



FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA

**“DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2008 EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE LA V REGIÓN, PERIODO 2016”**

Tesis para optar a título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

**Tesistas: Roberto Sebastián Aguilera Aranda  
Catalina Fernanda Monsalve Dávila**

**Profesor Guía: Alfredo Díaz Aguilera**

**Valparaíso, 23 de Diciembre de 2015**

### *Agradecimientos*

*Quiero dar las gracias en primer lugar a mi familia, mis padres, y hermana quienes fueron un apoyo incondicional, por sus palabras constantes y preocupación durante toda mi vida y en especial en este largo e importante proceso que hoy está finalizando.*

*Agradezco a mi compañera de tesis con quien realizamos este proyecto desde el primer día con toda dedicación para aportar con este estudio.*

*También agradezco a los profesores de esta institución por su dedicación y compromiso con sus alumnos. Por último y no menos importante agradecer a mis amigos quienes de forma indirecta siempre fueron un apoyo y me dieron una palabra de ánimo cuando la necesité. Mucha gracias a todos.*

*Atte. Roberto Aguilera Aranda*

### *Agradecimientos*

*Agradezco de todo corazón a Dios, a mis padres y a mi hermana, que han sido en mi vida un pilar fundamental en todo ámbito, porque siempre me han apoyado y me han dado el aliento para lograr todos mis propósitos, gracias por su cariño y amor desde el día en que nací, sin ustedes nada sería posible.*

*Agradezco a mi novio que me ha acompañado en este largo proceso y me ha brindado su ayuda cuando lo he necesitado, gracias por escucharme y amarme en cada momento.*

*Agradezco a mi compañero de tesis, y a mis amistades que han compartido este largo camino de estudios y me han hecho este momento más ameno, sin dejar de lado a mi profesor guía que es una gran persona, y que fue incondicional para realizar este proyecto. A mis profesores de la carrera de Auditoría que sin ustedes, no sería la profesional que soy en este momento. A todos ustedes les agradezco de corazón.*

*Atte. Catalina Monsalve Dávila*

# ÍNDICE

	<b>Páginas</b>
RESUMEN.....	5
MARCO TEÓRICO .....	6
1. Antecedentes generales .....	6
2. Calidad .....	9
3. Sistema de Gestión de Calidad .....	21
4. Modelo EFQM .....	25
5. Modelo de Malcolm Baldrige.....	26
6. Ciclo Planificar Hacer Verificar Actuar (PHVA) .....	27
7. Los 14 puntos de Deming.....	29
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	31
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	32
Objetivo General .....	32
Objetivos Específicos .....	32
METODOLOGÍA .....	33
ETAPA 1: Recolección de Antecedentes del Proyecto .....	33
ETAPA 2: Sistematización de la información, Selección de la empresa y Sujetos del estudio.....	33
ETAPA 3: Elaboración Matriz FODA .....	34
ETAPA 4: Elaboración, Validación y Aplicación de instrumento.....	35
ETAPA 5: Elaboración de la Propuesta de Gestión de Calidad .....	36
ETAPA 6: Análisis de la Información Recopilada.....	36
ETAPA 7: Discusión de Resultados Obtenidos.....	36
ETAPA 8: Levantamiento de las Conclusiones y Redacción del Informe Final de Tesis .....	37
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	38

Análisis de los Resultados.....	38
Primer objetivo específico: Matriz FODA .....	38
Segundo objetivo específico: Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa en estudio.....	41
Tercer objetivo específico: Diseño de una Propuesta documental.....	48
CONCLUSIONES .....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	52
ANEXOS.....	56
ANEXO 1: Entrevista inicial dirigida al Gerente Comercial de la empresa en estudio.....	57
ANEXO 2: Diagnóstico basado en la ISO 9001:2008, área comercial de la empresa en estudio.....	59
ANEXO 3: Etapas para el cumplimiento del Objetivo General. ....	86
ANEXO 4: Descripción de cargos.....	98
ANEXO 5: Propuesta documental .....	103

## RESUMEN

Actualmente en las organizaciones un Sistema de Gestión de Calidad es primordial para un desarrollo de acuerdo a las necesidades de los consumidores, debido a que estas cambian aceleradamente en el tiempo, por lo que es preciso que los productos o servicios entregados por las organizaciones evolucionen y se vayan adaptando según los nuevos requerimientos de los clientes.

Por lo anterior, el presente proyecto de tesis tuvo como finalidad diseñar una propuesta para un Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos. Para el logro de los objetivos planteados, se diseñó una metodología cuantitativa con alcance descriptivo, la cual contempla la recopilación de antecedentes del proyecto y la sistematización de la información, selección de la empresa y sujetos del estudio. Esta información recopilada fue analizada y discutida, a través de las entrevistas realizadas y el diagnóstico aplicado, las que se basan en la Norma de Calidad, en último lugar se realizó un levantamiento de conclusiones y la redacción del informe final.

A través de este proyecto de tesis, se obtuvo la información actual de la organización, identificando la brecha existente con la Norma de Calidad 9001:2008, de esta manera se identificaron las debilidades de la organización pudiendo abordar de forma más precisa la documentación para dar cumplimiento a los estándares. La correcta aplicación e interpretación de este diagnóstico ayudará a realizar un trabajo más eficiente y enfocado a las necesidades actuales de la empresa en estudio.

# MARCO TEÓRICO

## 1. Antecedentes generales

Actualmente en las organizaciones, un Sistema de Gestión de Calidad es primordial para un desarrollo de acuerdo a las expectativas cambiantes de los consumidores, por lo que constantemente es necesario que los procesos de productos o servicios entregados por las organizaciones estén evolucionando junto con estos requerimientos.

El Sistema de Gestión de Calidad de una organización se puede basar en diversos enfoques o modelos de calidad, entre estos modelos se encuentra el de Malcolm Baldrige y EFQM; además de la Norma ISO 9001:2008 en la que se profundiza en este capítulo.

La Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos, es desarrollada por la organización ISO (International Organization for Standardization) es una Organización Internacional de Estandarización conformada por los diferentes organismos del mundo, la cual promueve el desarrollo de normas internacionales de fabricación, tanto de productos como servicios, comercio y comunicación, para todas las ramas de la industria (Fontalvo & Vergara, 2010). Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones, ya sean públicas o privadas a nivel internacional.

El uso de un sistema de gestión permite, según lo establece The British Standards Institution, (2011), a las organizaciones renovar constantemente sus objetivos, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio. Un Sistema de Gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.

La ISO es una red mundial que identifica cuáles son las normas internacionales requeridas por el comercio, los Gobiernos y la sociedad; las desarrolla conjuntamente con los sectores que las van a utilizar; las adopta por medio de procedimientos transparentes basados en contribuciones nacionales proveniente de múltiples partes interesadas; y las ofrece para ser utilizadas a nivel mundial (ISO, 2011)

## 1.1 Historia de la Calidad

La Calidad ha ido en constante evolución a lo largo del tiempo, desde la edad media hasta nuestros días, con el fin de aportar a una interpretación más actualizada y coherente en lo que respecta, teniendo en cuenta que esta es muy dinámica, la cual se va adecuando a las propias necesidades, expectativas y satisfacción del cliente, en la medida en que va cambiando el concepto de Calidad (Cuatrecasas, 2010)

Durante la Edad Media, los artesanos ponían toda su creatividad y empeño en producir artículos en perfectas condiciones, debido a que estaba en juego su prestigio artesanal, estos se encargaban de diseñar y elaborar un producto con la calidad requerida de que lograra satisfacer todas las necesidades de las personas en esa época. Luego se dio inicio a los trueques entre los artesanos, donde todos producían según sus necesidades personales, confeccionando productos exclusivos y reconocidos por su perfección.

En la Revolución Industrial, el trabajo que era desarrollado con las manos de artesanos ahora pasa a ser producido por máquinas, elaborando productos en serie, es decir, segmentando las tareas, donde uno se encargaba de planificar y otro se ocupaba de organizar el trabajo, con el fin de optimizar y realizar las tareas de manera eficaz y eficiente.

A principios de la segunda Guerra Mundial, la producción en masa comienza a aumentar y junto a esto no se toma en cuenta las fallas de los productos, lo que trae como consecuencia que los consumidores comiencen a reclamar por estos defectos y a exigir que los productos cumplan con sus expectativas, esto dando origen al control de calidad.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las industrias japonesas quieren cambiar la visión de sus consumidores hacia ellos, debido a que eran reconocidos como unos productores que vendían a precios bajos, pero productos de mala calidad. Para remediar esto los doctores W. Deming y J. Juran visitan Japón por primera vez en el año 1945, para enseñar a los empresarios japoneses a construir y operar instalaciones modernas, con bajos costos y gran nivel de calidad, también dándole a conocer técnicas de control estadístico de calidad, técnicas para la mejora continua, satisfacción del cliente, formación continua de todas las personas, fomento de la participación y todos aquellos conceptos que tengan relación con la Gestión de la Calidad.

El gobierno de Japón estableció un programa de reconstrucción nacional con la ayuda de algunos estrategas norteamericanos. Este programa consistía de cinco etapas, según lo establece Francisco Javier (Palom, s.f.):

1. Auditoría de la calidad. En Japón se identificó que la calidad era la estrategia para el futuro. Las empresas que exportaran o vendieran sus productos en el mercado nacional, amparándolos con un “sello de calidad” deberían someterlos a la auditoría de la “unión of Japanese Scientists and Engineers”.
2. Campaña nacional de calidad. A través de los diferentes medios de comunicación de desarrolló en todo el país una campaña sobre la necesidad de trabajar con un alto nivel de calidad y precisión.
3. Formación continua de los trabajadores. En el país se invirtieron una cantidad importante de recursos para mejorar la capacitación de los trabajadores.
4. Control de calidad sofisticado.
5. Círculos de calidad. “Es un sistema participativo de management, mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos reducidos para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con su trabajo”.

## **1.2 Historia de la ISO**

Los primeros indicios de los principios de la estandarización internacional fue en la industria electrónica IEC (International Electrotechnical Commission) la cual fue creada en 1906. El pionero en el trabajo realizado por otras industrias fue llevado a cabo por ISA (International Federation of the National Standardizing Associations), la cual fue creada en 1926 dándole énfasis al campo de la ingeniería mecánica

La normativa regulada por la ISA cesó en 1942 debido a la Segunda Guerra Mundial. Después de una reunión en Londres en 1946, 64 delegados de 25 países deciden crear la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization) ISO, con el objeto de facilitar la coordinación y unificar internacionalmente los estándares industriales. La nueva organización, ISO, empezó a funcionar oficialmente el 23 de febrero de 1947.

El primer estándar de la ISO fue publicado en 1951 con el título “standard reference temperature for industrial length measurement”, (referencia estándar de temperatura para mediciones de longitud industrial).

Desde 1947 al día de hoy, la ISO ha publicado más de 16.500 normas internacionales, que van desde las normas para actividades como la agricultura y la construcción, a través de la ingeniería mecánica, a la evolución más reciente como la tecnología de la información.

## **2. Calidad**

NOTA 1: El término “calidad” puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, bueno o excelente.

NOTA 2: “Inherente”, en contraposición a “asignado”, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente (Norma Internacional ISO 9000, 2005)

- Calidad es adecuación al uso: lo cual se debe entender como:

Comportamiento y características del producto que produce satisfacción al cliente.

- Ausencia de deficiencias en el producto que evita insatisfacción en el cliente (Gryna, Chua, & DeFeo, 2007)
- Satisfacción de las expectativas del cliente (Feigenbaum, 1996)
- Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido (Genichi Taguchi, s.f.)
- Calidad es satisfacción del cliente (Pérez V. , 2006)

### **2.1 Conceptos**

Es importante comprender el enfoque que se da a las palabras utilizadas en este documento, para ello se presenta a continuación la terminología ocupada

constantemente en Sistemas de Gestión de Calidad (Secretaría Central de ISO, 2008) y Sistema de Gestión (Instituto Nacional de Normalización, 2004).

- **Acción correctiva:** Medida establecida para eliminar la causa de una no conformidad.
- **Acción preventiva:** Medida establecida para eliminar la causa de una no conformidad potencial.
- **Aprobado:** Confirmado como que cumple los requerimientos.
- **Atributos:** Propiedades y/o características que tiene un determinado producto/servicio.
- **Auditoría de Calidad:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance al que se cumplen los criterios de auditoría. Un examen comprensivo de la estructura de una empresa, en cuanto a los planes y objetivos, métodos y controles.
- **Capacitación:** Proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de las personas.
- **Calidad:** Son las particularidades que tiene un producto o servicio, que cada individuo valorara de acuerdo a su satisfacción personal. Este término va de la mano con la eficiencia que deberá tener la empresa al generar un producto o servicio pues cada cliente tiene diferentes gustos, sin embargo coinciden en que desean satisfacer una necesidad.
- **Control de calidad:** Se llama así a los procesos, técnicas y actividades que se realizan a nivel operacional para efectuar el cumplimiento de los requisitos de calidad.
- **Coordinador / Jefe de gestión de Calidad:** Líder a quien la gerencia entrega la responsabilidad de proyectar, desarrollar, implantar y evaluar el sistema de gestión de calidad. Este funcionario cuenta con una característica particular y es que trabaja

con todo el personal de la organización, desde un obrero hasta el gerente general, por lo tanto además debe influenciar, motivar y conducir el cumplimiento de este sistema a través de las personas.

- **Decisiones estratégicas:** Conjunto de decisiones relativas a políticas, metas y recursos necesarios para satisfacer requerimientos del negocio en el largo plazo, consistentes con la estrategia.
- **Decisiones tácticas:** Conjunto de decisiones para asegurar la obtención y uso eficiente de recursos para cumplir los objetivos de corto y mediano plazo, en las áreas de producción, personal, inventario, marketing, finanzas, entre otros.
- **Decisiones operativas:** Conjunto de decisiones relativas a tareas específicas del día a día.
- **Diseño y desarrollo:** El diseño crea la solución conceptual, y el desarrollo transforma la solución en un modelo operacional.
- **Diseño:** Un proceso para originar una solución conceptual a partir de un requerimiento, y expresarlo de forma que pueda elaborarse un producto o suministrarse un servicio.
- **Documentación:** Conjunto de documentos.
- **Documento:** Información y su medio de soporte.
- **Entrenamiento:** Proceso destinado a preparar o enseñar a una persona especialmente para una práctica.
- **Estrategia:** Dirección global de operación de la empresa que estipula los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos determinados.
- **Evidencia objetiva:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
- **Gerencia:** Persona o grupo de personas que dirige(n) o controla(n) una empresa.

- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa.
- **Gestión de la calidad:** Actividad que debe ser desarrollada por los directivos de la organización, prevaleciendo que la variabilidad de los procesos disminuyan y se realice una razonable distribución de los recursos para cada uno. Lo que implica algunas características como que se realicen las cosas bien desde la primera vez, que exista un desempeño libre de errores, planificar de antemano y no corregir y unión de grupo.
- **Instrucciones de trabajo:** Instrucciones que señalan el trabajo a ejecutar quien debe hacerlo, cuando debe empezar y terminar y cómo, si es necesario, debe llevarse a cabo.
- **Manual de Calidad:** Documento que enuncia la política de calidad y que describe el sistema de calidad de una organización. Este manual es de circulación controlada en el que se resumen las políticas, misión, visión, organigrama, funciones relacionadas con la calidad y nivel de responsabilidad competente, enuncia los procedimientos e instrucciones de trabajo de una empresa.
- **Mejoramiento de la Calidad:** Las acciones emprendidas en toda la organización, para incrementar la eficacia y eficiencia de las actividades y los procesos para suministrar los beneficios agregados tanto para la organización como para sus clientes.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Plan de Calidad:** Documento que enuncia las prácticas, los recursos y la secuencia de las acciones relacionadas con la calidad, que son especificadas a un producto, un proyecto o un contrato en particular.
- **Planificación de la Calidad:** Actividades que se realizan a nivel organizacional donde se establecen los objetivos y requisitos de la calidad así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de calidad.

- **Política de Calidad:** Documento público, formal, creado por la alta gerencia en el que se establecen las directrices y los objetivos generales de una organización con respecto a la calidad.
- **Procedimiento:** Forma especificada de llevar a cabo una actividad.
- **Procedimientos documentados:** Actividades que se establecen formalmente en un medio reproducible como papel, medio magnético u otros que lo contenga.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Producción:** Proceso por el cual se crean los productos.
- **Producto:** El resultado de actividades o procesos.
- **Proveedor:** Organización o persona que entrega un producto/servicio.
- **Registro:** Evidencia de actividades desempeñadas, por ejemplo: actas, informes, guías de despacho y videos.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Requisitos de calidad:** La expresión de las necesidades o su traducción como conjunto de requisitos expresados en forma cuantitativa o cualitativa respecto a las características de una entidad para hacer posible su realización y examen.
- **Revisión por la gerencia:** Una evaluación formal por parte de la dirección acerca de la situación actual y de la modificación del SGC en relación con la política de calidad y sus objetivos.
- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

- **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad.
- **Sistema de calidad:** Representa la estructura, responsabilidades, procedimientos y recursos organizacionales para llevar a cabo la gestión de calidad.
- **Sistema de Gestión de la calidad:** Es la forma en que una empresa o institución dirige y controla todas las actividades relacionadas con la calidad. Este sistema de gestión de la calidad se forma, a través de la estructura organizativa que puede estar en un departamento de calidad o encargado de la dirección de la empresa, planificación de la calidad, procesos de la organización, recursos que la organización aplica a la calidad y documentación que se utiliza.

### 2.1.1 Evolución Histórica del concepto de Calidad

La evolución histórica del concepto de Calidad, según lo establece Santos, (1996), señala 10 fases, las cuales son:

**Fase 1:** El único control de calidad son los consumidores, usuarios o clientes.

**Fase 2:** Se incorporan métodos estadísticos para controlar la calidad en las distintas fases intermedias de la producción/operación.

**Fase 3:** Se incorpora el control de las materias primas y materiales utilizados en la producción/operación.

**Fase 4:** El concepto de calidad se amplía para incluir el estudio y análisis de los procesos y sistemas que se utilizan en la producción/operación.

**Fase 5:** Se comienza a dar la debida importancia al factor humano en el proceso de “aseguramiento” de la calidad.

**Fase 6:** Los procesos de control de calidad comienzan a verse desde la óptica de los consumidores, usuarios y clientes.

**Fase 7:** Se llega a la convicción de que para lograr productos/servicios de calidad es necesario realizar diseños de calidad.

**Fase 8:** Las empresas llegan al convencimiento de que no pueden realizar diseños de calidad si en la organización no existe una cultura empresarial orientada, con toda claridad, a la calidad.

**Fase 9:** Las empresas se percatan de que no sólo deben asegurarse de la calidad de sus productos/servicios en sí, sino que, además deben garantizar la calidad del uso, consumo y posesión de los productos o servicios por parte de los consumidores, usuarios y clientes.

**Fase 10:** La calidad total se logra cuando toda la empresa está decidida y claramente orientada a la calidad.

### **2.1.2 Distintos enfoques de la Calidad**

Los distintos enfoques de la Calidad, según Cuatrecasas, (2010) son:

- Calidad del cliente o concentrada: Representa la calidad que desea el cliente para satisfacer sus necesidades y está relacionada con las diferentes características que aportan calidad al producto.
- Calidad de diseño o programada: Es la calidad que la empresa diseña, planifica y quiere llegar a producir para responder a las necesidades que el cliente calcula o prevé que quiere satisfacer. Es la calidad prevista.
- Calidad realizada o de producción: Tiene que ver con el grado de cumplimiento de las características de calidad de un producto o servicio y de las especificaciones de diseño. Es la calidad resultante del proceso de producción.

### **2.1.3 Gestión de Calidad**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad (Norma Internacional ISO 9000, 2005)

El propósito primordial de la Gestión de Calidad es lograrla en su totalidad, para esto es necesario que los dos círculos que dependen la organización y representan la calidad de

producción y de diseño, coincidan al máximo hacia el que determina la calidad especificada por el cliente, de manera tal que los tres círculos sean concéntricos. (Cuatrecasas, 2010).

## **2.2 Principios de la Gestión de Calidad**

Con el fin de que una organización se controle y dirija de manera ordenada y exitosa, es necesario que sus actividades cumplan con las expectativas de la dirección, a través de la Gestión de Calidad de sus operaciones. De esta forma también se satisfacen las necesidades de la demanda que son progresivamente evolutivas mediante la estandarización de los procesos de la organización, se vuelven eficiente en cuanto a costos, productividad y calidad de sus productos o servicios.

Para esto existen 8 principios de Gestión de Calidad que pueden ser utilizados por la dirección con la finalidad de conducir a la organización hacia una mejora continua del desempeño (ISO, 2011)

### 1) Enfoque del cliente

La capacidad de realizar las funciones en la organización depende de sus clientes, por lo que se requiere tener pleno entendimiento de las necesidades presentes y futuras, con el propósito de cumplir sus requerimientos y esforzarse por superar las expectativas que tengan los mismos.

Aplicar este principio se traduce en:

Indagar y obtener un entendimiento de las necesidades y expectativas del cliente, asegurar que los objetivos de la entidad estén ligados a estas y se debe comunicar a todos los niveles de la organización. Medir el nivel de satisfacción del cliente y ejecutar sobre los resultados, gestionando sistemáticamente las relaciones con ellos. Se debe asegurar un enfoque equilibrado entre la satisfacción del cliente y otras partes comprometidas, con los propietarios, empleados, proveedores, financieros, la comunidad local y la sociedad en su conjunto.

Beneficios de este principio:

Maximización de la efectividad en el uso de los recursos de la organización para incrementar la satisfacción del cliente y aumentar la lealtad de los mismos, reiterando los negocios.

## 2) Liderazgo

Se debe establecer la orientación que tiene la organización. Los líderes deben ser capaces de crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal se involucre de manera tal que se cumplan los objetivos de la organización.

Aplicar este principio se traduce en:

Contar con las necesidades de todas las partes involucradas incluyendo los clientes, propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en su conjunto. Obtener una visión clara del futuro de la entidad, estableciendo metas y objetivos desafiantes. Se debe establecer confianza y eliminar temor, creando y manteniendo valores, principios y modelos de ética en todos los niveles de la organización. Inspirar, motivar y reconocer las contribuciones de las personas, proporcionarles los recursos adecuados, entrenamiento y libertad para actuar con responsabilidad.

Beneficios de este principio:

La gente comprenderá y se encausará con las metas y objetivos de la organización. Las actividades se evaluarán, organizarán e implementarán en un camino unificado, por lo demás los malos entendidos de comunicación entre los niveles de la organización se reducen.

## 3) Participación del personal

La esencia de una organización es la presencia del personal, el compromiso de éstos otorga la posibilidad de que sus habilidades sean utilizadas a favor de la organización.

Aplicar este principio se traduce en:

El personal comprende la importancia de su contribución y rol dentro de la organización, identifica limitaciones para su desempeño, los encargados de procesos y sus responsabilidades en los problemas para resolverlos. Evalúa su desempeño de sus actividades, a través de las metas y objetivos personales, busca activamente oportunidades para mejorar de manera autónoma su competencia, conocimiento, experiencia y discute libremente temas, y problemas de su labor.

Beneficios de este principio:

Motivar e involucrar al personal, a través de la organización e innovación y creatividad al implantar objetivos. El personal se dará cuenta de su propio desempeño, se involucrará y participará en la mejora continua.

#### 4) Enfoque basado en los procesos

El resultado alcanzado de manera eficiente se logra, mediante el proceso de las actividades que se realizan y los recursos que se relacionan con éstas.

Aplicar este principio se traduce en:

Ordenadamente definir las actividades necesarias para obtener los resultados esperados, se debe establecer responsabilidades claras para las actividades claves analizando y midiendo el contenido de ellas. Identificar las interfaces de actividades claves, a través y entre las funciones de la entidad. Además enfocarse en los factores como recursos, métodos y materiales que optimizan las actividades de la organización, se debe evaluar riesgos, consecuencias e impactos de acciones con clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Beneficios de este principio:

Costos más bajos y tiempos más cortos, logrando uso efectivo de los recursos, mejorándolos y dándoles estabilidad. Orientación y priorización de oportunidades de mejora.

## 5) Enfoque de sistema para la gestión

Reconocer, comprender y gestionar los procesos relacionados entre sí en un sistema, aporta a la eficacia y eficiencia de una organización para la consecución de los objetivos.

Aplicar este principio se traduce en:

Desarrollar un sistema para llevar a cabo los objetivos de la organización de la mejor forma en efectividad y eficiencia, entender las interdependencias entre los procesos y el sistema, como también estructurar enfoques que armonicen e integren procesos. Proveer un mejor entendimiento de los roles y responsabilidades necesarias para llevar a cabo objetivos comunes y derribar barreras funcionales, entender las capacidades organizacionales y establecer prioridades en las restricciones de recursos para la acción, y establecer objetivos y definir las actividades que deben operar en el sistema en forma específica. Continuamente mejora el sistema, por medio de la medición y la evaluación.

Beneficios de este principio:

La integración y alineación de los procesos será la mejor forma de llegar a los resultados deseados. Destreza en enfocar esfuerzos a procesos claves y proporcionar confianza a las partes concernidas, a través de consistencia, efectividad y eficacia de la organización.

## 6) Mejora continua

La mejora continua del desempeño debe ser el objetivo permanente presente en la organización.

Aplicar este principio se traduce en:

Utilizar un enfoque consistente con la organización y su desempeño. Proveer personal con preparación en métodos y herramientas de mejora continua, y hacer de la mejora continua en productos, procesos y sistemas un objetivo claro para cada individuo de la entidad. Se debe establecer metas para guiar, medir la mejora continua, y además reconocer y documentar mejoras por objetivos.

