

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**IMPORTANCIA Y SUGERENCIAS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) BAJO ESTANDAR DE LA NORMA ISO 9001:2008**

Autor

DANIELA ANDRADE ORTEGA

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADO A LA CARRERA DE
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO
EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES Y AL TITULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PROFESOR GUIA: LISARDO GOMEZ B.

Viña del Mar, 01 de abril de 2013

ÍNDICE

	INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1	ANTECEDENTES DE LA PRACTICA	2
1.1	Descripción de la organización	2
1.2	Descripción de las funciones realizadas	12
1.2.1	Trabajo desarrollado	12
1.2.2	Razones que impulsan el tema a desarrollar	13
Capítulo 2	MARCO TEÓRICO	17
2.1	Objetivos Generales y Específicos	18
2.2	Marco Metodológico	19
2.3	Marco Conceptual	20
Capítulo 3	SUGERENCIAS PARA IMPLEMENTAR UN SGC	44
Capítulo 4	CONCLUSIONES	75
Capítulo 5	BIBLIOGRAFIA	81
Anexo 1	DIAGRAMA DE FLUJO	82
Anexo 2	ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTO	90

INTRODUCCIÓN

En un mundo tan competitivo y con un crecimiento año a año de profesionales, una buena práctica ayuda a definir el camino a seguir, hacia dónde dirigir la búsqueda del empleo, en qué concentrar mayor interés durante la formación universitaria y conocimientos generales. A su vez ofrece la oportunidad de acumular conocimientos prácticos durante la formación, permite enfrentarse a problemas y retos intangibles al relacionarse con profesionales de experiencia y procedimientos adquiridos, pero no establecidos, para los cuales no sólo se necesita del dominio de conocimientos técnicos sino que también de habilidades para trabajar en equipo, tolerar la presión, planificar los tiempos, la relación con los demás y la comunicación.

La institución de estudios, Universidad Nacional Andrés Bello, es digna de un sistema financiero eficiente en términos de rentabilidad, con marcos reguladores muy rígidos que comprometen al aceptante el cumplimiento de los plazos, montos establecidos y sanciones ante morosidades dentro del marco jurídico establecido por la ley que le significa un buen retorno, pero en términos operacionales posee grandes diferencias en procedimientos entre las distintas sedes, campus y sobre todo entre funcionarios de la misma unidad, el cual no les perjudica en términos operativos pero sí en la atención al público, ya que la respuesta ante un mismo caso no siempre es la misma generando inconsistencia; lo que permite determinar la importancia de estandarizar los procesos para instruir, evaluar, medir y trabajar en la mejora continua.

Capítulo 1. ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA

Toda la información sobre la institución que a continuación se entregará fue obtenida desde el portal web de la propia institución. Respecto a las funciones y labores es de acuerdo a la experiencia como practicante durante aquel período, desde diciembre de 2008 a enero de 2009, ejerciendo como Asistente de Análisis Financiero.

1.1 Descripción de la organización

La Universidad Nacional Andrés Bello es una organización de capital privado que presta servicios de educación superior, ofreciendo a los estudiantes un amplio rango de programas de educación, los cuales se indican en los servicios que ofrece. Fue concebida como un proyecto esencialmente académico y pluralista. Pertenece a la red de universidades privadas *Laureate International Universities*.

Reseña histórica

La Universidad nace formalmente en octubre de 1988, como un aporte al desarrollo de la educación superior y teniendo, como uno de sus propósitos fundamentales, el cumplir un rol de profundo contenido social: contribuir al esfuerzo general, que debía hacer el país, para ofrecer a todos los egresados de enseñanza media igualdad de oportunidades en el

acceso a educación superior y a grados y títulos universitarios, que permitieran progresar y surgir.

La Universidad ofreció, en los primeros años, carreras que demandaban una infraestructura y un equipamiento básico. Las primeras carreras fueron Derecho, Arquitectura, Ingeniería Comercial y Periodismo, luego se agregó Ingeniería Civil en sus diferentes menciones, Construcción Civil, Contador Auditor y Psicología.

En 1992 se crea la carrera de Ingeniería en Acuicultura, iniciativa con la que la Universidad Andrés Bello se convirtió en la primera universidad privada que implementó un programa de complejidad mayor, asumiendo la responsabilidad de cumplir con las exigencias de infraestructura y equipamiento que este tipo de proyectos demanda. Asociado a este programa docente, nació simultáneamente el Centro de Investigaciones Marinas radicado en la Caleta de Quintay.

Al séptimo año de su fundación, en 1996, cuando la Universidad tenía casi seis mil alumnos y ofrecía trece carreras, los socios fundadores Luis Cordero, Ignacio Fernández y Marcelo Ruiz; frente al alejamiento de los demás socios fundadores, se hacen cargo de la propiedad de la Universidad y reorganizan el proyecto incorporando como socios sostenedores a los señores Alvaro Saieh, Miguel Angel Poduje, Jorge Selume, Andrés Navarro y Juan Antonio Guzmán. De esta manera, estos ocho sostenedores pasan a integrar la Junta Directiva y convocan a un grupo de destacados académicos y científicos para que se incorporen al proyecto, ajusten las definiciones de su Misión Institucional para abordar con mayor determinación las demandas que impone la sociedad del

conocimiento, le den una nueva estructura organizativa y constituyan un nuevo gobierno universitario.

El proceso de reorganización y la nueva estructuración quedaron acreditados en los documentos que emitió el Consejo Superior de Educación–CSE-, donde se destacaba el buen nivel alcanzado y las fortalezas que permitían obtener la plena Autonomía a fines de 1999. Durante el proceso de evaluación, la Universidad potenció las unidades académicas superiores y básicas, incorporando nuevos equipos académicos en las disciplinas fundamentales, lo que permitió configurar los primeros núcleos de investigación avanzada con participación en el *Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología* (Fondecyt, Fondef y Fontec, entre otros).

Tras el fortalecimiento de la investigación e infraestructura, permitió a la Universidad abrir carreras como Medicina y Odontología. Este proceso incluyó el desarrollo de un programa de Bachilleratos en Ciencias y Humanidades, además de la incursión definitiva en el área de la salud, firmando convenios con campus clínicos públicos y privados, como el Hospital Naval Almirante Nef (Viña del Mar), Hospital El Pino (San Bernardo), Clínica Indisa, el Hospital Clínico del Instituto de Seguridad del Trabajo (Viña del Mar) y el Hospital Clínico Viña del Mar, donde el año 2010 inauguró un nuevo campus docente.

Paralelamente, se desarrollaron las áreas de Literatura, Historia y Filosofía, y se iniciaron los Programas de Posgrado, incluyendo Diplomados, Magíster y cuatro Doctorados de alta complejidad.

Desde el año 2000 la Universidad Andrés Bello se convierte en una de las principales universidades privadas del país, con una amplia oferta académica y siendo la única universidad privada en formar parte de tres de los seis *Programas Milenio*, proyectos de investigación avanzada, financiados por el Gobierno.

Posteriormente la universidad se integra al consorcio internacional conocido como Laureate International Universities. La internacionalización de la Universidad, permitió a sus alumnos de pre y postgrado, convalidar y completar estudios en el extranjero, abordando la doble titulación e incorporando el inglés como segunda lengua en la mayoría de sus carreras.

En el año 2003, la Universidad Andrés Bello, fue una de las tres universidades privadas en adherirse a procesos de aseguramiento de la calidad, ante la Comisión Nacional de Acreditación, logrando de esta manera una certificación desde el 2004 al 2008. Posteriormente, se logra la re acreditación en el año 2008, por 5 años, hasta el año 2013.

En el 2009, se inauguran los nuevos Campus en la ciudad de Concepción, y en la comuna de Providencia.

Misión de la UNAB

Ser una universidad que ofrece, a quienes aspiran a progresar, una experiencia educacional integradora y de excelencia para un mundo global, apoyada en el cultivo

crítico del saber y en la generación sistemática de nuevo conocimiento en áreas seleccionadas.

Servicios que ofrece la UNAB

La universidad ha ido trabajando y creciendo en sus servicios creando diferentes programas para los estudiantes e interesados en entrar a estudiar, los cuales parten desde la prueba de selección hasta la especialización.

Dentro de los servicios encontramos:

Pre UNAB. Es un pre universitario Online y gratuito que ofrece clases de lenguaje, historia, matemáticas y ciencias sociales, ensayos progresivos, facsímiles Online, quiz de ejercitación, ejercicios resueltos, quiz en línea y asesoría vocacional.

Instituto Profesional AIEP. Es un instituto profesional, perteneciente a la Universidad Andrés Bello; es de carácter privado chileno, fundado en 1960 y perteneciente a la red de instituciones privadas de educación superior Laureate International Universities. Cuenta con carreras técnicas y profesionales y 11 escuelas que se imparten en las 14 sedes repartidas en el país.

Programas Universitarios. La Institución cuenta actualmente con 59 Programas de Pregrado, 70 Programas de Magíster, 6 Programas de Doctorado y 27 programas de pos-

título. Repartidos en diversos campus que se sitúan en Santiago de Chile, Viña del Mar y en Concepción. Ofrece carreras de régimen diurno y vespertino.

Programas Internacionales. La internacionalización de la Universidad permite a sus alumnos de pre y postgrado, convalidar y completar estudios en el extranjero, abordando la doble titulación e incorporando el inglés como segunda lengua en la mayoría de sus carreras.

Investigación Científica. Cuenta actualmente con diversos proyectos y centros e institutos de investigación, entre los cuales se destacan el Instituto Milenio de Biología Fundamental y Aplicada (MIFAB) y el Núcleo Milenio. Realiza proyectos de investigación avanzada y publicaciones científica indexadas. El Centro de Investigación Marina Quinta (CIMARQ), está dedicado a entregar competencias, habilidades y conocimientos técnicos vinculados a los recursos marinos, a personas que deseen aplicarlos con fines divulgativos, productivos o conservativos.

Campus Clínicos.La UNAB cuenta con los siguientes Campus Clínicos: Hospital El Pino, Hospital Dipreca, Clínica Indisa, Servicio Médico Legal, Hospital El Salvador, Hospital Sotero del Río.

Convenio con Instituciones.La Universidad Andrés Bello posee convenio con múltiples instituciones de distintas áreas, las cuales las puedes corroborar a través de su portal net.

Servicios Online. La Universidad Andrés Bello ha creado un sistema de pago en línea para entregar comodidad y rapidez en el proceso de matrícula. Más información en su portal net.

Pagos. Los pagos se pueden realizar directamente en sus campus, en los cuales tienen habilitados cajas para Recepcionar los pagos. A través de transferencia electrónica a la cuenta corriente de la Universidad. O por instituciones externas como: Servipag y BCI.

