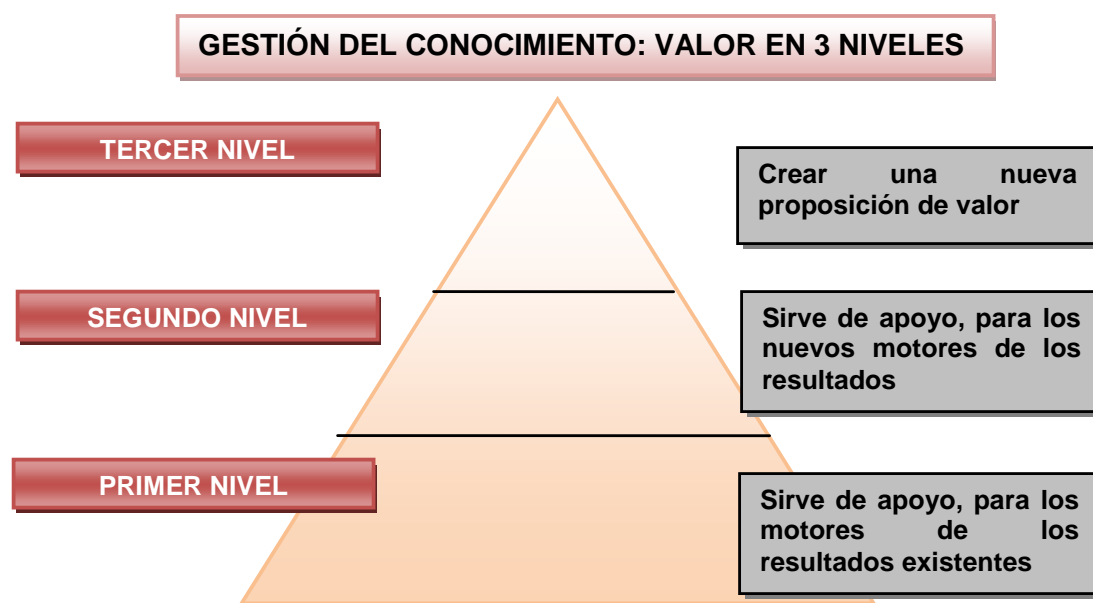
Las aplicaciones informáticas a los clientes y proveedores necesitan apoyo de aplicaciones informáticas internas, como puede ser la Intranet.

**Integración de sistemas:** La integración de las aplicaciones informáticas a clientes, proveedores y personas internas le podrán garantizar a la empresa de servicios transmitir, combinar y procesar información proveniente de clientes y proveedores.

Ahora la articulación sistémica de estos procesos mejorará el desempeño de la cadena del valor en la empresa planteada por Porter (2004), generándose de esta forma una

excelencia operativa que al gestionarse la información y el conocimiento dentro de la empresa facilitará el mejoramiento continuo lo que conlleva a niveles superiores de desempeño.

Podemos afirmar que estos procesos del sistema de gestión de la calidad, cuando se articulan de forma sistémica y al transformar la Información, propenden por la Gestión del Conocimiento, ya que, como lo plantean Foote, Matson y Rudd (2003) en los tres niveles de la gestión del conocimiento (ver figura 7.2) se generan las siguientes ventajas en la implantación de un sistema de gestión de la calidad.



**Figura 7.2**

1. Apoyándose en el primer nivel, la gerencia, mejorará la excelencia operativa logrando con esto rapidez, eficacia y calidad en sus servicios; este último elemento es importante dentro de un sistema de gestión de la calidad.
2. Apoyándose en el segundo nivel, un sistema de gestión de la calidad ofrecerá nuevas oportunidades de desarrollo a la empresa prestadora de servicios,

especialmente a través de la Interacción directa con los clientes y grupo de clientes.

3. Apoyándose en este tercer nivel, un sistema de gestión de la calidad podrá ofrecer, una proposición nueva de valor para los clientes, prestando servicios, resultado de la información recogida por el sistema, servicios de información que en un momento determinado se constituyen en una ventaja competitiva relevante para los clientes de la empresa de servicios.

Considerando lo anterior, es importante analizar los planteamientos de gestión del conocimiento mencionados por Nonaka y Takeuchi (1995) quien plantea que el conocimiento es un proceso humano dinámico de justificación de las creencias personales en busca de la verdad y plantea que existen dos formas de conocimiento como son el tácito, el cual es personal, de contexto específico, difícil de comunicar y formalizar, y el explícito o codificado, el cual es aquel que puede trasmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático. Mencionan además que son cuatro las formas de conversión del conocimiento que surgen de la interacción del conocimiento tácito y explícito siendo éstas: la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización generando así el espiral de aprendizaje organizacional.

Nonaka y Takeuchi (1995) definen la socialización como la interacción del conocimiento tácito a tácito, siendo éste un proceso que consiste en compartir experiencias y por tanto crear conocimiento tácito tal como modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas.

La exteriorización la definen como la interacción del conocimiento tácito al explícito generándose un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos. Es un proceso de creación del conocimiento en el que el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis y modelos.

La combinación la definen como la interacción del conocimiento explícito a explícito, generándose un proceso de sistematización de conceptos con el que se crea un sistema de conocimientos; esta forma de conocimiento implica la combinación de distintos cuerpos de conocimientos explícitos. Los individuos intercambian y combinan conocimientos a través de distintos medios tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfonos o redes computarizadas o sistemas de gestión de la calidad.

La interiorización la podemos definir como la interacción del conocimiento explícito a tácito lo que está muy relacionado con el aprender haciendo; ésta se da cuando las experiencias son apropiadas por medio del conocimiento tácito de los individuos a través de las otras formas de generar el conocimiento como son: la socialización, la exteriorización y la combinación que genera dentro de la organización el desarrollo de unos modelos mentales compartidos que se vuelven activos muy valiosos para el mejoramiento continuo. Cuando se diseñan y se implementan los sistemas de gestión de la calidad encontraremos que éstos propiciarán y facilitarán la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional puesto que generan las cuatro formas mencionadas anteriormente de alcanzar la gestión del conocimiento.

De igual forma los autores mencionados, definen la información como un flujo de mensajes; por tanto, la información es un medio material para extraer y construir conocimiento, lo que se logra al reestructurar o añadir algo a esta información, procesos que se pueden lograr cuando se diseñen, implementen y mejoren continuamente los sistemas de gestión de la calidad en las empresas.

Revisando las ideas planteadas se puede inferir que los sistemas de gestión de la calidad ayudan en la operacionalización de las diferentes actividades de la empresa, facilitando la integración entre una estrategia materializada a través de unos procesos que se pueden ejecutar a través de actividades y tareas específicas dentro de la empresa prestadora de servicios, lográndose con esto ponerlos al servicio de los clientes, proveedores y las operaciones internas y externas de la misma empresa.



De igual forma, las interacciones y procesos organizacionales soportados en los sistemas de gestión de la calidad facilitan también el intercambio de información entre los diferentes miembros de la empresa de servicios; con ellos se logra agilizar y potencializar la interacción del conocimiento tácito y explícito, elementos necesarios para la creación del conocimiento organizacional y la consolidación de empresas inteligentes.

Peter Senge nos muestra otra perspectiva de la gestión del conocimiento organizacional al introducir la quinta disciplina como elemento necesario para empresas inteligentes y nos plantea la necesidad de tener un pensamiento sistémico que involucre una visión compartida que aliente un compromiso a largo plazo. Unos modelos mentales que enfatizan en la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo, el aprendizaje en equipo que desarrolle las aptitudes de grupo de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales y el dominio personal que aliente la motivación para aprender continuamente de cómo nuestros actos afectan al mundo.

Los conceptos y posiciones anteriores también las considera Cano, J (2000) al plantear:

“La tecnología es un proceso social de construcción de la realidad, a través de las relaciones de los participantes, como una respuesta a una condición estructural que modifica su hacer para evolucionar y reconstruir su interpretación de cómo se hacen las cosas, comprender la tecnología como factor generador de ventaja competitiva, nos invita a identificar y asimilar el entendimiento individual a la luz de las expectativas, supuesto y conocimiento de las personas acerca del propósito, contexto, importancia y rol de la tecnología, como factor complementario a las estrategias de negocios apoyadas con tecnologías”.

Todos los planteamientos analizados tienen en común la necesidad de ver la empresa de forma sistémica (como un todo) que se articula desde distintas perspectivas para al final lograr la satisfacción del cliente y en este sentido los sistemas de gestión de la calidad juegan un papel importante para articular la estructura, los procesos, las actividades y las tareas generando la información pertinente para crear conocimiento en todos los niveles

---

de la empresa prestadora de servicios (motores existentes, nuevos motores y creación de nuevas proposiciones de valor) apoyados con un pensamiento sistémico, una visión compartida a largo plazo, el aprendizaje en equipo y el dominio personal que al articularse de forma global nos permitirá garantizar la satisfacción del cliente.