Beneficios de este principio:

Ventaja en el desempeño, mediante la mejora continua de las capacidades de la organización, alineación de actividades de mejora a todos los niveles con la intención estratégica de la entidad y elasticidad para reaccionar rápido a las oportunidades que se presenten.

#### 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Las medidas eficaces se fundan en el estudio, análisis de los datos y la información.

Aplicar este principio se traduce en:

Asegurar que los datos, la información son actuales y disponibles, además de accesibles a quienes los necesiten dentro de la organización. Analizar datos e información utilizando métodos válidos por la organización. Se debe tomar decisiones y acciones fundadas en hechos analizados, balanceados con la experiencia e intuición.

Beneficios de este principio:

Decisiones informadas entre todos los niveles involucrados en la organización, habilidad creciente para demostrar la certidumbre de decisiones pasadas, a través de referencias a hechos, datos históricos registrados y aumentar habilidad para revisar, mejorar, cambiar opiniones y decisiones.

#### 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Los proveedores y la organización son mutuamente responsables entre sí, en el caso que la relación que es beneficiosa para ambos, aumentará la capacidad de los dos para crear valor.

Aplicar este principio se traduce en:

Establecer relaciones que equilibren exigencias de corto plazo con consideraciones de largo plazo. Mezcla de experiencia, recursos entre socios e identificar y seleccionar proveedores importantes. Dilucidar y abrir la comunicación, además de compartir información y planes futuros. Se debe establecer un desarrollo conjunto y actividades de mejora con proveedores.

Beneficios de este principio:

Incrementar destreza para crear valor para ambas partes, se logra flexibilidad y velocidad en respuestas a los cambios de mercado o de necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. Se traduce en optimización de los costos y recursos de la organización.

### **3. Sistema de Gestión de Calidad**

El Sistema de Gestión de Calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetos de la Calidad, para satisfacer necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda (Norma Internacional ISO 9000, 2005)

Algunos aspectos relacionados con la gestión de la calidad, que se deben establecer como características del sistema de calidad, pautas de actuación u objetivos para alcanzar, según Cuatrecasas, (2010).

#### **3.1 ISO 9000**

La familia ISO 9000 es un conjunto de normas dirigidas al mejoramiento de los procesos, contempla diversos aspectos de la Gestión de la Calidad y comprende algunos de los mejores estándares conocidos de ISO. Las normas brindan la orientación y las herramientas para las organizaciones que desean asegurar que sus productos y servicios satisfagan a cabalidad los requerimientos específicos del cliente, y la mejora continua de la Calidad.

#### **Normas de la serie ISO 9000**

- ISO 9001:2008: Establece los cimientos de un sistema de Gestión de Calidad.
- ISO 9000:2005: Contiene los conceptos básicos y el lenguaje.
- ISO 9004:2009: Contiene las directrices de la norma para hacer un sistema de gestión de calidad más eficiente y eficaz.
- ISO 19011: Establece las orientaciones sobre las auditorías internas y externas de los Sistemas de Gestión de Calidad.

## **ISO 9001:2008**

La ISO 9001:2008 es una Norma Internacional aplicable a los Sistemas de Gestión de Calidad, centrada principalmente en todos los elementos de administración de Calidad con los que la organización debe contar para tener un Sistema de Gestión efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios (Vinca, s.f.)

### **Requisitos Generales**

La organización deberá establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad, y mejorar continuamente la eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma. (Vinca, s.f.)

Según Cuatrecasas (Cuatrecasas, 2010) las características determinantes de la Calidad son:

#### **1. Establecimiento de la Calidad y su nivel**

El nivel de Calidad y los requerimientos del producto o servicio los establece y define el cliente. El que decide si el producto o servicio es adecuado y verifica si el cumplimiento de las características satisface sus necesidades es el propio cliente. Por tanto, la empresa ha de captar su confianza ofreciéndole la calidad que desea. Se debe tratar de comprender y determinar los criterios y valoraciones que tiene el cliente, saber escucharle en todo momento y actuar en consecuencia.

#### **2. Información, educación y motivación**

No se puede exigir una implicación activa de todos los recursos humanos sin una adecuada información y formación sobre los conceptos de calidad, los objetivos que persigue la empresa, las mejoras que se obtienen y sobre todo, la forma práctica y efectiva de cómo aplicar las ideas de calidad. La información y formación llevan asociado otro concepto importante: la motivación. La información y la formación son la base, la motivación es la acción o actitud que involucra a las personas, fomentando la participación activa, la aportación de ideas y mejoras. De nada servirá aplicar las técnicas y procesos más avanzados para la mejora de la calidad sin una motivación importante de los recursos humanos.

### **3. El liderazgo activo de la dirección**

La aportación de la dirección es fundamental en la implantación efectiva de la calidad. La gestión de la calidad debe contar con todo el apoyo y liderazgo de la alta dirección y ésta, a su vez, debe implicarse practicando con el ejemplo en la consecución de los objetivos de la calidad de forma activa y constante. En el marco de este liderazgo es aconsejable un estilo de gestión participativa que promueva un consenso en la toma de decisiones, con la implicación de todos los participantes.

### **4. Ventaja competitiva**

La calidad constituye un factor básico para obtener ventaja competitiva. La empresa debe adoptar una estrategia que persiga la calidad en todos sus productos, procesos y servicios, que la diferencie del resto de la competencia y le permita afrontar los nuevos retos desde una posición de privilegio. La consecución de esta ventaja es fundamental para el crecimiento de la empresa y es uno de los objetivos principales de cualquier empresa en la actualidad.

### **5. Implicación de todos los recursos humanos**

Es necesario que toda la organización, comenzando desde la alta dirección y terminando por el último operario, esté involucrada y participe del proyecto común. Es por esto que los recursos humanos representan un papel esencial en el desarrollo y obtención de los objetivos de calidad.

### **6. Los proveedores**

El papel que desempeñan los proveedores resulta fundamental para que la aplicación de la calidad llegue a realizarse de forma efectiva. Los proveedores constituyen el primer eslabón de la cadena y sobre ellos habrá que actuar para obtener la calidad desde el origen. Debe existir un compromiso de calidad para que los objetivos sean comunes. La calidad de nuestros productos no depende exclusivamente de nuestra organización, sino que vendrá supeditada al nivel que presente la misma en los suministros de los proveedores.

## **7. Ética de la calidad**

Existen una serie de preceptos o actitudes positivas que constituyen la ética de la calidad, algunos de los cuales se enumeran a continuación:

- Hacerlo bien desde el principio.
- Prevenir la aparición de los fallos.
- Apreciar y resaltar el aspecto positivo y educativo que aportan los defectos como forma de aprender y avanzar.
- La calidad persigue la satisfacción plena de los consumidores.
- La calidad debe implicar un clima de sensibilidad y preocupación en la empresa por el entorno social y medioambiental.

### **Beneficios de la certificación de ISO 9001:2008**

La certificación brinda beneficios, tanto para el fabricante de un producto o prestador de un servicio, como para los consumidores o usuarios, mejorando los procesos y servicios, para los cuales fueron creados.

Es así que el Instituto Nacional de Normalización destaca los siguientes:

- Racionalizar las actividades productivas;
- Maximizar la capacidad de producción;
- Reducir inventarios;
- Simplificar el trabajo;
- Unificar criterios mínimos de calidad;
- Facilitar la intercambiabilidad de piezas;
- Usar maquinarias y herramientas más adecuadas;
- Facilitar la capacitación del personal;
- Disminuir los costos de producción;
- Incrementar la productividad y competitividad de la empresa.

### **Periodo que dura la certificación ISO 9001:2008**

La certificación bajo la Norma ISO 9001:2008 tiene una duración de tres años. La casa certificadora audita el Sistema de Gestión de Calidad cada seis meses, y luego de los tres primeros años, se recertifica y auditando en este caso cada un año el Sistema de Gestión de Calidad. Esta auditoría se realiza con el objeto de asegurar el cumplimiento de las condiciones que impone la Norma ISO 9001:2008 (Vinca, s.f.)

### **4. Modelo EFQM**

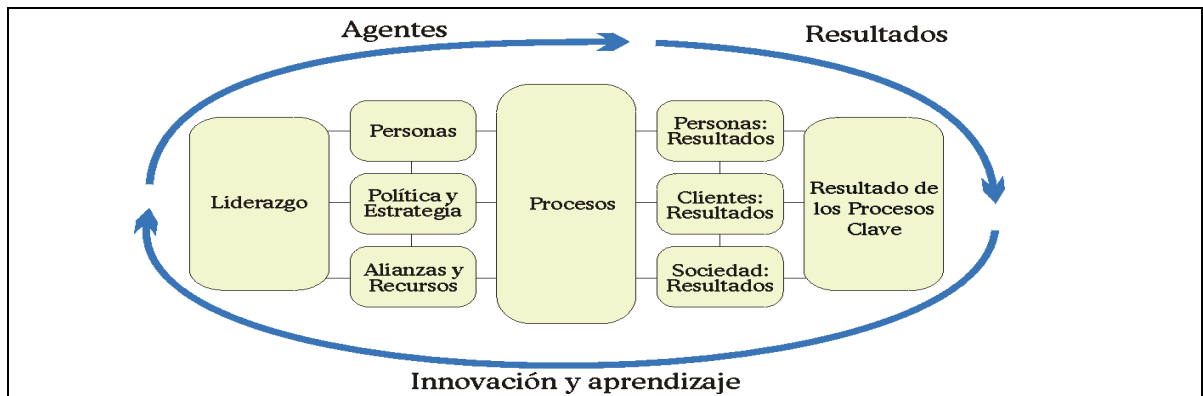
La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM), una organización sin fines de lucro creada el año 1988 por 14 empresas europeas, con el objetivo de desarrollar un modelo de excelencia europeo (Tirado, 2011)

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, conocido como Modelo EFQM está patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE base del Premio Europeo a la Calidad. El Modelo establece que para que una organización sea excelente, debe destacarse en su liderazgo, en su política, estrategia, en la gestión de las personas, recursos y procesos que en ella se realizan.

Es un modelo no normativo, cuyo concepto esencial en la autoevaluación asentada en un análisis minucioso del funcionamiento del sistema de gestión presente en la organización usando como guía los criterios del modelo (Cryterium, s.f.)

Como se muestra en la *Figura 1* el modelo se basa en la siguiente premisa: los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas, recursos y los procesos (Sánchez & Castro)

Figura 1: Modelo EFQM

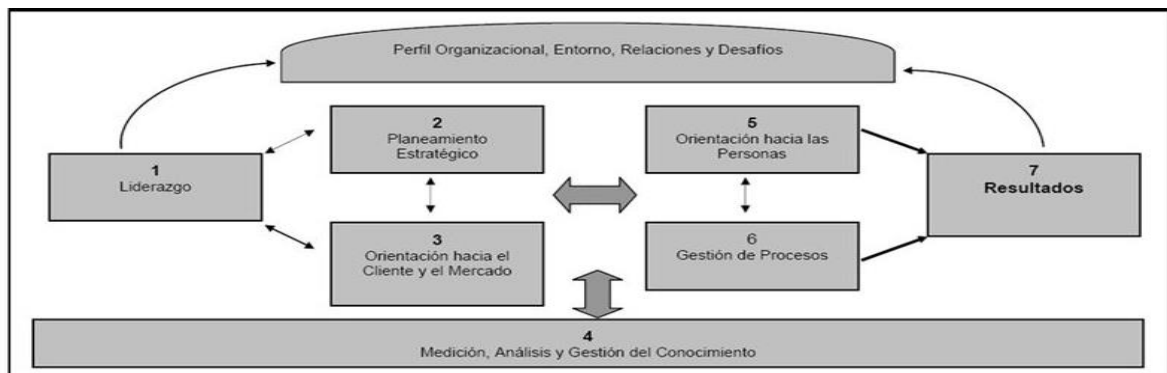


Fuente: Modelo EFQM de Excelencia, 2010

### 5. Modelo de Malcolm Baldrige

Es un modelo estadounidense para la Gestión de Calidad, formado por los criterios de *Malcolm Baldrige National Quality Award*, siendo el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones de USA. Establece que los líderes de las organizaciones deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes, así como además deben dirigir, responder y gestionar el desempeño teniendo como base los resultados de ésta. Esto debe ser relacionado con los procesos claves y con los recursos, para que de este modo se pueda lograr una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y grupos de interés (Intercom, s.f.)

Figura 2: Modelo del Malcom Baldrige National Quality Award



Fuente: Modelo de Excelencia en gestión Malcom Baldrige, 2005.

Según Heredia, (2001), el modelo está constituido por tres elementos básicos:

### **1) Estrategía y planes de acción**

A través de esto se establecen un conjunto de requerimientos a partir de la planificación estratégica a corto y largo plazo, que deben cumplirse para que la estrategia de la empresa tenga éxito.

### **2) Sistema**

Está conformado por seis categorías que definen la organización, sus operaciones y resultados. Las primeras Liderazgo, planificación estratégica y atención centrada en el mercado y los clientes, se sitúan juntas para enfatizar la importancia de que el equipo de dirección esté centralizado en la estrategia y los clientes; recursos humanos, gestión de procesos y resultados del negocio constituyen las categorías de resultados. La utilización de este conjunto de indicadores tiene como finalidad asegurar que los objetivos estratégicos están equilibrados entre los distintos participantes afectados por los resultados y entre el largo y corto plazo.

La flecha horizontal que se ve en la *Figura 2* ubicada en el centro enlaza las categorías de liderazgo con las categorías de resultados, además indica la relación central existente entre la categoría de liderazgo y la categoría de resultado del negocio.

### **3) Información y análisis**

Éstas son esenciales para la gestión efectiva de la organización y para el sistema basado en hechos para la mejora de los resultados. Constituyen el sistema de gestión basado en indicadores.

El modelo da énfasis al enfoque de sistemas para alcanzar la alineación de objetivos. Los criterios están enlazados, a través de relaciones causa-efecto.

## **6. Ciclo Planificar Hacer Verificar Actuar (PHVA)**

El ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming, razón por la cual es conocido como “Ciclo de Deming” (Pérez & Múnera, 2007)

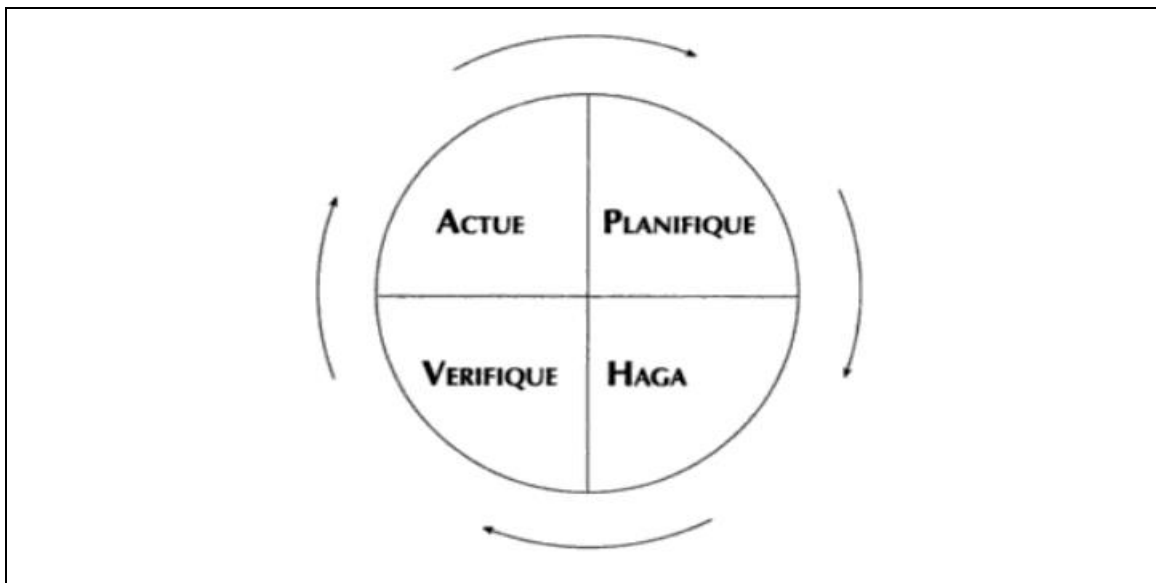
El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, es de habitual uso en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.



Se ha de comprobar si los objetivos se han logrado o, si no es así, planificar de nuevo para tratar de superarlos (Cuatrecasas, 2010)

**Actuar:** En esta etapa se concluye el ciclo de la calidad, si al verificar los resultados se logró lo planificado entonces se sistematizan y documentan los cambios, pero si al hacer una verificación no se tiene lo deseado, entonces se deberá actuar rápidamente y corregir la teoría de solución, y así establecer un nuevo plan de trabajo (Pérez & Múnera, 2007)

Figura 4: Ciclo PHVA



Fuente: El método de Deming en la práctica, 2004

## 7. Los 14 puntos de Deming

Los catorce puntos de W. Deming están fundados en las teorías de Shewhart. Estos puntos son pragmáticos y están basados en observaciones de campo en empresas industriales y de servicio. Deming obtuvo estas investigaciones de forma directa. (Rosander, 1994)

Los catorce puntos, a saber según los establece Walton, (2004), a saber:

1. Crear constancia en el propósito de la mejora de productos y servicios, con el objetivo de volverse más competitivos y permanecer en el mercado.

2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación, en la cual todas las partes se benefician y se ponen en práctica, deben tener clara sus responsabilidades y tomar el liderazgo hacia el cambio, de la mano con los empleados, clientes y proveedores.
3. Dejar de confiar en la inspección masiva. Hay que eliminar la necesidad de inspeccionar a gran escala, para lograr calidad.
4. Poner fin a la práctica de conceder negocios con base únicamente en los precios bajos. Minimizando el costo total y concentrarse en un solo proveedor para cada materia prima, basándose en una relación de largo plazo, de confianza y de fidelidad.
5. Mejorar continua y permanentemente, los sistemas de producción y servicios.
6. Establecer líderes, basándose en el reconocimiento de las habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión debería ser el de ayudar a la gente, las máquinas y los dispositivos a hacer un trabajo mejor.
7. Erradicar el miedo y construir confianza para obtener un trabajo más eficiente.
8. Derribar las barreras que hay entre los departamentos. Eliminando la competencia, contribuyendo a un sistema de cooperación y beneficio mutuo dentro de toda la organización.
9. Eliminar lemas y las metas de producción para la fuerza laboral. Éstos solo crean rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad. ya que la mayoría de las causas de baja calidad y productividad corresponden al sistema, y por tanto están fuera del control de los trabajadores.
10. Eliminar las cuotas numéricas y la gestión por objetivos. Remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho. Para esto se tiene que eliminar los sistemas de comparación o de méritos.
11. Remover las barreras que impiden el reconocimiento de un trabajo bien hecho. Para esto se tiene que eliminar los sistemas de comparación o de méritos.
12. Instituir un programa pujante de educación y auto-mejora.
13. Tomar las medidas para poner a todos en la compañía a trabajar.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los continuos cambios en los requerimientos y necesidades del cliente en Chile y en el mundo, han llevado a las empresas a mantener constantes evoluciones en sus Sistemas de Gestión de Calidad, de esta forma poder entregar un producto o servicio adecuado a las exigencias de la demanda. El posicionamiento dentro del mercado y la diferenciación en la oferta, a través de una mejora continua del desempeño de sus procesos, impulsa a las organizaciones a mantenerse vigentes hoy más que nunca producto de la globalización y estandarización de las normas regulatorias ISO. Todo esto no deja indiferente a las empresas portuarias y extra portuarias, quienes desarrollan sus actividades mayoritariamente de manera internacional, por lo que las organizaciones de este estilo deben estar al margen de la normativa regulatoria internacional para ser aún más competitiva considerando que el estudio versa sobre el área comercial de la empresa.

El área comercial de la empresa en estudio sobre la cual trata este informe, no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, no posee una documentación de sus procesos que cumpla con los requerimientos establecidos en la normativa ISO 9001:2008. Actualmente la organización compite a nivel internacional, por lo que no estar certificada es una debilidad importante, que limita su poder de negociación y la vuelve menos atractiva comercialmente ante potenciales clientes. Si el área comercial de la entidad no certifica sus procesos, podría llevar a una reducción de sus operaciones por falta de clientes al ser menos competitiva, lo que se traduciría en perder la concesión de Provisión de Infraestructura, Equipamiento y Prestación de Servicios Básicos afectando a todas las áreas de la organización al no cumplir con las metas de ventas requeridas para mantener este derecho.

Por lo anterior, esta investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta para un Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001:2008, a partir de un diagnóstico en el área comercial de la empresa en estudio para el periodo 2016, de esta forma se determinó la distancia existente entre el funcionamiento actual de la organización y lo establecido por la norma internacional utilizada.

# OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

## Objetivo General

Diseñar una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, para el área comercial de una empresa portuaria de la V región, periodo 2016.

## Objetivos Específicos

1. Describir la situación actual en el área comercial de la empresa en estudio, relacionada con aspectos de implementación de normas vigentes y certificaciones de calidad, por medio de una matriz FODA.
2. Identificar la brecha existente entre los procesos actuales de calidad del área comercial de la empresa en estudio, y el estándar ISO 9001:2008, haciendo un diagnóstico, mediante entrevistas con el personal involucrado.
3. Elaborar la propuesta documental del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), tomando en cuenta los resultados de los objetivos anteriores, a través de una guía de implementación para el área comercial de una empresa portuaria de la V región, período 2016.

## METODOLOGÍA

Este presente estudio según Gómez, (2006), tiene un enfoque cuantitativo debido a que utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación, el alcance es descriptivo, por lo que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice según lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista, (2003). A continuación se presentan las siguientes etapas:

### **ETAPA 1: Recolección de Antecedentes del Proyecto**

En la primera etapa se recopila e indaga sobre los procesos, actividades y responsabilidades de las autoridades que digan relación con la Gestión de Calidad de la organización, tomando en consideración libros y la historia de la Calidad, la revisión de la normativa vigente ISO 9001:2008, revisión de páginas de internet, requisitos pertinentes, y tesis sobre la materia.

Conocimiento de la situación actual de la organización en cuanto a sus operaciones, por medio de:

- Entrevista inicial con el Gerente comercial de la empresa donde se recabó la información general de las actividades en el área comercial (ANEXO 1).
- Otras conversaciones mantenidas con el personal involucrado en el área comercial.

### **ETAPA 2: Sistematización de la información, Selección de la empresa y Sujetos del estudio**

Ordenamiento de la información recopilada según el análisis de la actual Gestión de Calidad de la empresa.

#### **Criterios de selección de la empresa.**

Una empresa de la zona portuaria del área de servicios de carga, inspección y almacenaje. Que cumpla los siguientes criterios:

- Tenga relación con las organizaciones que deben tener una certificación bajo la Norma ISO 9001:2008.
- La empresa seleccionada no debe estar certificada bajo la Norma ISO 9001:2008.
- Accesibilidad y disponibilidad para desarrollar la información recopilada.
- Que su ubicación geográfica sea en la región de Valparaíso.

**Criterios para seleccionar a los sujetos informantes.**

- Que sean personas que trabajen directamente en el área comercial de la organización.
- Deben tener relación con los procesos del área comercial.
- Que se trate tanto de gerentes como de jefaturas de la organización del área comercial.

**ETAPA 3: Elaboración Matriz FODA**

La matriz tiene por objetivo describir la situación actual de la empresa en estudio, los aspectos a considerar en la implementación de normas vigentes, certificaciones de calidad u otras similares en relación a esta Matriz.

El análisis comprenderá lo siguiente aspectos:

- a. Fortalezas: Aspectos positivos e internos que posee la empresa, identificados por medio de las entrevistas, el diagnóstico y el levantamiento de los procesos.
- b. Oportunidades: Aspectos positivos y externos que posee la empresa, a través de un análisis y recopilación de información referente al entorno de la organización, como clientes y la competencia.
- c. Debilidades: Aspectos negativos e internos que tiene la empresa, identificados mediante las entrevistas, el diagnóstico y el levantamiento de los procesos.
- d. Amenazas: Aspectos negativos y externos que posee la empresa, por medio de un análisis y recopilación de información referente al entorno de la organización, como clientes y la competencia.

#### **ETAPA 4: Elaboración, Validación y Aplicación de instrumento**

En esta etapa se procedió a implementar técnicas de recopilación de datos, a través de un diagnóstico (ANEXO 2).

##### **Diagnóstico**

- **Elaboración:** El instrumento es elaborado por el especialista en Sistema de Gestión de Calidad, el señor Alfredo Díaz Aguilera, el cual consiste en una serie de preguntas referentes a la Norma ISO 9001:2008, el cual posee respuestas establecidas por medio de una serie de alternativas por cada pregunta, siendo utilizadas para variadas empresas.
- **Validación:** El instrumento ha sido desarrollo, aplicado y actualizado conforme a la ISO 9001:2008, por 3 profesionales:
  - Manuel Navarro Méndez. Licenciado en Estadísticas, Auditor líder en Sistema de Gestión de Calidad. Auditor de Bureau Veritas Quality. Con una trayectoria de más de 20 años en implementación y auditoria de Sistema de Calidad aplicados, actualmente se desempeña como Director de Calidad del Instituto Profesional AIEP.
  - Ricardo Sepúlveda Garcés. Ingeniero Comercial, MBA Universidad Santa María, Auditor líder de Sistema de Gestión de Calidad. Auditor de Bureau Veritas Quality. Con una trayectoria de más de 10 años en implementación y auditoria de Sistema de Calidad aplicados, actualidad se desempeña como Director de Administración y Finanzas del Instituto Profesional AIEP.
  - Alfredo Díaz Aguilera. Ingeniero Comercial, Magister en Comunicación PUCV, Auditor líder en Sistema de Gestión de Calidad. Con una trayectoria de más de 12 años en implementación y auditoria de Sistema de Calidad Integrados.
- **Aplicación:** Se aplicó a la gerencia comercial de la organización, su jefatura y el resto del personal involucrado en el área comercial.