Financiamiento. Posee dos modalidades de pagos para aquellos alumnos que no puedan cancelar la totalidad del arancel:

1. **Crédito con aval del estado** Para alumnos que cumplan con puntaje mínimo de corte exigido correspondiente a 475 puntos. Este crédito es exclusivo de universidades acreditadas.
2. **Créditos Bancarios o Cajas de Compensación** Banco Internacional - Banco Falabella - Banco estado - Bci - Corpbanca - Santander - Banco del Desarrollo - Caja de Compensación Los Andes - Caja de Compensación Los Héroes.

Estructura organizacional

La estructura organizacional se concentra en sus facultades, instituto, sedes, infraestructura y gobierno.

Facultades. La universidad cuenta con 12 facultades y un programa de artes liberales.

- Facultad de Arquitectura y Diseño
- Facultad de Ciencias Sociales
- Facultad de Economía y Negocios
- Facultad de Ciencias Biológicas
- Facultad de Ciencias de la Rehabilitación
- Facultad de Derecho
- Facultad de Ecología y Recursos Naturales
- Facultad de Enfermería
- Facultad de Humanidades y Educación
- Facultad de Ingeniería
- Facultad de Medicina
- Facultad de Odontología
- Facultad de Intereses y Servicios Marítimos
- Programa de Artes Liberales

Instituto Profesional. El Instituto Profesional AIEP cuenta con carreras técnicas y profesionales.

Sedes e Infraestructura. La universidad tiene sedes en Santiago, Viña del Mar y Concepción, además de los Centros de Investigación, tales como:

- Sede Santiago:

- Campus República
- Campus Casona de Las Condes
- Campus Bellavista
- Sede Viña del Mar
 - Campus Los Castaños
 - Campus Miraflores
 - Campus Reñaca
 - Centro Deportivo Sporting Club Valparaíso
- Sede Concepción
 - Campus Concepción
- Centros de Investigación
 - Centro de Investigación Marina de Quintay (CIMARQ)
 - Centro de Biotecnología Vegetal

Gobierno de la Universidad

El gobierno de la Universidad es ejercido por autoridades unipersonales y cuerpos colegiados.

Son Autoridades unipersonales:

- a) El Rector,
- b) El Pro rector,
- c) El Secretario General,

- d) El Vicerrector Académico,
- e) El Vicerrector de Investigación y Doctorado,
- f) El Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad,
- g) El Vicerrector de Administración y Finanzas,
- h) Los Vicerrectores de Sedes, y
- i) Los Decanos.

Son cuerpos colegiados:

- a) El Comité de Rectoría,
- b) El Consejo Superior,
- c) El Consejo Académico.

Ranking Nacional e Internacional

La Universidad Andrés Bello figura como la 10ª universidad chilena según la clasificación webométrica del CSIC del año 2011.

En el QS World University Ranking del año 2011 se ubicó como la 11ª universidad del país, como la 2ª universidad privada, y como la 74ª dentro de todas las universidades latinoamericanas.

1.2 Descripción de las funciones realizadas

La Práctica fue como Asistente de Análisis Financiero en el Departamento de Administración y Finanzas de la Universidad Andrés Bello. El análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa.

Dentro de las principales funciones estaban la clasificación, preparación y registro de estados financieros.

Elaboración de comprobantes de ingresos de acuerdo a procedimientos preestablecidos, utilización de sistemas manuales y computacionales (software modular para la gestión).

1.2.1 Trabajo desarrollado

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos (no documentados, usan instrucciones verbales), elaborar documentación necesaria, revisar y realizar cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada actividad, actualizar registro diario de la documentación financiera (cheques, vales vista y pagarés) en el sistema interno, comprobar cálculos diarios de los ejecutivos y de las sumas generales antes de enviar al Banco y previo a la firma del Notario, y en general lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

1.2.2 Razones que impulsan el tema a desarrollar

Dentro de toda organización se debe velar que se manifieste un comportamiento organizacional acorde, que garantice un buen clima y cultura organizacional dirigida a cumplir con la misión, visión, respetar las políticas, optimizar la productividad, garantizar calidad para conseguir satisfacer a sus consumidores.

Las tendencias en los mercados actuales es el desarrollo de nuevas estrategias para llegar al consumidor final; si bien es cierto esta necesidad del consumidor la satisface una empresa, detrás de cada compañía existe un millón de estrategias para capturar este cliente, potencial comprador, usuario o beneficiario, con su mejor producto o servicio y la forma de atraparlo es personalizando el trato y almacenando dicha información de la mejor forma.

Una forma de mantener esta información es con respecto a lo que se almacena según lo que percibe el vendedor con el contacto con su cliente; al final del proceso un representante de ventas (atención) se convierte en la cara visible de una empresa. Por tal motivo hoy en día el modelo de calidad utilizado para hacer más corta la distancia entre la cara final y los sistemas de gestión de calidad son interfaces de control generando una emergente competencia para obtener rapidez y agilidad.

El crecimiento internacional y entorno de los negocios que se está generando por el aumento de acuerdos firmados y promociones para incentivar la exportación e

importación provoca no sólo competir con el de al lado (competencia local) también con aquellos países que producen para establecerse en Chile; el mercado actual es muy cambiante, poco predecible, con un sin fin de dificultades, por lo que las empresas deben ser flexibles, adaptarse rápidamente a los comportamientos del mercado e intentar anticiparse; y toda modificación de la organización debe ser dirigidas hacia la excelencia para obtener el resultado esperado.

Al recoger la frase “Tu negocio con el mundo” y lo antes mencionado sugiere tener una buena base de control y dominio interno (dentro de la propia empresa), lo que conlleva a pensar en la importancia de implementar un modelo que de resultados positivos y que permita tener una diferenciación con los competidores, pensado que el consumidor de hoy es muy distinto al de décadas atrás y prioriza la búsqueda de precio-calidad, en algunos casos la calidad es mayor a todos los otros factores.

En la mayoría de los proyectos de negocios se invierte tiempo, recursos y costo, y cuando no se toma en cuenta la verdadera conciencia sobre sus impactos, se asumen muchas variables que al final creen que no serán significativas, puntos que al momento de hacer la planeación del mismo, no se cree son factores críticos para el éxito de los proyectos y donde el resultado del producto final que recibe el cliente no cumple con las expectativas esperadas.

Como bien se sabe cuando los proyectos se generan sin una debida planificación y como resultado no se obtiene el producto esperado convirtiéndose en un círculo vicioso de continuo seguimiento y deja de ser proyecto para convertirse en fracaso; por tal razón es relevante establecer procedimientos que permitan un control permanente con indicadores

fehacientes, ya que permitirá establecer procesos que servirán de manuales, procedimientos claros que ayudarán rápidamente a discernir qué fase adaptar, cambiar o mejorar para sobresalir (continuar) de todo tipo de situaciones; pero no es fácil realizar un cambio y la idea es que entregue resultados positivos con un cambio bien planteado.

Es aconsejable que todo aquello que se establezca, acuerde o implemente permanecerá en la medida que funcione, no será para siempre y se deberá ir adaptando o reemplazando por las nuevas contingencias u objetivos.

En la búsqueda de la adaptación al mercado y en hacer más eficaz y eficiente la organización es que se propone trabajar en una implementación y mejora de cualquier aspecto (área, función, proceso, instructivos, estrategias, entre otros). Actualmente, muchas organizaciones valoran la calidad de sus productos y servicios como una oportunidad de mejorar sus procesos y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Toda empresa, independiente de su tamaño, tiene objetivos ya sean económicos (maximizar la rentabilidad sobre la inversión, minimizar costos operacionales, administrativos, etc.), comerciales (maximizar las ventas, aumentar la participación de mercado, etc.), de calidad (producir con la máxima calidad que permita obtener ganancias, etc.) y de bienestar (ambiente de trabajo grato, responsabilidad social, etc.), entre otros. También tienen una misión, visión y políticas las cuales hacen de guía porque entregan el enfoque a lograr, junto con ello estrategias para cumplir con lo establecido y obtener los resultados esperados.

Por lo antes mencionado es aconsejable enfrentarse a la gestión que están aplicando, para ir reestructurándose cada vez que sea necesario (mejora continua) e ir aumentando la eficiencia y competitividad, pero para aquello se recomienda tener implementado un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que permita dilucidar donde se está fallando y no pensar en que “todo está malo”. Es probable que algunas etapas estén débiles, no se tienen los recursos considerados (RRHH, materia prima, dinero, etc.) y eso está afectando pero se sabrá si tienen los procesos establecidos. La implementación de un SGC dentro de una organización genera múltiples beneficios que más adelante se explicarán y compararán con aquellas instituciones que no lo tienen, también se analizará todo lo que conlleva una implementación.

Es importante revisar la presión del cambio, que además de ser una oportunidad de mejora, se debe ver como una instancia que proporciona revisión constante de estrategias, lo que hace crecer a la empresa, pero que se convierte en una barrera al interior de la organización, siendo importante considerar los elementos necesarios para un cambio exitoso, cumpliendo con lo esperado o acercándose lo más posible a lo propuesto. Junto con ello explicar la importancia de un enfoque basado en procesos, comparando una organización que tiene establecidos sus procesos con otra que sólo trabaja sin definir los pasos.

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO

Antes de continuar, se debe tener presente que un SGC basado en la Norma ISO 9001:2008, especifica los requisitos para sistemas de gestión que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones y promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un SGC (Norma ISO 9001:2008), por lo que para una micro, pequeña o mediana empresa de cualquier rubro, que pretenda por primera vez implementar un SGC se aconseja usar como referencia la estructura de la norma. Se desarrollará cada requisito establecido para especificar a qué se refiere y cómo cumplirlo.

Es fundamental comprender que la calidad no es sólo un requisito técnico, sino una filosofía de trabajo que la empresa debe aplicar para mejorar su desempeño y competitividad en el mercado.

2.1 Objetivos Generales y Específicos

El presente trabajo tiene como objetivos generales explicar las bases de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y entregar sugerencias para implementar un SGC usando de referencia los requisitos de la Norma ISO 9001:2008

Como objetivos específicos:

- Examinar los conceptos y aplicaciones de un SGC en una organización.
- Conocer e interpretar los conceptos fundamentales para el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.
- Describir el cambio cultural que conlleva, dirigido al éxito de la organización
- Descubrir la importancia de un enfoque basado en procesos (estandarización).

2.2 Marco Metodológico

Para desarrollar este informe final para optar al grado y título se uso como base la Norma ISO 9000, se fundamentó en la importancia, observaciones y sugerencias para que los lectores tengan una base más clara en el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

La información se obtuvo en la recopilación de antecedentes mediante documentos, libros de apoyo y revisión en Internet (revisar bibliografía), para lograr una base de conocimientos.

La información y observaciones pueden provenir de la experiencia brindada por el desempeño en el área y conocimientos en la Norma ISO 9000 del autor.

Se hizo una inducción de lo particular a lo general, a través de la experiencia del informante para lograr desarrollar una metodología de levantamiento de procesos, instructivo para crear un diagrama de flujo y un documento de elaboración de procedimientos de acuerdo a la necesidad de la implementación de un SGC. Se puso ejemplos simples para entender los conceptos más relevantes.