**Ejercicio de análisis**

1. Analizando el concepto de conocimiento explícito y tácito, proponga formas de generar el mejoramiento del sistema de gestión de la calidad para satisfacer las expectativas del cliente en su empresa.
2. Establezca los procesos, subprocesos y mapas de procesos de su empresa y analice si estos generan aprendizaje organizacional.
3. ¿Genera la tecnología en su organización lo propuesto por Cano Jeimy?, ¿cree usted que en su organización se articulen la red de procesos, los procesos, los procedimientos, los planes de forma sistémica y se le da continuidad a corto, mediano y largo plazo a todos los procesos para generar aprendizaje organizacional? o ¿es que todo se pretende lograr a corto plazo, sin continuidad en el tiempo?
4. ¿Será que el aprendizaje organizacional se trunca por el desconocimiento de los miembros de la organización de que a estos procesos debe dárseles continuidad?

## **Capítulo 8**

### **Fichas de caracterización en empresas de servicios**

## **CAPÍTULO 8. FICHAS DE CARACTERIZACIÓN APLICADAS A UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

En este capítulo se presentará la forma cómo establecer el mapa de procesos y las fichas de caracterización o procesos requeridos en una empresa de servicios, las cuales se analizaron en el capítulo 4 como herramienta importante para el mejoramiento continuo de los procesos y, por consiguiente, del sistema de gestión de la calidad. A continuación se presenta un ejemplo de cómo podría documentarse la red de procesos o mapa de procesos para una organización de servicios y de esta forma establecer la operacionalización de los procesos que respondan al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001, requisitos requeridos en el manual de calidad.

Lo anterior se presentará a través de un mapa de procesos y fichas de caracterización modelo para una organización de servicios que quiera certificar su sistema de gestión de la calidad.

### **8.1 Ficha de caracterización o caracterización de procesos**

Se había estudiado en el capítulo 4 el mapa de procesos o red de procesos en donde explicábamos la secuencia de cómo se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas y salidas en la cual las salidas de cualquier proceso se convierten en entrada del otro; de igual forma podemos ver que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor.

En el capítulo 4 se analizaba que en la elaboración de un mapa de procesos se deben establecer los procesos que garanticen a la organización generar una ventaja competitiva, para lo cual proponemos la ficha de caracterización como herramienta para levantar los

procesos necesarios en la empresa prestadora de servicios, logrando con ésta poder establecer las características inherentes al servicio que se prestaría.

Por consiguiente la ficha de caracterización, como su nombre lo indica, consiste en la representación de cada proceso perteneciente al mapa de procesos, el cual se documentará en el formato elaborado para esto. Ver figura 8.3

En el formato mencionado se presenta una manera fácil de cómo puede ser la estructura de las fichas de caracterización o caracterización de procesos. El diseño de la ficha puede cambiarse y elaborarse para satisfacer las necesidades propias de la empresa prestadora de servicios.

Teniendo en cuenta las herramientas estudiadas referentes al mapa de procesos y la ficha de caracterización procedemos a presentar un ejemplo de cómo las empresas de servicios podrían levantar el mapa de procesos y las fichas de caracterización (interrelación de procesos y procesos requeridos en el manual de calidad ) de su empresa lo que le facilitará la implementación y la certificación del sistema de gestión de la calidad para las empresas de servicios; con este ejemplo no pretendemos ser totalizantes; la intencionalidad del ejemplo es facilitar el estudio, análisis y comprensión de cómo podrían elaborarse los respectivos procesos requeridos en una organización.

## Mapa de procesos para la prestación de servicios.

CODIGO: M-PR-01

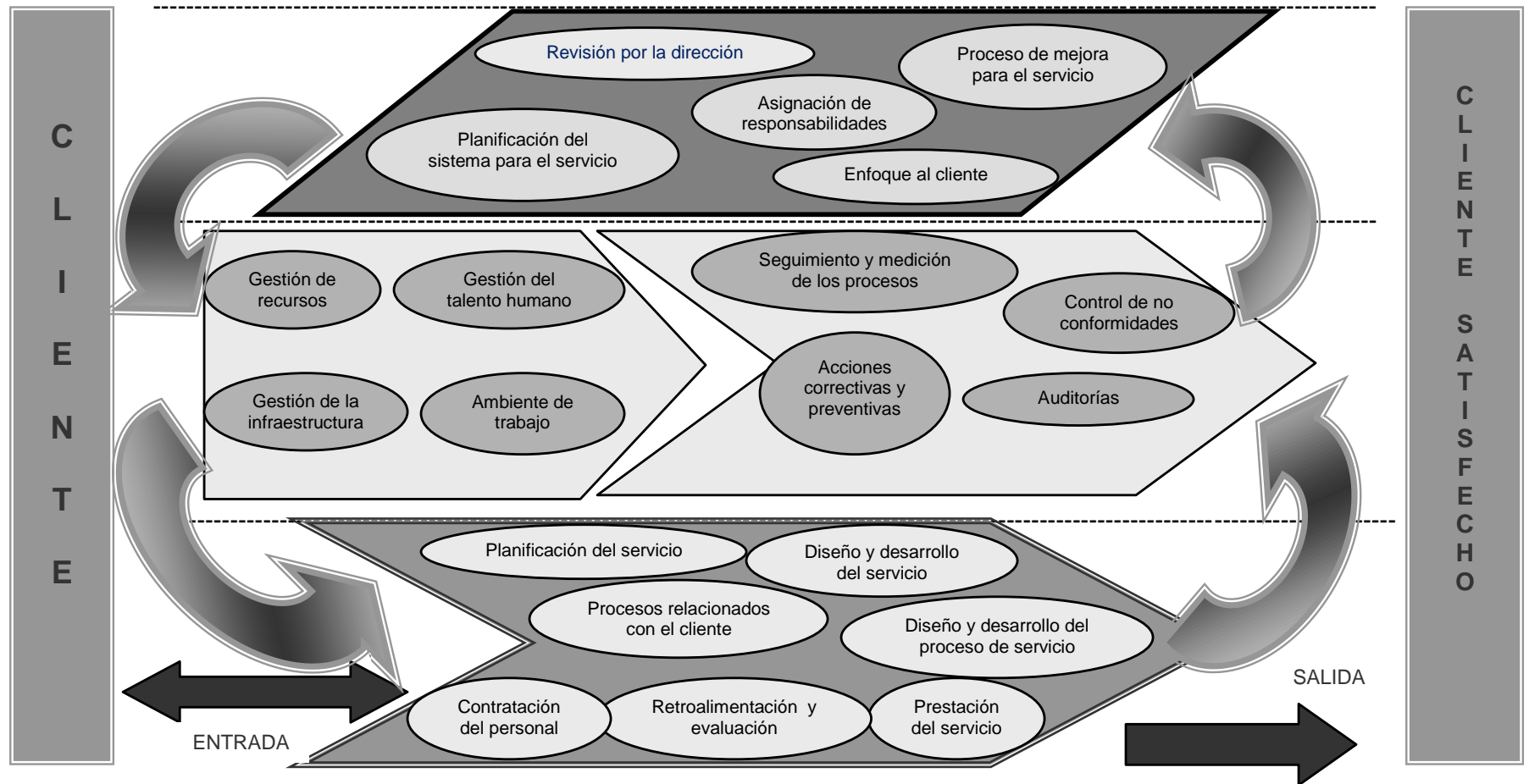


Figura 8.1

A continuación presentamos un modelo de ficha de caracterización, ideal para el apoyo del mejoramiento continuo de los procesos y, por consiguiente, del sistema de gestión de la calidad de las empresas de servicios. Ver figura 8.2.