## **ETAPA 5: Elaboración de la Propuesta de Gestión de Calidad**

Fue elaborada una propuesta de Gestión de Calidad para la estandarización de los procesos que interactúan en el área comercial de la organización, tomando como parámetros la Norma regulatoria de Calidad ISO 9001:2008. Esta propuesta quedará bajo dependencia y uso de la organización para una posterior certificación si así lo estima necesario la empresa.

## **ETAPA 6: Análisis de la Información Recopilada**

### a. Análisis

La información obtenida, a través del levantamiento de los procesos de la empresa y conversaciones con los sujetos de estudio fue analizada y tabulada, mediante la matriz FODA y el análisis del diagnóstico, se logró identificar los procesos actuales de calidad presentes en la organización, para diseñar una propuesta documental y una guía de aplicación práctica para esta propuesta en la empresa en estudio (ANEXO 3)

### b. Criterios

Se realizó un análisis comparativo de los resultados obtenidos en la investigación y la teoría que sustenta al problema de investigación.

Los criterios de la evaluación del diagnóstico se realizaron por medio de preguntas establecidas en un Sistema de Gestión de Calidad, las cuales se evaluaron por indicadores de desempeño, por consiguiente:

- Si la alternativa es D, tiene 0%,
- Si la alternativa es C, tiene 25%,
- Si la alternativa es B, tiene 50%.
- Si la alternativa es A, tiene 100%.

## **ETAPA 7: Discusión de Resultados Obtenidos**

Se realizó un análisis comparativo de los resultados obtenidos en la investigación y la teoría que sustenta el problema de investigación en el marco teórico.

## **ETAPA 8: Levantamiento de las Conclusiones y Redacción del Informe Final de Tesis**

Se elaboró las conclusiones que sean pertinentes, correspondientes a los resultados obtenidos por medio de las entrevistas realizadas a los funcionarios del área comercial de la organización.

Finalmente se procedió a la redacción del informe final acorde a los criterios señalados en el Reglamento de Titulación y Prácticas Profesionales de la Escuela de Auditoría y de tal manera que sea un informe apto para todos los usuarios.



		nuevas necesidades
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtención de la certificación de la Norma ISO</li> <li>2. Al poseer el área de fiscalización (Sector obligatorio), la organización gestiona directamente con la aduana. Lo que es favorable para la organización, porque de esta manera se interactúa con el cliente, para prestar servicios extra portuarios.</li> </ol>	<p><b>Estrategias: FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar procedimientos eficaces en el área comercial es favorable para conseguir la certificación</li> <li>2. Mayor probabilidad de ventas debido a la gestión directa con la aduana</li> </ol>	<p><b>Estrategias: DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con la certificación se aplazarán las debilidades que posee el área comercial, estandarizando los procesos según la norma</li> <li>2. Con vendedores competentes, se podrá gestionar con mayor facilidad la prestación del servicio extra portuario.</li> </ol>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe una alta competencia en el rubro extra portuario (SAAM, TEXVAL, SITRANS, Puerto Columbo)</li> <li>2. La competencia puede desfidelizar a los clientes actuales</li> </ol>	<p><b>Estrategias: FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A través de los procedimientos realizados estratégicamente, y sus fortalezas en conjunto evitarán repercusiones de las altas competencias.</li> </ol>	<p><b>Estrategias: DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los procedimientos mal realizados pueden producir insatisfacción del cliente, lo que traerá como consecuencia que el cliente elija a la competencia</li> <li>2. Debido a que no cuenta con la certificación de la norma de calidad, sus procesos no están estandarizados, esto puede provocar la desfidelización del cliente, ya que estos optan por las</li> </ol>

		<p>organizaciones que sean respaldadas por las certificaciones (beneficio para el cliente)</p> <p>3. Puede llevar a malas decisiones comerciales en la negociación, o repercutir desfavorablemente después de negociar</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia, a través del levantamiento de los procesos, 2015.

La situación actual en que se encuentra la empresa refleja las fortalezas presentes en el área comercial de la empresa como la realización de prospecciones de venta mensual, el análisis de cumplimiento de objetivos de venta y comercialización, la gestión estratégica de privilegios de los clientes más interesantes, la fuerza de venta que puede soportar la demanda esperada con eficiencia, la buena comunicación y buen feedback comercialmente, todos estos en su conjunto permiten una buena negociación y generan una satisfacción por parte del cliente del servicio que presta la organización, para que por medio de éstas se alcancen las oportunidades presentes para la organización como la Obtención de la certificación de la Norma ISO, la facilidad de vender el servicio extra portuario debido a que la organización gestiona directamente con la aduana, estas cohesionadas combatirán las amenazas presentes que pueden afectar a la empresa en estudio, como la desfidelización de los clientes actuales, y la alta competencia en el rubro extra portuario. Éstos Factores externos negativos ponen en juego a la organización al momento que el cliente deba escoger a la mejor opción entre las ofertas brindadas por las distintas organizaciones del mismo rubro.

Por medio de las oportunidades, se aplacarán las debilidades que posee la organización, como la ausencia de certificaciones de calidad, no presentar un entendimiento del comportamiento de la demanda del mercado antes nuevas necesidades, la inexistencia de la documentación y respaldos de los procedimientos, y la escasez de conciencia de los vendedores en la relevancia que tiene la documentación de los procedimientos en el área

comercial. Las debilidades presentes se perfeccionarán, mediante planes de acción, a través de los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se estimen, de lo contrario, sino se toma esta mejora podría ser perjudicial para la organización y no disputaría los factores externos que la amenazan.

A través de la matriz realizada se puede concluir que las debilidades y amenazas existentes se pueden eventualmente aplacar con las fortalezas y oportunidades presentes, otorgándole a la empresa en estudio mitigar y aminorar los factores negativos con los factores positivos.

**Segundo objetivo específico: Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa en estudio.**

Por medio del análisis de las entrevistas se pudo visualizar de manera preliminar el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa en estudio, esto se realizó extrayendo los puntos más preponderantes y significativos para el conocimiento del sistema presentes en el área comercial.

A continuación se llevó a cabo el análisis del Diagnóstico, con el que se logró determinar el nivel de cumplimiento o incumplimiento con lo dispuesto por la Norma ISO 9001:2008 "Sistema de Gestión de Calidad". Consiste en el análisis sobre los capítulos certificables de la ISO 9001:2008, que comprende desde el capítulo cuarto al octavo. La siguiente información obtenida corresponde a la determinación de la brecha existente con la normativa vigente:

## Capítulo 4: "Sistemas de Gestión de Calidad"

■ %Cumplimiento ■ %No Cumplimiento

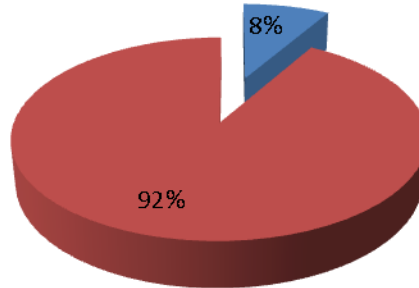


Figura N° 1

En el gráfico de la figura N°1, se refleja que la organización posee un elevado porcentaje de incumplimiento de la norma ISO 9001:2008 respecto al Sistema de Gestión de Calidad, en el capítulo 4 se relaciona directamente con los requisitos necesarios para el buen desarrollo del Sistema de Gestión, en este punto se detalla que la organización debe establecer y mantener un manual de calidad, que contenga alcance del sistema, detalles de los aspectos que han sido excluidos, los procedimientos documentados y una descripción acerca de la interacción entre los procesos del sistema. Además se debe llevar un control de documentos para lo que la organización debe establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para aprobar documentos adecuados antes de su edición, revisar y actualizar documentos, y aprobarlos nuevamente, asegurar que los documentos permanezcan legibles y de fácil identificación, asegurar que se identifiquen los cambios y la condición de revisión vigente de documentos, evitar el uso no previsto de documentos obsoletos, y si se mantienen, identificarlos. La empresa en estudio no ha establecido un manual de calidad y no posee una metodología o proceso al interior de la organización para el control de documentos.

La organización debe llevar un control de registro, el que consiste en un documento que establece los resultados alcanzados y proporciona evidencia de actividades efectuadas, además exige un procedimiento documentado para el control de los registros del Sistema

de Gestión de Calidad. Estos documentos deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Analizando más detalladamente los puntos se puede observar que la empresa en estudio cuenta con una definición informal de algunas de las actividades, como los procedimientos de ventas, y la determinación y control de metas por la gerencia, a través controles informales, ya que estos no se encuentra respaldados, también presentan una ausencia en la documentación de los procedimientos. Es por esto que se deben gestionar todos los procesos de acuerdo a la Norma vigente.

Se indagó que la organización no posee un Manual de Calidad implantado como se exige, el cual dará los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad, presentará las políticas, la documentación de los procedimientos, conteniendo una descripción clara y detallada acerca de la interacción entre los mismos procesos del Sistema de Gestión.

Éste manual es un documento maestro de la empresa, el cual presenta a la organización y al Sistema de Gestión de Calidad a toda persona que desee conocerlo y revisarlo.

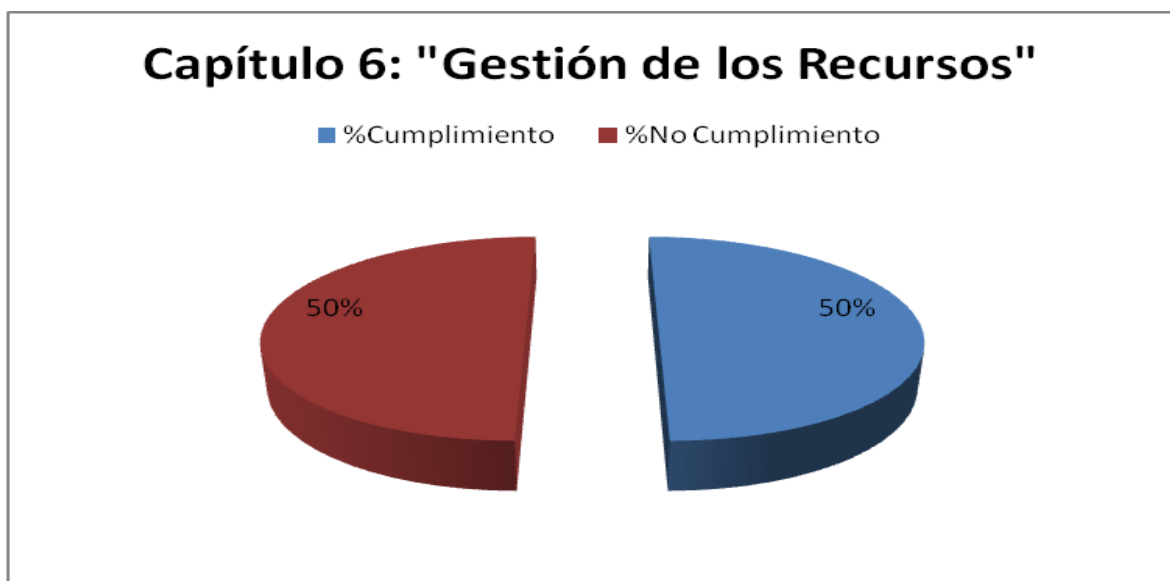


**Figura N° 2**

En la figura N°2 se muestra un nivel de cumplimiento de un 31% en relación a la Norma ISO 9001:2008 respecto a la responsabilidad de la gerencia, la cual debe evidenciar su

compromiso con el desarrollo e implementación del sistema y el continuo mejoramiento de su eficacia, para lo cual la empresa en estudio no dispone de ningún tipo de registro ni control. La gerencia además debe asegurar que los requisitos del cliente se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción de ellos, para lo cual la empresa en estudio mantiene un proceso en el área comercial no formal que permite determinar y cumplir con los requisitos del cliente, el que consiste en la negociación de manera personalizada, ya que cada vendedor cuenta con una cartera de clientes más o menos permanente. Esta manera de hacer negocio crea un vínculo más cercano empresa-cliente por lo que conocer las necesidades y expectativas de los clientes es de forma más directa.

La responsabilidad y autoridad del área comercial se encuentra claramente definida, a través de la descripción de los cargos y del organigrama. También los procesos de comunicación que ha definido la empresa en estudio son apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes.



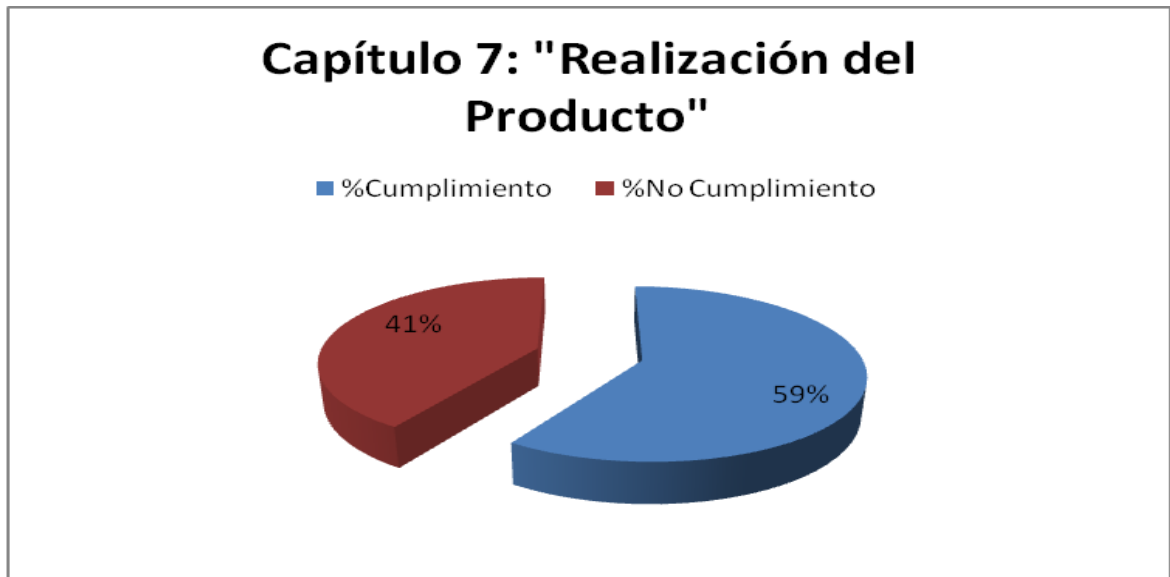
**Figura N° 3**

En el gráfico de la figura N°3 que se refiere a la Gestión de los Recursos de la organización, queda demostrado que para tener cumplimiento con la calidad falta un 50%. El porcentaje de incumplimiento refleja que en la empresa en estudio no existe un sistema definido en el área comercial, debido a que no cuenta con una metodología determinada,

en donde se incluya un orden de todas las actividades que proporcionan los recursos para el sistema.

También queda de manifiesto que el área comercial de la empresa en estudio posee una infraestructura necesaria y que responde a los requisitos del servicio, en los cuales se presentan edificios, lugares de trabajo y equipos para los procesos. Además se propicia un ambiente favorable para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

Es de suma importancia que todos los requisitos de la Gestión de los Recursos de la organización se cumplan a cabalidad, ya que esto brindaría una garantía a la empresa, logrando la eficiencia y de esta manera mejorando la satisfacción del cliente.



**Figura N° 4**

En la figura n° 4 según se muestra en el gráfico, en la Realización el Producto se obtiene un alto nivel de cumplimiento de un 59%, siendo el más elevado entre los otros capítulos. Esto quiere decir que la empresa tiene desarrollado un sistema formal para planificar, donde se considera los objetivos y requisitos para la formación del servicio, quedando establecidos los procedimientos y la documentación donde se proporcionan los recursos, logrando esto, mediante actividades de inspección y dejando evidenciado los procesos del servicio, el cual cumple con todos los estándares y requisitos.

En el caso de los Procesos Relacionados con el Cliente, la empresa en estudio determina los requisitos del cliente, los requisitos legales y reglamentarios que tengan relación con el servicio. Es más, la empresa revisa los requisitos del servicio y mantiene los registros

pertinentes que resultan de la revisión. Para lograr más competitividad el área comercial de la empresa implementa métodos eficaces de comunicación con los clientes, respondiendo a las consultas, contratos o pedidos, en los cuales se incluyen modificaciones y hasta los reclamos que tenga el cliente sobre el servicio.

El área comercial cuenta con una planificación adecuada en el tratamiento de los servicios que se entregarán, quedando reflejada en la documentación de los procesos, en éste se indican todas las actividades en el desarrollo del servicio, con el propósito de evidenciar que se está cumpliendo con el diseño y desarrollo de los requerimientos del cliente.

Se deja expuesto que los procesos no se encuentran documentados, en las actividades necesarias relacionadas con el servicio, como los insumos para el diseño y desarrollo del mismo, los requisitos legales, la información proveniente de diseños previos similares, los cuales serán revisados para verificar si son adecuados. Tampoco se documentan las actividades que aseguran la salida del diseño y desarrollo del cumplimiento de los requisitos del servicio, en este punto debería existir un formulario que evidencie la verificación respecto a los insumos del servicio, para que así quede efectivamente documentada la actividad y no existe una documentación de las revisiones sistemáticas del diseño respecto a la planificación, y de la realización de verificaciones, para medir la satisfacción en cuanto a los requisitos. En resumen, se realizan de forma efectiva todos los procesos relacionados con el diseño y desarrollo, pero no quedan documentados, y para lograr mayor eficiencia en el resultado del producto es necesario que estos se encuentren respaldados, para dar cumplimiento a la norma de calidad.

Luego se presencia una gran debilidad en cuanto a las actividades relacionadas con las validaciones del diseño y desarrollo del servicio debido a que no hay una definición formal de la actividad desarrollada, y no existe una debida definición de los procesos del control en el caso que estos cambien o varíen.

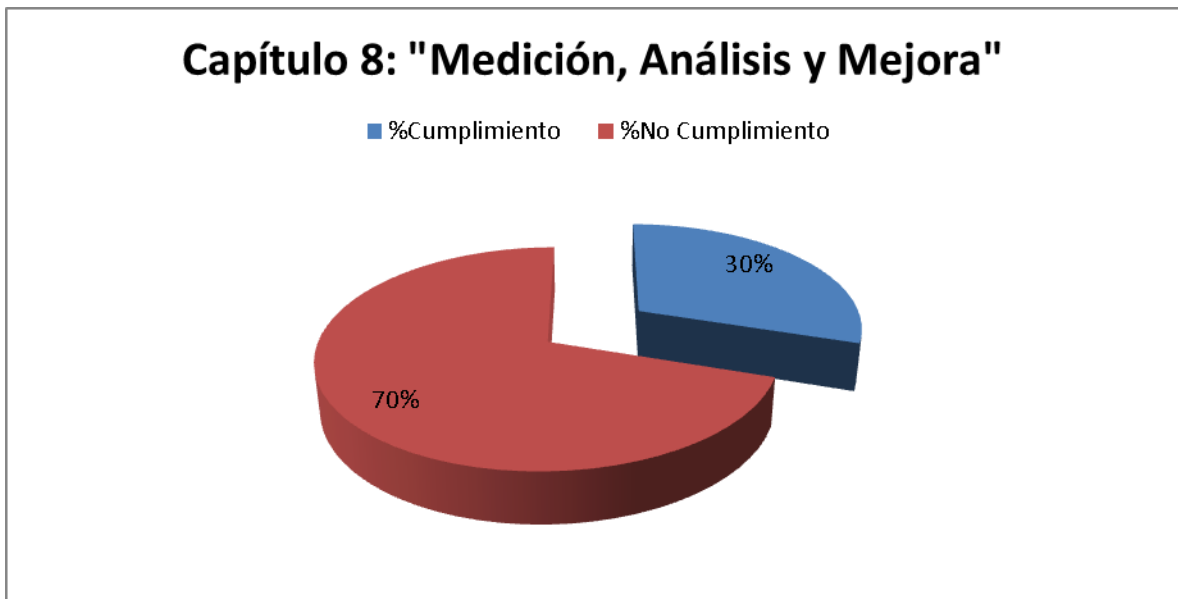
En el proceso de adquisiciones la empresa en estudio cuenta con una metodología que solamente incluye el proceso logístico de abastecimiento, mediante el cual se realiza la compra de contenedores y otros medios de almacenamiento. Con respecto al proveedor, se realiza una selección, evaluación y re-evaluación con el fin de medir la capacidad de cumplir con el suministro requerido, pero de todas formas no se conservan registros de éstos. Se cuenta con una sistemática para la descripción de los requisitos de compra,

pero no se encuentra documentado el proceso de verificación de éstos productos, en donde se define las actividades para determinar que los productos comprados cumplen con todos los requisitos.

El control de la producción y de la provisión del servicio se presenta una metodología especificada pero no documentada, lo cual no deja evidenciado la realización del servicio, bajo las condiciones que incluyen actividades de monitoreo y medición, entre otras.

El área comercial de la empresa en estudio cuenta con una metodología que valida los procesos de la prestación del servicio cuando no se pueden verificar mediante el monitoreo o medición. Dando así seguridad de que se están cumpliendo con los resultados debidamente planificados.

En el caso del control de los dispositivos de monitoreo y medición el área comercial posee un método informal para definir las actividades que aseguran el correcto control de los equipos o instrumentos debidos para evidenciar la conformidad del servicio con los requisitos especificados y que estos cumplan con la normativa vigente.



**Figura N° 5**

En la figura N°5 se observa un 30% de cumplimiento con la Norma en cuanto a la medición, análisis y mejora. El área comercial de la empresa en estudio debiera planificar

e implementar procesos de monitoreo, medición, análisis y mejoramiento, necesarios para demostrar la conformidad del servicio, asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad y mejorar continuamente la eficacia de este. Para esto el área comercial cuenta con una metodología medianamente definida. Cuenta con una metodología informal por experiencia de algunas actividades relacionadas con la ejecución a intervalos planificados de auditorías internas. Además posee una metodología definida, pero no documentada que aplica en forma regular, para todos los servicios no conformes.

En el caso de las acciones correctivas y preventivas no existe una metodología definida por el área comercial para eliminar la causa de no conformidades, con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir, para lo cual se exige un procedimiento documentado para el análisis, la adopción de acciones necesarias, la implementación, evaluación de riesgos para problemas potenciales y el registro de los resultados.

### **Tercer objetivo específico: Diseño de una Propuesta documental**

Se realizó una propuesta documental para el área comercial de la empresa en estudio, considerando los seis procedimientos obligatorios especificados en la Norma de Calidad y otros procedimientos, y registros necesarios para una posterior certificación de la Norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos.

Los procedimientos obligatorios propuestos:

1. Control de documentos.
2. Control de registros.
3. Acciones correctivas.
4. Acciones preventivas.
5. Control de servicios no conformes
6. Auditoria interna

Otros procedimientos y registros necesarios para la certificación:

1. Evaluación y satisfacción del cliente.
2. Selección, contratación e inducción de personal.
3. Venta de servicios.
4. Análisis y medición de procesos.
5. Acta de reunión de la gerencia comercial.
6. Instructivo de elaboración de documentos.
7. Listado maestro de documentos controlados.
8. Encuesta de medición y satisfacción del cliente.

## CONCLUSIONES

Mediante este proyecto tesis, en base a los objetivos planteados y la investigación realizada se concluye lo siguiente:

Se logró identificar las falencias del área comercial respecto de la Norma ISO 9001:2008. El alto nivel de incumplimiento mantenido en las áreas de Sistema de Gestión de Calidad, llevó a desarrollar una propuesta documental más completa, que proporcionará procedimientos documentados, el control de dichos documentos y especificaciones sobre el resguardo de la documentación.

En cuanto al cumplimiento de la Responsabilidad de la Gerencia, se desarrollará la documentación formal necesaria para fomentar de manera proactiva la comunicación entre cliente-empresa, de esta manera la organización podrá aumentar la satisfacción del cliente. El nivel de incumplimiento de la Gestión de Recursos es mitigado de forma indirecta con la utilización de la documentación proporcionada, esto agilizará la convergencia de información y de asignación de recurso de manera más óptima y eficiente.

Para la Realización del Servicio o Producto, con la información levantada se descubrió que la organización tiene niveles aceptables de cumplimiento, sin embargo, se identificó como mejorar este rango. Para esto la organización debe aprovechar de mejor manera el trabajar directamente con el área de fiscalización de La Aduana, esto podría ser, mediante una estrategia comercial que acapare una mayor cantidad de clientes haciendo promoción de la eficiencia que tiene el servicio por contar con este proceso de fiscalización integrado.

Para la Medición, Análisis y Mejora se debería documentar la metodología para los servicios no conformes y apoyarse con la documentación entregada por este proyecto de acciones correctivas y preventivas. De esta forma se reduciría a niveles aceptables según el instrumento aplicado.

Para finalizar, en consideración a los objetivos planteados en este proyecto y los resultados obtenidos se puede concluir que si la organización realizase estos cambios y mejoras sugeridas, por medio de esta propuesta, podría someterse a la certificación de la

Norma Internacional ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos, para el periodo 2016.

# BIBLIOGRAFÍA

## Libros

- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona: PROFIT
- Feigenbaum, A. (1996). *Administración de la calidad total*. México: Pax México
- Fraiz, J., Álvarez, J., & Del Río Rama, M. (2011). *Motivaciones para implementar un Sistema de Gestión de Calidad*. Cultur
- Gryna, F., Chua, R., & DeFeo, J. (2007). *Análisis y Planeación de la Calidad. Método Juran*. México: Mc Graw Hill.
- Heredia, J. (2001). *Sistemas de Indicadores para la mejora y el Control Integrado de la Calidad de los procesos*. s.l.: Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Hernández, Fernández y Baptista (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw- Hill
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba, Argentina: Brujas
- Palom, F. (s.f). *Círculos de Calidad*. Productica
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. Vigo: Ideaspropias
- Pérez, P., & Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 en cooperativas y empresas de economía solidaria*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia
- Rosander, A. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos
- Sánchez, M., & Castro, J., s.f. *Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia*. España: FC
- Santos, D. (1996). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Mapcal
- Walton, M. (2004). *El método de Deming en la práctica*. New York: Norma
- Yáñez, C. (2008). *Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001*. Internacional Eventos.