Una de las fuentes primarias es la Norma ISO 9001 y sus complementos, adicionalmente se tomó información de la experiencia.

Una fuente secundaria fue todos aquellos documentos que se extrajeron de referencias secundarias para complementarlo con las fuentes primarias.

2.3 Marco Conceptual

Calidad

¿Qué es calidad? El término “calidad” es usado en muchas ocasiones pero en muy pocas es usado con el mismo significado, es un concepto complejo y por sobre todo subjetivo. A su vez existe un sinnúmero de definiciones, las cuales pueden en ocasiones ser acertadas o fallidas, dependiendo del gusto, situación, producto, entre otras variables.

La Norma ISO 9000:2005 define *Calidad* como el “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos”.

Es necesario entender los sub-conceptos que se mencionan, esto se puede hacer a través de un ejemplo: **una pelota. ¿Cuándo una pelota es de calidad?**

¿Qué es grado? Se refiere a que va por niveles, gradualmente, puede ir acompañando por adjetivos como deficiente, regular, bueno, excelente, o establecer un rango entre 1 y 10, u otros métodos que establecerán parámetros para definir el grado, pero en el fondo son establecidos por cada organización o dueño de empresa. El grado dependerá de lo que se busca, lo que para una persona es excelente para otra puede ser muy malo, por ejemplo una persona busca que la “pelota a” no sea dura, de cualquier marca y económica, pero quizás otra persona busca una “pelota b” que sea de cuero, de color rojo, que en la noche se vea bien, entonces que tenga franjas reflectantes, que no de mucho bote, que tenga su nombre y el precio no influye en la elección. En ambos casos (y habrán muchos más) no

está ni bien ni mal, no significa que una sea de mejor calidad que la otra, depende del cliente, de lo que busca y de lo que privilegiará, en resumen la calidad la define (mide) el cliente. Para una persona que sólo se quiere lucir con su pelota optará por la personalizada sin importar el precio, pero otra preferirá un modelo estándar con un precio más accesible.

De acuerdo a la definición expuesta anteriormente, podemos decir que ambas pelotas son de calidad, ya que la calidad de los productos está dada por cómo cumplen con los requisitos para los cuales fueron diseñadas, ya que para la “pelota a” se tiene como requisito un pelota funcional y económica, y es justamente una pelota que cumple con los requisitos de calidad y para la “pelota b” se estipulo como requisito querer una pelota de cuero, con aplicaciones delicadas y de un color muy particular, por lo cual es una pelota de calidad.

¿Qué son las características? Es lo que hace que el objeto sea lo que es. Depende de la elección personalizada, en el caso anterior que sea de cuero, roja, con su nombre y con franjas reflectantes, esa persona considera que esas son características para que la pelota sea pelota.

¿Qué son las características inherentes? Lo que realmente es propio del objeto y no lo asignado, se refiere a la esencia del objeto (producto genérico), la función dará las características inherentes del producto. En esto caso que la pelota se pueda desplazar (girar, rodar) y mover.

¿Qué es requisito? Aquello que se está exigiendo o entregando, pueden ser del cliente (requisito externo), del diseño (requisito interno), requisitos generales, pero esencialmente dependen del producto. Algo definido y acordado. El responsable de determinar la Calidad de un producto es el cliente, puede ser interno (por ej.: otra área o departamento dentro de la misma empresa) o externo (a quién le ofrecemos el producto final).

Calidad apunta a lo que se está buscando y cuánto se está dispuesto a invertir (dinero, tiempo, recurso, etc.). Es importante entender que satisfacer al cliente implica ofrecerle un producto de alto valor, a un costo justo y en el momento, lugar y cantidad adecuados.

Gestión de Calidad

La gestión de calidad tiene por objetivo cumplir con los requisitos establecidos para lograr la satisfacción, lo que implica un mejoramiento continuo a los procesos para optimizar la operación, una forma es recopilar datos que permitan analizar y generar mejoras en la gestión de calidad.

Para entender lo antes mencionado se puede usar como ejemplo, un Proceso de Gestión de Calidad en una pastelería, en la fabricación de los biscochos:

- Al sacar el biscocho del horno:
 - 1 Se debe medir la consistencia del producto, se espera que esté esponjoso.
 - 2 Medir que el tamaño sea uniforme, misma altura.
 - 3 Medir el color y sabor, café claro y sin sabor a mantequilla.
 - 4 Comparar de acuerdo a las especificaciones previas del producto, que no esté quemado, dorado, aceitoso, duro, etc.
 - 5 Clasificar, aquellos que cumplen con los requisitos se conservan y los demás deben ser retirados para no generar una no conformidad.

- El supervisor es el encargado (responsable) de:
 - 1 Vigilar que los ingredientes sean los adecuados y acordes a la receta.
 - 2 Controlar temperatura del horno.
 - 3 Supervisar desde la adquisición de la harina hasta el último minuto de cocción.

4 Definir claramente las respectivas responsabilidades: quién amasa, quién está a cargo de la cocción, de comprar, etc., para cumplir con las especificaciones previas del producto.

- Los procesos de apoyo:

1 Mantenimiento de las máquinas existentes, para que los hornos, amasadoras u otras no afecten las especificaciones, no tengan material tóxico, evitar daños al trabajador, no alterar el sabor, etc.

2 Realizar auditorías de calidad.

3 Generar un sistema para corregir acciones herradas.

4 Realizar acciones gerenciales por parte del encargado de la pastelería.

5 Utilizar la información existente para la mejora continua del proceso.

¿Pero qué ocurriría si no se verifica la temperatura del horno, no se hace una proyección de la producción de pasteles respecto de los pedidos, o el biscocho se pone duro luego de enfriarse? Habrán atrasos en la entrega de pedido, llevando a reclamos que se transformen en fuga de clientes, disminuyendo las ventas, provocando un deterioro de la imagen de la pastelería frente a los clientes, que generará pérdidas y aumentará la probabilidad del fracaso.

Costo de la calidad

Tal como se menciona en el párrafo anterior uno de los mayores beneficios del SGC es poder reducir los costos asociados a la no calidad, por lo cual es importante realizar su identificación y medición, el conocimiento de los costos permite mejorar la competitividad de la empresas y establecer una adecuada relación costo-beneficio de las inversiones en gestión de calidad.

Los costos de la calidad no se relacionan solamente con el costo de operación, hay otros que no son detectables a simple vista, tales como:

- Costos de fallas. Resultan de productos defectuosos o no conformes con los requisitos o las necesidades de los clientes, pueden ser fallas internas (costos de desechos, re procesos, re inspección, revalidaciones, etc.) y fallas externas (costos de procesar los reclamos del cliente, indemnización, reparación de no conformidades, pérdidas de negocios futuros, imagen, etc.).
- Prevención. Costos de actividades destinadas (auditorías de calidad, capacitación, generación de procedimientos, planificación de la calidad) a evitar potenciales no conformidades.
- Evaluación. Corresponden a la medición, análisis y revisión del producto (inspección de recepción de materiales y prueba final, evaluación de inventarios, auditoría de calidad) para garantizar la conformidad con las normas de calidad y los requisitos de comportamiento.

- Tiempos de ocios.
- Pérdidas de materiales.
- Llamadas telefónicas al margen de lo laboral.
- Documentación innecesaria.
- Atrasos del personal.
- Otros.

Una vez identificados y obtenidos los costos, es preciso analizarlos con el fin de llegar a conclusiones que permitan iniciar las acciones necesarias para obtener el nivel óptimo costo-calidad del producto. Mientras más alto el costo por fallas, más altos los costos totales de calidad (invertir en prevención).

Identificar los costos implica detectar las principales pérdidas y definir planes de acción, cuantificar el tamaño de los problemas (para justificar los esfuerzos), guiar el desarrollo de ese esfuerzo y monitorear las actividades de mejora.

Importante es considerar que al aumentar los costos de prevención y evaluación, los costos de falla y las pérdidas deberán disminuir, por lo tanto aumentan los beneficios (utilidades).

Continuando con la idea anterior un SGC lleva a mejorar la calidad de los productos y procesos aumentando la posición en el mercado y la productividad, mejorar el ambiente de trabajo al existir mayor confianza y respeto mejorando las relaciones interpersonales, crece la motivación del personal al mejorar las comunicaciones internas y fomentar la

creatividad, otorgar mayor flexibilidad aumentando la capacidad de adaptarse a los cambios, disminuir los problemas al identificar, normalizar y controlar los procesos, los procedimientos son claros y conocidos, permitiendo atacar las causas de los problemas y no los síntomas, favorecer el trabajo en equipo para el logro de los objetivos porque estarán claros y permitirá crear un plan estratégico para el logro de éstos.

“Para mejorar un proceso se debe aplicar el ciclo de mejora: **Plan, Do, Check, Act**. Dentro de los tipos de mejora del proceso están las mejoras estructurales que son de tipo creativo o conceptual, mejorando: la redefinición de destinatarios, de expectativas, de los inventarios, otras. Y las mejoras en el funcionamiento, mejorar la forma en que funcione un proceso intentando que sea más eficaz, también se basa en el trabajo con datos”¹.

Para mejorar un proceso hay que hacerlo ocurrir, definiendo la forma de ejecutar del proceso, conjunto de pautas o instrucciones sobre cómo ejecutar las actividades del proceso, luego es necesario aplicar el ciclo de mejora, destinada a cambiar la forma en que queremos que ocurra. En general las mejoras se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso, existen un sinnúmero de técnicas y herramientas para provocar la mejora de los procesos de la organización.

Para entender la gestión de calidad es importante conocer los 8 principios básicos.

¹Fuente: ISO 9001:2008 Tercera actualización - Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos

Principios de la Gestión de Calidad²

Al momento que se redactó la norma ISO 9000 se elaboraron ocho principios básicos, en los cuales descansa todo el SGC. (Los principios se describirán a modo general pero con mayor énfasis se analizarán el principio 4 y 5, al estar más relacionado con el objetivo del informe en cuanto a las sugerencias del manual de calidad).

- 1 **Enfoque al Cliente:** toda empresa para obtener las ventas que presupuestaron, la rentabilidad deseada, dominio de mercado y éxito en general dependerá de sus clientes, por tanto se debe estudiar, evaluar y comprender sus necesidades actuales y futuras, para satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- 2 **Liderazgo:** el cumplimiento de las políticas y trabajar bajo la misión dependerá de los líderes, son quienes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben tener la capacidad de crear y mantener un ambiente estable y motivador internamente, logrando que el personal se involucre con el logro de los objetivos de la propia empresa y no sobreponer sus propios intereses por sobre los de la organización. Es necesario que el personal perciba que los directores conocen y dominan los temas relacionados para la gestión, están involucrados, conocen, actúan y destinan recursos necesarios.