Logo aquí		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>				<b>Código</b>	
Empresa...		<b>PROCESO</b>				<b>Edición:</b>	
<b>Objetivo:</b>		Aquí se explica el objeto y la intencionalidad del proceso correspondiente					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARÁMETROS DE CONTROL</b>	
LOGO Y NOMBRE DE LA EMPRESA		Las diferentes actividades para ejecutar con éxito el proceso.		ESPECIFICACIÓN DEL DOCUMENTO		La edición expresa el número de versiones o correcciones que ha tenido el documento.	
<b>Responsables:</b>		La(s) persona(s) involucrada(s) con el proceso					
<b>Recursos:</b>		<b>Condiciones Ambientales a Controlar:</b> Determinar el ambiente que se controla				<b>Registros:</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>		<b>Requisitos de la norma</b>	<b>Requisitos legales</b>	<b>Requisitos de la organización</b>	<b>Requisitos del cliente</b>		
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ</b>		<b>APROBÓ</b>		<b>Copia Controlada:</b>	
						<b>Copia No Controlada:</b>	

Figura 8.2



<b>LOGO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS</b>		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>				Código: PR-ASD-01
						Edición: 1
		<b>PROCESOS GERENCIALES REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>				Fecha:
						Página: 1 de 20
<b>OBJETO</b>	Revisar el sistema de gestión de la calidad periódicamente para asegurarse de su eficiencia, adecuación y eficacia.					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARÁMETROS DE CONTROL</b>
Todos los procesos del sistema	Servicios que se prestan	Realizar seguimiento a los procesos y servicios que se llevan a cabo	Procesos y servicios conformes a los requerimientos de las actividades que se realizan dentro de la organización	Procedimiento de revisión por la dirección P-RV-01	Todos los procesos del sistema	Cero detección de no conformidades
		Emitir un informe del seguimiento realizado				Disminución en el número de quejas presentadas trimestralmente
		Verificar que el informe este acorde con los hechos				Disminución en el número de clientes insatisfechos con la atención prestada
		Determinar las falencias de los servicios				
		Tomar las medidas respectivas para la corrección de fallas en los servicios				
<b>RESPONSABLE:</b> Gerencia General						
<b>RECURSOS:</b> Informes, anteriores, registros de auditoría		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Informe detallado con los resultados de la revisión		
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente	
		5.6				
<b>ELABORÓ:</b>		<b>REVISÓ:</b>		<b>APROBÓ:</b>		<b>COPIA CONTROLADA:</b>
COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD		GERENTE GENERAL		COPIA NO CONTROLADA:

<b>LOGO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS</b>		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>				Código: PR-ASD-02	
						Edición:1	
		<b>PROCESOS GERENCIALES</b> <b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>				Fecha:	
						Página: 2 de 20	
<b>OBJETO</b>		Establecer los responsables que implementen y consoliden el sistema de gestión de la calidad.					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARAMETROS DE CONTROL</b>	
Todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad	Necesidad de un personal idóneo que se encargue del direccionamiento y marcha del SGC.	Análisis del personal por competencia para el sistema de gestión de la calidad.	Equipo de trabajo competente para el SGC.	Matriz de responsabilidades MR-01  Procedimiento para la evaluación del desempeño P-ED-02	Todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad	Evaluación del desempeño a los responsables de cada proceso	
		Selección del personal					
		Contratación del personal seleccionado					
		Verificar al personal contratado durante el ejercicio de su trabajo					
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente General							
<b>RECURSOS:</b> Talento Humano		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Hojas de vidas y evaluación del desempeño de los miembros del sistema de gestión de la calidad.			
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma 5.5	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente		
ELABORÓ:		REVISÓ:	APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:		
COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD	GERENTE GENERAL		COPIA NO CONTROLADA:		

<b>LOGO DE LA EMPRESA SERVICIOS</b>	<b>DE</b>	<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>					Código: PR-ASD-03
							Edición: 1
		<b>PROCESOS GERENCIALES ENFOQUE AL CLIENTE</b>					Fecha:
							Página: 3 de 20
<b>OBJETO</b>	Conocer las expectativas y necesidades de los clientes y establecerlas como requisitos en los procesos.						
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARAMETROS DE CONTROL</b>	
Propietarios, directivos, trabajadores, clientes, proveedores	Solicitud, peticiones, quejas o reclamos por parte de algún proveedor o cliente.	Realización de formatos para la recolección de información	Satisfacción de los clientes o de quien presente el formato diligenciado	Procedimiento para la revisión de solicitudes, peticiones, reclamos y quejas P-RQ-04	Proveedores y clientes de la organización	Evidencia del seguimiento de cada uno de los formatos con las solicitudes y peticiones realizadas por los clientes	
		Diligenciamiento de los formatos por parte de los interesados					
		Revisar y atender cada uno de los formatos diligenciados					
		Determinar los métodos para establecer las necesidades y expectativas del cliente					
		Resolver de forma inmediata los inconvenientes que se presenten.					
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de calidad							
<b>RECURSOS:</b> - Sistema de Gestión de la Calidad - Área de servicios		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>			<b>REGISTROS:</b> Formatos diligenciados. Registro de las medidas tomadas		
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma 5.2	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente		
ELABORÓ:		REVISÓ:	APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:		
COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD		COPIA NO CONTROLADA:		

<b>LOGO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS</b>		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>				Código: PR-ASD-04	
						Edición: 1	
		<b>PROCESOS GERENCIALES PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA</b>				Fecha:	
						Página: 4 de 20	
<b>OBJETO</b>		Establecer las características y expectativas del cliente a través del sistema de gestión de la calidad que soporte el mejoramiento continuo de la empresa.					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARAMETROS DE CONTROL</b>	
Propietarios, directivos, trabajadores, clientes, proveedores	Necesidades y expectativas de los clientes	Identificar el objeto y el alcance del SGC.	Política y objetivos de calidad Mapa de procesos Fichas de caracterización Asignación de recursos y responsables Revisión del sistema de gestión de la calidad Acciones correctivas Acciones preventivas Plan de mejora	Red de procesos M-PR-05  Listado maestro de fichas de caracterización  Procedimiento de acciones correctivas y preventivas PR-AC-06	Procesos gerenciales, de gestión de recursos, de prestación del servicio y análisis, medición y mejora	Verificación permanente de los documentos elaborados que garanticen los requisitos del SGC.	
		Identificar la política y objetivos de calidad					
		Definir red de procesos y las fichas del SGC.					
		Verificar la consistencia con los requisitos de la norma					
		Verificar la política de calidad					
		Verificar mediante auditorías					
		Realizar ajustes y hacer divulgación de procesos para auditorías					
		Actualizar el sistema de gestión de la calidad					
<b>RESPONSABLES:</b> Gerente general, Coordinador de gestión de la calidad, Grupo directivo, Jefes de áreas							
<b>RECURSOS:</b> Toda la documentación del SGC		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Actas del grupo directivo. Registro de revisión por la dirección			
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente		
		5.5					
ELABORÓ:		REVISÓ:		APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:	
COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD		GERENTE GENERAL		COPIA NO CONTROLADA:	

LOGO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS		INSTRUMENTO P				<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b> <b>PROCESOS GERENCIALES</b> <b>MEJORA PARA EL SERVICIO</b>		Código: 165 PR-ASD-05
						Edición: 1		
						Fecha:		
						Página: 5 de 20		
<b>OBJETO</b>		Establecer la retroalimentación, evaluación y las acciones necesarias para una buena prestación del servicio.						
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARAMETROS DE CONTROL</b>		
Seguimiento y medición de los procesos	Resultado de la revisión Gerencial	Analizar los datos e identificar las oportunidades de mejora en procesos y en el servicio prestado	Oportunidades de mejora	Planes de mejoramiento continuo P-MC	Procesos de:  Revisión por la dirección  Asignación de responsabilidades  Enfoque al cliente  Planificación del sistema para el servicio	Mejoramiento de los indicadores de gestión en el servicio  Mejoramiento de los parámetros de control de todos los procesos  Logro de metas trimestrales de calidad		
Control de no conformidades	Oportunidades de mejora	Determinar las acciones a seguir	Planes de acción					
Auditorías	Planes de acción	Implementar las acciones	Puesta en marcha de las acciones establecidas					
Acciones correctivas y preventivas	Puesta en marcha de las acciones establecidas	Seguimiento y evaluación de las acciones implementadas	Resultado de las acciones implementadas para la revisión Gerencial					
<b>RESPONSABLES:</b> Gerente general, Coordinador de gestión de calidad.								
<b>RECURSOS:</b> Recursos Humanos		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>			<b>REGISTROS:</b> Planes de mejoramiento y acciones correctivas y preventivas anteriores, resultado de las acciones implementadas para la revisión Gerencial			
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma 8.1, 8.2.3, 8.4, 8.5.1	Requisitos legales	Requisitos de la organización		Requerimientos del cliente		
ELABORÓ:		REVISÓ:		APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:		
COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD		GERENTE GENERAL		COPIA NO CONTROLADA:		