## Tesis

- Tapia, R. (2014). *Diagnóstico del grado de cumplimiento de una empresa concesionaria del Puerto de Valparaíso respecto a la norma ISO 9001:2008. Propuesta documental para alcanzar estandarización internacional*. Tesis para optar al título de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado en Sistemas de Información y Control de Gestión. Escuela de Auditoría Universidad de Valparaíso – Valparaíso, Chile.
- Tirado, I. (2011). *Elementos del Modelo EFQM (European Foundation For Quality Management) de Excelencia aplicables a los estándares de acreditación para IPS hospitalarias*. Medellín.

## Normas

- ISO (2008). *Norma Internacional ISO 9001*. Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza: Licensed to SGS PANAMA CONTROL SERVICES IN/SGS PANAMA SSC
- ISO 9000, (2005), Norma Internacional. Sistema de Gestión de Calidad, Fundamentos y Vocabulario.
- ISO 9001, (2008), Norma Internacional. Sistema de Gestión de Calidad, Requisitos.

## Artículos

- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios*

## Páginas internet

- Aranda, K. (2013). *Sensibilización ISO 9001:2008*. Prezi Sitio web: <http://prezi.com/xy-vyqnfok7/sensibilizacion-iso-90012008/>

- Artículos Técnicos. (2013). *La Evolución de la ISO 9001, desde 1987 a 2015*. ISO Tools Excellence Sitio web: <http://www.isotools.org/2013/05/28/la-evolucion-de-la-iso-9001-desde-1987-a-2015/>
- Autoridad Portuaria de S/C de Tenerife. (2007). *Manual de Calidad de Servicios Portuarios Directos y Gestión del Dominio Público*. Puertos de Tenerife Sitio web: <http://www.puertosdetenerife.org/sites/sostenibilidad/manualcalidad.pdf>
- Bañeras, J. (2014). *Importancia de la calidad en la Gestión Empresarial*. El Blog de IMF Sitio web: <http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/calidad/la-importancia-de-la-calidad-en-la-gestion-empresarial/>
- Cryterium, (s.f.). *Guía de la Calidad*. Sitio web: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>
- Cuervo, C. (2014). *Un sistema de gestión de calidad realmente integrado, ¿Realidad o utopía?* Estructplan Sitio web: <http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/entregacs.asp?IdEntrega=2591>
- Devoto, R. (2013). *Ventaja Competitiva y Cadena de Valor*. Universidad Católica Sitio web: <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Apuntes-Docentes/ApunteDocenteVentajaCompetitivayCadenadeValorRD.pdf>
- Genichi Taguchi, (s.f.). *Diccionario sensagent*. Available at: <http://diccionario.sensagent.com/calidad/es-es/>
- González, H. (2013). *Principios de Gestión de la Calidad en ISO 9001:2015*. Calidad y Gestión Sitio web: <http://calidadgestion.wordpress.com/2013/12/09/principios-de-gestion-de-la-calidad-en-iso-90012015/>
- Intercom, (s.f.). *Emagister* Sitio web: [www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http://www.emagister.com/curso-modelos-implantacion-gestion-calidad-total-](http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http://www.emagister.com/curso-modelos-implantacion-gestion-calidad-total-)

[sistema-integrado-gestion/modelo-malcolm-baldrige&ei=kFmgUPmFHs-w0AG\\_hlHoAw&usg=AFQjCNG--iTVMflsKQPEAf5WOdGa](http://www.monografias.com/trabajos91/disenio-de-sistema-gestion-integral/disenio-de-sistema-gestion-integral.shtml#ixzz3GGwIG9Nq)

- Kume, A. (2012). *La Satisfacción del Cliente*. Crece Negocios Sitio web: <http://www.crecenegocios.com/la-satisfaccion-del-cliente/>
- Lamas, E. (2011). *Procedimiento para el diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en un enfoque de procesos*. Eumed.net Sitio web: <http://www.eumed.net/ce/2011a/larp.htm>
- Portal de Aprendizaje 2.0. (2014). *Las empresas que disponen de la certificación ISO 9001 obtienen mejoras en su servicio, satisfacción de sus clientes y están mucho mejor preparadas para salir más rápido de la crisis*. Nanfor Ibérica Sitio web: [http://portal.nanfor.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47:iso9001&catid=9&Itemid=101](http://portal.nanfor.com/index.php?option=com_content&view=article&id=47:iso9001&catid=9&Itemid=101)
- Premio Nacional a la Gestión de Excelencia. (2011). *Modelo de Gestión de Excelencia*. Chilecalidad Sitio web: [https://www.dropbox.com/sh/0ds2h47y2ky97jt/AABkUNYLw-UCXA00TCZBORe8a/Premio\\_Nacional\\_de\\_la\\_Calidad.pdf.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/sh/0ds2h47y2ky97jt/AABkUNYLw-UCXA00TCZBORe8a/Premio_Nacional_de_la_Calidad.pdf.pdf?dl=0)
- Ramírez, J. (2014). *Satisfacción del cliente y mejora continua de la calidad*. Gestipolis Sitio web: <http://www.gestipolis.com/marketing-2/satisfaccion-del-cliente-y-mejora-continua-de-la-calidad.htm>
- The British Standards Institution (2011) *Auditoria y Certificación: ¿Qué son los Sistemas de Gestión?* Sitio web: <http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion>
- Turmero, I. (2009). *Diseño de un sistema de gestión integral*. 2009, de Monografías Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos91/disenio-de-sistema-gestion-integral/disenio-de-sistema-gestion-integral.shtml#ixzz3GGwIG9Nq>

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1: Entrevista inicial dirigida al Gerente Comercial de la empresa en estudio**

La siguiente entrevista forma parte de la Tesis de Titulación “Diseño de una propuesta para un sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001:2008 en el área comercial de una empresa concesionaria de la V Región, periodo 2016” para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico Licenciado en Sistemas de Información y Control de Gestión.

La entrevista inicial tiene por objetivo conocer la empresa estudio y su sistema de gestión, mediante el Gerente Comercial de la empresa Cristián Solís, el cual fue contactado en primera instancia por nuestro profesor guía Alfredo Díaz Aguilera, quien nos acompañó a las dependencias de la empresa para llevar a cabo nuestra presentación y manifestación de los requerimientos para la realización de la documentación e implementación de un sistema de gestión de calidad en el área comercial.

Las preguntas que se realizaron fueron fluyendo, a través de la conversación con el señor Cristián Solís quien amablemente nos dio una visión global de las actividades y de la necesidad actual de la organización de operar bajo estándares de calidad.

*Gerente Comercial: Dentro de todo esto son aspectos y características generales de las actividades de la empresa, sin embargo ustedes se centrarán en el área comercial de la empresa en estudio.*

*Fortaleza: ser un sector de apoyo a los clientes en donde nosotros recibimos del puerto, lo traemos físicamente a la empresa, y también al extra portuario dando servicios de fiscalización, almacenaje, inspección, etc. Y luego desde aquí el cliente se lo puede llevar a sus bodegas, o nosotros llevar su o sus contenedores a sus bodegas en caso de que lo requiera*

¿Qué es lo que los hace diferentes de las demás empresas extra portuarias?

*Gerente Comercial: Estamos físicamente al lado del sector Obligatorio, donde se encuentran todos los entes fiscalizadores.*

*Estamos más cercanos al puerto, nuestros servicios son más baratos que nuestra competencia ubicada en la localidad de Placilla como Sitrans, SAAM, entre otras.*

*Además tenemos tiempos y horarios más flexibles, nuestra competencia funciona con horarios desde las 08:00 hasta las 17:00 o 18:00 horas, lo que precipita a los clientes a retirar antes de esa hora su carga. En la empresa trabajamos de las 08:00 hasta las 22:00 horas lo que a los clientes les permite poder retirar más de un contenedor con un mismo camión durante el día, volviéndose más eficientes tanto nosotros como prestadora de servicios y ellos como beneficiarios en tiempos y costes.*

*Las actividades comerciales que realizamos nosotros son:*

*Ejecutivo de ventas: Ventas telefónicas, los ejecutivos trabajan con una cartera de clientes asignados, a los cuales se les llama telefónicamente y posteriormente se le envía información adicional, cotizaciones y otros servicios mediante correo electrónico.*

*Visitas a terreno, después de los pasos antes mencionados vendría la visita, necesaria para cerrar el negocio.*

*Se debe guardar la información en la red, manteniéndose una "hoja de vida" de las operaciones relacionadas con el cliente. Cada semana los ejecutivos deben cumplir una cierta cantidad de llamadas y visitas que serán nuevas posibilidades de atraer negocios a la organización (kpi). Diariamente deben enviar un reporte en Excel, con Rut, nombre y actividad del cliente con quien se negoció. Además deben informar los clientes con los que se cerró la negociación.*

## ANEXO 2: Diagnóstico basado en la ISO 9001:2008, área comercial de la empresa en estudio

### CAPITULO 4

#### *Sistema de Gestión de la Calidad*

#### **4.2.2 Manual de calidad**

La norma pide que la organización establezca y mantenga un manual de calidad, que contenga el alcance del sistema, detalles de los aspectos que han sido excluidos, los procedimientos documentados o la referencia a los mismos y una descripción acerca de la interacción entre los procesos del sistema.

- La organización cuenta con un Manual de Calidad que incluye el alcance del Sistema, las exclusiones, los procedimientos documentados y una descripción de la interacción de los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- La organización cuenta con Manual de Calidad que incluye la descripción de procedimientos no documentados.
- La organización cuenta con un Manual de Control de Calidad
- No se ha definido un Manual de Calidad.

#### *OBSERVACIONES*


#### **4.2.3 Control de documentos**

La norma exige a la organización establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- Aprobar documentos adecuados antes de su edición.
- Revisar y actualizar documentos y aprobarlos nuevamente.
- Asegurar que se identifican los cambios y la condición de revisión vigente en los documentos.
- Asegurar que en los puntos de uso de los documentos se mantengan versiones vigentes.
- Asegurar que los documentos permanecen legibles y son fácilmente identificables.
- Asegurar que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución
- Evitar el uso no previsto de documentos obsoletos, y si se mantienen, identificarlos.

- La Organización cuenta con un **procedimiento documentado** de control de documentos que considera todas las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento de este requisito.
- La Organización cuenta con un **procedimiento no documentado** de control de documentos que considera todas las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento de este requisito.
- La organización cuenta con una definición informal de algunas de las actividades y/o prácticas relacionadas con este requisito.
- No existe una metodología o proceso al interior de la organización, que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**4.2.4 Control de registros**

Un registro es un documento que establece resultados alcanzados o proporciona evidencia de actividades efectuadas, la norma exige un procedimiento documentado para el control de los registros del sistema de gestión de calidad.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. El procedimiento debe contener los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de registros.

- La Organización cuenta con un **procedimiento documentado** de control de registros que considera todas las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento de este requisito.
- La Organización cuenta con un **procedimiento no documentado** de control de registros que considera todas las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento de este requisito.
- La organización cuenta con una definición informal de algunas de las actividades y/o prácticas relacionadas con este requisito.
- No existe una metodología o proceso al interior de la organización, que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


*Capítulo 5*

**5. Responsabilidad de la Gerencia**

**5.1 Compromiso de la Gerencia**

Para este punto la norma pide que la Gerencia debe evidenciar su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema y el continuo mejoramiento de su eficacia, la forma de dar evidencia es:

- Comunicando la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Estableciendo la política y objetivos de la calidad.
- Llevando a cabo revisiones de gerencia.
- Asegurando la disponibilidad de recursos.

- La gerencia mediante una metodología formal, comunica a la organización la importancia del cliente, ha establecido una política de calidad, ha implementado objetivos de calidad, hace revisiones periódicas de ellos y entrega los recursos necesarios para el desarrollo del sistema de gestión de calidad.
- La gerencia sólo ha establecido de manera formal, parte de sus compromisos con el sistema de gestión de calidad.
- Existen compromisos informales por parte de la gerencia, con respecto al Sistema de Calidad.
- No se dispone de ningún tipo de registro ni control de ellos.

*OBSERVACIONES*


## 5.2 Enfoque al Cliente

La norma pide que la Gerencia asegure que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

- La Gerencia, por medio de una metodología definida y eficaz, asegura que los requisitos del cliente, se cumplen.
- Existe un proceso no formal que permite determinar y cumplir los requisitos del cliente.
- La Gerencia determina como aumentar la satisfacción del cliente, por medio de un proceso que no es conocido.
- No existe un método definido que responda a este requisito.

### OBSERVACIONES


## 5.3 Política de la Calidad

En este punto la norma pide que la Gerencia asegure que la Política de Calidad

- Es adecuada al propósito de la organización.
- Incluye un compromiso para cumplir con los requisitos y para el mejoramiento continuo.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- Se comunica y entiende dentro de la organización.
- Se revisa para mantenerla adecuada continuamente.

- La Gerencia ha definido una Política de Calidad que es adecuada para propósito de la organización, que ayuda al mejoramiento continuo y a la revisión de los objetivos de calidad planteados. Además, ha sido comunicada, entendida y se revisa periódicamente.
- La Gerencia ha definido una Política de Calidad que es adecuada para propósito de la organización, pero que no ha sido comunicada ni es revisada periódicamente.
- Existe una Política de Calidad informal, que no ha sido escrita, ni difundida y el personal sólo posee nociones de este tema.
- La Gerencia de la organización no ha definido una Política de Calidad.

*OBSERVACIONES*


**5.4 Planificación**

**5.4.1 Objetivos de la calidad**

La norma pide que la Gerencia asegure que los objetivos de la calidad que se definan, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos del producto, se establezcan en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la Política de Calidad.

- La Gerencia ha definido los objetivos de calidad, medibles, en los niveles pertinentes de la empresa.
- La Gerencia ha definido objetivos de calidad sólo en algunos niveles de la empresa.
- Existen objetivos de calidad en la organización, pero no hay una definición formal de ellos.
- No existen objetivos de calidad en la organización.

*OBSERVACIONES*


**5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad**

La norma pide que la Gerencia debe asegurar que:

- La planificación del sistema se realiza con el fin de cumplir los requisitos del sistema de gestión de calidad, así como los objetivos de la calidad; y
- Se mantiene la integridad del sistema cuando se planifican e implementan cambios en este.

- La Gerencia planifica el sistema de calidad, para asegurar que se cumplen los objetivos de calidad y establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad. Con lo cual asegura la integridad del sistema cuando se realizan cambios en este.
- La Gerencia planifica el sistema de calidad pero frente a cambios, no se toma en cuenta la planificación inicial y se deja de lado el sistema.
- La Gerencia realiza la planificación en algunas ocasiones, pero esta no se ha llevado a cabo o solamente parte de ella se ha concretado.
- La Gerencia no ha definido una planificación para el sistema de gestión de calidad.

*OBSERVACIONES*


**5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación**

**5.5.1 Responsabilidad y autoridad**

La Gerencia de la organización debe asegurar que las responsabilidades y autoridades estén definidas y sean comunicadas dentro de la organización.

--

- La responsabilidad y autoridad de toda la organización se encuentran claramente definidas y están comunicadas.
- Existe una estructura organizacional no documentada, pero reconocida por todo el personal.
- La organización reconoce ciertos niveles de autoridad, principalmente en los cargos directivos, sin embargo los niveles intermedios de la organización no se encuentran claramente reconocidos y se producen confusiones respecto de los grados de responsabilidad que le son de su competencia.
- No existe una estructura organizacional reconocida.

*OBSERVACIONES*


### 5.5.2 Representante de la Gerencia

La norma pide que Gerencia designe a una persona como su Representante, quien es responsable de establecer y mantener el Sistema de Gestión de Calidad, asegurando que se promueve la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización.

- La Gerencia ha designado un miembro de ella, con autoridad y responsabilidad, para hacerse cargo del sistema, asegurando la implementación, mantenimiento, información a la gerencia del comportamiento del mismo y promoción de la toma de conciencia en el personal.
- La Gerencia ha designado un miembro de la organización, con autoridad y responsabilidad, para hacerse cargo del sistema, asegurando la implementación y mantenimiento del mismo.
- La Gerencia ha designado un miembro de ella, sin la autoridad suficiente para hacerse responsable del sistema,
- No existe una persona designada responsable del funcionamiento del sistema.

#### OBSERVACIONES

  <hr/>  <hr/>  
------------------------------------

### 5.5.3 Comunicación interna

La norma pide que la Gerencia asegure que se han establecido procesos de comunicación interna que sean apropiados para el cumplimiento de los requisitos del cliente.

- Los procesos de comunicación que ha definido la organización son apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes.
- Existen procesos de comunicación pero ellos no consideran en todo momento al cliente.
- Los procesos de comunicación existentes son muy informales y en muchas ocasiones dejan de lado los requisitos del cliente.
- No existen procesos de comunicación apropiados.

#### OBSERVACIONES

  <hr/>  
-----------------------

--

**5.6 Revisión por la Gerencia**  
La norma pide que la Gerencia debe revisar el sistema de gestión de la calidad a intervalos planificados, para asegurar que continúa siendo conveniente, adecuado y eficaz. La realización de estas revisiones debe quedar registrada.

--

- La Gerencia realiza reuniones programadas y frecuentes para revisar la eficacia del sistema, incluyendo la información requerida por esta Norma y deja registro de ello
- La Gerencia realiza reuniones no programadas ni frecuentes para revisar la eficacia del sistema, incluyendo la información requerida por esta Norma, pero deja registro de ello
- La Gerencia realiza reuniones frecuentes no programadas, en las cuales se revisa la eficacia del sistema, pero no deja registro de ello
- La Gerencia no realiza reuniones para verificar la eficacia del sistema y sólo realiza reuniones de gestión gerencial.

*OBSERVACIONES*


*CAPITULO 6*

**6. Gestión de los Recursos**

**6.2 Recursos Humanos**

La norma pide que el personal que efectúa trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, habilidades y experiencia apropiadas. La organización debe proporcionar entrenamiento o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.

Se deben mantener registros apropiados de la educación, entrenamiento, habilidades y experiencia.

- Se cuenta con un método definido y comunicado que incluye todas las actividades necesarias para determinar y proporcionar los recursos necesarios para el sistema, que contiene los recursos humanos determinando su capacidad, entrenamiento y conciencia para con el sistema y el cliente.

- La organización tiene una metodología definida pero no comunicada para cumplir con el punto de la norma anteriormente descrito.
- Se cuenta con una definición informal de algunas de las actividades requeridas por la norma.
- No existe un sistema definido que satisfaga este requisito.

*OBSERVACIONES*


**6.3 Infraestructura**

La norma pide que la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, que incluya edificios, espacios de trabajo y servicios asociados; equipos para los procesos.

**6.4 Ambiente de Trabajo**

La norma pide que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

- La infraestructura y el ambiente de trabajo son los adecuados para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La organización revisa periódicamente si la infraestructura es la adecuada.
- La organización evaluó y proporcionó la infraestructura y ambiente de trabajo adecuado pero no se ha revisado si esto se mantiene.
- La organización cumple parcialmente con los requerimientos normativos.
- La organización no cuenta con la infraestructura ni el ambiente necesario para que el producto cumpla los requisitos.

*OBSERVACIONES*


## CAPITULO 7

### 7. Realización del Producto

#### 7.1 Planificación de la Realización del Producto

La norma pide que la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.

En la planificación se debe considerar lo siguiente:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto;
  - La necesidad de establecer procesos, documentos y proporcionar recursos específicos para el producto;
  - Actividades de verificación, validación, monitoreo, inspección y ensayos específicos para el producto así como los criterios para la aceptación del producto;
  - Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos.
- La organización tiene desarrollado un sistema de planificación formal, para la producción que cumple con todos los requisitos normativos anteriormente señalados.
  - La empresa cuenta con un sistema informal, pero entendido y conocido, para planificar la realización del producto.
  - La organización cuenta con método de planificación para la realización del producto, pero este no es conocido.
  - No existe una metodología que responda a este requisito.

#### OBSERVACIONES

<hr/> <hr/> <hr/>
-------------------

#### 7.2 Procesos Relacionados con el Cliente

##### 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados al producto

La norma pide que la organización determine los requisitos del cliente, los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto y cualquier requisito adicional determinado por la organización.

##### 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La norma pide que la organización revise los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión se debe efectuar antes de comprometerse a proporcionar un producto al cliente. Se deben mantener registros de los resultados de la revisión.

### 7.2.3 Comunicación con el cliente

En este punto la norma pide que la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a información del producto; el tratamiento de consultas, contratos o pedidos, incluyendo las modificaciones, la retroalimentación del cliente, incluyendo sus reclamos.

- Se cuenta con un método conocido que define todas las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento de este punto normativo, incluyendo la determinación y revisión de todos los requisitos del producto y la sistemática de la comunicación con el cliente.
- Se cuenta con método definido, pero no conocido para determinar y revisar los requerimientos del cliente relativos al producto y la comunicación.
- Se cuenta con una definición informal, de algunas actividades relacionadas con lo señalado en la norma.
- No existe un método definido que responda a este requisito.

#### OBSERVACIONES


### 7.3 Diseño y Desarrollo

#### 7.3.1 Planificación de diseño y desarrollo

La norma pide que la organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto, determinando las etapas de diseño y desarrollo; la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa; y las responsabilidades y autoridades.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurar una comunicación efectiva y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación se deben actualizar, cuando sea apropiado, a medida que avanza el diseño y desarrollo.

- Se cuenta con **proceso documentado** que indica todas las actividades necesarias para asegurar el diseño y desarrollo del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Se cuenta con **proceso no documentado** que indica todas las actividades necesarias para asegurar el diseño y desarrollo del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Se cuenta con la definición informal de algunas actividades relacionadas con el proceso o etapas del diseño y desarrollo.
- No existe un proceso definido que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**7.3.2 Insumos para el diseño y desarrollo**

La norma pide que la organización debe determinar los insumos relacionados con los requisitos del producto y mantener registros. Estos deben incluir requisitos funcionales y de comportamiento, requisitos legales y reglamentarios aplicables, información proveniente de diseños previos similares, cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo. Estos elementos se deben revisar para verificar si son adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

- Se cuenta con **proceso documentado** que indica todas las actividades necesarias para asegurar que se determinan y revisan los datos necesarios para cumplir con los requisitos relacionados con el producto y se mantienen registro.
- Se cuenta con **proceso no documentado** que indica todas las actividades necesarias para asegurar que se determinan y revisan los datos necesarios para cumplir con los requisitos relacionados con el producto y se mantienen registro.
- Se cuenta con una definición informal de algunas actividades relacionadas con la determinación de la información para el diseño y desarrollo.
- No existe un proceso definido que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo**

La norma pide en este punto que los resultados del diseño y desarrollo se deben entregar en un formulario que permita la verificación respecto a los insumos del diseño y desarrollo, y se deben aprobar antes de su liberación.

- Se cuenta con proceso documentado que indica todas las actividades necesarias para asegurar que los datos de salida del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos relacionados con el producto,

- entrega información necesaria para la realización del producto cumple con los datos de entrada. Además entregan en formularios.
- Se cuenta con proceso no documentado que indica todas las actividades necesarias para asegurar que los datos de salida del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos relacionados con el producto, entrega información necesaria para la realización del producto cumple con los datos de entrada.
  - Se cuenta con una definición informal de algunas actividades relacionadas con los resultados del diseño y desarrollo.
  - No existe un proceso definido que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*

<hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <hr style="border-top: 1px dotted black;"/>
---

**7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo**

En las etapas adecuadas, la norma pide que se deben realizar revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo a las disposiciones planificadas, para:

- Evaluar la capacidad de resultados de diseño y desarrollo para cumplir con requisitos.
- Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Se deben mantener registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

- Se **documenta** la planificación para realizar las revisiones del diseño y desarrollo cuando sea necesario. Se mantienen registros adecuados.
- No **se documenta** la planificación para realizar las revisiones del diseño y desarrollo cuando sea necesario. Se mantienen registros adecuados.
- Se cuenta con una definición informal de algunas actividades relacionadas con la revisión sistemática del diseño y desarrollo.
- No existe un proceso definido que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*

<hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <hr style="border-top: 1px dotted black;"/>
---

### 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

La norma pide que se debe realizar la verificación, de acuerdo con las disposiciones planificadas, para asegurar que los resultados del diseño y desarrollo satisfacen los requisitos de entrada del diseño y desarrollo.

Se deben mantener registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

- Se cuenta con una **planificación documentada** para realizar la verificación del diseño y desarrollo y así asegurar que se cumple con los datos de entrada. Se mantienen registros adecuados.
- Se cuenta con una **planificación no documentada** para realizar la verificación del diseño y desarrollo y así asegurar que se cumple con los datos de entrada. Se mantienen registros adecuados.
- Se cuenta con una definición informal de algunas actividades relacionadas con la verificación del diseño y desarrollo.
- No existe un proceso definido que responda a este requisito.

#### OBSERVACIONES


### 7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

En este punto la norma pide que se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con las disposiciones planificadas para asegurar que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para la aplicación especificada o el uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea posible, la validación se debe completar antes de la entrega o implementación del producto. Se deben mantener registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

- Se cuenta con una metodología documentada para realizar la validación del diseño y desarrollo en caso que fuese necesario y así asegurar que se cumple con los requisitos para la aplicación del producto. Se mantienen registros adecuados.
- Se cuenta con una metodología no documentada para realizar la validación del diseño y desarrollo en caso que fuese necesario y así asegurar que se cumple con los requisitos para la aplicación del producto. Se mantienen registros adecuados.
- Se cuenta con una definición informal de algunas actividades relacionadas con la validación del diseño y desarrollo.
- No existe un proceso definido que responda a este requisito.