²Fuente: ISO 9000:2005 – Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario

- 3 **Participación del personal:** dentro de los recursos operacionales, las personas son el elemento esencial para la realización de las actividades, por ende, el personal, es la esencia de la organización y obtener su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Las personas son la fuerza laboral directa o indirecta. La dirección debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos, los equipos deben tener un carácter estable y funcionar dentro de horas de trabajo, deben motivarlos y reconocerlos.
- 4 **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Este principio lleva a desarrollar, en toda la organización, la mentalidad de procesos. Implica cuestionarse y aclarar lo que se está haciendo, ¿de quién viene?, ¿A quién va?, ¿De quién recibo qué?, ¿A quién debo entregar qué?, ¿Qué requisitos debe cumplir?. Es necesario aquello porque los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.
- 5 **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos. La gestión basada en procesos para la consecución de objetivos no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar eficaz

y eficientemente sus objetivos, por lo que cada proceso que compone el sistema debe contribuir a la consecución de los objetivos, considerar la existencia de relación causa-efecto, se debe estar consciente del desarrollo de la actividad que se está ejecutando. Para ello se debe determinar los objetivos globales de la organización, identificar los procesos claves en la estructura de procesos, establecer los objetivos en los procesos claves, establecer las metas y/o acciones para la consecución de los objetivos. En general todos los procesos deben estar sometidos a un seguimiento y medición para comprobar la consecución de los resultados que se ha planificado obtener.

- 6 **Mejora continúa:** la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.

- 7 **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

- 8 **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de SGC de la familia de Normas ISO 9000.

Se deben considerar éstos principios para lograr el aumento de la satisfacción y activación de un proceso de mejora continua.

Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Un Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma Internacional ISO 9001 es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

La implementación de un SGC trae consigo, en primera instancia, beneficios tales como: la mejora continua de la calidad de los productos que ofrece, transparencia en el desarrollo de los procesos, reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones, integración al trabajo enfocado a procesos, delimitación de funciones de personal, entre otros.

Luego de implementar un SGC debieran aumentar los beneficios, al hablar el mismo lenguaje, estandarizar la forma de trabajar, hacer las cosas cada vez mejor y lograr satisfacer los requisitos del cliente, viéndose reflejados en la adquisición de insumos acorde con las necesidades, mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente, aumento de la productividad y eficiencia, reducción de costos, mejor comunicación y satisfacción en el trabajo, así como el aumento de las oportunidades de las ventas, entre otros, ya que un SGC implica mucho más que cumplir exigidos por normas, implica un cambio en la forma de hacer las cosas; pero todo cambio trae complicaciones dentro la organizaciones y en la sección “Presión del Cambio” se analizará aquello (pág. 46).

Norma ISO 9001:2008

“A modo de antecedente la organización ISO nace en 1946 en Ginebra, Suiza con representantes de más de 190 países; responsables de normalizar todos los aspectos relacionados con la gestión y aseguramiento de la calidad a nivel internacional”³.

Surge por la necesidad de desarrollar y promover normas de uso común, de esta manera tanto PROVEEDOR como CLIENTE tendrían los mismos criterios de calidad y existiría confianza en la adquisición de los servicios o productos.

Historia de la Familia de Normas ISO 9000:

- 1980: Constitución del TC 176
- 1987: 1ra. Edición de la serie
- 1994: 2da. Edición de la serie
- 2000: 3era. Edición de la serie
- 2008: 4ta. Edición de la Serie

Familia de Normas ISO 9000:

- 9000:2005 - Terminología y conceptos
- 9001:2008 - Requisitos para un sistema certificable
- 9004:2000 - Lineamientos para el mejoramiento continuo

³International Organization for Standardization. Link: <http://www.iso.org/iso/home.html>

- 19011:2003 - Auditorías

ISO 9000. ISO-9000 es un grupo de normas que establecen exigencias a los **PROCESOS** de una organización, para asegurar la calidad de los productos y servicios que entrega al cliente.

Las Normas ISO-9000 son estándares, por lo cual pueden ser aplicadas en diferentes áreas de la industria, tales como:

- Manufactureras (Calzado, textiles, constructoras, etc.)
- Servicios (Hospitales, Universidades, hoteles etc.)
- Servicios Públicos
- OTROS

Las Normas ISO-9000 contienen exigencias principalmente para los procesos, más que para productos. Considerar que la norma es flexible, por ende la implementación de un SGC también lo es, y no debe ser igual para todas las empresas, se debe ir trabajando la implementación con los recursos que se tienen y no caer en lo que se piensa o gustaría, la sinceridad es lo importante, porque se debe trabajar con la realidad para ir “fotografiando” en qué se está y con lo que se cuenta, de esa manera ir trabajando en la mejora continua a medida que se van identificando las oportunidades de mejoras y/o no conformidades. Los esfuerzos deben estar dirigidos en ir cumpliendo con lo que se formalizó e ir remando juntos hacia el mismo lado y tiempo.

Estructura Organizativa de la Norma ISO 9001:2008

“La Norma ISO 9001:2008 es organizada en 8 secciones. Las primeras 3 secciones de la norma no contienen requisitos y las 4 últimas secciones contienen los requisitos para un sistema de gestión de calidad”⁴.

- **Objeto y Campo de Aplicación**

Se refiere a la norma y al modo de aplicarla en las organizaciones.

- **Sección 2. Normas de Referencia**

Alude a otro documento que habría que utilizar junto con la norma ISO 9001:2000, Sistema de Gestión de Calidad, Vocabulario ISO 9000 y datos fundamentales propios de la institución y mercado en el cual está inserta.

- **Sección 3. Terminología y Definiciones**

Proporciona definiciones propias del proceso interno y la empresa.

- **Sección 4. Sistema de Gestión de la Calidad**

Indica los requisitos útiles dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

- **Sección 5. Responsabilidad de la Dirección**

Indica los requisitos y compromiso para la Dirección y su papel en el Sistema de Gestión de Calidad.

- **Sección 6. Gestión de los Recursos**

⁴Fuente: ISO 9001:2008 Tercera actualización - Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos

Indica los requisitos para la utilización y provisión de los recursos, incluyendo el personal, la capacitación, el ambiente de trabajo y las instalaciones.

- **Sección 7. Realización del Producto**

Indica los requisitos para la producción del producto o el servicio, incluyendo la proyección, los procesos relativos al cliente, el diseño, el abastecimiento y el control de procesos.

- **Sección 8. Medición, Análisis y Mejora**

Indica los requisitos para la monitorización de los procesos y su mejora, a modo interno como externo. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

Los requisitos del SGC especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. Pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

Importancia de un Modelo de un SGC basado en Procesos bajo ISO 9001:2008

“Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia y la eficiencia de un SGC, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, ósea proporcionar satisfacción a todas las partes interesadas mediante el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas”⁵.

La Norma Internacional indica que para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades que están relacionadas. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

Dentro de las generalidades de la Norma ISO 9001:2008 se destaca que la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como la gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Esta Norma Internacional indica que un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un SGC, enfatiza la importancia de:

⁵Fuente: ISO 9001:2008 Tercera actualización - Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos, quedarán especificados desde la gerencia los requisitos a cumplir, establecidos en documentos oficiales.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, a través del modelo que se necesita y con los pasos que se consideraron necesarios.
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, se disminuyen las nebulosas y dudas respecto al qué hacer.
- d) La mejora continua de los procesos con base a mediciones objetivas, a través de indicadores de medición, control y gestión, estableciendo verificadores o qué se evaluará.

Proceso

“Es un conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs en los outputs deseados añadiendo valor”⁶.

Un proceso posee elementos esenciales y deben ser considerados en la etapa de implementación de un SGC, el esquema contiene:

1. Entradas. Representa a los recursos (información, financiamiento, gestión, materias primas, salidas de procesos anteriores, otros) que son consumidos o transformados por el proceso, con el objetivo de producir salidas.
2. Controles. Reglamentan, limitan o establecen la forma en que los procesos desarrollan sus actividades para producir las salidas a partir de las entradas. Cada proceso debe tener por lo menos un control. Los más comunes son leyes, decretos, normativas, directrices, recetas, indicadores, procedimientos, entre otros.
3. Recursos. Son todos aquellos medios necesarios para el proceso que generalmente no son agotados durante el mismo (personal calificado, máquinas en óptimas condiciones, equipos de apoyo, de seguridad, entre otros).
4. Salidas. Es el resultado producido por el proceso, producto final o intermedio, cada proceso para ser considerado como tal debe tener al menos una salida.

⁶Fuente: ISO 9000:2005 – Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario

Los procesos raramente ocurren en forma aislada. Un proceso debe ser considerado con una red dentro de la organización y que los elementos esenciales no deben faltar, entre otros:

- **Objetivo** ¿Para qué realizar el proceso? Por ejemplo de “hacer cena fin de año”, el objetivo será el motivo y está determinado por la necesidad de celebrar el término de año laboral en torno a una comida agradable y de calidad.
- **Alcance**, indica los límites de la definición del proceso. Se recomienda que sea suficientemente grande como para generar una salida y lo suficientemente pequeño como para poder representarlo y entenderlo. De acuerdo al ejemplo, el proceso de “hacer cena fin de año” no incluye cómo se convoca o entrega la comida, sino cómo se produce.
- **Responsable (Propietario)**, persona responsable del proceso que debe velar por la buena ejecución y mejora continua de éste, se puede denominar por cargo y debe tener suficiente conocimiento del proceso y atribuciones que le permitan monitorearlo para mejorarlo cuando sea necesario. De acuerdo al ejemplo anterior “hacer cena fin de año”, sería necesario definir quién la organizará, delegará funciones, determinar cantidad de invitados, etc.
- **Proveedores internos o externos**, que entregan “algo” que se va a utilizar en un proceso (entrada o recurso).
- **Clientes internos o externos**, que reciben las salidas del proceso.

- Documentación, es la forma en que se decide describir “qué se hace” que permita tener visibilidad y claridad respecto de las actividades, qué o quiénes participan, cuál es el resultado, etc. Un diagrama de flujo es una de las formas de representación y un manual es una forma de documentación.
- Medición, se deben definir controles e indicadores de proceso para que exista información que permita establecer metas, realizar mejoras y hacer seguimiento de ellas. En el ejemplo de “hacer cena fin de año” podría ser reportes semanales o con la frecuencia necesaria para analizar el nivel de cumplimiento de los requisitos.
- Funcionarios, quiénes ejecutan.

Los procesos existen en toda organización, aunque nunca se hayan identificado ni definido, éstos constituyen lo que se hace y cómo se hace, pueden haber procesos malos y buenos, pero lo importante es ser capaz de identificarlos para luego mejorarlos.

Tal como se menciona en la sección de Gestión de Calidad, en toda empresa deben existir procedimientos claros para asegurar la calidad de cada producto y todos los trabajadores deben conocerlos y aplicarlos para disminuir los costos asociados a la no calidad.