LOGO DE LA  EMPRESA DE SERVICIOS		FICHA DE CARACTERIZACIÓN					Código: PR-ASD-06
							Edición:1
		PROCESOS DE APOYO GESTIÓN DE RECURSOS					Fecha:
							Página: 6 de 20
OBJETO	Proveer los recursos requeridos para el buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.						
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE	PARAMETROS DE CONTROL	
Procesos Gerenciales	Registros y documentos de los recursos que se necesitan para la prestación efectiva del servicio	Determinar los recursos necesarios para que el personal que labora dentro de la organización preste el servicio	Servicios competentes con los recursos apropiados	Procedimiento para la recepción y uso de los recursos P-GR-07	Todos los procesos del sistema	Aplicación y análisis del instrumento de diagnostico para evaluar la calidad de los recursos del SGC	
		Proporcionar los recursos que satisfagan las necesidades de los cargos de la organización					
		Mantener los registros de los elementos entregados al personal que hace parte de la organización					
		Evaluar el uso correcto de esos recursos					
<b>RESPONSABLES:</b> Gerencia general y Jefes de compra y almacén.							
<b>RECURSOS:</b> Talento humano, instalaciones, software, hardware, equipos, infraestructuras.		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Certificado de entrega de recursos y registros de evaluación			
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente		
		6.1					
ELABORÓ:		REVISÓ:		APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:	
COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD		GERENTE GENERAL		COPIA NO CONTROLADA:	

<b>LOGO DE LA</b>  <b>EMPRESA DE SERVICIOS</b>		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>				Código: PR-ASD-07	
						Edición: 1	
		<b>PROCESOS DE APOYO</b> <b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>				Fecha:	
						Página: 7 de 20	
<b>OBJETO</b>		Suministrar y mantener personal competente para los cargos que inciden en la calidad y los respectivos auditores internos.					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARAMETROS DE CONTROL</b>	
Procesos gerenciales, procesos para la prestación del servicio y procesos de análisis, medición y mejora	Listado del personal que incide en la calidad  Nivel actual de competencia del personal que realice trabajos que afecten la calidad  Perfil de los cargos que inciden en la calidad  Desempeño actual del personal que incide en la calidad	Pre-selección de personal nuevo	Personal competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia requerida para el sistema de gestión de la calidad	Procedimiento para la selección, contratación y evaluación del personal P-SC-08	Todos los procesos del sistema de gestión de la calidad	Registro de la evaluación del desempeño del personal que interviene en el sistema de gestión de la calidad	
		Evaluación del personal					
		Selección					
		Inducción					
		Entrenamiento en el puesto de trabajo					
		Evaluación de las competencias del personal					
		Detección de necesidades de formación					
		Crear conciencia en el personal para lograr los objetivos de calidad					
<b>RESPONSABLES:</b> Jefe de recursos humanos y gerente general.							
<b>RECURSOS:</b> Perfil de cargos, hojas de vidas, registros de formación, convenios con instituciones educativas.		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Certificado de aprobación de curso. Reconocimiento en el escalafón de cargos de la organización.			
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente		
		6.2					
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:			
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	GERENTE GENERAL		COPIA NO CONTROLADA:			

<b>LOGO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS</b>		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>					Código: PR-ASD-08
							Edición: 1
		<b>PROCESOS DE APOYO GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA</b>					Fecha:
							Página: 8 de 20
<b>OBJETO</b>	Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para darle cumplimiento a los requisitos del sistema de gestión de la calidad.						
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARAMETROS DE CONTROL</b>	
Procesos de mejora  Seguimiento y medición de los procesos  Enfoque al cliente	Estado físico de los equipos e infraestructura perteneciente al soporte técnico.  Novedades en los equipos para agilizar la prestación del servicio.	Recoger todas las solicitudes por parte de los proveedores para someterlas a revisión.	Soluciones a problemas internos de la infraestructura y equipos de la organización.	Procedimiento para el mantenimiento P-MA-09	Procesos de prestación del servicio.	Disminución en el número de quejas por una infraestructura deficiente.	
		Determinar las posibles formas en las que se puede intervenir para beneficio de las solicitudes					
		Verificar que las solicitudes estén de acuerdo con los requisitos					
		Implantar los métodos para solucionar los problemas presentados en las diferentes áreas					
<b>RESPONSABLES:</b> Jefe de Mantenimiento.							
<b>RECURSOS:</b> Recursos financieros disponibles para actualización de equipos y mantenimiento de infraestructura. Aceptación de la dirección para implantar soluciones.		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>			<b>REGISTROS:</b> Solicitud de petición por parte del cliente. Informes de las soluciones implantadas. Procedimientos para el mejoramiento de la infraestructura		
<b>OBSERVACIONES</b>	Requisitos de la norma 6.3	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente			
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:			
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE MANTENIMIENTO		COPIA NO CONTROLADA:			



LOGO DE LA  EMPRESA DE SERVICIOS		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>					Código: PR-ASD-09
							Edición: 1
		<b>PROCESOS DE APOYO AMBIENTE DE TRABAJO</b>					Fecha:
							Página: 9 de 20
<b>OBJETO</b>	Identificar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio a prestar.						
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARAMETROS DE CONTROL</b>	
Procesos directivos	Inconformidades con el ambiente de trabajo por parte del personal  Fallas en la labor del personal en la ejecución de sus labores diarias	Analizar el clima del ambiente de trabajo dentro de la organización.	Mejora en el ambiente de trabajo (Espacio y medios de trabajo, equipos apropiados, instalaciones asociadas, servicios de apoyo).  Satisfacción del personal con la organización	Planes de calidad para el mejoramiento del clima laboral PL-CL-01	Procesos de prestación del servicio	Verificar la funcionalidad de las mejoras implantadas y evaluar constantemente el entusiasmo y motivación del personal	
		Medir el entusiasmo y la motivación de todo el personal perteneciente a la organización					
		Tomar las medidas necesarias de mejora y documentarlas					
		Verificar que acciones de mejora se estén llevando a cabo y se cumplan los objetivos					
		Establecer un proceso de retroalimentación que permita mejorar constantemente el ambiente de trabajo					
<b>RESPONSABLES:</b> Jefe de recursos humanos.							
<b>RECURSOS:</b> Apoyo de la dirección regional.		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Documentación de todas las acciones de mejora que se implanten dentro del ambiente de trabajo de la organización.			
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente		
		6.4					
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:			
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		COPIA NO CONTROLADA:			

LOGO DE LA  EMPRESA DE SERVICIOS	<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>					Código: PR-ASD-10
						Edición: 1
	<b>PROCESOS DE PRESTACION DE SERVICIOS PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE</b>					Fecha:
						Página: 10 de 20
<b>OBJETO</b>	Transformar la información del cliente en características del servicio a prestar por la Empresa					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARAMETROS DE CONTROL</b>
Procesos de gestión de los recursos y procesos Gerenciales	Información de las especificaciones requeridas por los clientes	Solicitud del usuario con las características específicas que desea tenga el servicio que se le va a prestar.	Determinación de los requisitos relacionados con el cliente	Procedimiento para recoger las especificaciones del cliente P-RE-10	Todos los procesos de prestación de servicios	Disminución en el número de quejas por incumplimiento en los requisitos.
		Determinar si la organización está en condiciones de otorgar el servicio con los requerimientos del cliente.	Revisión de los requisitos relacionados con el servicio			
		Examinar cuales son los recursos con los que se cuenta, para poder cumplir con las exigencias del cliente.	Comunicación con el cliente			
		Elaborar los registros necesarios que demuestren la capacidad de la organización para cumplir con dichas especificaciones del cliente				
<b>RESPONSABLES:</b> Jefe de servicio al cliente.						
<b>RECURSOS:</b> Personal calificado, manual de calidad, procedimiento, registros y planes de calidad asociados, computador con programas adecuados, fax, Internet, papelería, teléfonos		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Registro de las actividades realizadas con el fin de cumplir con las características y especificaciones del cliente.		
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 5.2 y 8.2.1	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente	
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:		
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE		COPIA NO CONTROLADA:		

LOGO DE LA  EMPRESA DE SERVICIOS		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>				Código: PR-ASD-11	
						Edición:1	
		<b>PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO</b>				Fecha:	
						Página: 11 de 20	
<b>OBJETO</b>	Planificar las diferentes actividades requeridas para el sistema de gestión de la calidad en donde se establezcan las responsabilidades y autoridades necesarias						
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARAMETROS DE CONTROL</b>	
Procesos gerenciales y procesos de gestión de los recursos	Voz del cliente	Planificación y establecimiento del programa	Objetivos del diseño del servicio	Cronograma de la planificación del servicio	Proceso de Diseño y desarrollo	Revisión del cumplimiento de los objetivos del diseño, lista preliminar, diagramas del flujo, lista de características y planes de de calidad.	
	Plan de gestión		Lista preliminar de necesidades para la prestación del servicio				
	Datos del Benchmarking		Diagrama de flujo				
	Datos asumidos del proceso		Lista preliminar de características del servicio				
	Estudio de confianza del servicio		Plan para el aseguramiento de la calidad del servicio				
<b>RESPONSABLES:</b> Director general para la prestación del servicio							
<b>RECURSOS:</b> Talento humano y recursos técnicos		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>			<b>REGISTROS:</b> Los requeridos por los documentos de este proceso		
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente		
		7.1					
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:			
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	DIRECTOR GENERAL DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO		COPIA NO CONTROLADA:			