#### OBSERVACIONES

--


### **7.3.7 Control de cambios del diseño y desarrollo**

La norma pide que los cambios en el diseño y desarrollo se deben identificar y se deben mantener registros. Los cambios se deben revisar, verificar y validar, cuando sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación.

- Se cuenta con una metodología documentada para identificar los cambios realizados en el diseño y desarrollo y aprobarlos en caso que fuese necesario. Se mantienen registros adecuados.
- Se cuenta con una metodología no documentada para identificar los cambios realizados en el diseño y desarrollo y aprobarlos en caso que fuese necesario. Se mantienen registros adecuados.
- Se cuenta con una definición informal de algunas actividades relacionadas con el control de cambios del diseño y desarrollo.
- No existe un proceso definido que responda a este requisito.

#### *OBSERVACIONES*


## **7.4 Adquisiciones**

### **7.4.1 Proceso de adquisiciones**

En este punto la norma pide que la organización debe asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto comprado debe depender del efecto del producto adquirido en la posterior realización del producto o en el producto final.

- Se cuenta con un sistema de compras, en el cual se asegura que el producto adquirido cumple los requisitos que se especificaron al momento de solicitarlos y en el que los proveedores son evaluados regularmente en función de su capacidad de cumplimiento.
- La organización cuenta con una metodología de adquisiciones que sólo incluye el proceso logístico de abastecimiento, mediante el cual se realiza la compra sobre la base de que el proveedor puntualmente es capaz de abastecer el requerimiento para una para una compra individual.
- Las actividades de compra se realizan sin responder a ningún método conocido. El abastecimiento se realiza puntualmente en función de las necesidades inmediatas controlando que las compras corresponden a lo requerido.
- Las compras se realizan sin ningún sistema de control.

*OBSERVACIONES*


**Evaluación de Proveedores**

La norma pide que la organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.

Se deben establecer los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Se deben mantener los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de la evaluación.

- Se cuenta con un proceso para realizar la selección, evaluación y re-evaluación de proveedores sobre la base de capacidad de cumplir con el suministro requerido y **se mantienen registros** de ello.
- Se cuenta con un proceso para realizar la selección, evaluación y re-evaluación de proveedores sobre la base de capacidad de cumplir con el suministro requerido pero **no se mantienen registros** de ello.
- Se cuenta con una definición informal del proceso de evaluación. No se aplica rutinariamente.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**7.4.2 Información de las adquisiciones**

En este punto la norma pide que la información de las adquisiciones debe describir claramente el producto a comprar, incluyendo cuando corresponda:

- Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- Requisitos para la calificación del personal involucrado (en el caso de servicios)
- Requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurar que los requisitos de compra especificados son adecuados antes de comunicárselos al proveedor.

- Se cuenta con un método claro y formal que incluye claramente la descripción de la compra, incluyendo la aprobación, los requisitos de personal calificado para ello y los requisitos del sistema de gestión.
- Se cuenta con una sistemática para describir claramente los requisitos de compra, pero no aseguran que son adecuados antes de informar al proveedor.
- Se cuenta con una definición informal de la información de compras.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**7.4.3 Verificación de los productos comprados**

La norma pide que la organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurar que el producto comprado cumple los requisitos de la compra especificados. Cuando la organización o su cliente desee efectuar verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe especificar en la información de compra las disposiciones previstas para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

- Se cuenta con un proceso documentado que define todas las actividades necesarias para determinar que los productos comprados cumplen con todos los requisitos de compra, tal como se solicita en este requisito.
- Se cuenta con un proceso no documentado que define todas las actividades necesarias para determinar que los productos comprados cumplen con todos los requisitos de compra, tal como se solicita en este requisito.
- Se cuenta con una metodología informal del proceso de verificación de los productos comprados.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**7.5 Producción y Provisión del Servicio**

**7.5.1 Control de producción y de la provisión del servicio**

La norma pide que la organización debe planificar y llevar a cabo la producción bajo condiciones controladas.

- Se cuenta con una **metodología definida y documentada** para realizar la producción y provisión del servicio, bajo condiciones controladas que incluyan instrucciones de trabajo, equipos apropiados, actividades de monitoreo y medición.
- Se cuenta con una **metodología definida no documentada** para realizar la producción y provisión del servicio, bajo condiciones controladas que incluyan instrucciones de trabajo, equipos apropiados, actividades de monitoreo y medición.
- Se cuenta con una metodología, documentada o no, para sólo algunos de los requisitos relacionados con el control de la producción y provisión del servicio.
- No existe un proceso definido que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**7.5.2 Validación de los procesos para la producción y de la prestación del servicio**

La organización debe validar todos los procesos de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no se puedan verificar mediante el monitoreo o medición. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se puedan ver únicamente después de que el producto esté en uso. La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

- Se cuenta con una metodología para realizar la validación de los procesos de producción y prestación del servicio, en caso que fuese necesario incluyendo criterios para revisión y aprobación y revalidación asegurando así que se cumple con los resultados planificados. Se mantienen registros adecuados.
- Existe una metodología para realizar la validación del producto, pero no hay evidencia de ello por medio de registros
- Se cuenta con una definición informal de algunas actividades relacionadas con la validación de la producción y prestación del servicio. No se cuenta con registros relacionados
- No existe un proceso definido que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


--

**7.5.3 Identificación y trazabilidad**

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

La organización debe identificar la condición del producto con respecto a los requisitos de monitoreo y medición.

- Se cuenta con un **proceso documentado** que define las actividades de identificación y trazabilidad, para asegurar el cumplimiento de este proceso.
- Se cuenta con un **proceso no documentado** que define las actividades de identificación y trazabilidad, para asegurar el cumplimiento de este proceso.
- Se cuenta con una definición informal (por experiencia) de algunas actividades relacionadas con este proceso.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**7.5.4 Propiedad del cliente**

La norma pide que la organización debe cuidar los bienes que sean propiedad de los clientes mientras estén bajo su control estén siendo utilizados por ella. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes del cliente suministrados para su utilización o incorporación en del producto. Cualquier bien del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere que es inadecuado para su uso, debe ser informado al cliente y mantenerse los registros.

- Se cuenta con un **proceso documentado** que define las actividades necesarias para controlar todos los bienes suministrados por el cliente. Se mantienen registros de esas actividades.
- Se cuenta con un **proceso no documentado** que define las actividades necesarias para controlar todos los bienes suministrados por el cliente. Este proceso es conocido y se mantienen registros.
- Se cuenta con una definición informal de algunas actividades relacionadas con el proceso de recepción y protección.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**7.5.5 Preservación del producto**

En este punto la norma pide que la organización debe mantener la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esto debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección, también se debe aplicar también, a las partes constitutivas de un producto.

- Se cuenta con proceso definido y conocido que define todas las actividades necesarias para asegurar las condiciones del producto durante el proceso interno y la entrega.
- Se cuenta con un método informal para asegurar las actividades necesarias para mantener la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega.
- Se cuenta con un proceso informal de algunas actividades relacionadas con este requisito.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**7.6 Control de los Dispositivos de Monitoreo y Medición**

La norma pide que la organización debe determinar el monitoreo y medición que debe hacer y los instrumentos o equipos de monitoreo y medición que se requieran para dar evidencia de la conformidad del producto con los requisitos especificados. Cuando sea necesario asegurar resultados válidos, los instrumentos o equipos de medición deben calibrarse o verificarse a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables, deben identificarse para poder determinar la condición de calibración; deben protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición y contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento. Se deben mantener registros de los resultados de la calibración y la verificación.

- Se cuenta con un proceso que define todas las actividades necesarias para asegurar que las condiciones en las que se realizan el monitoreo y medición están acordes con los requisitos normativos señalados anteriormente.
- Se cuenta con un método informal para definir las actividades necesarias para asegurar que el control de los equipos de monitoreo y medición, cumplen con la normativa.
- Sólo se realizan algunas actividades relacionadas con la definición, métodos y recursos para el control de estos equipos.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*

<hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <hr style="border-top: 1px dotted black;"/>
---

**CAPITULO 8**

**8. Medición, Análisis y Mejora**

**8.1 Generalidades**

La norma pide que la organización debe planificar e implementar los procesos de monitoreo, medición, análisis y mejoramiento necesarios para:

- Demostrar la conformidad del producto.
  - Asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
  - Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- La organización cuenta con una metodología definida para planificar e implementar estos procesos.
  - La organización cuenta con una metodología medianamente, para planificar e implementar estos procesos.
  - La organización cuenta con una metodología informal de algunas actividades relacionadas con este requisito.
  - No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*

<hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <hr style="border-top: 1px dotted black;"/>
---

## 8.2 Monitoreo y Medición

### 8.2.1 Satisfacción del cliente

La norma pide que como una de las mediciones del desempeño del sistema, la organización debe monitorear la información relativa a la percepción del cliente para ver si la organización ha cumplido los requisitos del cliente. Se deben determinar los métodos para obtener y utilizar dicha información.

- La organización dispone de una metodología definida y documentada que se aplica en forma regular, la cual permite evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes.
- La organización dispone de una metodología definida pero no documentada que aplica en forma regular, la cual permite evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes.
- La organización mantiene una metodología medianamente definida, que podría servir para evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

### OBSERVACIONES


### 8.2.2 Auditorías internas

La norma exige que la organización debe efectuar a intervalos planificados auditorías internas para verificar si el sistema de gestión de la calidad está conforme:

- Con los requisitos de esta norma.
- Las disposiciones planificadas para la realización del producto.
- Con los requisitos del sistema establecidos por la organización.
- Para determinar si el sistema se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

La organización debe definir los criterios, el alcance, la frecuencia y los métodos de auditoría. La organización debe mantener un procedimiento documentado para atender este requisito.

- La organización cuenta con una metodología definida y documentada y que aplica de manera regular, para la realización de auditorías internas.
- La organización cuenta con una metodología definida, pero no documentada que aplica en forma regular para la realización de auditorías internas.
- La organización cuenta con una metodología informal (por experiencia) de algunas actividades relacionadas con este requisito.
- No existe una metodología definida que responda a este objetivo.

*OBSERVACIONES*


**8.2.3 Monitoreo y medición de los procesos**

La norma pide que organización debe aplicar métodos apropiados para el monitoreo, y cuando sea aplicable, para la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para lograr los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben hacer correcciones y tomar acciones correctivas, según corresponda, para asegurar la conformidad del producto.

- La organización cuenta con una metodología definida y documentada y que aplica de manera regular, que le permite cumplir satisfactoriamente con este requisito.
- La organización cuenta con una metodología definida, pero no documentada que aplica en forma regular que le permite cumplir con este requisito
- La organización cuenta con una metodología informal de algunas actividades relacionadas con este requisito.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**8.2.4 Monitoreo y medición del producto**

La norma pide que la organización debe monitorear y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del producto. Esto se debe realizar en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto. Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto.

- La organización cuenta con una metodología definida que aplica para monitorear y medir las características del producto, para así demostrar la conformidad con los requisitos.
- La organización cuenta con una metodología medianamente definida que aplica para monitorear y medir las características del producto, para así demostrar la conformidad con los requisitos

- La organización cuenta con una metodología informal (por experiencia) de algunas actividades relacionadas con este requisito.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**8.3 Control de Producto No – Conforme**

La norma exige que la organización establezca un procedimiento documentado para asegurar que el producto que no esté conforme con los requisitos, sea identificado y controlado para prevenir su uso o entrega no previstos. También deben estar definidos los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el destino de un producto no conforme. Se deben mantener registros de las no conformidades y de las acciones tomadas, incluyendo las concesiones obtenidas.

- La organización cuenta con una metodología definida y documentada y que aplica de manera regular, para tratar los productos no conformes.
- La organización cuenta con una metodología definida, pero no documentada que aplica en forma regular, para tratar los productos no conformes.
- La organización cuenta con una metodología informal (por experiencia) de algunas actividades relacionadas con este requisito.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**8.4 Análisis de Datos**

La norma pide que la organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar si el sistema de gestión de la calidad es adecuado y eficaz y para evaluar cuándo se puede realizar el mejoramiento continuo de su eficacia.

- La organización cuenta con una metodología definida, que aplica regularmente en el análisis de los datos del sistema.
- La organización cuenta con una metodología medianamente definida.
- La organización cuenta con una metodología informal de algunas actividades relacionadas con este requisito.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**8.5 Mejoramiento**

**8.5.1 Mejoramiento continuo**

La norma pide que la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de gerencia.

- La organización cuenta con una metodología definida que le permite mejorar continuamente la eficacia del sistema.
- La organización cuenta con una metodología, medianamente definida.
- La organización cuenta con una metodología informal de algunas actividades relacionadas con este requisito.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


### 8.5.2 Acciones correctivas

La norma exige que la organización tome acciones para eliminar la causa de las no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Se exige un procedimiento documentado para el análisis, la adopción de acciones necesarias, la implementación y el registro de los resultados.

- Existe un procedimiento documentado que permite revisar, determinar registrar y revisar las actividades relacionadas con el manejo de las no conformidades para prevenir su ocurrencia.
- Existe un procedimiento documentado para el manejo de acciones correctivas, sin embargo tiene problemas para administrar el seguimiento y la identificación de otras actividades. La mayoría de los problemas de gestión son identificados y registrados y la acción correctiva ha sido tomada.
- Existe un procedimiento no documentado para cumplir con los requisitos normativos relacionados con este punto.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

### OBSERVACIONES


### 8.5.3 Acciones preventivas

La norma exige que la organización determine acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia, llamadas acciones preventivas. Las acciones que se definan deben ser apropiadas para efectos de los problemas potenciales. Se exige un procedimiento documentado para el análisis, la toma de acciones necesarias, la implementación y el registro de los resultados.

- Existe un **procedimiento documentado** que permite determinar evaluar, registrar y revisar las actividades relacionadas con el manejo de las no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.
- Existe un procedimiento documentado para el manejo de acciones preventivas, sin embargo tiene problemas para administrar el seguimiento y la identificación de otras actividades. La mayoría de los problemas de gestión son identificados y registrados y la acción preventiva ha sido tomada.
- Existe un procedimiento no documentado para cumplir con los requisitos normativos relacionados con este punto.
- No existe una metodología definida que responda a este requisito.

*OBSERVACIONES*


**Elaborado por Alfredo Díaz Aguilera, Manuel Navarro y Ricardo Sepúlveda, expertos en Sistemas de Gestión de Calidad.**

### **ANEXO 3: Etapas para el cumplimiento del Objetivo General.**

Etapa 1: Diagnóstico y planificación

Etapa 2: Organización y lanzamiento del proyecto

Etapa 3: Desarrollo del sistema

Etapa 4: Implantación del sistema

Etapa 5: Auditorías y cierre del proyecto

La metodología del trabajo se sintetiza en la figura que se incluye a continuación: En ellas se puede observar que existen cinco etapas del proyecto, relacionadas entre sí, las cuales son llevadas a cabo en forma secuencial, sin perjuicio de que las etapas tres y cuatro puedan ejecutarse en forma paralela.

Se puede observar una actividad de soporte al cambio cultural, presente mediante el cumplimiento de todas las etapas del proyecto. Esta actividad es relevante, como elemento complementario para establecer las bases que respalden el cambio al que se ven enfrentadas las personas de la organización. Etapas del proyecto:

#### **Etapa 1: Diagnóstico y Planificación**

1. Auditoría de diagnóstico "ISO 9001:2008"
2. Toma conocimiento de la estructura organizacional
3. Informes de auditorías de diagnóstico
4. Planificación del desarrollo del proyecto y elaboración de una carta Gantt

- Descripción de las actividades:

Auditoría de diagnóstico ISO 9001:2008: El diagnóstico se realiza con la visita del consultor a las instalaciones la empresa con el objeto de analizar el estado de sus procesos y localizar los puntos fuertes y débiles en la organización para enfrentarse a la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad. Las actividades in situ se basan en entrevistas al plantel relevante del área comercial de la empresa.

Concretamente:

- Revisar el sistema documental existente, con el objeto de evaluar la organización actual respecto los requerimientos a la norma y en particular para identificar los puntos débiles de la organización.
- Evaluar las prácticas actuales en los centros de actividad de la organización de acuerdo con sus procedimientos generales.
- Identificar las causas y los orígenes de los puntos débiles de la organización que deberían ser considerados como no-conformidades según la norma de referencia.
- Proporcionar información a los entrevistados sobre el sistema de gestión a implementar y registrar las opiniones e inquietudes que éstos tengan.

La metodología a utilizar en la auditoría de diagnóstico, consistirá en realizar una inspección visual de las instalaciones y recopilar información mediante entrevistas al personal, utilizando para tales efectos cuestionarios de auditorías y listas de verificación.

Todas las entrevistas son previamente programadas y se desarrollarán de acuerdo a una pauta preestablecida.

- Toma conocimiento estructura de la organizacional

Es necesario conocer la forma en que la empresa está organizada, identificar la existencia de un organigrama, y cómo están distribuidas las funciones, para que se tome conocimientos de las áreas existentes, sus funciones y pueda estimar las disponibilidades de las personas que integrarán los equipos de trabajo.

En caso de ausencia de una estructura formal, se programará como primera actividad a desarrollar durante la asesoría, la determinación de una organización que permita establecer cargos, roles y funciones, que mejor se ajuste al tipo de operaciones que realiza la empresa. Este trabajo es un requisito necesario a cumplir para poder continuar con el trabajo de desarrollo e implantación del sistema.

La información que el equipo asesor levantará es la siguiente:

- Cantidad de personas que trabajan en el área comercial de la empresa

- Turnos, cantidad de personas y horarios
  - Organización adoptada en las obras
  - Cargos existentes para la administración y obras
  - Responsabilidades y funciones de las personas / cargos
  - Carga de trabajo de la dotación actual
- Toma conocimiento procesos de construcción

Otro aspecto a tener en consideración, para realizar una adecuada programación de las actividades, es conocer el tipo de obras en las cuales participa la empresa. Principales procesos administrativos y constructivos involucrados, de forma de tener una primera identificación que permita estimar la carga de trabajo asociada a este tema.

- Para levantar esta información, se realizaran entrevistas a los responsables de las áreas operativas.

Informes de auditorías de diagnóstico y elaboración de carta gantt

Una vez levantada la información, se prepara un pre-informe que contiene, entre otros aspectos:

- Identificación y descripción general de los procesos
- Nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008
- Fortalezas y debilidades detectadas
- Resultado del diagnóstico de actitud frente al cambio
- Carta gantt detallada

Este pre-informe se somete a revisión por parte de la empresa, luego de ello se incorporan los comentarios que puedan existir y se emite el informe final.

Finalmente, en base a los resultados del diagnóstico, se realizará la planificación del proyecto, que queda reflejada en una carta gantt de actividades.

## **Etapa 2: Organización y Lanzamiento del Proyecto**

Esta etapa del proyecto tiene por objetivo apoyar a la empresa en el establecimiento de los fundamentos administrativos generales del Sistema de Gestión de Calidad en el área comercial.

Para el logro de este objetivo, se ejecutarán las siguientes actividades:

1. Definición de temas logísticos: lugar de trabajo, otros
2. Definición de día y horarios de visitas técnicas a la semana
3. Presentación general del proyecto al personal de la empresa
4. Presentación detallada del proyecto al equipo de trabajo

- Descripción de las actividades

Implementar temas logísticos: lugar de trabajo de los tesistas, acceso a documentos, lugares de reunión, entre otros

Fijar la frecuencia, fechas y horarios de las reuniones en la empresa

- Presentación detallada del proyecto al Equipo de Trabajo

Una vez finalizadas las actividades de esta fase del proyecto, se realizará una presentación del proyecto al Equipo de Trabajo de la empresa. En esta presentación se dará a conocer los objetivos del proyecto, explicando cada una de sus fases y se presentará la carta gantt de actividades a realizar, con el objetivo de que tomen un conocimiento global del trabajo y motivarlos de manera de lograr su compromiso y cooperación en el proyecto.

- Presentación general del proyecto a todo el personal de la empresa

Se contempla la realización de reuniones con los distintos niveles de la empresa pertenecientes del área comercial, a efectos de presentar el proyecto, la carta gantt y explicar la participación que deberá tener cada uno de los involucrados.

Con las reuniones concluye la primera etapa del proyecto y por lo tanto ya se cuenta con una primera difusión de los objetivos del proyecto. Además, esta etapa ha definido la

estructura que tendrá el sistema y el rol de las distintas personas de la empresa involucradas en el área comercial, en las siguientes etapas del proyecto.

### **Etapas 3: Desarrollo del Sistema**

En esta etapa, se contempla el desarrollo de las siguientes actividades, necesarias para el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.

1. Curso Básico ISO 9001:2008
2. Taller Elaboración de Documentos
3. Taller Comunicación Organizacional
4. Taller de Relación Cliente-Proveedor
5. Desarrollo de Aspectos Base del Sistema de Gestión de Calidad
6. Elaboración de Documentos (Procedimientos de Gestión, Procedimientos de Operación, Procedimientos de Saneamiento), Formularios de Registros y Checklist
7. Elaboración del Manual de Calidad

- Descripción de las actividades

Una descripción detallada de los contenidos de cursos y talleres se incluye en Anexo.

- Desarrollo de aspectos base del Sistema de Gestión de Calidad
  - Revisión y/o definición de la misión y visión
  - Definición de la política de calidad
  - Definición de los objetivos de calidad
  - Definición del alcance del sistema

Para la realización de este trabajo es necesaria la participación de la Gerencia de la empresa por tratarse de aspectos estratégicos básicos para el posterior desarrollo e implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

- Elaboración de Documentos

Esta etapa contempla en su mayoría de horas de dedicación, la elaboración y desarrollo de la documentación necesaria para el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, trabajo que debe ser desarrollado por el personal de la propia empresa. El grupo tesista realiza visitas tutoriales y efectúa trabajo de oficina, participando activamente en la elaboración de documentos.

Deberán elaborarse los documentos que definan cómo se realizan las distintas actividades en sus áreas de trabajo.

Algunos procesos típicos a definir y estructurar, asociados al rubro del área comercial de la empresa Concesionaria, son los siguientes (en base a empresa constructora este ejemplo):

- Procesos de Gestión

1. Revisión Gerencial
2. Control de Documentos
3. Control de Registros
4. Acciones Correctivas
5. Acciones Preventivas
6. Gestión de Reclamos
7. Evaluación de la Satisfacción del Cliente

- Procesos de Apoyo

1. Compras
2. Estados de Pago y Facturación
3. Cobranza
4. Selección y Contratación de Personal
5. Inducción del Personal
6. Evaluación de Competencias

## 7. Evaluación de Infraestructura y Ambiente de Trabajo

### - Procesos Principales

1. Estudio de Proyectos y Elaboración de Ofertas
2. Control de Ejecución y Avance de Obra
3. Gestión de Requerimientos Adicionales
4. Gestión de Subcontratos

Estos procesos sólo se presentan a modo de ejemplo y en forma precisa, el diagnóstico proporcionará información suficiente para efectuar un levantamiento más acabado de los procesos.

- Elaboración del Manual de Calidad

Este Manual de Calidad, está conformado principalmente por:

- Misión, Visión
- La Política de la Calidad
- Los Objetivos de la Calidad
- Un esquema de los procesos
- Una descripción de la interacción de los procesos

Es importante tener en cuenta que el Manual de Calidad lo elabora el grupo tesista, una vez que se encuentren finalizados los procedimientos, para una revisión posterior de la empresa.

El Manual de Calidad abarcará al menos cada uno de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, así como una descripción completa de los procesos identificados.

En esta etapa también se contempla la asesoría del profesional Psicólogo en relación al Diagnóstico de Actitud frente al Cambio. A través de reuniones formales con la Gerencia, informará los resultados y facilitará recomendaciones de apoyo y sugerencias de intervención, dependiendo de las debilidades encontradas, en aspectos grupales, de

equipo, conciliatorias intergrupales, motivacionales, actitudinales, comunicacionales y toma de decisiones con el fin de realizar un plan de acción futura. Este plan de acción estará conformado por intervenciones distribuidas en el horizonte de tiempo del proyecto.

#### **Etapa 4: Implantación del Sistema**

Considera la implantación de la documentación elaborada, mediante la colaboración y asesoría el grupo tesista, quien realizará visitas periódicas y programadas a la empresa, con la finalidad de brindar soluciones a las dificultades que surjan durante la aplicación en terreno de lo establecido en los documentos del sistema.

Para la implantación del sistema se desarrolla un programa de implantación ordenado y estructurado, pero que en la práctica es sólo el inicio, debido a que la implantación continúa mediante la ejecución de las actividades y el registro de las mismas.

En esta etapa se distinguen las siguientes actividades:

- Definición del Programa General de Implantación
  - Ejecución del Programa General de Implantación
- Descripción de las actividades:

##### 1. Definición del Programa General de Implantación

En conjunto con el Coordinador del Proyecto, se elabora un programa de implantación, que incluya las actividades a realizar, detallando responsables, recursos y plazo de ejecución, en caso de ser aplicables.

Además, se definen los formularios de registros de las actividades que considera el programa, que permita demostrar evidencia de su difusión.

El programa elaborado queda documentado, lo que permite su seguimiento posterior.

##### 2. Ejecución del Programa General de Implantación

La implantación del sistema se realizará conforme a los planes establecidos y bajo la responsabilidad de las personas asignadas. Consiste en aplicar la documentación que lo define y evaluar en qué medida esta es operativa, es eficaz y se implanta de forma correcta.