Qué ocurre cuando un trabajador se integra a una empresa y pregunta ¿existen procedimientos establecidos para realizar el trabajo? Y la respuesta es no y que cada trabajador es responsable de realizar las labores que le correspondan según su propio

criterio y sistema de trabajo, aumentarán las probabilidades de incidentes que afectarán la salida del producto (revisar ejemplo de fabricación de los biscocho, pág. 23).

Un proceso debe tener dos características principalmente:

1. Variabilidad: Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo (“nunca dos output son iguales”) repercutiendo en el destinatario del proceso.
2. Repetitividad: Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una y otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo (“a más repeticiones más experiencia”) ganando experiencia. Se pretende conseguir que las secuencias de actividades cumplan lo que esperan los destinatarios.

Una clasificación de proceso es según el detalle:

- Macro Proceso: conjunto de procesos relacionados, con un objetivo común general. Siguiendo el ejemplo anterior: producir cena fin de año y atender a los funcionarios invitados.
- Procesos nivel 1: conjunto de subprocessos y/o actividades. Continuando con el ejemplo se debe “Producir una cena fin de año”: hacer la cena y organizar preparativos.

- Proceso nivel 2 o subproceso: conjunto de actividades que detallan lo que se hace en una labor del proceso del nivel superior. Ejemplo: una persona encargada de arrendar local, otra de definir música, platos, tipos de tragos, cantidad de mesas, mozos, comida, tragos, postres, otra de invitar, otra del traslado, etc.

Capítulo 3. SUGERENCIAS PARA IMPLEMENTAR UN SGC

Para implementar un SGC se debe considerar quién será el responsable de llevar a cabo el proceso; se debe planificar la estrategia en razón a la calidad; así como establecer los procesos a ordenar, en ocasiones provoca un re-ordenamiento, porque muchas veces no hay claridad en qué y cómo se hace; también es importante manejar los recursos que la organización destinará a la calidad, tanto en la distribución que se tiene como en la inversión; y el tipo de documentación que se utilizará.

En definitiva es la forma en la que una empresa va a dirigir y controlar todas las actividades que están asociadas a la calidad.

La implementación de un SGC, sobre todo cuando es la primera vez (y no es etapa de mejora continua) significa un cambio en todo aspecto en la organización, provocando un rechazo de los empleados porque sentirán inseguridad, ya que a ellos se les cambia de alguna manera las reglas del juego, en el sentido de que se les exigirá cambiar la forma de hacer las cosas e implementar procesos en los cuales no estarán de acuerdo si no se les considera como parte importante del proceso, por lo antes mencionado se debe enfrentar la presión del cambio.

Presión del Cambio

Todo cambio presiona a la organización a adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, tanto a nivel personal como organizacional.

Cambiar implica desaprender, dejar de lado las malas prácticas, los aspectos negativos, eliminar aquello que entorpece o retrasa la búsqueda de los objetivos.

Cambiar es aprender lo nuevo, las nuevas prácticas deben ser bien analizadas para incorporarse, para aprender se debe considerar los nuevos conocimientos, las nuevas emociones y los nuevos hábitos; es necesario saber para aprender.

Pero, de acuerdo a lo antes mencionado, aprender no es tan fácil como se dice o piensa, es una barrera que limita el aprendizaje y se debe ser muy cauteloso, sobre todo ante la ceguera al no querer ver la realidad, la incapacidad de decir que no sé, es más cómodo asumir algo que no sabrá cómo hacer a ser honesto con él mismo, incapacidad de reconocer que otro sabe e incluso que sabe más que él, no permitir que otros les enseñen tanto por orgullo o por no creer en sus capacidades y/o habilidades (del otro), por no darle tiempo al aprendizaje, entre otras barreras que sólo reman en sentido contrario a la mejora continua y que provocan un clima igual de tormentoso que existe en el mercado.

Considerando lo antes mencionado, un cambio no se debe descartar, porque en el transcurso todos los esfuerzos se verán reflejados en cambios y/o resultados positivos,

un cambio se debe considerar cada vez que algo no esté funcionando. Un cambio puede ser eliminar o mejorar, un proceso, estrategias, objetivos, recursos, entre otras opciones.

Elementos para un cambio Organizacional Exitoso.

Considerar, evaluar y aplicar de la manera más óptima algunos elementos para obtener una implementación exitosa y duradera en los períodos establecidos, y estos son:

- **Presión para realizar el cambio:** se debe insistir en la(s) nueva(s) estrategia(s) de lo contrario todo plan quedará en el escritorio, sin lograr inculcarlo en los trabajadores para llevarlo a cabo. Cuidado en la forma de insistir, existe una brecha muy corta entre la motivación y la obligación, es aconsejable interiorizarlos, hacerlos sentir parte importante del proceso, que es un beneficio para ellos mismos al mejorarles las condiciones.
- **Visión clara y compartida:** es necesario tener real conciencia de lo que se tiene que cambiar y cómo se hará, idealmente que se haya decidido en conjunto, considerando a los trabajadores, sobre todo los de experiencia y no olvidando el o los objetivos, es importante escuchar, evitar imponer y dar un tiempo oportuno a la toma de decisión para no caer en una partida rápida con altas probabilidades de fracasar. El SGC a implementar debe ser bien analizado y estudiado de acuerdo a lo que se quiere.

- **Habilidad para realizar el cambio:** el cambio debe ser cauteloso, con calma y apropiado a las necesidades y recursos que se tienen, y dejar de lado la ansiedad porque un cambio rápido, brusco y sin planeación llevará a un fracaso seguro que conllevará a la frustración por haberlo intentado y fallado y una gran pérdida de recursos (tiempo, dinero, confianza, etc.).
- **Plan de acción:** toda ejecución debe haber sido planificada, luego organizada para determinar las medidas de control y seguimiento, de lo contrario serán partidas falsas, con esfuerzos perdidos y fortuitos.

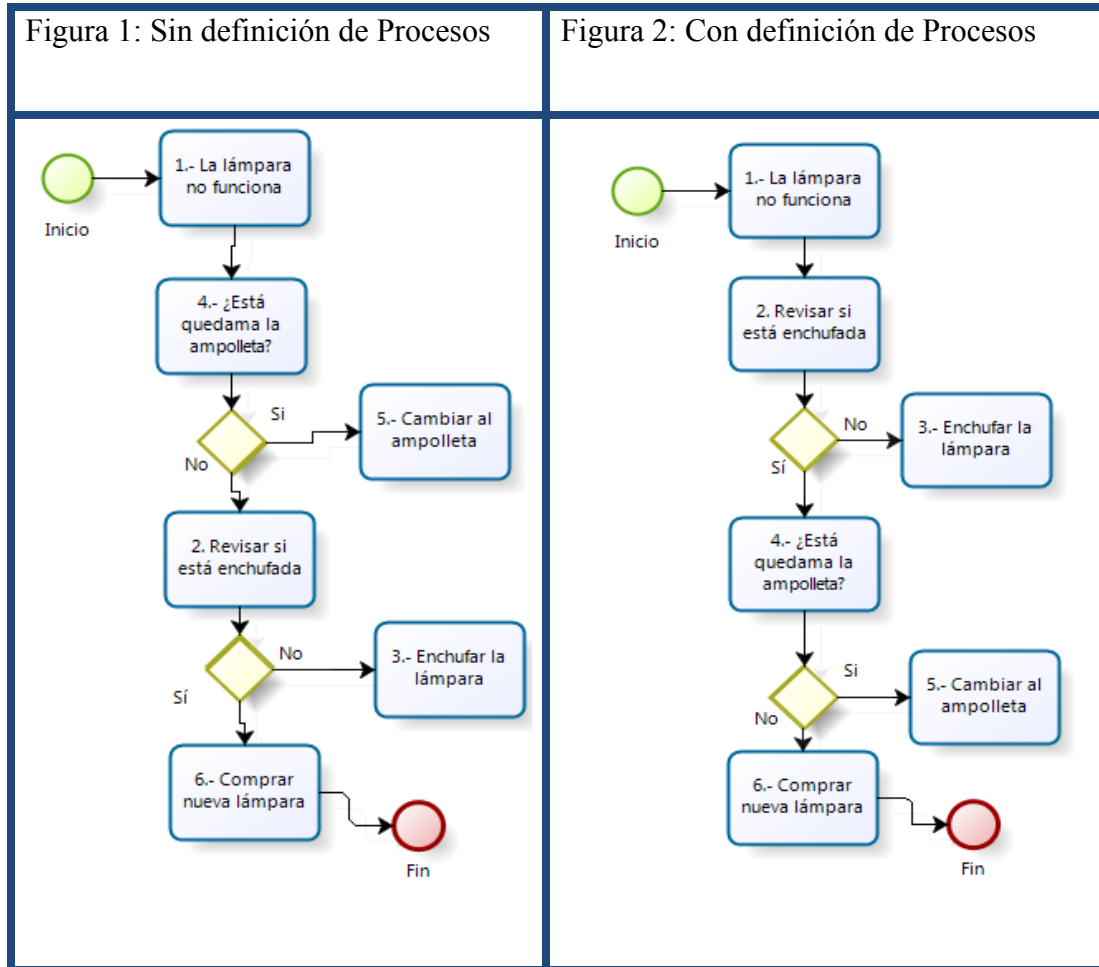
Por la importancia del cambio dentro de una organización es necesario tener claro la forma en que se desarrolla un proceso en un instante determinado de tiempo.

Un diagrama de flujo refleja los procesos y actividades.

En la figura 1 se puede observar que no existe claridad en los procesos, se realizan una serie de actividades pero sin relación o dependencia una de otra, no hay conductos establecidos, ni menos protocolos, lo que limita en el control y provoca la sensación de que todo está malo cuando puede suceder que no sea así, pero como hay un desorden en los procesos o no claridad al respecto impide visualizar tanto el conducto como la causa del error.

En la figura 2 es muy simple entender los pasos a seguir, incluye condicionantes, tiene un comienzo y un final, relación en las actividades, lo que favorece en el aprendizaje para aquel trabajador nuevo, un control y revisión del cumplimiento de lo establecido, no existe dependencia de un trabajador puntual en caso de que éste se

ausente o se desligue de la empresa se tendrá claro qué punto suplir, hay claridad hacia dónde se va y cómo se hará. Concentrar esfuerzos en construir un diagrama de flujo por los puntos beneficiosos anteriormente analizados (ver anexo 1).



Fuente: Elaboración propia. Programa usado: Bizagi Process Modeler

En el levantamiento de procesos se debe tener claro el concepto (véase en el Principio N° 4 de la Gestión de Calidad) y saber para qué se realiza.

¿Para qué se realizar un levantamiento de proceso? Para apoyar la mejora continua a través del análisis y mediciones que ayuden a tener procesos estándares, eficientes, eficaces, flexibles, controlados y acordes a la tecnología disponible.