LOGO DE LA  EMPRESA DE SERVICIOS		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>				Código: PR-ASD-12	
						Edición: 1	
		<b>PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DISEÑO Y DESARROLLO DEL SERVICIO</b>				Fecha:	
						Página: 12 de 20	
<b>OBJETO</b>	Determinar y documentar las diferentes etapas de diseño y desarrollo para prestar el servicio así como también las responsabilidades y autoridades						
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARAMETROS DE CONTROL</b>	
Proceso de planificación del servicio	Objetivos del diseño del servicio	Diseño y desarrollo del servicio	AMEF del diseño del servicio	Procedimiento para el diseño y desarrollo P-DD-12	Proceso de diseño y desarrollo del proceso para la prestación del servicio	Seguimiento al proceso de diseño y desarrollo y al servicio que este genera	
			Diseño para la prestación del servicio				
	Lista preliminar de necesidades para la prestación del servicio		Verificación y revisión del diseño para la prestación del servicio				
			Elaboración de los planos para la prestación del servicio				
	Diagrama de flujo		Especificaciones de ingeniería del servicio				
			Modificaciones de planos y especificaciones				
	Lista preliminar de características del servicio		Nueva infraestructura, herramientas y dispositivos para la prestación del servicio				
			Características especiales del servicio				
	Plan para el aseguramiento de la calidad del servicio		Mecanismos para la verificación y medida				
			Compromiso del equipo y apoyo de la dirección				
<b>RESPONSABLES:</b> Director general para la prestación del servicio.							
<b>RECURSOS:</b> Personal capacitado Tecnología avanzada.			<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Registros del proceso de diseño y desarrollo del servicio solicitado.		
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma 7.3	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente		
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:			
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	DIRECTOR GENERAL PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO		COPIA NO CONTROLADA:			

LOGO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>				Código: PR-ASD-13
						Edición: 1
		<b>PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b> <b>DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>				Fecha:
						Página: 13 de 20
<b>OBJETO</b>		Garantizar el establecimiento de los objetivos y requisitos para el servicio, las necesidades establecidas de procesos, documentos y recursos específicos, las actividades de verificación, validación, seguimiento e inspección, así como los registros necesarios.				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARÁMETROS DE CONTROL</b>
Proceso de diseño y desarrollo del servicio	AMEF del diseño del servicio	Diseño y desarrollo del proceso para la prestación del servicio	Revisión del SGC del servicio	Acta de revisión del servicio	Proceso de prestación del servicio	Verificación del cumplimiento de:  Acta de revisión del servicio  Plano del diagrama de flujo  Documento de matriz de características  Planes de control  Planes para el análisis del sistema de medida  Capacidad del Proceso.
	Diseño para la prestación del servicio		Diagrama de flujo del proceso de servicio	Plano del diagrama de flujo		
	Verificación y revisión del diseño para la prestación del servicio		Disposición locativa	Documento de matriz de características		
	Elaboración de los planos para la prestación del servicio		Matriz de características	Planes de control		
	Especificaciones de ingeniería		Plan de control de prelanzamiento	Planes para el análisis del sistema de medida		
	Modificaciones de planos y especificaciones		Instrucciones del proceso de prestación del servicio	Documentación de estudios preliminares CP		
	Nueva infraestructura, herramientas y dispositivos para la prestación del servicio		Plan para análisis del sistema de medidas	Procedimiento para la entrega P-E-13		
	Características especiales del servicio		Plan de estudios preliminares de capacidades de proceso			
	Mecanismos para la verificación y medida		Especificaciones de entrega del servicio			
	Compromiso del equipo y apoyo de la dirección					
<b>RESPONSABLES:</b> Director general para la prestación del servicio.						
<b>RECURSOS:</b> Recursos humanos y técnicos			<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Todos los requeridos por los documentos de este proceso	
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos	Requisitos	Requisitos de la	Requerimientos del cliente	
ELABORÓ:		REVISÓ:	APROBÓ:	COPIA CONTROLADA:		

LOGO DE LA  EMPRESA DE SERVICIOS		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>				Código: PR-ASD-14
						Edición: 1
		<b>PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>				Fecha:
						Página: 14 de 20
<b>OBJETO</b>	Planificar y llevar a cabo todas las actividades requeridas para la prestación del servicio considerando las necesidades y expectativas del cliente					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARÁMETROS DE CONTROL</b>
Proceso de diseño y desarrollo del proceso para la prestación del servicio	Solicitud por parte de los clientes tanto externos como internos de la prestación del servicio	Planificación de la prestación del servicio	Prestación del servicio al cliente	Procedimiento para la evaluación del servicio prestado P-SP-14	Proceso de retroalimentación, evaluación y acciones correctivas	Análisis de los indicadores de : -Prontitud en el servicio -Puntualidad en la entrega -Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio. -Exactitud en el cumplimiento de los compromisos. -Cumplimiento de los requisitos del servicio adquirido. -Relación beneficio-costo. -Personal calificado para el servicio adquirido. -Cumplimiento de los plazos acordados. -Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio. -Servicio asociado a lo pactado
		Control de la prestación del servicio				
		Prestación del servicio				
		Verificación del servicio prestado				
		Tomar medidas para mejoras en la prestación del servicio a futuro				
<b>RESPONSABLES:</b> Responsables directos de la prestación del servicio.						
<b>RECURSOS:</b> Personal capacitado Tecnología avanzada		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>			<b>REGISTROS:</b> Registro en que se verifique la prestación y el control del servicio.	
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente	
		7.5				
ELABORÓ:		REVISÓ:		APROBÓ:	COPIA CONTROLADA:	
COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD		DIRECTOR GENERAL PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	COPIA NO CONTROLADA:	

LOGO DE LA  EMPRESA DE SERVICIOS	<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>					Código: PR-ASD-15
						Edición: 1
	<b>PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO RETROALIMENTACIÓN, EVALUACIÓN</b>					Fecha:
						Página: 15 de 20
<b>OBJETO</b>	Establecer la retroalimentación, evaluación y las acciones correctivas necesarias para el mejoramiento continuo en la prestación del servicio.					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARÁMETROS DE CONTROL</b>
<b>Proceso de prestación del servicio</b>	Revisión del SGC del servicio	Retroalimentación, evaluación y acciones correctivas	Reducir variación  Satisfacción del cliente  Entrega del servicio postventa	Encuestas para la evaluación de la satisfacción del cliente.  E-SC-01	Proceso de análisis, medición y mejora	Aplicación, análisis y elaboración de planes de mejoramiento con base en la encuesta E-SC-01
	Diagrama de flujo del proceso de servicio					
	Disposición en la empresa					
	Matriz de características					
	Plan de control de prelanzamiento					
	Instrucciones del proceso de servicio					
	Plan para análisis del sistema de medidas					
	Plan de estudios preliminares de capacidades de proceso					
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de calidad.						
<b>RECURSOS:</b> Recursos humanos y técnicos		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Encuestas históricas para la evaluación de la satisfacción del cliente		
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente	
		7.5, 8.4, 8.5,8.7, 8.8				
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:		
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD.		COPIA NO CONTROLADA:		

LOGO DE LA  EMPRESA DE SERVICIOS		FICHA DE CARACTERIZACIÓN					Código: PR-ASD-16
							Edición: 1
		PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS CONTRATACIÓN DEL PERSONAL					Fecha:
							Página: 16 de 20
<b>OBJETO</b>		Establecer las actividades, controles y la documentación necesaria que le asegure a la dirección que el personal contratado cumple con los requisitos especificados para la prestación del servicio.					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARAMETROS DE CONTROL</b>	
Todos los procesos del sistema de gestión de la calidad	Objetivos del diseño del servicio	Recibir solicitud de las áreas que necesiten el personal	Realización de la contratación	Procedimiento para la selección y contratación del talento humano P-SC-15	Todos los coordinadores de los procesos del sistema de gestión de la calidad	Requisiciones del contrato de trabajo.  Seguimiento al proceso de contratación, por parte del jefe de recursos humanos	
	Lista preliminar de necesidades para la prestación del servicio	Obtener aprobación por parte de la dirección					
		Realizar el estudio y evaluación de hojas de vidas presentadas.					
		Contratar					
		Verificación de los datos de la persona escogida de acuerdo con los requisitos.					
		Plan para la gestión de la calidad del servicio					Iniciar trabajos
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinadores de los procesos, Jefe de recursos humanos y gerente general							
<b>RECURSOS:</b> Personal capacitado.		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Registros de la contratación (contrato de trabajo).			
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente		
		6.2					
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:			
COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		COPIA NO CONTROLADA:			