La colaboración durante esta etapa consistirá en:

- a) Proporcionar los antecedentes necesarios para la realización de estas actividades.
- b) Asesorar sobre problemas que puedan surgir tanto en la elaboración de la documentación complementaria, como en la puesta en práctica de las actividades establecidas y en la utilización de los documentos.
- c) Formar al personal de la empresa en la aplicación de los procedimientos que forman el Sistema de Gestión de Calidad. Para lo cual se realizarán charlas de implementación por áreas o divisiones de la empresa y además, se realizará formación del personal en aspectos generales y específicos del sistema.
- d) Supervisar el proceso de implantación, verificando la realización de las actividades definidas y realizando el seguimiento de la planificación establecida, en visitas de seguimiento.

Esta etapa se puede superponer con la anterior (Desarrollo del Sistema) de forma que se vayan implantando lo antes posible la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

### **Etapa 5: Auditorias y cierre del proyecto**

En esta etapa se desarrollan las actividades siguientes:

1. Curso Formación de Auditores Internos
2. Programación y Ejecución de Auditorías Internas
3. Apoyo en la Resolución de las No Conformidades

- Descripción de las actividades:

1. Curso Formación de Auditores Internos.

Se realizará un curso de 16 horas de duración, en el cual los participantes recibirán formación teórica y práctica a través de role play, de la metodología a seguir para la realización de revisiones al sistema.

El equipo asesor apoyará a la empresa en la determinación de las personas que mejor se ajustan al perfil requerido para ser auditor. La evaluación a realizar una vez finalizado el

curso, aportará un aspecto más a considerar, para determinar quienes en definitiva formarán el equipo auditor de la empresa.

## 2. Programación y Ejecución de Auditorías Internas

El sistema implantado se revisa a través de la ejecución de auditorías internas de calidad, procurando la detección de no-conformidades. La revisión crítica se lleva a cabo en dos ciclos.

En el primer ciclo, el equipo asesor presta apoyo técnico al equipo de auditores internos, mientras realizan su auditoría. De este modo, se orienta objetivamente en la aplicación de las técnicas de auditorías.

Esta auditoría es utilizada como práctica para que los auditores internos que han sido capacitados en forma teórica, se formen en terreno.

En el segundo, el grupo tesista ejecuta una auditoría interna al sistema implantado, y el equipo de auditores internos actúa como "observador".

Como resultado de cada una de las auditorías se elabora un Informe, que contiene entre otros, los datos acerca de las no-conformidades y hallazgos de la auditoría, así como también un resumen del estado de implantación del sistema.

Cada auditoría tiene como alcance, la evaluación del sistema completamente implantado, para así evaluar la "Conformidad" del Sistema de Gestión de Calidad a los requisitos de la norma ISO 9001:2005.

## 3. Apoyo en la Resolución de las No Conformidades

Finalizada cada una de las auditorías internas, se asesora a la empresa en el levantamiento de las no-conformidades encontradas y establecimiento de las acciones correctivas.

En base al desempeño en las auditorías internas, y a las modificaciones necesarias de realizar, se evaluará la fecha de liberación de la empresa para su certificación, si esta es una opción que la empresa decide llevar adelante, con lo cual se da por cerrado el proyecto.

La instrucción de los cursos se realizará en las propias instalaciones de la empresa. De existir inconvenientes se evaluarán alternativas para la realización de los cursos fuera de los establecimientos de la organización (Salones de hotel, Salas de conferencias, etc.) de manera de minimizar las sesiones versus la cantidad de participantes.

Para cada actividad de formación que se realiza, los participantes reciben:

- Apuntes complementarios de la actividad.
- Casos prácticos.
- Certificado de participación en el curso o taller.

#### 4. Plazos

Se establecen los siguientes plazos para la realización de cada etapa:

##### **Etapa 1: Diagnóstico y planificación**

Duración: 0,5 meses

##### **Etapa 2: Organización y lanzamiento del proyecto**

Duración: 0,5 meses

##### **Etapa 3: Desarrollo del sistema**

Duración: 5 meses

La duración de esta etapa puede variar dependiendo del grado de compromiso de la Gerencia para con las actividades y tareas a desarrollar, así como de la documentación existente al comienzo de la asesoría.

##### **Etapa 4: Implantación del sistema**

Duración: 3 meses

Dependiendo del desarrollo de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, considerando que la implementación del Sistema se inicia, en lo fundamental, cuando la documentación está aprobada y distribuida entre quienes la aplican.

## Etapa 5: Auditorías y cierre del proyecto

Duración: 2 meses

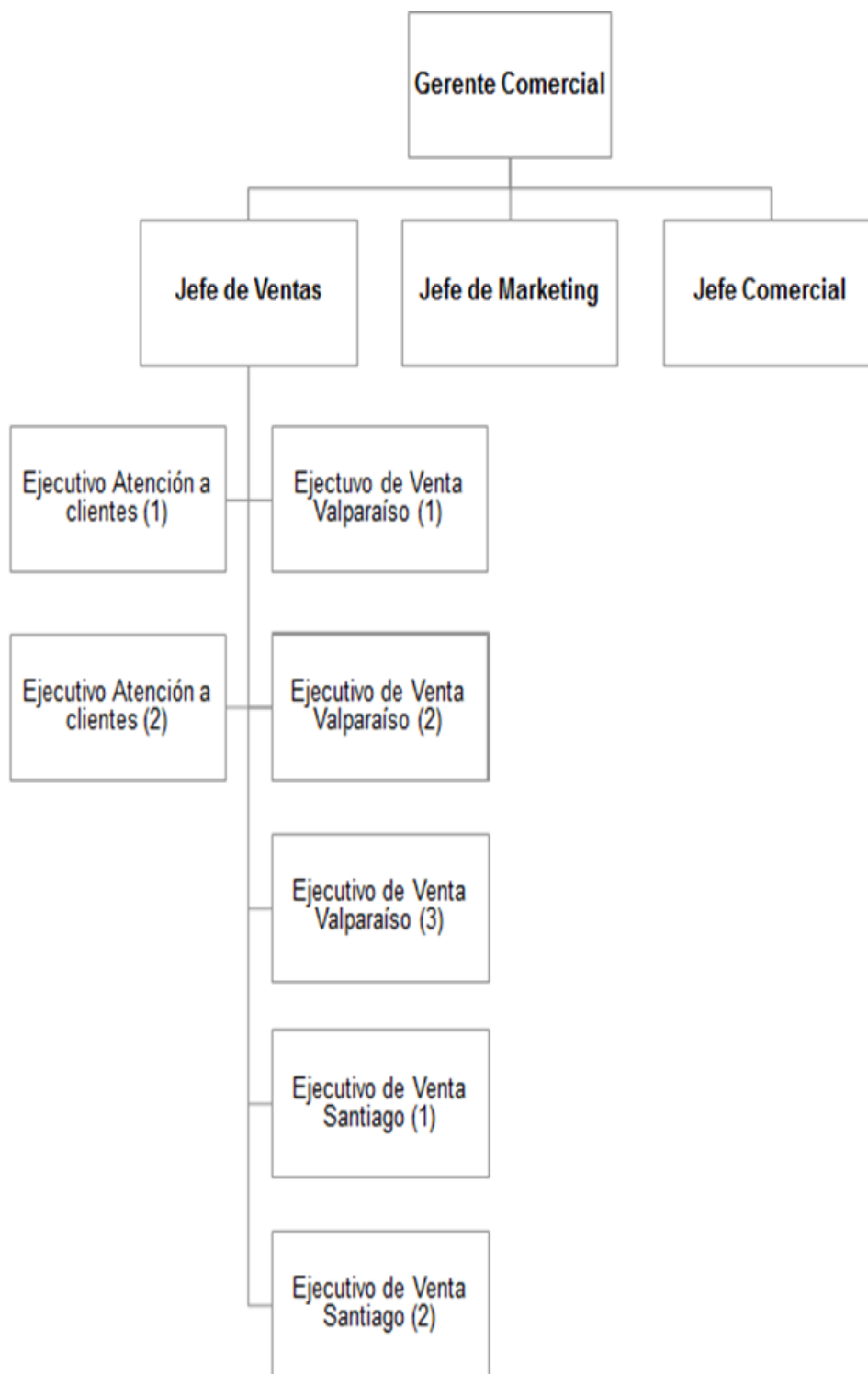
La duración de todas las etapas, desde la 1 a la 5, se estima en 10 meses.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	Mes									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Etapa 1 Diagnóstico y planificación	■									
Etapa 2 Organización y lanzamiento del proyecto	■									
Etapa 3 Desarrollo del sistema		■	■	■	■	■				
Etapa 4 Implantación del sistema						■	■	■		
Etapa 5 Auditorías y cierre del proyecto									■	■

(Díaz, A., Navarro, M., & Sepúlveda, R., 2013).

## ANEXO 4: Descripción de cargos

### Organigrama Área Comercial



## Descripción de cargos

### 1. Gerente Comercial

- Nivel de Supervisión y Dependencia

Depende

Directamente de: Gerente General

Supervisa

Directamente a: Jefe de Ventas, Jefe de Marketing y Jefe Comercial

Indirectamente: Ejecutivos de Atención al Cliente y Ejecutivos de Ventas

- Competencias Profesionales. Experiencia. Educación (requisitos del cargo)

Educación formal: Ingeniero Comercial o Ingeniero / Administración de Empresa

Capacitación: Cursos de especialización en el área financiera, en Gestión de RR.HH Y Marketing. Deseable conocimiento de Softland.

Experiencia: Mínimo 3 años en el mismo cargo al interior de cualquier empresa. Deseable en organizaciones relacionadas al área financiera.

Entrenamiento: Posterior al ingreso a la empresa debe recibir una amplia inducción acerca de los servicios que presta la empresa, su funcionamiento y características técnicas.

- Objetivo General del Cargo

Liderar el área comercial para contribuir al crecimiento de la organización, creando nuevos productos y soluciones que aseguren la visión y los objetivos.

### 2. Jefe de Ventas

- Nivel de Supervisión y Dependencia

Depende:

Directamente de: Gerente Comercial

Indirectamente de: Gerente General

Supervisa

Directamente a: Ejecutivos de ventas y Ejecutivos de Atención al Cliente

- Competencias Profesionales. Experiencia. Educación (requisitos del cargo)

Educación formal: Técnico superior en Gestión de Venta y espacios comerciales.

Capacitación: Cursos de especialización en el área financiera, liderazgo y trabajo en equipo.

Experiencia: Mínimo 2 años en el mismo cargo al interior de cualquier empresa. Deseable en organizaciones relacionadas al área financiera.

Entrenamiento: Posterior al ingreso a la empresa debe recibir una amplia inducción acerca de los servicios que presta la empresa y su funcionamiento.

- Objetivo General del Cargo

Planificar y gestionar el trabajo en equipo del staff de vendedores y atención al cliente contribuyendo al cumplimiento de metas y objetivos comerciales de la organización

### 3. Ejecutivo Atención al Cliente y Ejecutivo de Ventas

- Nivel de Supervisión y Dependencia

Depende

Directamente: Jefe de Ventas

Indirectamente: Gerente Comercial

Supervisa

No supervisa

- Competencias Profesionales. Experiencia. Educación (requisitos del cargo)

Educación formal: Enseñanza media completa, de preferencia estudios relacionados con el área de Relaciones Públicas o Comercial (Ventas y Marketing).

Capacitación: Cursos de especialización de Venta de intangibles, en técnicas de Negociación, Atención al Cliente y Relación con Personas.

Experiencia: De 1 años como Ejecutivo de Ventas en terreno y de intangibles o sin experiencia, por lo que deberá ser capacitado y productos, para luego ser certificado.

Entrenamiento: Capacitación acerca de los diversos servicios ofrecidos por la empresa, a través de la inducción y practica de 30 días.

- Objetivo General del Cargo

Comercializar los servicios de la empresa, con una clara orientación de servicio al cliente, integrando calidad, confianza y compromiso.

#### 4. Jefe de Marketing

- Nivel de Supervisión y Dependencia

Depende:

Directamente de: Gerente Comercial

Indirectamente de: Gerente General

Supervisa

No supervisa

- Competencias Profesionales. Experiencia. Educación (requisitos del cargo)

Educación formal: Administración de Empresa o Estudios de especialización en Marketing/Venta.

Capacitación: Cursos de especialización en el área financiera/ Comercial.

Experiencia: Mínimo 2 años en el mismo cargo al interior de cualquier empresa. Deseable en organizaciones relacionadas al área financiera.

Entrenamiento: Posterior al ingreso a la empresa debe recibir una amplia inducción acerca de los servicios que presta la empresa y su funcionamiento.

- Objetivo General del Cargo

Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa. Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.

## 5. Jefe Comercial

- Nivel de Supervisión y Dependencia

Depende

Directamente de: Gerente Comercial

Indirectamente de: Gerente General

Supervisa

No supervisa

- Competencias Profesionales. Experiencia. Educación (requisitos del cargo)

Educación formal: Administración de Empresa o Estudios de especialización en Comercio/Ventas.

Capacitación: Cursos de especialización en el área financiera/ Comercial.

Experiencia: Mínimo 2 años en el mismo cargo al interior de cualquier empresa. Deseable en organizaciones relacionadas al área financiera.

Entrenamiento: Posterior al ingreso a la empresa debe recibir una amplia inducción acerca de los servicios que presta la empresa y su funcionamiento.

- Objetivo General del Cargo

Dirigir y supervisar estudios sobre coberturas, cuotas y distribución. Dar soporte al área de ventas en cuanto a metas, estrategia, políticas, canales e investigaciones comerciales.

## **ANEXO 5: Propuesta documental**

# **PROCEDIMIENTOS OBLIGATORIOS**

# **CONTROL DE DOCUMENTOS**

**PR-GC-01**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Control de Documentos	
PR-GC-01		
<b>Página 3 de 8</b>		

## 1. Objetivo

Controlar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa en estudio de acuerdo con los requerimientos establecidos en el 4.2.3 de la Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.

## 2. Alcance

Este procedimiento debe ser atendido por el área comercial de la organización e incluye el control de todos los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.

## 3. Responsabilidades

El personal que elabora documentos es responsable de conocer la secuencia de las actividades que se está describiendo y asegurar que el documento sea revisado y autorizado.

El personal que revisa documentos es responsable de asegurar que el documento está apegado a políticas, especificaciones, códigos y normas aplicables, así como verificar y validar que el documento describe en forma lógica y ordenada el proceso o las actividades.

El personal que autoriza documentos es responsable de asegurar que el documento ha sido revisado y autorizar su publicación.

## 4. Documentos de Referencias

- PR-SGC-02 Procedimiento Control de registros
- PR-SGC-03 Procedimiento Acciones correctivas y preventivas
- IT-GC-01 Instructivo Elaboración de documentos
- MA-SGC-01 Manual de Calidad de la empresa en estudio
- Norma ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos.

## 5. Definiciones

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Control de Documentos	
PR-GC-01  <b>Página 4 de 8</b>		

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
Proceso	Conjunto de actividades relacionadas en torno a un objetivo común. Utilizan recursos y entregan sus resultados en forma de un producto, servicio o información.
Procedimiento	Documento que describe las actividades, responsabilidades, los registros asociados y las definiciones necesarias para el desarrollo de un proceso
Instructivo de Trabajo	Documento que describe las actividades y los registros asociados para el desarrollo de una actividad específica.
Diagrama	Documento que presenta un esquema gráfico.
Registro	Documento que almacena evidencia de hechos acontecidos
Documento externo	Documento elaborado por un organismo externo, que la organización lo ha incorporado dentro de su Sistema de Gestión de Calidad

## **6. Descripción de Proceso**

### **6.1 Identificación de documentos**

Los documentos del Sistema de Gestión de Calidad se identifican a través de su Código de documento y su Número de Revisión, indicado en el Instructivo de Elaboración de Documentos

#### **6.1.1 Número de Revisión**

Identifica el número de veces que el documento ha sido modificado con respecto a su versión original.

Cuando es creado un nuevo documento (con un nuevo código), este documento parte con el Número de revisión "0" (cero).

#### **6.1.2 Identificación del Estado del documento**

Los documentos tienen tres estados posibles:

En elaboración: El documento se encuentra en etapa de elaboración o no ha sido todavía aprobado para su emisión, publicación y distribución

Vigente: El documento se encuentra vigente, por lo que su contenido aplica plenamente para la función dentro del Sistema de Gestión de Calidad para la que este documento ha sido creado

**DOCUMENTOS IMPRESOS SON COPIAS NO CONTROLADAS**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Control de Documentos	
PR-GC-01		
<b>Página 5 de 8</b>		

Obsoleto: El contenido del documento ya no aplica como parte del sistema de Gestión de Calidad.

### **6.1.3 Medio para la identificación de documentos**

El Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad es responsable de la Identificación de los documentos del SGC.

El Coordinador Sistema de Gestión de Calidad debe mantener el Registro FR-SGC-01 "Listado Maestro de Documentos" e identificar en el:

Código  
Tipo de documento  
Nombre  
N° de Revisión  
Fecha Emisión  
Estado actual del documento (Vigente o no)

De manera adicional se debe identificar:

Persona receptora de copias impresas  
Fecha de Entrega  
Fecha de Eliminación

## **6.2 Elaboración, actualización y aprobación de documentos**

### **6.2.1 Determinación de elaborar o actualizar un documento.**

El Representante de la gerencia comercial debe determinar la necesidad de crear un nuevo documento o modificar un documento que existe en la actualidad, en base a:

- Acciones correctivas o preventivas (Referencia 2)
- Solicitud expresa de un Encargado de área

El Representante de la gerencia comercial debe determinar a los responsables de la elaboración y revisión del documento e informar. Eventualmente los Responsables de la elaboración y revisión pueden ser la misma persona.

### **6.2.2 Elaboración de documentos**

**DOCUMENTOS IMPRESOS SON COPIAS NO CONTROLADAS**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Control de Documentos	
PR-GC-01  <b>Página 6 de 8</b>		

El Responsable debe confeccionar el documento de acuerdo a los formatos establecidos en el Instructivo “Elaboración de documentos” (Referencia 3) y enviarlo al Responsable de la revisión.

### **6.2.3 Revisión de documentos**

El responsable de la revisión debe aprobar el documento o dar indicaciones para su corrección. De haber indicaciones se procederá desde el punto 6.2.1.

En responsable de la revisión debe comunicar al encargado de la elaboración del documento y al Representante de la Gerencia Comercial el resultado de la revisión.

### **6.2.4 Aprobación del documento**

El Representante de la Gerencia comercial debe aprobar los documentos y es responsable de que estos sean adecuados a los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad.

En caso de no aprobar el documento, el Representante de la Gerencia Comercial debe entregar indicaciones para la corrección del documento y se procederá desde el punto 6.2.1.

### **6.2.5 Publicación del documento**

El Coordinador SGC debe almacenar el documento aprobado en el servidor, en la carpeta:  
Fuente:

P:\ISO 9001\Sistema de Gestión de Calidad\4 - Control de documentos y registros\Documentos Controlados\Documentos Base\Procedimientos e Instructivos

Accesible:

P:\ISO 9001\Sistema de Gestión de Calidad\PDF

El Coordinador SGC debe asegurar la disponibilidad de los documentos a los involucrados.

### **6.2.6 Distribución de copias impresas**

El Coordinador SGC mantiene una copia impresa de todos los documentos del SGC debidamente identificado en la 1era página con timbre de ‘COPIA CONTROLADA’.

El Representante de la Gerencia Comercial puede determinar como apoyo a la labor de algún área la entrega de copias impresas de los documentos.

**DOCUMENTOS IMPRESOS SON COPIAS NO CONTROLADAS**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Control de Documentos	
PR-GC-01 <b>Página 7 de 8</b>		

El Coordinador SGC debe entregar “Copias Controladas” de los documentos, las que estarán identificadas como tal, mediante el timbre en la primera página con la leyenda “COPIA CONTROLADA”.

El Coordinador SGC debe registrar la entrega de Copias Controladas utilizando el Registro RG-SGC-26 “Control de distribución de documentos”.

El Coordinador SGC debe actualizar el FR-SGC-01 Listado Maestro de Documentos Controlados, indicando en la columna “Estado” la palabra “Vigente”, incluyendo la información del elaborador, revisor y aprobador, el lugar de almacenamiento y las personas a quién se les ha distribuido el documento.

El Representante de la Gerencia Comercial debe determinar si la implementación del documento requiere capacitación o entrenamiento al personal involucrado.

### **6.3 Utilización de los documentos**

Una vez realizado entregado el documento, el trabajador es responsable de mantener el documento en su puesto de trabajo y asegurar que estén fácilmente identificables y legibles.

En caso de extravío o daño de las copias controladas el cargo responsable debe informar al Coordinador SGC para la entrega de una nueva copia controlada.

### **6.4 Declaración de documentos obsoletos**

Los documentos son declarados obsoletos por los siguientes mecanismos:

- a. Indicación expresa del Representante de la Gerencia Comercial
- b. Generación de una nueva revisión del documento

### **6.5 Retiro de documentos obsoletos**

Cuando un documento sea declarado obsoleto, el Coordinador SGC debe identificar dicho documento en el Registro FR-SGC-01 “Listado Maestro de Documentos Controlados”.

El Coordinador SGC debe identificar a los receptores de copias impresas que hayan sido declaradas obsoletas y solicitar su devolución para su inmediata destrucción.

El Coordinador del SGC debe, a su vez, eliminar las copias electrónicas del Documento Obsoleto, con la finalidad de evitar su uso no intencional.

Si un documento es declarado Obsoleto y no existe una actualización, el Coordinador del SGC debe identificar su estado en el Listado Maestro de Documentos Controlados FR-SGC-01.

**DOCUMENTOS IMPRESOS SON COPIAS NO CONTROLADAS**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Control de Documentos	
PR-GC-01		
<b>Página 8 de 8</b>		

Sólo se podrá mantener una copia física del documento obsoleto si el Representante de la Gerencia Comercial así lo determinan. Para tales efectos, el Representante de Gerencia Comercial debe timbrar en la primera página del documento la leyenda "Documento Obsoleto" y almacenarlo en el Archivador de Documentos Obsoletos.

## 6.6 Control de documentos externos

El Representante de la Gerencia Comercial debe determinar los documentos externos que se utilizarán en el Sistema de Gestión de calidad y el medio y la frecuencia para la verificación de actualizaciones de dicho documento.

El Coordinador SGC debe identificar los documentos externos en el Registro FR-SGC-01 "Listado Maestro de documentos Controlados", colocando el timbre "Copia Controlada" en la 1era página.

La Publicación, Distribución de copias impresas, Utilización y Retiro de documentos obsoletos opera conforme a los puntos 6.2.5; 6.2.6; 6.3 y 6.5 de este procedimiento.

## 7. Registros

- FR-SGC-01 Listado Maestro de documentos Controlados.
- RG-SGC-26 Control de Distribución de Documentos.
- RG-SGC-77 Registro Eliminación Documentos.

## 8. Anexos

No Aplicable.

## 9. Historial de Revisiones

Nro. Rev.	Fecha	Aprobado por	Descripción del Cambio
1		Gerente Comercial	

**DOCUMENTOS IMPRESOS SON COPIAS NO CONTROLADAS**

**CONTROL DE REGISTRO**  
**PR-GC-02**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Control de los registros	
PR-GC-02		
Página 2 de 7		

## 1. Objetivo

Establecer los controles para identificar, almacenar, proteger, recuperar, disponer y definir el tiempo de retención de los registros del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con el fin de demostrar conformidad con los requisitos especificados.

## 2. Alcance

El presente procedimiento se aplica a todos los registros que se generan en el Sistema de Gestión de Calidad del área comercial.

## 3. Responsabilidades

El Gerente Comercial es responsable de garantizar los recursos necesarios para el adecuado control de los registros del Sistema.

El Representante de la Gerencia Comercial es responsable de velar por el cumplimiento de los requisitos establecidos en este procedimiento y conservar los registros correspondientes a la gestión del Sistema (Auditorías, No conformidades, Control de Documentos y otros)

Los Encargados de áreas son responsables de velar por la correcta emisión, identificación y clasificación de los registros que emite su área, conservar los registros definidos en los procedimientos de sus respectivas áreas y decidir la disposición final de los registros de su área.

Los Emisores de los registros son responsables de completar toda la información que se solicite en el formulario o modelo del registro, en forma fidedigna y legible, y firmarlo cuando corresponda.

## 4. Documentos de Referencia

- Norma ISO 9000:2005
- Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.
- Manual de la Calidad
- IT-GC-01 Instructivo Elaboración de documentos
- PR-GC-01 Procedimiento Control de los Documentos

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Control de los registros	
PR-GC-02		
Página 3 de 7		

## 5. Definiciones

Concepto	Definición
Registros	Documentos que presentan evidencia de las actividades derivadas del Sistema de Gestión de Calidad.
Registro interno	Son registros derivados de las áreas que participan en las tareas del Sistema de Gestión de Calidad.
Registro externo	Son registros derivados por organizaciones externas que muestran evidencia de las actividades del Sistema de Gestión de Calidad.
Período de retención	Período de tiempo durante el cual se conservan y mantienen los registros, luego de este período, los registros pueden ser dispuestos.
Disposición	Destino del registro una vez transcurrido el período de retención. Por ejemplo: destrucción, respaldo electrónico, almacenamiento en bodega, etc.
Protección	Cargo responsable de la conservación del registro.
Recuperación	Define el método de archivo o recuperación de los registros. Por ejemplo: por fecha, número correlativo, cliente, código, etc.
Conservación	Es mantener de manera legible y segura los registros. En el caso de registros electrónicos mantener respaldos de ellos.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Control de los registros	
PR-GC-02		
Página 4 de 7		

## 6. Descripción del Proceso

### 6.1 Generalidades

Los registros son un tipo especial de documentos los cuales deben:

- Permanecer legibles
- Fácilmente identificables
- Recuperables
- Almacenados por un tiempo determinado
- Protegidos
- Disponibles

### 6.2 Identificación

Es responsabilidad del Representante de la Gerencia Comercial realizar la identificación de los registros que serán incluidos en el alcance del SGC, así como darlos de alta en el formulario “FR-SGC-02 Listado maestro de registros controlados” donde se debe indicar:

- Código
- Nombre
- Responsable protección
- Ubicación
- Recuperación
- Tiempo de Retención
- Disposición

**Notas:** Para los registros externos se respeta la codificación del emisor, en caso que no cuente con ninguna, se expresa la leyenda “No Aplicable”. La codificación de los formularios para registros internos se realiza de acuerdo con los lineamientos que establece el “IT-GC-01 Instructivo Elaboración de Documentos”.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Control de los registros	
PR-GC-02		
Página 5 de 7		

### 6.3 Almacenamiento

Los registros electrónicos se almacenan en la red interna del OTEC. Los registros en papel u otros medios físicos son almacenados en archivadores debidamente identificados.