Alineado al concepto mejora continua es indispensable hacer revisiones periódicas que indiquen la necesidad de hacer levantamiento de procesos para evitar:

1. Documentación obsoleta.
2. Actividades redundantes, impredecibles o irrepetibles.
3. Formas de ejecutar que sean costosas, con muchas pérdidas o poco flexibles.
4. Recursos no apropiados, como tecnología obsoleta o personas no capacitadas o competentes de acuerdo a su responsabilidad.
5. Disminución de la capacidad de responder a la necesidad de los clientes.

Metodología de Levantamiento de Procesos

1º Recopilar información. Obtener toda la información posible del proceso, algunos mecanismos a usar: entrevistas a funcionarios, descripciones de actividades, formularios, organigrama, revisión de documentos, observación de realización de actividades, presentación de funciones, entre otras.

2° Modelar. Estructurar el material obtenido de “lo que se hace” para representarlo, indicando las relaciones que existen, los responsables y los recursos. Esto se alinea al objetivo por el que se hace el levantamiento.

3° Documentar. Representar el proceso, de acuerdo al modelo establecido. Por ejemplo: mediante un diagrama de flujo (ver anexo 1), procedimiento (ver anexo 2), mapas, etc.

4° Validar. Una vez realizada la representación se debe revisar con quienes dirigen y ejecutan el proceso.

Recomendaciones básicas para realizar un levantamiento de procesos

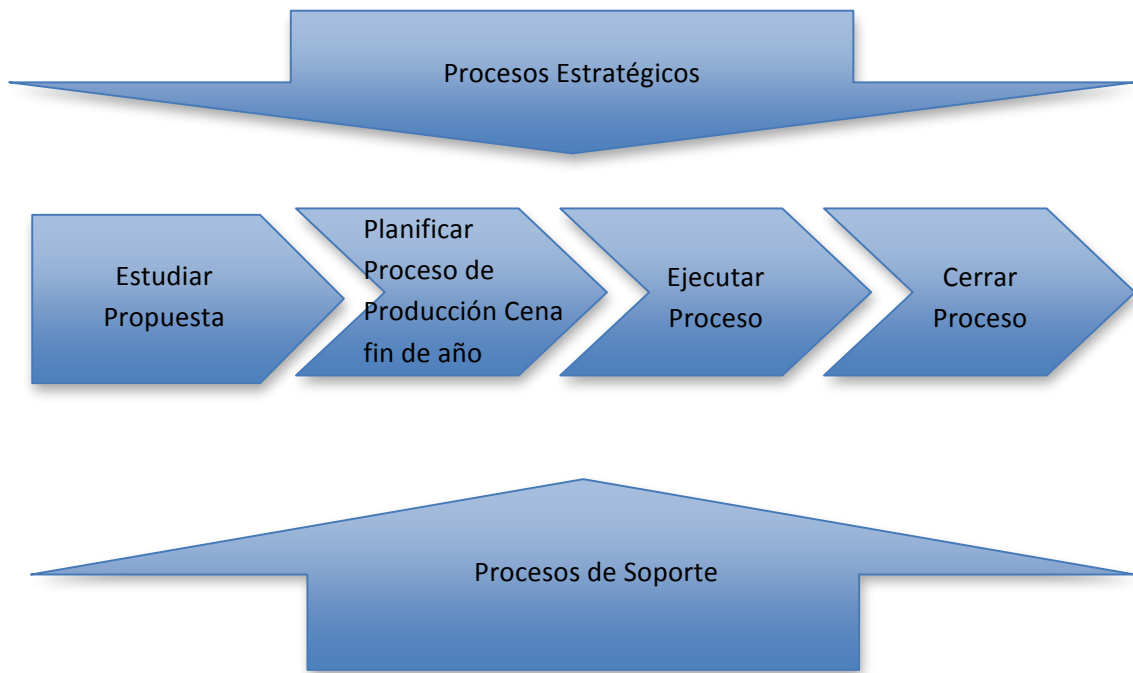
Se debe tener definido y siempre considerar lo siguiente:

- Objetivos del proceso. Se debe tener claro el objetivo del proceso, es decir, **para qué se realiza** y no perder de vista su razón de ser.
- Objetivos del levantamiento. Se debe tener claro también el objetivo del levantamiento, es decir, **para qué se realiza**, ya que ello ayuda a seleccionar la forma de representación acorde a la necesidad.
- Mantener el foco durante todas las etapas. Esto significa manejar equilibradamente el nivel de profundidad del levantamiento, la idea es que se mantenga un nivel de detalle uniforme y se vayan abordando los temas por

capas. Comúnmente, se pierde el foco al profundizar un tema en particular y se desarrollan menos detalladamente otros de la misma importancia.

- Elaborar documentación clara y uniforme. Documentación necesaria para la representación y comprensión del proceso, que apoye la detección de oportunidades de mejora. La idea es que, a través de uniformar criterios, el conocimiento quede registrado en la organización, sea entendible e independiente de las personas, idealmente, que no requiera de interprete a quién describió o documentó el proceso.
- Considerar a todos los participantes del proceso. Es conveniente una visión transversal del proceso, no parcial por área. La idea es que se piense en mejorar todo como una cadena de procesos y no sólo un eslabón, dado que al hacer mejoras en sólo uno de ellos puede tener impacto negativo en los procesos que lo siguen y hacerlo incompatible o ineficiente. Lo adecuado es la participación de todos los que se relacionan con el proceso que se está revisando (proveedor, cliente, colaborador).

Para representar lo que hace la empresa, en primera instancia es necesario darle una visión macro, usando un mapa del primer nivel, para establecer lo lógico, pero sin entrar en detalles específicos, para esto se puede utilizar un “Mapa General de Procesos”, por ejemplo el caso de “Hacer Cena fin de año”:



Fuente: Elaboración propia.

Para representar las interacciones dentro de la empresa se pueden utilizar mapas relaciones que muestran cada una de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso, corresponde a un nivel de detalle, es más específico que el mapa general y se puede usar un diagrama de flujos (ver anexo 1), es una explicación operativa, vienen los subprocessos (se abren los cajones).

En la medida que se van identificando los procesos obliga a replantearse si se están haciendo bien o no las cosas. Se debe conocer profundamente el proceso, saber qué es necesario y que no lo es, determinar el producto conforme.

¿Cómo se puede evidenciar la mejora continua en una organización?. Según la ISO 9001 es una actividad recurrente, que tiene como fin aumentar los requisitos de la empresa. Hacer auditorías (son una herramienta de mejora) y resolver hallazgos. Que se ha definido una política de calidad y está siendo revisada.

La norma tiene 6 procedimientos mandatorios, sin los cuales la empresa no puede certificarse.

Procedimientos mandatorios:

- Control de documentos
- Control de los registros.
- Auditorías internas, hacer las auditorías es casi una obligación al igual que fomentar la cultura.
- Procedimiento del control de un producto no conforme. Por lo tanto se debe definir cuál es el producto conforme.
- De Acciones Correctivas.
- De Acciones Preventivas.

Todos esos procedimientos deben estar documentados, deben ser chequeables.

En la norma donde diga establecerse un procedimiento documentado, ahí hay un procedimiento obligatorio.

Son 21 registros obligatorios, donde diga véase 4.2.4 (cláusula ISO 9001:2008) es obligatorio.

Cada vez que no se cumpla con los procedimientos o registros mandatorios se tiene una No Conformidad, por incumplimiento de un requisitos normativo.

Dependiendo del rubro de la empresa se pueden excluir algunos requisitos, revisar cláusula 7 (requisito norma ISO 9001:2008).

Para implementar un SGC se deben levantar los procesos bajo estándar ISO 9001:2008.

Explicación de la estructura de Norma ISO⁷

1. Objetos y campo de aplicación

Especifica los requisitos para un SGC enfocados a satisfacer al cliente, o mejor dicho, que la satisfacción del cliente vaya en aumento a través de una aplicación eficaz y eficiente.

Dentro de los requisitos bases están: la mejora continua, aseguramiento de la conformidad, implementación de un SGC, entre otros requisitos que apuntan a lo que se debe aplicar y la forma de cumplir, más adelante se explicarán.

El alcance puede ser total o muy restringido, pero no puede ser arbitrario

2. Referencias Normativas:

Alude a documentos que habría que utilizar como referencias, en este caso, la norma ISO 9001:2008, también considerar las otras normas que pueden estar relacionadas tanto en la implementación de un SGC como en el del proceso.

⁷Fuente: Basado en ISO 9001:2008 Tercera actualización - Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos

Esta sección se refiere a ciertas normas que son exigidas por las autoridades fiscalizadoras del país que está desarrollando el negocio. Es deber del responsable del negocio asegurarse de recoger TODOS los requerimientos que deberá satisfacer su producto en la posición del mercado. Esta información puede corresponder a consideración de TLC y acuerdos varios, cumplimientos generales de los requisitos para salir y entrar al país, leyes, decretos, o certificados emitidos por instituciones fiscalizadoras, entre ellas: SAG, ISP, Seremi de Salud, Serna-pesca, u otros dependiendo de la naturaleza del producto, del cumplimiento de alguna obligación de presentación o cualquier información relevante que se requiera para que el producto que se venda no tenga inconvenientes en el lugar de destino.

3. Términos y Definiciones:

Proporciona definiciones propias del proceso interno y la empresa.

Todos los conceptos relacionados con el proceso interno de producción y de importación-exportación (Siglas y Conceptos básicos). Es importante tener un glosario ya que lo que puede parecer tan obvio para un individuo no lo es para el otro, la idea es que al leer este punto comience a familiarizarse con el o los procesos involucrados.

Los conceptos y las siglas siempre deben ir al comienzo de cada documento, con el fin de tener noción de lo que verá antes de interiorizarse en la materia pura.

Por ejemplo. En una empresa exportadora de uvas: su secretaria se va con pre-natal y necesita con urgencia una funcionaria que la reemplace. Probablemente la nueva secretaria sea una buena profesional, pero si no sabe los conceptos le complicará avanzar, podrá redactar cartas pero sí hay protocolos de palabras ella no los cumplirá porque no los sabrá, al tomar recados puede cometer un error con el conducto a seguir, se le debe definir que es un agente de aduanas, un productor, proveedor, incoterms, arancel, crédito, entre muchos otros conceptos, para que se pueda desenvolver bien; en el fondo darle una inducción de qué hacen (procesos) y cómo lo hacen (procedimiento), así como tener claro la misión, visión y políticas de la organización.

Requisito 4. Sistema de Gestión de la Calidad

4.1 Requisitos Generales

- a) Implementar un SGC y mejorar continuamente su eficacia. Se debe considerar que un SGC no es rígido y único, debe ser flexible según los recursos y necesidades, se debe ir adaptando, revisando y trabajando en su nueva versión para ir mejorándolo continuamente a medida que cambia la organización o sus actividades. Un SGC por sobre todo debe ser representativo. Para mejorar un SGC deben ir detectando las oportunidades de mejora y estar dispuestos a subsanar las no conformidades entregadas por el auditor o funcionarios.