LOGO DE LA  EMPRESA DE SERVICIOS		FICHA DE CARACTERIZACIÓN					Código: PR-ASD-17
							Edición: 1
		ANÁLISIS MEDICIÓN Y MEJORA SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS					Fecha:
							Página: 17 de 20
OBJETO	Planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para la conformidad del servicio.						
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE	PARÁMETROS DE CONTROL	
Proceso de retroalimentación, evaluación y acciones correctivas	Solicitud por parte de los clientes tanto externos como internos para la prestación del servicio	Recolección de información proveniente de auditores y clientes que demuestran el estado del servicio prestado.	Conformidad del servicio	Procedimiento para el seguimiento, medición y control de los procesos P-SM-16	Procesos gerenciales	Aplicación de métodos que aseguren el cumplimiento de los requisitos, seguimiento a dichos métodos para verificar la conformidad de los procesos prestados	
		Análisis de la información para determinar, posibles fallas en el servicio prestado.					
		Realizar seguimiento del servicio para ver si se cumplen los requisitos del mismo.					
		Establecer los métodos adecuados para evaluar la capacidad de los procesos con respecto a lo planificado					
		Realizar acciones correctivas para asegurar la conformidad del servicio.					
<b>RESPONSABLES:</b> Auditores, coordinador de calidad							
<b>RECURSOS:</b> Software especializado para seguimiento y control de los procesos, simuladores, gráficos de control, planes de muestreo, herramientas estadísticas, QFD (despliegue de la función calidad).			<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Registro del seguimiento, medición y control de los procesos.		
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente		
		8.2.2, 8.2.3, 8.2.4					
ELABORÓ:		REVISÓ:		APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:	
COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD		COPIA NO CONTROLADA:	

<b>LOGO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS</b>		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>				Código: PR-ASD-18	
						Edición: 1	
		<b>MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA AUDITORÍA</b>				Fecha:	
						Página: 18 de 20	
<b>OBJETO</b>		Establecer un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARÁMETROS DE CONTROL</b>	
Todos los Procesos del sistema de gestión de la calidad	Determinación de fallas en servicios que se prestan	Planificar un programa de auditorías internas	Cronograma de auditorías internas Plan de auditorías internas Lista de verificación Reunión de apertura Desarrollo de la auditoría Informe de la auditoría Reunión de cierre Informe final de auditoría Plan de acciones correctivas y preventivas Procesos mejorados del programa de auditoría	Registro de la planificación y realización de auditorías.  Procedimiento de auditorías internas PR-8.2-17  Procedimiento sobre acciones correctivas P-AC-18	Procesos gerenciales	Análisis de las acciones tomadas.  Llevar archivos de las revisiones anteriores realizadas a los acciones tomadas	
		Definición de los criterios, alcances, frecuencia y metodología					
		Desarrollo de auditoría interna					
		Desarrollo de las actividades de control					
<b>RESPONSABLES:</b> Auditores, Coordinador de calidad							
<b>RECURSOS:</b> Computadores, papelería, salas de audiovisuales y personal		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>			<b>REGISTROS:</b> Cronograma de auditoría FA-8.2-01 Plan de Auditoría FA-8.2-02 Lista de Verificación FA-8.2-03 Informe final de Auditoría FA-8.2-04 Solicitud de Acciones Correctivas FA-8.2-05		
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma 8.2.2	Requisitos legales	Requisitos de la organización		Requerimientos del cliente	
ELABORÓ:		REVISÓ:	APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:		
COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD	COORDINADOR DE CALIDAD		COPIA NO CONTROLADA:		

LOGO DE LA  EMPRESA DE SERVICIOS		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>					Código: PR-ASD-19
							Edición: 1
		<b>ANÁLISIS, MEDICIÓN Y MEJORA CONTROL DE NO CONFORMIDADES</b>					Fecha:
							Página: 19 de 20
<b>OBJETO</b>		Identificar, controlar y prevenir los servicios no-conformes.					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARAMETROS DE CONTROL</b>	
Procesos de análisis, medición y mejora	Documento que especifique la no- conformidad del servicio a prestar.	Recibir servicios no conformes por parte de los directamente afectados y de quienes realizan las actividades previas a la prestación del servicio.	Métodos para la eliminación de las no- conformidades	Procedimiento para el control de las no conformidades P-CNC-19	Procesos gerenciales	Seguimiento y control del plan de acción propuesto para eliminar las no conformidades	
	Reclamos por parte de los usuarios por causa de un servicio no- conforme	Examinar las causas de dichas no-conformidades y las consecuencias					
		Establecer métodos para eliminar las no- conformidades					
		Realizar seguimiento del plan de acción para las no conformidades					
		Realización del informe que demuestre la eliminación de las no-conformidades.					
<b>RESPONSABLES:</b> Auditores, coordinador de calidad y responsables de los procesos							
<b>RECURSOS:</b> Procedimientos para el establecimiento de un mecanismo a prueba de fallas en los procesos			<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Informes de auditorías, registro de la naturaleza de las no conformidades, de sus consecuencias y las acciones tomadas para su eliminación.		
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma		Requisitos legales		Requisitos de la organización	
		8.3				Requerimientos del cliente	
ELABORÓ:		REVISÓ:		APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:	
COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD		COPIA NO CONTROLADA:	

<b>LOGO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS</b>		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN</b>				Código: PR-ASD-20	
						Edición: 1	
		<b>ANÁLISIS, MEDICIÓN Y MEJORA ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS</b>				Fecha:	
						Página: 20 de 20	
<b>OBJETO</b>		Determinar las acciones necesarias para eliminar la causa de no conformidades reales o potenciales con el fin de evitar su reaparición o prevenir su ocurrencia					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>PARAMETROS DE CONTROL</b>	
Procesos de prestación de servicio	Novedades internas y hallazgos en el SGC ISO 9000:2000  Informe de auditoría de los procesos	Determinar y revisar las no conformidades	Acciones preventivas, correctivas.   Planes de mejoramiento	Procedimiento de acciones correctivas P-AC-20 Procedimiento de acciones preventivas P- AP-21 Planes de mejoramiento continuo PMC	Procesos Gerenciales	Verificación del seguimiento a los planes de acción propuestos en las acciones correctivas y preventivas para solucionar las no conformidades	
		Evaluar y determinar las causas de las no conformidades					
		Evaluar la necesidad de adoptar acciones correctivas y/o preventivas					
		Determinar e implementar las acciones necesarias					
		Registrar los resultados de las acciones tomadas					
		Revisar las acciones preventivas y correctivas realizadas					
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de calidad y responsables de los procesos							
<b>RECURSOS:</b> Personal calificado, Equipo de comunicación y de computación		<b>CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:</b>		<b>REGISTROS:</b> Registro de la naturaleza de las no conformidades, de sus consecuencias y las acciones tomadas para su eliminación.			
<b>OBSERVACIONES</b>		Requisitos de la norma 8.5.2, 8.5.3		Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requerimientos del cliente	
ELABORÓ:		REVISÓ:		APROBÓ:	COPIA CONTROLADA:		
COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD	COPIA NO CONTROLADA:		

## **Capítulo 9**

**Instrumento para la evaluación de un  
sistema de gestión de la calidad en  
empresas de servicios.**

## **CAPÍTULO 9. INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EMPRESAS DE SERVICIOS**

En el desarrollo de este capítulo se presenta un instrumento que nos permite medir una serie de exigencias que debe poseer una empresa de servicios si desea certificarse con los requisitos de la norma ISO 9001; dicho instrumento presenta una escala valorativa con la que se establece el nivel de cumplimiento de la organización con respecto a las exigencias de la norma ofreciendo así una herramienta que facilita el diagnóstico de la organización. Con esto se logra establecer las actividades y procesos necesarios para valorar, analizar e implantar un sistema de gestión de la calidad. Ver figura 9.1.

Algunas empresas de servicios están descubriendo en la nueva norma ISO 9001 retos y desafíos necesarios para poder garantizar la satisfacción de los clientes fijando los respectivos objetivos de calidad. Esto genera datos que se pueden analizar de forma razonable. De igual forma se pueden medir los procesos relacionados con la satisfacción del cliente y exigidos por la norma.