### 6.4 Protección

La custodia y control de los registros es responsabilidad del personal emisor y/o del personal que se designe para tal efecto. Los responsables de la protección de los registros deben cerciorarse que los registros estén protegidos contra deterioro de cualquier tipo.

La protección de los registros electrónicos se realiza mediante un computador asignado especialmente para contener dicha información.

Todos los registros electrónicos generados en cada área son almacenados en la red interna y periódicamente respaldados a otros medios magnéticos externos.

### 6.5 Recuperación

La recuperación de los registros es a través de su codificación, título, número correlativo y/o fecha o cualquier otro método que facilite su fácil localización.

### 6.6 Tiempo de retención

El tiempo de retención de los registros lo determinará el Representante de la Gerencia Comercial y debe establecerse en función de las necesidades del área y de la normativa legal vigente en caso aplicable.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Control de los registros	
PR-GC-02		
Página 6 de 7		

## 6.8 Disposición

Los registros pueden ser eliminados sólo después de concluido el tiempo de retención, siendo responsabilidad del responsable de su protección.

## 6.9 Actualización de formularios

La actualización de los formularios depende de las actividades que se realicen y de la necesidad de modificar el formato para su adecuación.

Cualquier modificación se realiza de acuerdo con los lineamientos señalados en el “PR-GC-01 Procedimiento Control de los Documentos”.

## 6.10 Legibilidad

Los registros en papel deben ser llenados con letra legible.

## 7. Registros

- FR-SGC-02 Listado maestro de registros controlados

## 8. Anexos

No aplicable.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Control de los registros	
PR-GC-02		
Página 7 de 7		

## 9. Historial de revisiones

Nro. Rev.	Fecha	Aprobado por	Descripción del Cambio
1		Gerente Comercial	

**AUDITORIA INTERNA**

**PR-GC-03**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Auditorías Internas de la Calidad	
PR-GC-03		
Página 2 de 8		

## 1. Objetivo

Definir un sistema de auditorías internas para garantizar que el Sistema de Gestión de Calidad es conforme con las disposiciones planificadas para la prestación del servicio, conforme con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad y conforme con los requisitos establecidos por la organización. Además de evaluar que el sistema esté totalmente implementado y que se mantiene de manera eficaz.

## 2. Alcance

Este procedimiento es aplicable a todas las Auditorías Internas efectuadas en el marco del Sistema de Gestión de Calidad del área comercial.

## 3. Responsabilidades

El Gerente Comercial es responsable de aprobar el Programa de Auditorías y proporcionar los recursos necesarios para su ejecución.

El Representante de la Gerencia Comercial es responsable de:

- Definir y establecer el Programa de Auditorías.
- Seleccionar a los auditores.
- El entrenamiento de los auditores.
- Conservar los registros relacionados con el proceso de auditorías internas.
- Controlar y verificar la adopción de las acciones correctivas.
- Reportar al Gerente.

El Auditor Líder y los Auditores Internos son responsables de:

- Cumplir la Programación y Planificación de las Auditorías Internas.
- Notificar al área que será auditada antes de la fecha de la auditoría.
- Preparar las Listas de Verificación.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Auditorías Internas de la Calidad	
PR-GC-03		
Página 3 de 8		

- Emitir los Informes de No Conformidades y Solicitudes de Acciones Correctivas-Preventivas.
- Verificar la aplicación y resultados de las acciones correctivas.

El Personal auditado es responsable de:

- Cumplir lo establecido en el Plan de Auditorías.
- Proveer el acceso a la información.
- Implementar las acciones correctivas.

#### 4. Documentos de Referencia

- Norma ISO 9000:2005
- Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.
- Manual de la Calidad
- PR-GC-04 Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas.

#### 5. Definiciones

Concepto	Definición
Auditoría	Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los criterios de la auditoría.
Criterios de auditoría	Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.
Evidencia de la auditoría	Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que es pertinente para los criterios de auditoría y que es verificable.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Auditorías Internas de la Calidad	
PR-GC-03		
Página 4 de 8		

Programa de auditoría	Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
Plan de auditoría	Descripción de las actividades y de los preparativos de una auditoría.
Alcance de la auditoría	Extensión y límites de una auditoría.
No conformidad	Incumplimiento de un requisito.
Auditor	Persona con la competencia necesaria para efectuar una auditoría.
Lista de verificación (lista de chequeo)	Herramienta utilizada durante la auditoría, que consiste en la secuencia de preguntas o aspectos que serán evaluados durante la misma, con el objetivo de obtener las evidencias objetivas del desempeño del sistema.
Informe de auditoría	Informe que contiene la identificación de la auditoría, los resultados de la misma, la solicitud de acciones correctivas para las no conformidades detectadas y otra información de interés.

## 6. Descripción del proceso

### 6.1 Preparación del programa de auditorías

El Representante de la Gerencia Comercial prepara y controla el FR-SGC-05 Programa de Auditorías, este Programa se establece de tal manera que abarque todos los elementos y procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad, descritos en el Manual de la Calidad.

El programa se establece por un período anual, para la elaboración del programa se toman en consideración los resultados de las auditorías en el período anterior.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Auditorías Internas de la Calidad	
PR-GC-03		
Página 5 de 8		

Cualquier operación que a su juicio requiera mayor atención debe auditarse con mayor frecuencia. El FR-SGC-05 Programa de Auditorías es dinámico y será ajustado y actualizado periódicamente para que refleje las prioridades de cada momento.

El Programa se prepara cada año entre los meses de noviembre y diciembre.

## **6.2 Aprobación del programa de auditorías**

El FR-SGC-05 Programa de Auditorías es aprobado por el Gerente Comercial y se comunica a todo el personal que será objeto de auditorías para su conocimiento.

## **6.3 Preparación de la auditoría**

El Representante de la Gerencia Comercial asigna un número de identificación a la auditoría, designa a los auditores (Líder y Auditores) que actuarán, quienes realizan la planificación de la auditoría (FR-SGC-06 Plan de Auditoría) y notifican al área comercial indicando la fecha precisa en que se realizará la auditoría, posteriormente los auditores designados preparan las correspondientes FR-SGC-08 Listas de Verificación. Los auditores designados preparan las Listas de Verificación de manera que incluyan los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008, el Manual de la Calidad, los procedimientos a los que se hace referencia y a otros documentos del Sistema de Gestión de Calidad aplicables al área comercial o proceso a auditar.

## **6.4 Ejecución de la auditoría**

Comprende las siguientes actividades:

### **6.4.1 Reunión inicial**

La auditoría se inicia con una reunión en la que participan, a lo menos, el auditor o equipo auditor y el encargado del área a auditar. En ella se dan a conocer los participantes, interlocutores

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Auditorías Internas de la Calidad	
PR-GC-03		
Página 6 de 8		

válidos, secuencia a definir, duración de la auditoría, medio de comunicación entre ambas partes y hora de reunión de cierre.

#### **6.4.2 Desarrollo de la auditoría**

El auditor o equipo auditor realiza la auditoría programada teniendo como base las listas de verificación y recopila evidencias a través de entrevistas, análisis de documentos y observación de actividades.

Los auditores verifican la implementación y efectividad de las acciones correctivas de las auditorías anteriores y registran las posibles “no conformidades”, basadas en evidencias objetivas.

#### **6.4.3 Reunión de consolidación del equipo auditor**

El auditor o equipo auditor analiza el resultado de la auditoría y elabora los Informes de no conformidades y las solicitudes de acciones correctivas-preventivas.

#### **6.4.4 Reunión de cierre**

Participan en esta reunión, el auditor o equipo auditor y el encargado del área a lo menos.

El auditor o equipo auditor presenta las no conformidades y observaciones encontradas, las que se analizan en conjunto, para llegar a acuerdo y obtener la aceptación del encargado del área auditada.

#### **6.5 Informe de la auditoría**

El auditor líder prepara y emite el FR-SGC-07 Informe de Auditoría en el cual se indican, entre otros, los siguientes antecedentes: área auditada, auditores, fecha de la auditoría, número de no conformidades, observaciones, personal auditado y comentarios.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Auditorías Internas de la Calidad	
PR-GC-03		
Página 7 de 8		

El auditor líder, envía original del Informe de Auditoría al Representante de la Gerencia Comercial, acompañado de los informes de no conformidad y Solicitudes de Acciones Correctivas-Preventivas.

Luego, el Representante de la Gerencia Comercial distribuye al encargado del área auditada para que revise las no conformidades y/o observaciones proponiendo acciones correctivas y/o preventivas, según procedimiento PR-GC-04 Procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas, en un plazo convenido con el Auditor líder y el Representante de la Gerencia Comercial.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Auditorías Internas de la Calidad	
PR-GC-03		
Página 8 de 8		

## 6.6 Los auditores

El personal que realiza las auditorías:

- Es entrenado en las técnicas y habilidades que se requieren para realizar las auditorías internas, el Representante de la Gerencia Comercial conserva los registros de su entrenamiento y calificación.
- Se seleccionan de manera tal que siempre se garantice la independencia con respecto del área o proceso que está siendo auditado.

Se permite la contratación de auditores externos calificados.

## 7. Registros

- FR-SGC-05 Programa de Auditorías.
- FR-SGC-06 Plan de Auditoría.
- FR-SGC-07 Informe de Auditoría.
- FR-SGC-08 Lista de Verificación.

## 8. Anexos

No aplicable.

## 9. Historial de revisiones

Nro. Rev.	Fecha	Aprobado por	Descripción del Cambio
1		Gerente Comercial	

# **ACCIONES CORRECTIVAS-PREVENTIVAS**

**PR-GC-04**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Acciones Correctivas - Preventivas	
PR-GC-04		
<b>Página 2 de 5</b>		

## 1. Objetivo

Describir la metodología utilizada para el tratamiento de las no conformidades reales o potenciales, identificando las causas de su ocurrencia y la aplicación y seguimiento de las acciones correctivas o preventivas que se definan.

## 2. Alcance

Este procedimiento es aplicable a todas las no conformidades o potenciales no conformidades del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y a las actividades que se deben desarrollar cuando se inicia una acción correctiva o preventiva en el área comercial de la empresa en estudio.

## 3. Responsabilidades

El Gerente Comercial es responsable de garantizar oportunamente los recursos para la implementación de las acciones que deriven de este procedimiento, conforme a los límites establecidos en el Procedimiento de Compras PR-GC-08.

El Representante de la Gerencia Comercial es responsable de controlar la aplicación oportuna de este procedimiento, informar durante las Reuniones del Comité de Calidad y las Revisiones por la Gerencia Comercial acerca del desarrollo de las acciones correctivas o preventivas y sus resultados y designar a responsables de verificar la implementación de las acciones acordadas y evaluar su eficacia.

El Representante de la Gerencia Comercial junto al Comité de Calidad es responsable de evaluar la relevancia y el riesgo de las no conformidades, determinar su(s) causa(s) fundamental(es) y determinar las correcciones inmediatas y las acciones a seguir frente a una no conformidad.

El Representante de la Gerencia Comercial es responsable de implementar las acciones correctivas o preventivas acordadas, asignando a la persona idónea para ejecutar la acción.

Todo el personal (incluyendo relatores) es responsable de detectar e informar oportunamente las no conformidades reales o potenciales que surjan.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Acciones Correctivas - Preventivas	
PR-GC-04		
<b>Página 3 de 5</b>		

#### 4. Documentos de Referencia

- Norma ISO 9000:2005
- Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.
- Manual de la Calidad
- IT-GC-01 Instructivo Elaboración de documentos

#### 5. Definiciones

Concepto	Definición
No conformidad	No cumplimiento de un requisito.
Acción correctiva	Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
Acción preventiva	Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación indeseable.
Corrección	Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. Existe diferencia entre corrección y acción correctiva. Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva.
Eficacia	Capacidad de lograr un efecto esperado o deseado.

#### 6. Descripción del proceso

Todo el personal, está autorizado para detectar no conformidades reales o potenciales, la empresa en estudio, trabaja para desarrollar habilidades y competencias encaminadas a permitir una racional y eficiente actuación de todo su personal en estos aspectos.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Acciones Correctivas - Preventivas	
PR-GC-04		
<b>Página 4 de 5</b>		

## 6.1 Origen de la no conformidad

Una no conformidad o potencial no conformidad puede ser producto de:

- Reclamos de clientes
- Producto o servicio no conforme
- Auditorías internas
- Auditorías externas
- Análisis de datos e Indicadores de gestión
- Revisión por la Gerencia Comercial
- Evaluación de la satisfacción del cliente

Para ser efectiva la no conformidad, el personal debe comunicarla al Representante de la Gerencia Comercial, quien es responsable de decidir si procede o no la solicitud. Si procede, el Representante de la Gerencia Comercial emite un “FR-SGC-09 Informe de no conformidad”, le asigna un número correlativo y la incorpora en el registro “RG-SGC-11 Control de las acciones correctivas-preventivas”, registro mediante el cual se realiza el seguimiento a las no conformidades hasta su cierre.

Luego, el Representante de la Gerencia Comercial informa a los responsables directos la no conformidad detectada.

## 6.2 Análisis de la no conformidad y definición de acciones

Frente a la detección de una no conformidad o potencial no conformidad, el Representante de la Gerencia Comercial junto a los responsables directos definen una corrección o acción inmediata frente al incumplimiento, registrando en el formulario “FR-SGC-09 Informe de no conformidad”.

El Representante de la Gerencia Comercial en conjunto con los responsables directos, realizan la revisión de la no conformidad, categorizándola en leve, grave o muy grave. Luego deciden si se corresponde generar una “FR-SGC-10 Solicitud de acciones correctivas y preventivas”

Si se decide levantar una acción correctiva o preventiva se deben seguir los siguientes pasos:

- Investigación de la o las causas que originan la no conformidad.
- Evaluación de alternativas de solución que tiendan a eliminar la causa del problema.
- Planteamiento de la acción correctiva o preventiva seleccionada.
- Designación de un responsable para la implementación de la acción correctiva o preventiva y determinación de un plazo o fecha de cumplimiento.
- Evaluar los costos asociados a la implementación de la acción.
- Los costos asociados a las acciones correctivas o preventivas serán visados por Gerente.

El Representante de la Gerencia Comercial debe registrar los pasos anteriores en “FR-SGC-10 Solicitud de acciones correctivas y preventivas”.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Acciones Correctivas - Preventivas	
PR-GC-04		
<b>Página 5 de 5</b>		

### 6.3 Implementación de la acción correctiva o preventiva

El responsable designado debe implementar la acción correctiva o preventiva definida, dentro de los plazos establecidos para ello.

Cualquier dificultad o problema que se presente durante la implementación de la acción correctiva o preventiva debe ser comunicada por dicho responsable al Representante de la Gerencia Comercial para la determinación de un nuevo plazo de implementación o de una nueva acción, según corresponda. Cualquier reprogramación de la fecha de implementación debe contar con la aprobación del Representante de la Gerencia Comercial.

### 6.4 Verificación de la acción tomada

El Representante de la Gerencia Comercial tiene la responsabilidad de evaluar la eficacia de la acción correctiva o preventiva tomada. Esta verificación, debe realizarse dentro del plazo de implementación informado.

### 6.5 Cierre de la no conformidad

Una vez verificada la eficacia de la acción tomada, el Representante de la Gerencia Comercial es responsable de completar en el registro "RG-SGC-11 Control de las acciones correctivas-preventivas" en el espacio destinado para ello.

## 7. Registros

- FR-SGC-09 Informe de no conformidad
- FR-SGC-10 Solicitud de acciones correctivas y preventivas
- RG-SGC-11 Control de las acciones correctivas-preventivas

## 8. Anexos

No aplicable.

## 9. Historial de revisiones

Nro. Rev.	Fecha	Aprobado por	Descripción del Cambio
1		Gerente Comercial	

**CONTROL DE SERVICIOS NO CONFORME**  
**PR-GC-05**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Control de Servicio No Conforme	
PR-GC-05 <b>Página 2 de 5</b>		

## 1. Objetivo

Establecer un procedimiento de control y tratamiento de servicio que no sea conforme para disminuir el incumplimiento de requisitos especificados

## 2. Alcance

Aplica al área comercial de la empresa en estudio, con respecto al cumplimiento de las características de Calidad del servicio establecido comercialmente.

## 3. Responsabilidades

Jefe del área comercial y el Responsable de Calidad.

## 4. Documentos de Referencia

- Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.
- Manual de Calidad
- FR-SGC-03 Formulario Acta de Revisión de la Gerencia Comercial
- PR-GC-04 Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas

## 5. Definiciones

Concepto	Definición
No conformidad	Incumplimiento de un requisito.
Corrección	Acción a ser implantada en el área comercial no conforme, de modo que se resuelva la no conformidad. La acción puede ser la realización de una modificación o bien, la realización de un nuevo procedimiento

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Control de Servicio No Conforme	
PR-GC-05 <b>Página 3 de 5</b>		

Acción correctiva	Acción implantada para eliminar las causas de una no-conformidad, de un defecto o de otra situación indeseable existente, a fin de prevenir su ocurrencia.
Acción preventiva	Acción implantada para eliminar causas de una posible no conformidad, defecto u otra situación indeseable, a fin de prevenir su ocurrencia.

## 6. Descripción del Proceso

Se consideran los siguientes criterios para la apertura del reporte de no conformidad:

- Comprometer la satisfacción del cliente de la empresa en estudio, cuando haya reclamo, queja de un cliente a través de cualquier medio: verbal, teléfono, escrito, correo electrónico.
- Reincidencia de una ocurrencia verificada por medio de revisión de rutina o auditoría interna.
- Auditorías Internas
- Auditorías de seguimiento (cuando aplique)
- Detección por las áreas del sistema de gestión de calidad (rutina)

### 6.1 Procedimiento al detectar las no conformidades

Las no conformidades detectadas por las revisiones de rutina y/o auditorías internas en la empresa en estudio y de sugerencias/reclamos de clientes, en los casos que la responsabilidad del servicio sea del área comercial, deberán ser registradas en el formulario del Reporte de No conformidad.

El auditor de calidad envía el formulario NCR al encargado de calidad

El encargado de calidad y el auditor de calidad analizan el Servicio no conforme y proponen medidas correctivas y/o preventivas

Encargado de calidad registra en el Control de Servicio no conforme

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Control de Servicio No Conforme	
PR-GC-05 <b>Página 4 de 5</b>		

Encargado de calidad envía copia del Servicio no conforme al jefe del área comercial donde y a la Gerencia comercial.

## 6.2 Acciones correctivas

El jefe del área comercial objeto de la no conformidad, inicia la toma de acciones correctivas para la eliminación de las causas de la no conformidad, según lo establece en el Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas PR-GC-05. Si la resolución del problema es una corrección puntual, inmediata; debe describirse cuál acción ha de ser adoptada. En caso que la observación no sea procedente, el jefe del área debe justificar su punto de vista (motivos).

Después de la implantación de la acción correctiva, el responsable del área enviará un informe al encargado de calidad.

La verificación de la eficacia de la acción tomada será realizada en las auditorías internas programadas o siempre que sea necesario, a criterio del jefe del área comercial para el archivo del reporte.

## 6.3 Finalización del Servicio no conforme

El responsable de calidad actualiza el control del Servicio no conforme y emite el sumario del Servicio no conforme, listando los problemas registrados por el sistema de gestión de la calidad en el período, para revisión por la Gerencia comercial.

El análisis por la Gerencia comercial se realiza según lo previsto en el procedimiento de Revisión por la Gerencia comercial.

## 7. Registros

Identificación, Registro y Control del Servicio No Conforme.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b> Control de Servicio No Conforme	
PR-GC-05 <b>Página 5 de 5</b>		

## 8. Anexos

Formato para identificación, registro y control del Servicio no conforme (código de este procedimiento)

## 9. Historial de revisiones

Nro. Rev.	Fecha	Aprobado por	Descripción del Cambio
1		Gerente Comercial	

## **OTROS PROCEDIMIENTOS**

**MEDICION DE LA SATISFACCION DEL  
CLIENTE**

**PR-GC-06**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Medición de la satisfacción de los clientes	
PR-GC-06		
Página 3 de 5		

## 1. Objetivo

El propósito de este procedimiento es establecer las pautas y definir la metodología para monitorear la información relacionada con la percepción de los clientes respecto al cumplimiento de sus requerimientos y al servicio entregado por la empresa en estudio.

## 2. Alcance

Este procedimiento se aplica para medir la satisfacción de los clientes en todos los servicios generados por la empresa en estudio.

## 3. Responsabilidades

El Gerente Comercial será el encargado de revisar y aprobar la encuesta a realizar.

El encargado del diseño, análisis y evaluación de resultados, será del Jefe de Proyectos.

La responsabilidad de realizar las encuestas, será de la persona encargada del área Comercial o a quién éste designe.

## 4. Documentos de Referencia

- Norma ISO 9000:2005
- Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.
- Manual de la Calidad
- IT-GC-01 Instructivo Elaboración de documentos
- PR-GC-07 Procedimiento análisis de datos y medición de los procesos.

## 5. Definiciones

No aplicable.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Medición de la satisfacción de los clientes	
PR-GC-06		
Página 4 de 5		

## 6. Descripción del proceso

### 6.1 Tipo de instrumento de medición

Existe un instrumento que permite medir la satisfacción de los clientes:

- Encuesta Medición de Satisfacción Clientes (FR-GC-13).

### 6.3 Encuesta medición de satisfacción empresas

La Encuesta Medición de Satisfacción Clientes (FR-GC-13) se aplica a los clientes con los cuales la empresa haya generado un servicio.

El Representante del Área comercial o a quien este designe, administra y aplica la Encuesta Medición de Satisfacción Clientes (FR-GC-13) durante los 6 meses siguientes a la finalización del servicio.

### 6.4 Distribución y recolección de datos

La distribución se realizará vía mail o telefónicamente, ya que son los medios más utilizados por la empresa, para comunicarse con los clientes, debido a la distancia física que existe con ellos. En caso de que las encuestas sean vía telefónica, el encargado debe reenviar la solución de la encuesta vía correo electrónico o fax al cliente de manera que exista un registro de ésta.

### 6.5 Análisis de las encuestas

El Jefe de área, analiza y elabora un informe con los resultados de las encuestas, los que son presentados en las reuniones de Comité de Calidad.

## 7. Registros

- FR-GC-13 Encuesta Medición de Satisfacción Clientes.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Medición de la satisfacción de los clientes	
PR-GC-06		
Página 5 de 5		

## 8. Anexos

FR-GC-13 Encuesta Medición de Satisfacción Clientes

## 9. Historial de revisiones

Nro. Rev.	Fecha	Aprobado por	Descripción del Cambio
1		Gerente General	

**ANALISIS DE DATOS Y MEDICION DE  
PROCESOS**

**PR-GC-07**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Análisis de datos y medición de procesos	
PR-GC-07		
Página 2 de 5		

## 1. Objetivo

Definir la forma en que la empresa en estudio determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC.

## 2. Alcance

Este procedimiento es aplicable a todos los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad del área comercial de la empresa en estudio.

## 3. Responsabilidades

El Representante de la Gerencia Comercial es responsable de recopilar y analizar los datos provenientes de las encuestas de satisfacción a clientes, no conformidades del servicio e indicadores de desempeño de los procesos relevantes del Sistema de Gestión de Calidad.

## 4. Documentos de Referencia

- Norma ISO 9000:2005
- Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.
- Manual de la Calidad
- IT-GC-01 Instructivo Elaboración de documentos
- PR-GC-10 Procedimiento Revisión por Gerencia Comercial
- PR-GC-04 Procedimiento Acciones correctivas-preventivas

## 5. Definiciones

Concepto	Definición
----------	------------

**DOCUMENTOS IMPRESOS SON COPIAS NO CONTROLADAS**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Análisis de datos y medición de procesos	
PR-GC-07		
Página 3 de 5		
Eficacia	Logro de las actividades planificadas alcanzando los resultados planificados.	
Mejora continua	Proceso que conlleva una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos o mejorar la eficacia y/o productividad.	

## 6. Descripción del proceso

### 6.1 Datos de entrada del proceso

Los datos de entrada al proceso de análisis de datos y medición de procesos pueden provenir de:

- Información de indicadores de los procesos relevantes del SGC.
- Indicadores asociados a los Objetivos de la Calidad.
- Retroalimentación de las revisiones por la Gerencia Comercial.

### 6.2 Proceso de análisis de datos

Las decisiones dentro de la empresa en estudio estarán basadas en el análisis de los datos obtenidos a partir de mediciones e información recopilada en forma sistemática. La empresa debe analizar los datos reunidos para evaluar el desempeño frente a los planes, objetivos y otras metas definidas, e identificar áreas donde sea posible mejorar.