- b) Identificar y describir los procesos. Es la parte más complicada identificar el qué se hace y cómo se hace realmente, para esto es aconsejable construir un diagrama de flujo el cual identifique el paso a paso y quiénes lo hacen, es relevante tener “una foto” de la empresa para ir identificando las debilidades y dar soluciones ante bajas o no cumplimientos de metas u objetivos. La primera etapa es levantar un proceso y luego ir revisándolo constantemente, para ver con más detalles las fases para identificar y describir un proceso (ver anexo 1).
- c) Determinar métodos de operación y control de procesos. Definir los métodos operativos dentro del país nacional y en el país a exportar para intentar hacer los procedimientos lo más parecido posible, digo intentar porque no hay que caer en la rigidez, se deben considerar adaptaciones. Y en cuanto al control es importante establecer un mecanismo que nos permita hacer revisiones constantes y a su vez genere no conformidades y oportunidades de mejora.
- d) Asegurar disponibilidad de recursos e información necesarios, estos no deben permanecer en propiedad de una persona, en caso de que no esté el responsable debe existir un respaldo con fácil acceso para cuando se requiera, fijar un archivador de documentos físicos y con carpetas compartidas, ordenadas por fechas, área e indicar responsables y compromisos adquiridos o por realizar.
- e) Controlar los procesos contratados externamente que afectan la conformidad del producto. En caso de contratar a una empresa consultora o contratación de subcontratación se les debe hacer seguimiento que están cumpliendo con lo que se pidió, no delegar confianza es la clave, un control a los servicios es relevante

para evitar incumplimientos o pérdidas de dinero por no cumplimiento de lo destinado.

4.2 Requisitos de la documentación. A través de documentos oficiales, establecidos por la Alta Dirección dejar establecido lo siguiente:

- Política y objetivos de calidad.
- Un manual de calidad.
- Procedimientos obligatorios (ver anexo 2).
- Todos los documentos necesarios para la planificación, operación y control de procesos.
- Los registros requeridos por la norma.

La misión, por sobre todo, debe estar visible para todos los trabajadores y clientes, ya sea físicamente impresa y enmarcadas y/o en el computador como fondo de pantalla o protector de pantalla.

Respecto a los otros documentos deben estar digitalizados en un sitio oficial de la empresa (página web, sitio, portal, intranet, etc) e impresa una copia oficial.

La mejor forma de exigir cumplimiento de acuerdo a lo que se espera es fomentar la interiorización, aprendizaje y familiarización de lo qué se hace y cómo se hace.

4.2.3 Control de los documentos. Debe establecer un procedimiento documentado, que defina los controles para aprobación, revisión, actualización, identificación de los cambios, estado de revisión y distribución de los documentos. Debe existir control de los

documentos externos y documentos obsoletos. Debe considerar quién lo emitió, quién reviso, la fecha.

En cuanto al control de documentos es aconsejable en primera instancia elaborar el documento, luego aprobar, revisar y actualizar, distribuir y divulgar, determinar cuando está obsoleto y eliminar cuando sea necesario.

4.2.4 Control de los registros. Debe establecerse un procedimiento documentado, para definir identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición de los registros.

En cuanto al control de registros es aconsejable que sea legible, identificable, recuperable, determinar lugar de almacenamiento y respetarse, que esté protegido, determinar tiempo de almacenamiento (retención) y disponible.

Es necesario cumplir con ese requisito, por sobre todo que se manejará una amplia gama de documentos, considerando que se exportará y los documentos tendrán un elevado valor y costo en tiempo, serán documentos bancarios, aduaneros, contratos de compra-venta, cláusulas, entre otros, cada pérdida de documento podría significar una pérdida muy grande.

A su vez porque la documentación tiene por objetivos ser el principal canal de comunicación de la información, ser evidencia de la conformidad, compartir los conocimientos, estandarizar las prácticas, controlar las prácticas.

Pero se también se debe considera que la documentación no es un fin en sí mismo, sino que, debe ser una actividad que aporte valor a la gestión.

Existen varios medios para dar soporte a la documentación, la cual puede encontrarse en cualquier forma o tipo de medio: papel, disco, fotografía, video, muestra patrón, red de datos, otros. No existe uno mejor que otro, probablemente uno que por historia de más resultado que otro, pero el óptimo será aquel que más cumpla con requisitos y con el estándar precio-calidad.

El soporte documental de los sistemas con enfoque basado en procesos permite el cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001 donde se establece la necesidad de disponer una seria numerosa de procedimientos documentados (Como Manual de Calidad, Procedimientos, Instrucciones, Registros, otros), debe ser un medio para la organización orientado a la calidad de los productos, se caracteriza por una cierta estructura jerárquica, debe tener documentos ordenados para no dificultar el acceso a la información, por eso la documentación será la necesaria para asegurar que los procesos sean eficaces, por ende se debe disponer la documentación al servicio de los procesos, de manera operativa, ágil y manejable. Es imprescindible disponer de las tecnologías de la información

Requisito 5. Responsabilidad de la Dirección

Es esencial el compromiso por la Dirección, probablemente en una pequeña empresa el dueño sea parte del proceso, haga a su vez de “Director” pero lo importante es transmitir tanto el compromiso como el esfuerzo y los subordinados sientan que reman juntos.

5.1 Compromiso de la Dirección.

Debe comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente, como legales y reglamentarios.

Una buena medida de comprobar la comunicación es a través de los memos, ordinarios, mails, u otros.

Establecer la política y objetivos de calidad.

Llevar a cabo la revisión por la dirección.

Verificar cómo está funcionando el sistema, ver si está bien, mal, más o menos, en el fondo ir mejorando a través de los chequeos.

Asegurar la disponibilidad de recursos.

5.2 Enfoque al cliente. La dirección debe asegurar que los requisitos del cliente se cumplan para aumentar la satisfacción del cliente.

La norma pide que no sea sólo un compromiso del área comercial o MKT, también de la Alta Dirección. La mejor forma de **evidenciar** es a través de registros de encuestas de medición, seguimiento usuario u otros.

5.3 Política de calidad. Compromiso con el cumplimiento de los requisitos y con la mejora continua de la eficacia del SGC.

Debe ser comunicada y entendida dentro de la organización y se debe revisar para su continua adecuación.

5.4 Planificación. Identifique un proceso para la planificación. Determine los criterios necesarios para la modificación de este proceso, qué tipos de cambio modificarían el sistema de calidad.

5.4.1 Objetivos de la calidad. Se establecen objetivos, incluyendo cumplimiento de requisitos. Considerar objetivos para todas las funciones y niveles pertinentes. Deben ser objetivos medibles y coherentes con la Política de Calidad.

5.4.2 Planificación del SGC. Se debe planificar el SGC para cumplir con los requisitos. La planificación del SGC debe permitir el logro de los objetivos. Integridad del SGC ante cambios del mismo. Prepare una checklist y una hoja de trabajo para asegurar que los empleados que aportan los cambios tengan las autorizaciones adecuadas y que el cambio tenga en cuenta toda la información importante y los varios efectos del cambio mismo.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación. A cargo de la Alta Dirección están los procesos estratégicos, que son aquellos necesarios para cumplir con la misión, visión y política de la organización. Estos proporcionan directrices y lineamientos a los procesos claves. Puede ser el Gerente General, Directos, Jefe, en definitiva el que está a cargo de todo, el nivel de responsabilidad es altísimo.

5.5.1 Responsabilidad y autoridad. Debe definirse y comunicarse las responsabilidades y autoridades dentro de la organización. La dirección gestiona su organización, considerando: misión, visión, definición de los procesos clave y prioritarios (dibujar red de procesos), procesos prioritarios, establecimiento de un sistema de indicadores, de planes de actuación a largo, medio y corto plazo.

5.5.2 Representante de la dirección. Designación de un miembro de la dirección de la organización con responsabilidad y autoridad para:

Asegurar el establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos necesarios para el SGC.

Informar a la dirección sobre el desempeño del SGC y cualquier necesidad de mejora.

Fomentar la conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

5.5.3 Comunicación interna. La alta dirección debe asegurarse que se establecen los procesos de comunicación apropiados en la organización y que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC.

5.6 Revisión de la dirección. La gerencia o los dueños deben Revisar a intervalos planificados el SGC para asegurarse de sus conveniencia, adecuación y eficacia continua.

5.6.1 Generalidad. Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección.

5.6.2 Información de entrada para la revisión. La información de entrada para la revisión debe incluir:

- Los resultados de auditorías.
- La retroalimentación del cliente.
- El desempeño de los procesos.
- La conformidad del producto.
- El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- Cambios que podrían afectar al SGC.
- Las recomendaciones para la mejora.

5.6.3 Resultados de la revisión. Como resultado de la revisión del sistema, deben incluirse acciones relativas a:

- Mejora de la eficacia del SGC y sus procesos.
- Mejora del producto respecto a los requisitos del cliente.
- Necesidades de recursos.

Requisito 6. Gestión de Recursos.

La organización puede hacer uso de las herramientas de la calidad que sean adecuadas para llevar a cabo acciones de mejora, todas siguen la eficacia del SGC.

6.1 Provisión de recursos. La alta dirección debe determinar y proveer los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC, mejorar su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente, a través del cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos Humanos. La base fundamental de la Calidad son las competencias del personal, por muy bueno que sea el SGC, si el personal no está suficientemente capacitado, el Sistema no funcionará.

6.3 Infraestructura. La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria, para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

La infraestructura incluye edificios, espacio de trabajo y servicios asociados; equipo para los procesos y servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

6.4 Ambiente de Trabajo. La empresa debe determinar y gestionar el Ambiente de Trabajo necesario, para lograr la conformidad con los requisitos del producto, entiéndase qué ambiente de trabajo está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo, tales como: ruido, temperatura, humedad, iluminación y condiciones climáticas).

Para cumplir con lo antes planteado debe invertir monetariamente en llevar a cabo los requisitos, sobre todo cuando hay infraestructura muy vieja, en el caso de un servicio de salud no puede tener pisos de madera, porque “llama” bacterias, por ende deberá invertir en un piso apropiado.

Si se exportará productos congelados se debe invertir en un buen equipo de refrigeración que permita conservar el producto en óptimas condiciones.

De todas maneras se debe considerar que la calidad es hasta el límite de sus recursos, no se debe caer en los números rojos, por ende la calidad no depende de los precios, pero sí de lo que se tiene.

Requisito 7. Realización del producto.

7.5 Compras.

La organización debe asegurarse de que los productos adquiridos cumplen los requisitos de compra especificados.

Se deben establecer los criterios para la SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RE-EVALUACIÓN de los proveedores (de materias primas, elementos o partes de lo que se está fabricando). Esto debe efectuarse según su capacidad para suministrar productos que cumplen con los requisitos.

Se deben mantener Registros de la Calidad de los proveedores aceptados.