Por tanto, las empresas de servicios con base en el diagnóstico estarán en la capacidad de identificar y eliminar cualquier actividad innecesaria logrando mejoras en la prestación de los servicios. Mejoramiento generado en los procesos y los clientes que facilitarán una mejor gestión sobre la toma de decisiones.

Aunque aparentemente el servicio pueda parecer un intangible es necesario determinar parámetros de medida claros como referencias para lograr resultados, satisfacer al cliente y propiciar la mejora continua. Estos conceptos son aplicables a los servicios que ofrece una organización y es necesario que la alta gerencia adopte un sistema de gestión que incluya los elementos para poder evaluar los procesos del servicio Senlle (2001).

Para la evaluación del sistema de gestión de la calidad de las organizaciones prestadoras de servicio estableceremos una escala valorativa en donde se planteará un cuestionario basado en los requisitos que exige la Norma ISO 9001. Ver figura 9.1





















Niveles	Símbolos	Puntuación
No Cumple		1
Bajo		2
Medio		3
Bueno		4
Excelente		5






Figura 9.1






Sistema de gestión de la calidad	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORES				
						
Sistema de gestión de la calidad Requisitos generales Requisitos de la documentación Generalidades Manual de calidad Control de los documentos Control de los registros	¿La empresa de servicios ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de la Calidad?					
	¿Se tienen identificados los procesos y sus interacciones?					
	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?					
	¿Disponen de recursos necesarios así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?					
	¿Se implantan las acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua de los procesos?					
	¿Se cuenta con algún documento en que se exprese la política y los objetivos de la calidad?					
	¿Posee un manual de calidad en el que se referencien los procesos y procedimientos así como el alcance del sistema de gestión de la calidad?					
	¿La empresa posee los procedimientos documentados requeridos para el sistema de gestión de la calidad?					
	¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la disposición de los registros y documentos?					
TOTAL						













Responsabilidad de la dirección	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORES				
						
Responsabilidad de la dirección  Compromiso de la dirección  Enfoque al cliente  Política de la calidad  Planificación de la calidad  Responsabilidad, autoridad y comunicación  Revisión por la dirección	¿La alta gerencia proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de gestión de la calidad?					
	¿Se comunica a todos los miembros de la empresa de servicios la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes?					
	¿La alta gerencia garantiza que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el fin de aumentar la satisfacción del mismo?					
	¿La política de calidad con la que cuenta actualmente la empresa de servicios está acorde con los propósitos establecidos?					
	¿La alta gerencia comunica a todos los miembros de la empresa de servicios la política de calidad?					
	¿La política de calidad incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad?					
	¿Son los objetivos de la calidad medibles y coherentes con la política de la calidad?					
	¿Se toman decisiones y medidas para alcanzar los objetivos?					
	¿Hay una planificación documentada del sistema de gestión de la calidad?					
TOTAL						






Responsabilidad de la dirección	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORES				
						
Responsabilidad de la dirección	¿La alta gerencia mantiene registro de las revisiones?					
	¿La alta gerencia asigna los recursos necesarios para cumplir los objetivos y la planificación?					
Compromiso de la dirección	¿La alta gerencia asegura que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización?					
Enfoque al cliente	¿Existe un responsable de calidad dependiente de la alta gerencia?					
Política de la calidad	¿El responsable de la calidad tiene informada a la alta gerencia sobre el desempeño del sistema y de cualquier necesidad de mejora?					
Planificación de la calidad	¿Existe un organigrama en donde se establecen claramente las competencias requeridas para el sistema de gestión de la calidad?					
Responsabilidad, autoridad y comunicación	¿La alta gerencia se asegura que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización?					
Revisión por la dirección	¿La alta gerencia se asegura de la conveniencia, adecuación y eficacia de la revisión del sistema de gestión de la calidad?					
	¿El responsable de la calidad establece, implementa y mantiene los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad?					
TOTAL						






Gestión de los recursos	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORES				
						
Gestión de los recursos Provisión de recursos Recursos humanos Generalidades Competencia, toma de conciencia y formación Infraestructura Ambiente del trabajo	¿Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para mantener el sistema y mejorar su eficacia?					
	¿El personal de la organización tiene las competencias necesarias para la prestación del servicio?					
	¿Tiene el personal directivo las competencias necesarias para liderar?					
	¿Se mantiene al día los registros de formación, habilidades, experiencias y competencias de los empleados?					
	¿Están los trabajadores motivados y Satisfechos con las funciones asignadas?					
	¿Es la infraestructura de la organización adecuada para asegurar el logro de la satisfacción del cliente?					
	¿Cuenta la organización con el espacio de trabajo, los equipos y servicios de apoyo necesarios para la prestación del servicio?					
	¿Se determina y se gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con la prestación del servicio?					
TOTAL						

Prestación del servicio	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORES				
						
Prestación del servicio Planificación de la prestación del servicio Procesos relacionados con el cliente Determinación de los requisitos relacionados con el servicio Revisión de los requisitos relacionados con el servicio Comunicación con el cliente Diseño y desarrollo Planificación del diseño y desarrollo Elementos de entrada para el diseño y desarrollo Resultados del diseño y desarrollo	¿Se planifican y desarrollan los procesos necesarios para la prestación del servicio?					
	¿Existen registros que brinden evidencias que los servicios cumplen con los requisitos?					
	¿Se llevan a cabo actividades donde se verifiquen, validen, inspeccionen y prueben la prestación del servicio?					
	¿Están claramente definidos los registros del servicio?					
	¿Existe comunicación clara, abierta y coherente con los clientes?					
	¿Tiene la empresa de servicios suficiente capacidad para cumplir con los requisitos?					
	¿El personal de la empresa es consciente de los cambios que pueden presentarse en la prestación del servicio?					
	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los clientes?					
	¿La empresa planifica y controla el diseño y desarrollo del servicio?					
	¿Se tienen identificadas las etapas del diseño y desarrollo para el servicio?					
	¿Se llevan a cabo adecuadamente las revisiones, verificaciones y validaciones de las etapas del diseño y desarrollo para el servicio?					
TOTAL						

Prestación del servicio	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORES				
						
Revisión del diseño y desarrollo Validación del diseño y desarrollo Control de los cambios del diseño y desarrollo Compras Proceso de compras Información de las compras Verificación de los recursos Prestación del servicio Control de la prestación del servicio	¿Los resultados del diseño y desarrollo permiten verificar las entradas del servicio?					
	¿La información proporcionada es la adecuada para la compra y prestación del servicio?					
	¿Los resultados obtenidos hacen referencia a los criterios y características del servicio?					
	¿Se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo basándose en lo planificado?					
	¿La organización asegura que los resultados del diseño y desarrollo satisfacen los elementos de					
	¿Se asegura que el servicio satisfaga los					
	¿Se identifican y registran los cambios del diseño y desarrollo?					
	¿Existe un proceso de compra?					
	¿La empresa evalúa y selecciona a sus proveedores teniendo en cuenta su capacidad para suministrar los servicios requeridos?					
	¿La información de las compras a realizar describe claramente el servicio?					
	¿Se mantienen registros de las evaluaciones realizadas a los proveedores?					
	¿Se documenta la verificación de los servicios prestados?					
<b>TOTAL</b>						

Prestación del servicio	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORES				
						
Validación de los procesos de prestación del servicio  Identificación y trazabilidad  Propiedad del cliente  Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	¿Se controla la prestación del servicio?					
	¿Se validan los procesos de prestación del servicio?					
	¿Tiene en cuenta la empresa de servicios, la aprobación de procesos y equipos así como un personal calificado y la utilización de procedimientos específicos?					
	Cuando es necesario, ¿la empresa de servicios identifica el servicio en su trazabilidad?					
	¿La empresa de servicios lleva algún procedimiento para el manejo de los bienes de sus clientes?					
	¿Existe identificación y seguimiento del servicio prestado?					
	Cuando es apropiado, ¿Se controlan los dispositivos de seguimiento y de medición?					
TOTAL						

Medición, análisis y mejora	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORES				
						
Medición, análisis y mejora	¿Se planifican e implementan procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para demostrar la conformidad del servicio?					
Generalidades	¿Existen procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad y mejorar la eficacia del sistema de gestión de calidad?					
Seguimiento y medición	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?					
Satisfacción del cliente	¿Hay planificado, definido e implementado un programa de auditorías internas?					
Auditoría interna	¿Se analizan los datos acerca de la satisfacción del cliente y de la conformidad con los requisitos del servicio?					
Seguimiento y medición de los procesos	¿Se mide y se hace un seguimiento de las características de los servicios?					
Seguimiento y medición del servicio	¿Se tienen definidos, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y los requisitos que se tienen en cuenta para la realización de las auditorías?					
	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?					
	¿Están registrados los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme?					
TOTAL						