#### 6.2.1 Determinación de datos relevantes para el análisis

La empresa en estudio utiliza los siguientes datos para el análisis de datos:

- Para establecer el grado de satisfacción del cliente:
  - Medición de la satisfacción clientes.
  - Reclamos del cliente.
- Para establecer la conformidad del servicio:
  - Medición de la satisfacción del cliente.
  - No conformidades detectadas en un período.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Análisis de datos y medición de procesos	
PR-GC-07		
Página 4 de 5		

- Para establecer el compromiso con el SGC:
  - Estado implementación acciones correctivas / preventivas
  
- Para establecer el grado en que los procesos alcanzan los resultados planificados:
  - Medición de los procesos según los indicadores de desempeño definidos en FR-SGC-14 Indicadores de desempeño de los procesos
  
- Para establecer el grado en que los proveedores satisfacen las necesidades:
  - Evaluación de proveedores.

### 6.2.2 Recopilación de los datos

Para efectos del análisis de datos, los datos son recopilados a partir de los registros del SGC por el Representante de la Gerencia Comercial.

### 6.2.3 Análisis de la información

La información obtenida como se señala en “6.2.2 Recopilación de la información” debe ser analizada por el Representante de la Gerencia Comercial, haciendo uso de alguna de las siguientes técnicas estadísticas:

- Diagrama de Pareto
- Gráficos de barras
- Gráficos de puntos
- Diagrama Ishikawa
- Otros

### 6.3 Datos de salida

Los datos de salida del presente proceso son los siguientes:

- Información sobre el grado de satisfacción de los clientes.
- Información sobre el compromiso con el SGC.
- Información sobre la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

**DOCUMENTOS IMPRESOS SON COPIAS NO CONTROLADAS**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Análisis de datos y medición de procesos	
PR-GC-07		
Página 5 de 5		

Los datos de salida del presente proceso son datos de entrada para:

- Revisiones por la Gerencia Comercial. (PR-GC-10 Procedimiento Revisión por la Gerencia Comercial)
- Acciones correctivas y preventivas. (PR-GC-04 Procedimiento Acciones Correctivas-Preventivas)

## 7. Registros

FR-SGC-14 Indicadores de desempeño de los procesos

## 8. Anexos

No aplicable.

## 9. Historial de revisiones

Nro. Rev.	Fecha	Aprobado por	Descripción del Cambio
1		Gerente Comercial	

**COMPRAS**

**PR-GC-08**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Compras	
PR-GC-08		
Página 2 de 6		

## 1. Objetivo

El objetivo de este procedimiento es definir e implementar una metodología efectiva y eficiente para la gestión de compra y control de los productos adquiridos, con el fin de satisfacer las necesidades y requisitos de la compra.

## 2. Alcance

Este procedimiento se aplica a todas las compras de productos o servicios del área comercial de la empresa en estudio.

## 3. Responsabilidades

El Gerente Comercial es el responsable de aprobar y delegar la responsabilidad de cualquier compra dentro del área. Es el encargado de recibir y aprobar la cotización de una solicitud de compra emitida por la empresa en estudio. A la vez es responsable de aprobar suministros con un determinado valor económico, autorizar el pago de las compras realizadas.

El Encargado de Compras es la o las personas designadas por el Gerente Comercial, encargada de cotizar las solicitudes de compra y a la vez informar a éste sobre los resultados de las cotizaciones efectuadas. Es el encargado de confeccionar las órdenes de compra y coordinar el retiro o despacho de las compras. En ausencia del encargado es el Gerente Comercial, quién realiza estas funciones.

## 4. Documentos de Referencia

- Norma. ISO 9001: 2008 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.
- Manual de Calidad
- Manual de Procedimientos

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Compras	
PR-GC-08		
Página 3 de 6		

## 5. Definiciones

Concepto	Definición
Activo fijo	Se encuentra constituido por aquellos bienes destinados al uso; es decir, corresponde a los bienes que han sido adquiridos para hacer posible el funcionamiento de la empresa en estudio.
Cotización	Documento emitido por el proveedor, en el cual informa el valor de los productos, características, condiciones de venta, indica observaciones, etc. de acuerdo a lo solicitado por la empresa en estudio.
Factura de Compra	Documento tributario que formaliza las transacciones comerciales, que los proveedores envían a la empresa en estudio, con el detalle de la mercadería comprada, su precio unitario, el total del valor cancelable de la compra y, si correspondiera, la indicación del plazo y forma de pago.
Guía de Despacho	Documento legal de emisión obligatoria por el proveedor, cuando se hubiera optado por postergar el otorgamiento de la factura y cuando se despachan los productos adquiridos. Debe incluirse el detalle completo de los productos que se trasladan, con indicación de las unidades, nombre, características del producto y valor unitario y total.
Nota de crédito	Documento emitido para anular una factura con posterioridad al plazo de declaración y pago, o en el caso de facturas emitidas con errores de forma (domicilio, rut, giro, etc.), se deberá emitir una nota de crédito con los rubros rectificadas y con la referencia de la factura que corrige.
Orden de compra	Documento emitido por la empresa en estudio al proveedor seleccionado, que formaliza la compra del producto. En este documento se especifica: proveedor, cantidad, detalle, lugar y plazo de entrega, total de la compra y forma de pago.
Producto	Es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, destinados a satisfacer las necesidades del cliente. El producto puede ser tangible o intangible (servicio).
Proveedor	Empresa o persona que provee o abastece de los productos necesarios para la satisfacción de las necesidades de insumos, infraestructura o servicios de la empresa en estudio.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Compras	
PR-GC-08		
Página 4 de 6		
Servicio	Producto de las actividades relacionadas con los servicios no productivos de bienes, que se prestan a los ciudadanos, como, las Asesorías, servicios de transporte, etc.	

## 6. Descripción del proceso

### 6.1 Recepción de Solicitud de Compra

El gerente Comercial o a quién éste designe recibe la solicitud de Compra, enviada por el Jefe del área que detectó la necesidad de compra, o bien la necesidad de compra originada en la Orden de Compra recibida de nuestros clientes. Esta Solicitud de Compra, debe ser enviada a través del formulario correspondiente.

### 6.2 Revisión de la solicitud de Compra

La solicitud de Compra es revisada, por el Gerente Comercial, respecto de sus requerimientos necesarios para poder realizar la cotización de los productos, como por ejemplo: características, cantidad, requisitos.

### 6.3 Aprobación de la solicitud de Compra

Una vez revisada, la solicitud debe ser aprobada para su cotización, según corresponda, por el Gerente Comercial.

### 6.4 Selección de Proveedores

Una vez aprobada la solicitud, se procede a revisar dentro de la base de datos de la empresa en estudio, los proveedores que se encuentren dentro de la categoría de la cual se esta buscando un producto. Esto lo debe realizar el Gerente Comercial o el Encargado de Compras.

### 6.5 Cotización

El gerente Comercial o encargado de compras deben realizar las cotizaciones. Una vez recibidas las cotizaciones se deben entregar a la autoridad encargada (según corresponda), para evaluar la alternativa más conveniente.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Compras	
PR-GC-08		
Página 5 de 6		

## **6.6 Evaluación de las cotizaciones**

Las cotizaciones deberán ser evaluadas por el gerente Comercial o encargado de compras, en función de los requerimientos y los productos ofrecidos por los proveedores cotizados, escogiendo la(s) alternativa(s) más conveniente(s). Si solo un proveedor se interesa en cotizar será analizado y adjudicado con una cotización, entendiéndose como proveedor único. En el caso de que ningún proveedor cotizado, ofrezca un producto que cumpla con los requisitos solicitados, si no cumplen las exigencias, se solicitaran proveedores nuevos.

## **6.7 Confección de Orden de Compra**

El gerente Comercial o encargado de compras deberá confeccionar la orden de compra, de acuerdo a la cotización y proveedor seleccionado para su distribución interna.

## **6.8 Autorización de Orden de Compra**

Seleccionado el proveedor, las autoridades competentes, deberán autorizar la Orden de Compra de acuerdo a la cotización, que deberá ser enviada al proveedor, formalizando la compra del producto. La Orden de Compra deberá tener el VºBº de: Gerente Comercial.

## **6.9 Recepción del producto**

Acordada la fecha de retiro o entrega, se deberá revisar el producto, para su recepción conforme, que quedará registrada en la factura o guía de despacho, según corresponda. Esta tarea será del asistente administrativo o encargado de adquisiciones.

## **6.10 Registro de la compra**

Se deberán registrar los datos del proveedor (si es la primera compra que se le realiza) en la "Base de Datos Proveedores" y a la vez la compra en el "Control de Compras". El registro de la compra en el "Control de Compras", se deberá hacer siempre, independiente si es proveedor nuevo o no por el Encargado de Compras o Gerente Comercial.

## **6.11 Distribución de Documentación Recibida**

El encargado de Compras o el Asistente Administrativo deben:

Guía de despacho: Se archiva Original en archivador "Ordenes de Compra" (junto a toda la documentación de la respectiva compra).

Factura de Compra: Se realiza una copia, la cual, se archiva junto a Orden de Compra que genere el evento y el original se envía al Departamento contabilidad.

Cotización: La cotización seleccionada se archiva junto a Orden de Compra.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Compras	
PR-GC-08		
Página 6 de 6		

## 7. Registros

- Cotizaciones
- Orden de Compra
- Copia factura
- Guías de Despacho
- Base de Datos Proveedores

## 8. Anexos

8.1. - Orden de Compra.

8.2. - Base de datos Proveedores

8.3. - Control de compras

## 9. Historial de revisiones

Nro. Rev.	Fecha	Aprobado por	Descripción del Cambio
1		Gerente Comercial	

**SELECCION, CONTRATACION E INDUCCION  
DE PERSONAL**

**PR-GC-09**

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Selección y Contratación e Inducción de personal	
PR-GC-09  Página 2 de 5		

## 1. Objetivo

El objetivo es proveer de manera eficaz recursos humanos calificados al área comercial, sólo si se requiere.

## 2. Alcance

Este procedimiento aplica cada vez que es necesario contratar personal en el área comercial, a través del departamento de RR.HH

## 3. Responsabilidades

El Subdirector de Recursos Humanos debe asegurar que las actividades se realicen conforme a lo establecido en el presente procedimiento.

Jefe de Departamento de Reclutamiento y Selección debe difundir los lineamientos para contratación entre el personal responsable del Departamento de Reclutamiento y Selección, mediante la entrega de los manuales de procedimientos a través de la Subdirección de Recursos Humanos.

## 4. Documento de referencia

No aplicable.

## 5. Definiciones

No aplicable.

## 6. Descripción del proceso

### 6.1 Requerimientos de personal

Los Jefes del área comercial deben detectar la necesidad de reemplazar, trasladar o agregar una nueva posición para un cargo de su área.

El Jefe del área comercial debe determinar el método de selección del trabajador, el cual puede ser:

- Selección directa del Jefe de área comercial
- Selección a través del Departamento de Recursos Humanos

El Gerente comercial debe aprobar la contratación y el método de selección.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Selección y Contratación e Inducción de personal	
PR-GC-09  Página 3 de 5		

## 6.2 Traslado

El Jefe del área comercial debe realizar la selección de manera que el trabajador cumpla con el Perfil de cargo definido

El Gerente comercial debe aprobar la selección

El traslado debe ser aprobado por el Gerente del área del cargo que el trabajador deja, si es que fuese de un área distinta al cargo que ocupará, para esto debe firmar el Formulario FR-GC-07 "Requerimiento de personal".

El Jefe de área comercial debe entregar el formulario aprobado al Departamento de Recursos Humanos, junto con la documentación que ahí se indica.

## 6.3 Selección directa del Jefe de área

El Jefe de área debe realizar la selección de manera que el trabajador cumpla con el Perfil de cargo definido

El Gerente comercial debe aprobar la selección

El Jefe del área comercial debe entregar el formulario aprobado al Departamento de Recursos Humanos, junto con la documentación que ahí se indica.

## 6.4 Selección del Departamento de Recursos Humanos

El Jefe del área comercial debe completar el Formulario

El Gerente comercial debe aprobar la contratación firmando el formulario.

El Jefe del área comercial debe entregar el Formulario firmado al jefe de Departamento de Recursos Humanos.

El Encargado de Recursos Humanos debe informar al Gerente de administración y finanzas el requerimiento realizado.

El Gerente Comercial debe decidir si realizar directamente la selección o realizarla a través de una empresa externa y es responsable del proceso de selección de acuerdo al medio establecido.

## 6.5 Ficha y Contratación del personal

El Encargado de recursos humanos debe completar el Formulario "Ficha de personal" e ingresar el nuevo trabajador al Sistema

El Encargado de recursos humanos debe elaborar el Contrato de trabajo.

El Gerente comercial debe aprobar y firmar el contrato de trabajo.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Selección y Contratación e Inducción de personal	
PR-GC-09		
Página 4 de 5		

El Encargado de recursos humanos debe entregar el contrato al trabajador para su aprobación y firma.

El trabajador aprueba y firma el contrato en tres copias. Queda en poder de una y las otras dos las devuelve al Encargado de recursos humanos.

El Asistente de recursos humanos crea la carpeta del trabajador y almacena el contrato firmado, la ficha del personal y la documentación entregada para la elaboración del contrato.

### **6.6 Inducción**

El Encargado de recursos humanos es responsable de la implementación de la Guía de inducción del nuevo trabajador

Si el candidato fue declarado “Cumple perfil con observaciones”, el Encargado de Recursos Humanos debe actualizar la Guía de inducción agregando los temas necesarios para que el candidato cumpla el perfil de forma completa.

El Encargado de recursos humanos debe determinar las personas que participarán en la inducción del trabajador y comunicarles.

El Encargado de recursos humanos debe entregar la Guía de inducción al trabajador.

El trabajador debe solicitar la firma de la persona que realiza la inducción en la Guía de inducción.

Al finalizar la inducción, el trabajador debe firmar la Guía de inducción y la Cartilla de Inducción y entregarla al Departamento de Recursos Humanos.

### **6. REGISTROS**

- FR-GC-07 Requerimientos de personal
- FR-GC-08 Descripción de Cargo
- FR-GC-12 Ficha de Personal
- FR-GC-15 Contrato de trabajo
- FR-GC-14 Guía de Inducción
- FR-GC-11 Cartilla de Inducción Documento Supremo 40

### **8. Anexos**

No aplicable.

Revisión 1	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Selección y Contratación e Inducción de personal	
PR-GC-09  Página 5 de 5		

## 9. Historial de revisiones

Nro. Rev.	Fecha	Aprobado por	Descripción del Cambio
1		Gerente Comercial	

**INSTRUCTIVO DE ELABORACION DE  
DOCUMENTOS**

**IT-GC-01**

Revisión 1	<b>INSTRUCTIVO</b> Elaboración de Documentos	
IT-GC-03		
<b>Página 2 de 11</b>		

## 1. Objetivo

El propósito de este documento es establecer las pautas para confeccionar y emitir los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la empresa en estudio.

## 2. Alcance

Cubre la confección y emisión de todos los documentos pertenecientes al SGC, tales como Procedimientos, Instructivos, Formularios y otros documentos controlados.

## 3. Responsabilidades

Los responsables de confeccionar y emitir los documentos son definidos por el Gerente Comercial según corresponda.

## 4. Documentos de Referencia

- Norma ISO 9000:2005
- Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.
- Manual de la Calidad

## 5. Definiciones

Concepto	Definición
Procedimiento	Documento que describe la realización de actividades respondiendo el qué, cómo, cuándo, dónde y por quién son realizadas estas actividades. Generalmente, su ejecución involucra a más de un responsable o área del Sistema de Gestión de Calidad.

Revisión 1	<b>INSTRUCTIVO</b> Elaboración de Documentos	
IT-GC-03		
<b>Página 3 de 11</b>		

Instructivo	Documento que describe la realización de una actividad específica de un proceso del SGC. Describe detalladamente cómo realizar y registrar las tareas.
Formulario	Documento utilizado para registrar los datos requeridos por el Sistema de Gestión de Calidad. Un formulario se transforma en un registro cuando se le incorporan los datos.
Documentación general	Corresponde a los documentos del SGC que se controlan pero que no tienen una estructura preestablecida. Por ejemplo Política de Calidad, Objetivos, Misión, Visión, etc.

## 6. Descripción del proceso

Para la confección y emisión los documentos del SGC se debe considerar al menos la siguiente información:

### 6.1 Generalidades de los documentos

Los documentos se elaborarán en el software openoffice.org.writer. Cuando se requiera se utilizará el software openoffice.org.calc, para la confección de formularios. Ante la eventualidad de requerir construir un diagrama de flujo este debe ser hecho con el software open.office.drawing. Todos los softwares mencionados anteriormente son de la familia de Open office.

### 6.2 Codificación de los documentos

El Código del documento lo identifica de manera única con respecto los otros documentos del Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo al siguiente esquema:

XX-YY-ZZ

Donde,

XX: Representa al tipo de documento

Revisión 1	<b>INSTRUCTIVO</b> Elaboración de Documentos	
IT-GC-03		
<b>Página 4 de 11</b>		

<b>Código</b>	<b>Tipo de Documento</b>
MA	Manual
PR	Procedimiento
IT	Instructivo
DG	Diagrama
RG	Registro
FR	Formulario
NC	No Clasificado

Los Registros son tipos especiales de documentos y se controlan de acuerdo con el Procedimiento “Control de Registros” (Referencia 1).

YY: El área de la organización a la que pertenece el documento

<b>Código</b>	<b>Área</b>
GC	Gerencia Comercial
SGC	Sistema de Gestión de Calidad

ZZ: Número correlativo

## 6.3 Formato Procedimientos e Instructivos

### 6.3.1 Formato Tapa

Revisión 1	<b>INSTRUCTIVO</b> Elaboración de Documentos	
IT-GC-03		
<b>Página 5 de 11</b>		

Los procedimientos e instructivos deben llevar en su tapa el formato de tapa utilizado en este documento.

**- Encabezado:**

El encabezado deberá tener la siguiente estructura:

Revisión [N] [23-12-2015aa]	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b> Nombre del documento	
[Código]		
Página [actual] de [total]		

**- Título:**

Corresponde al nombre del documento (Ejemplo: Procedimiento de Control de los Documentos, Instructivo de elaboración de documentos, etc.)

**- Código:**

Identifica el código del documento (ver 6.2).

**- Revisión:**

Indica la versión del documento. Cada vez que el documento es aprobado posterior a la elaboración o modificación se incrementa al entero siguiente. Ejemplo: Revisión 1,2,3...,N donde N es entero.

**- Responsables:**

Se debe individualizar el cargo que elabora, revisa y aprueba el documento.

**- Fecha:**

Indica la fecha de aprobación de la revisión vigente del documento.

**6.3.2 Encabezado y pie de página**

El encabezado de cada página del documento debe llevar la siguiente información.

El pie de página deberá llevar lo siguiente:

**“DOCUMENTOS IMPRESOS SON COPIAS NO CONTROLADAS”**

**6.3.3 Formato texto**

Para el cuerpo del documento debe considerarse el siguiente formato de texto:

**DOCUMENTOS IMPRESOS SON COPIAS NO CONTROLADAS**

Revisión 1	<b>INSTRUCTIVO</b> Elaboración de Documentos	
IT-GC-03 <b>Página 6 de 11</b>		

## Márgenes

Superior : 3.5 cm

Inferior : 2.5 cm

Izquierdo : 2.5 cm

Derecho : 2.5 cm

Encabezado : 1.3 cm

Pie de página : 1.3 cm

## Títulos

Los títulos que encabezan una sección serán marcados como “**Título 1**” y se ubicarán alineados al margen izquierdo. El formato de éste será:

Letra : Minúscula (Inicial mayúscula)

Fuente : Arial

Estilo fuente : Negrita

Tamaño : 14

Los subtítulos serán marcados como “**Título 2**” y se ubicarán alineados al margen izquierdo. El formato será:

Letra : Minúscula (Inicial mayúscula)

Fuente : Arial

Revisión 1	<b>INSTRUCTIVO</b> Elaboración de Documentos	
IT-GC-03		
<b>Página 7 de 11</b>		

Estilo fuente : Negrita

Tamaño : 12

Ej. **Título 2**

### **Texto**

Todos los textos que no sean títulos tendrán el siguiente formato:

Fuente : Arial

Tamaño : 11

La redacción debe ser clara, precisa, sin utilizar frases largas, ambiguas ni tiempos verbales condicionales. El texto del documento debe estar estructurado en párrafos o subpárrafos.

Cuando se utilicen términos en otro idioma distintos del español, se debe mantener el idioma original indicando la traducción entre paréntesis, siempre y cuando esta acción no confunda la comprensión del usuario.

#### **6.3.4 Secciones**

La estructura de los procedimientos e instructivos estará compuesta por:

##### **1. Objetivo**

Se debe indicar para qué se hace el documento, cuál es su propósito.

Revisión 1	<b>INSTRUCTIVO</b> Elaboración de Documentos	
IT-GC-03		
<b>Página 8 de 11</b>		

## 2. Alcance

Delimitación de las condiciones, áreas o procesos en las que se aplica el documento.

## 3. Responsabilidades

Indicar el o los cargos responsables por la aplicación de las actividades descritas en el documento

## 4. Documentos de referencia

Listar todos los documentos que tengan relación con la actividad descrita.

## 5. Definiciones

Definir términos necesarios para aclarar las actividades descritas en el documento.

## 6. Descripción del Proceso

Describir en forma secuencial la actividad que da origen al documento, tomando en cuenta quienes participan, qué hacen, cómo se hace, cuándo se hace y dónde se hace.

Los instructivos sólo describen en forma detallada el cómo se realiza una actividad específica. Se puede agregar diagramas de flujo cuando sea conveniente, de acuerdo a la nomenclatura definida en el Anexo 1.

## 7. Registros

Revisión 1	<b>INSTRUCTIVO</b> Elaboración de Documentos	
IT-GC-03		
<b>Página 9 de 11</b>		

Listar los registros que se generan como resultado de la actividad descrita y que permiten demostrar la ejecución de la misma.

Ejemplos: planillas, formatos, órdenes de compra, correos electrónicos, etc.

## 8. Anexos

Formatos necesarios que se adjuntan para aclarar una actividad.

Cuando alguna sección de la estructura no sea aplicable se escribirá **“No aplicable”** en la sección correspondiente.

## 9. Historial de revisiones

Tabla donde se identifican los cambios que ha tenido el documento en sus diferentes revisiones.

### 6.4 Formato formularios y documentos variados

El formato y estructura de los formularios se adapta a la necesidad de uso del documento y se rige por el formato de encabezado definido anteriormente.

Los documentos variados se rigen tanto por el encabezado como por el pie de página definido anteriormente.

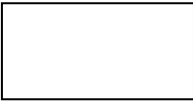
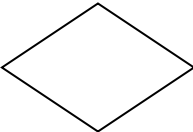



Revisión 1	<b>INSTRUCTIVO</b> Elaboración de Documentos	
IT-GC-03		
<b>Página 10 de 11</b>		

## 7. Registros


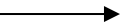
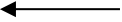
No aplicable

## 8. Anexos

### Anexo 1: Simbología para diagramas de flujo

Símbolo	Descripción
	Un paso o tarea del proceso. Una descripción breve del paso se presenta dentro del símbolo.
	Punto de verificación o de decisión. La descripción está escrita dentro del símbolo, generalmente en forma de una pregunta. La respuesta a la pregunta determina el camino que debe tomarse desde el símbolo de decisión. Cada camino está identificado para que corresponda a una respuesta.
	Simboliza un documento. Representa la información escrita pertinente al proceso. El título o la descripción del documento aparece dentro del símbolo.
	Iniciador o terminador. Es el símbolo que indica el inicio y fin del proceso.
	Conector. Se utiliza este símbolo para hacer conexiones en diagramas muy

Revisión 1	<b>INSTRUCTIVO</b> Elaboración de Documentos	
IT-GC-03 <b>Página 11 de 11</b>		

	extensos, dentro de la misma página.
	Conector fuera de página. Se utiliza este símbolo para hacer conexiones en diagramas muy extensos, hacia diferentes páginas.
  	Líneas de flujo. Se utilizan para representar el progreso de los pasos en la secuencia. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.

## 9. Historial de revisiones

Nro. Rev.	Fecha	Aprobado por	Descripción del Cambio
1		Gerente Comercial	

**LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS  
CONTROLADOS**

**FR-SGC-01**



**ENCUESTA DE MEDICION DE SATISFACCION  
DEL CLIENTE**

**FR-GC-13**

Revisión 1	<b>FORMULARIO</b>  Encuesta medición satisfacción clientes	
FR-GC-13		
Página 2 de 3		

**Cliente:**

---

**Proyecto Evaluado:**

---

**Nombre y cargo:**

---

**Fecha:**

---

Su opinión es muy importante para la empresa en estudio, la sinceridad y la máxima precisión en sus opiniones nos ayudará a mejorar continuamente la calidad del servicio prestado.

**Según su evaluación, marque el número que corresponda en cada casillero. Debe valorar su opinión en:**

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo. | 5. Medianamente de acuerdo. |
| 2. Muy en desacuerdo.        | 6. Muy de acuerdo           |
| 3. En desacuerdo.            | 7. Totalmente de acuerdo.   |
| 4. No sabe /No contesta.     |                             |

Se cumplieron a cabalidad los objetivos del servicio, acordados en conjunto, previamente.	
La empresa cumplió los plazos establecidos y tiempos de establecidos	
La funcionalidad ha sido la adecuada	
La información solicitada a la empresa fue entregada en forma cordial y oportuna.	
La calidad del servicio fue óptima	
La organización realizó visitas de seguimiento o supervisión durante la ejecución del servicio	

**DOCUMENTOS IMPRESOS SON COPIAS NO CONTROLADAS**

Revisión 1	FORMULARIO Encuesta medición satisfacción clientes	
FR-GC-13		
Página 3 de 3		
Los encargados de llevar a cabo el servicio en terreno están debidamente capacitados, para el trabajo que realizaron.		

Si desea expresar sugerencias para mejorar nuestro trabajo, para programar nuestras futuras actividades, expresar comentarios y propuestas respecto a las características del curso que se debieran mejorar de forma prioritaria, puede hacerlo en estas líneas disponibles para usted.