Medición, análisis y mejora	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORES				
						
Control de servicio no conforme	¿Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas?					
Análisis de datos	¿Se someten a una nueva verificación los servicios no conformes?					
Mejora	¿Hay un sistema documentado que garantiza la mejora continua?					
Mejora continua	¿Se analizan los datos de los proveedores, así como las características y tendencias de los procesos y servicios?					
Acción correctiva	¿Se llevan a cabo acciones correctivas para evitar que ocurran las no conformidades?					
Acción preventiva	¿Existen procesos documentados para definir las acciones correctivas?					
	¿Hay un procedimiento para tratar las acciones correctivas?					
	¿Hay procesos documentados para definir las acciones preventivas?					
	¿Se determinan las no conformidades y sus causas?					
TOTAL						



---

### Bibliografía

- ALISIC Bob, ISO 9004: 2009; Una guía hacia el éxito sostenido, Trabajo presentado en el Foro Internacional de calidad del ICONTEC, Septiembre, Cartagena, 2008.
- ALBRECHT Kart, ZEMKE Ron, Gerencia del servicio, 3R Editores Ltda. Bogotá, 1999.
- BADIA Albert, Calidad: Modelo ISO 9001 versión 2000, ediciones Deusto, Bilbao, 2002.
- BARUA Anitesth, KONANA Prabhudev, WHINSTON Andrewb, Hacia la excelencia en el e-business, Harvard Deusto Business Review, Volumen 116, Septiembre 2003.
- BRAVO Juan, Gestión de procesos con responsabilidad social, Evolución S.A., Santiago de Chile, 2006.
- BOIX Salvador, La norma ISO 9000: 2000, TIBIDADO Y LGAI Centro de certificación, GESTION 2000, Madrid, 2000.
- CAMPOS Falconi, Gerencimento da rotina do trabalho do Dia-a-Dia, INDG TecS, Brasil, 2004
- CAMPOS Falconi, Controle da qualidade total: no estilo japonés, INDG TecS, Brasil, 2004
- CANO Jeimy, Marco tecnológico recursivo: Una revisión sistémico social de la tecnología informática, Sistemas, Abril – Junio 2002.
- CARL DUISBERG GESELLSCHAFT E. V, Sistema de Perfeccionamiento Profesional, Volumen 3, Organización de los Procesos, Medellín - Colombia, 1995.
- CHASE Richard B, STEWART Douglas M, Make your service fail-safe, Sloan Management Review/Spring, 1994, pág 35 – 43.
- DANIEL Susan, Six Sigma At Cigna, Quality Progress, May 2007, p. 43-49.
- DEARING Jack, ISO 9001: Could it Be Better, Quality Progress, February 2007, p. 23-27.
- DEMING W. Edwards, Calidad, productividad y competitividad, Díaz de santos S.A. Madrid, 1989.
- ELKIN J. y SCHVARSTEIN L., Identidad en las Organizaciones, Invarianza y Cambio. Paidós, México, 1989.
- EVANS, J, LINDSAY W, Administración y control de la calidad, CENGAGE, México, 2008.
- FOERSTER Heinz Von, Las Semillas de la Cibernética, Gedisa, Barcelona, 1996.
- FONTALVO, Tomas J. Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000. Ediciones Asesores del 2000, Santa Fe de Bogotá, 2004.
- FONTALVO, Tomas J. La gestión avanzada de la calidad: Metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad. Ediciones Asesores del 2000, Santa Fe de Bogotá, 2006.

- FONTALVO, Tomas J. Una propuesta de intervención empresarial para la Generación de valor en la empresas, XX Congreso Latinoamericano de Estrategia (SLADE), Barranquilla, 2007.
- FONTALVO, Tomas J. El Método: Un enfoque Sistémico Convergente de la Calidad. Ediciones Asesores del 2000, Santa Fe de Bogotá, 2009.
- FONTALVO, Tomas J. Modelo para el Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en un Programa Académico, XXI Congreso Latinoamericano de Estrategia (SLADE), Santiago de Chile, 2008.
- GIDDENS Jamey, Army Aviation Depot Does an About-Face, Quality Progress, September 2007, p. 21-25.
- GUASCH Luis, RACINE Jean -Louis, SÁNCHEZ Isabel y DIOP Makhtar, Sistemas de calidad y estándares hacia la construcción de ventaja competitiva, Banco Mundial; Universidad del Rosario, Ediciones Mayol, Bogotá, 2008.
- FOOTE Nathaniel W, MATSON Eric y RUDD Nicholas, Gestionar al gestor del Conocimiento, Harvard Deusto Business Review, Volumen 117, Octubre 2003.
- GIBSON Rowan, Repensando el Futuro, Norma, Bogotá, 1997.
- GOLDMAN John y COLLIER Cristal, Deliver Great Service by Listening and Adapting: Quality Progress, March 2007, p. 22-27.
- HAMEL Gary y PRAHALAD CK, La Gestión en la Incertidumbre, Deusto, México, 1994.
- HAYES Robert H, PISANO Gary P, Beyond Word-Class: The new manufacturing strategy, Harvard Business Review, January-February 1994, pág 77 – 79.
- HARRINGTON H, James y HARRINGTON James Jr, Administración Total del Mejoramiento Continuo, Mc Graw Hill, Bogotá, 1997.
- ISO 9000:2004, Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- ISO 9001:2008, Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos.
- ISO 9004:2009, Sistema de Gestión de la Calidad, Recomendaciones para la Mejora continúa del desempeño.
- JIMÉNEZ, A, Calidad: Modelo ISO 9001 Versión 2000, Deusto, México, 2002.
- JULIA Marco, PORSCHE Florián, Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración, Prentice Hall, Madrid, 2002.
- JURAN J.M. Juran y la planificación para la calidad, Díaz de Santos S.A. Madrid, 1990.
- JURAN J.M. Juran y el liderazgo para la calidad, Díaz de Santos S.A. Madrid, 1990.
- LAMAN Scott, BURNS Elizabeth, LYNN Kathy, ASQ Certification Board Puts Quality Tools to Work, Quality Progress, March 2007, p. 54-61.
- MARTÍNEZ Carlos, Administración de Organizaciones, Universidad Nacional, Bogotá, 2002.
- MARTÍNEZ Mario, Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización, Universidad de la sabana, Bogotá, 2002.
- MITIN Noria, WILLIAM Joyce y BRUCE Roberson, Lo que realmente funciona en la Gestión, Harvard Deusto Business Review, Volumen 116, Septiembre 2003.
- MORIN Edgar, introducción al pensamiento complejo, Gedisa, Barcelona, 1990.

- 
- NONAKA Ikujiro y TAKEUCHI Hirotaka, La organización creadora de conocimiento, Oxford University Express, México, 1995.
  - OZ EFFY, Administración de sistemas de información, Thomsom, México, 2001.
  - PARK Andrew, PASCUAL Aixa, LITLLE Darnel, y BROWN Jeannette, La red como recurso vital, BUSINESS TECHNOLOGY, Gerente.com, Volumen 46 febrero 2002.
  - PARASURAMAN,A, ZEITHAML y BERRY, L. , Calidad Total en la gestión de los servicios. Díaz de Santos, Madrid, 1993.
  - PORTER, M, Ventaja Competitiva, Cecsca, México, 2004.
  - PEACH R, Manual de ISO: 9000. Mc Graw Hill, México, 2000.
  - SANGEETA, S., BANWET, D. & Karunes, S. (2004). "Conceptualizing total quality management in higher education", En the TQM Magazine. Vol. 16, N° 2, 145.
  - SEVER Kay, The Power of Process Orientation, Quality Progress, January 2007, p. 46- 52.
  - REIDENBACH Erick, GOEKE Reginald, Six Sigma, Value and Competitive Strategy, Quality Progress, July 2007, p. 45-49.
  - SCHVARSTEIN Leonardo, Diseño de Organizaciones, Tensiones y Paradojas, Paidós, México, 1998.
  - SOLUCIONA, La Norma ISO 9001 del 2000, Resumen para directivos, GESTIÓN 2000, Barcelona, 2001.
  - TZU Sun, El Arte de la Guerra, Fundamento, Madrid, 1974.
  - WASCHE Theresa, SCIORTINO Nancy, Improving the Internal Audit Experience, Quality Progress, November 2007, p. 32- 36.