Toda información sobre compras tiene que describir el Producto que comprará.

La organización debe asegurarse que los Requisitos de Compra son adecuados, antes de comunicárselos al Proveedor.

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

7.5 Producción y prestación del servicio.

Es necesario tener procedimientos escritos que definan la forma de producir, monitorear los parámetros del proceso y los criterios para ejecutar las tareas.

Por otro lado, es necesario disponer de los equipos de producción adecuados y de procedimientos de mantenimiento, para asegurar la continuidad de la capacidad del proceso.

Es necesario establecer los requisitos para la calificación de las operaciones y del personal asociado.

Y se debe mantener Registros de los Procesos, equipos y personal calificado.

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del Servicio. La empresa debe planificar y llevar a cabo la producción, y la prestación del servicio, bajo condiciones controladas, incluyendo:

- Información que describa las características del Producto.
- Instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
- Uso del equipo apropiado.
- La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición.
- Seguimiento y medición.
- Actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio. Cuando se trate de procesos productivos, donde las deficiencias se hagan aparentes, después de que el producto este siendo utilizado o se haya prestado el servicio, la organización debe validar el proceso. Con esto, la empresa busca decir que tiene capacidad para alcanzar los resultados.

7.5.3 Identificación y Trazabilidad. Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La empresa debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la empresa debe controlar la identificación única del producto y mantener registros.

7.5.4 Propiedad del Cliente. Los bienes suministrados por el cliente para su utilización o incorporación dentro del Producto, deben ser identificados, verificados y protegidos, mientras estén bajo el control de la Organización.

Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros.

La versión 2008 de la ISO 9001 hace explícito que la propiedad del cliente puede incluir propiedad intelectual y datos personales.

7.5.5 Preservación del Producto. La empresa debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.

7.6 Control de los Equipos de Seguimiento y de Medición. La empresa debe determinar las actividades de seguimiento y medición a realizar, así como los equipos necesarios para tal fin. con lo anterior, entrega evidencia de la Conformidad del Producto con los requisitos determinados.

Los equipos utilizados para realizar mediciones y ensayos, deben ser controlados y calibrados periódicamente.

Requisito 8. Mejora continua.

A todo proceso se le debe hacer seguimiento y medición para saber si se cumple con los resultados deseados, como instrumento están los indicadores de proceso que analiza y entrega parámetros asociados. A través de los indicadores se analizan los resultados del proceso y se toman decisiones sobre las variables de control, quizás exista un relación “causa-efecto” (bucle). Por ejemplo, un indicador es considerar los reclamos de los usuarios por fallas, el índice de madurez= Acción Preventiva/Acción Correctiva, entre otros.

Recabar información relativa y de esta manera enfocar el seguimiento y medición del Proceso de Auditoría y así alinear con lo antes mencionados (herramienta de seguimiento y medición).

Se debe hacer medición, análisis y mejora.

8.2.1 Satisfacción del cliente. Se debe medir la percepción del cliente sobre el cumplimiento de requisitos, a través de encuestas, investigación de mercado, seguimiento de comportamiento de compra, análisis ventas proyectadas.

8.2.2 Auditoría interna (procedimiento documentado). Se debe efectuar auditorías internas a intervalos planificados con auditores calificados y que no auditen sus propias procesos.

8.2.3 Seguimiento y medición de procesos. Se debe efectuar seguimiento y medición a los procesos, para verificar si tienen la capacidad para alcanzar los resultados planificados.

8.2.4 Seguimiento y medición de producto. Se debe efectuar seguimiento y medición al producto para verificar si cumple con los requisitos.

8.3 Control del producto no conforme (procedimiento documentado). La organización debe asegurarse que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto:

- Se identifica y controla.
- Segrega, tomar acciones para evitar su uso.
- Disposición final.
- Se definen las responsabilidades.
- Se deben mantener registros.

8.4 Análisis de Datos. Se deben utilizar técnicas estadísticas para medir:

- Satisfacción del cliente.
- Conformidad con los requisitos.
- Características y tendencias del proceso.
- Oportunidades de mejora.
- Proveedores.

8.5 Mejora. La organización debe mejorar el SGC mediante:

- Política de Calidad
- Objetivos de Calidad
- Resultados de las Auditorías
- Análisis de Datos
- Acciones Correctivas
- Acciones Preventivas
- Revisiones por la Dirección al SGC
- Revisar No Conformidades – Reclamos
- Determinar causas de la No Conformidad
- Determinar e implementar Acciones Correctivas
- Registrar los resultados de las acciones tomadas
- Revisar la eficacia de las AC tomadas

Respecto a la mejora de los procesos, se debe obtener información relevante para conocer qué procesos no alcanzan los resultados planificados y dónde existen oportunidades de mejora, para así establecer las acciones correctivas conformes para asegurar las salidas esperadas, así como cuando se alcanzan los resultados planificados identificar las oportunidades de mejora, pero en general se traduce a un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, a través del ciclo de mejora continua PDCA se puede avanzar hacia los niveles de eficiencia y eficacia superiores, sus cuatro pasos son: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, se deberá disponer de diversas herramientas de la calidad como: Histograma, Diagrama de árbol,

Gantt, PERT, Benchmarking, entre otras, mayoritariamente se emplean en fase de planificación, ya que es cuando más se necesita tener información.

Respecto a la mejora continua y la estabilización de los procesos se trata de formalizar los cambios en el proceso como consecuencia de una mejora productiva, se adoptan una serie de acciones que permiten ejecutar el proceso de forma que la capacidad del mismo aumente. La mejora continua en la norma ISO 9001:2000 el objetivo es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas, se debe permitir el establecimiento de objetivos, identificación de oportunidades (hallazgos) y las conclusiones de auditorías, es precisamente el establecimiento de acciones correctivas y preventivas, sobre la base del análisis de la información recopilada del propio SGC que permiten la implementación de la mejora continua.

8.5.3 Acciones Preventivas (procedimiento documentado).

- Determinar las Potenciales No Conformidades
- Evaluar la necesidad de actuar
- Determinar e implementar AP
- Registrar los resultados de las acciones tomadas
- Revisar la eficacia de las AP tomadas

Capítulo 4. CONCLUSIONES

Es importante tomar en consideración que un SGC tiene como objetivo gestionar la calidad de sus bienes, productos o servicios de una forma ordenada, planificada y controlada, retroalimentar a la organización en el uso de una metodología basada en la Norma ISO, para reducir el margen de error entre los resultados esperados.

Un enfoque de este documento es una agregación al diario vivir en la implementación, lo que colabora a incentivar el uso de este sistema para las mejoras continuas.

Como parte de los resultados del presente informe se puede rescatar que los objetivos fueron cumplidos, según el resumen de a continuación:

- Se puso ejemplos simples pero muy útiles dentro de la metodología para entender los conceptos y cómo aplicar un SGC, tomando como base las expectativas del cliente para lograr la satisfacción y los beneficios asociados.
- Se estableció una metodología para el levantamiento de procesos basado en la importancia del enfoque basado en procesos, con la finalidad de identificar y analizar eventos adversos e impacto dirigido al éxito de la organización.
- Se desarrolló el tema tomando como base la estructura de Norma ISO 9001:2008, la cual provee un conjunto de funcionalidades que permite realizar una estimación de importancia de la implementación porque brinda ventajas de tener mecanismos para controlar y priorizar actividades de la empresa de forma integrada.

- Dentro de las sugerencias en la etapa de implementación se dio importancia a considerar la presión del cambio, cómo enfrentarla y verla como oportunidad más que barrera por ser una instancia de reestructuración basada en la mejora continua.
- Por último, entre las sugerencias para la implementación está la metodología del levantamiento de procesos, se entrega un instructivo para la construcción de un diagrama de flujo y cómo elaborar un procedimiento, con las explicaciones del paso a paso.

Los documentos sugeridos han sido usados en la realidad, lo que permitió agregar correcciones al proceso de este informe a fin de obtener como resultado final un modelo claro aplicado a la realidad en la cual se vive y trabaja.

Cuando se pretende o se está trabajando en la Implementación de un SGC no se debe olvidar que se tiene como objetivo incrementar la excelencia del servicio, generando valor al cliente e incrementar la eficiencia, mejoramiento de procesos y disminución de errores.

La metodología más adecuada para trabajar es aquella que se hace en función de las necesidades de la empresa y considera las variables existentes tales como los recursos disponibles, el tamaño y la política.

De todas maneras en primera instancia para una pequeña empresa el SGC debe ser sencillo, claro y preciso con las actividades a incorporar con el fin de que se transforme

en una herramienta y no un obstáculo que pueda afectar el tiempo o las relaciones laborales.

Para trabajar en la implementación, hay que considerar que no existe una receta única ya que dependerá del tipo de empresa y de la situación en la que se encuentre, pero sí hay 6 factores básicos que se pueden considerar:

1. Información

Informarse, estudiar y analizar normas internacionales y métodos relacionados con Calidad y SGC, es aconsejable comenzar por la Norma ISO 9001:2008, ya que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos (Norma ISO 9001:2008). Es necesario tener conocimientos de la Norma ISO 9000 e ISO 9001 para implementarla, en internet se puede bajar en formato pdf o revisar las explicaciones de la estructura revisada en el capítulo de desarrollo.

2. Diagnosticar

Diagnosticar la situación en la cual se encuentra la empresa, respecto a la Norma ISO 9001:2008, que permita dilucidar en lo qué se debe hacer y mejorar para pensar en un SGC. Comparar lo que se tiene con los requerimientos de la norma ISO 9001.

3. Planificar

Ante cualquier proyecto la planificación es esencial para comenzar con un buen plan. Debe decidir si busca la certificación o sólo la implementación bajo estándar ISO 9001:2008. Ambas opciones son validas. La certificación entregará un plus adicional ya que asegurará que el producto se ajuste a normas nacionales o internacionales, pero significa un desembolso mayor de dinero. En cambio la implementación bajo estándar ISO 9001:2008 no tendrá un logo que indique lo antes mencionados pero de igual manera, sí cumplen con todos los requisitos de la Norma se transmitirá al consumidor al ir mejorando los estándares de calidad y con un costo inferior considerando que con contratar a un asesor por períodos esporádicos o formar a un trabajador es suficiente. De todas maneras, en caso de tener un SGC compararlo con las actuales requerimientos de la Norma ISO 9001, para analizar qué tiene y qué le falta por desarrollar y/o mejorar (eliminar brechas) o contratar una auditoría de pre-certificación, en caso de no tener un SGC interiorizarse lo más posible con la norma, revisar de otras empresas (de similares características) o simplemente hacer un perfil del plan y preparar un programa de implementación (en caso de contar o no con un SGC se debe hacer un perfil y programa, los lineamientos deben quedar establecidos al comienzo de cada proceso).

4. Desarrollo

Se debe escoger una opción entre: contratar los servicios de una empresa consultora, a un asesor o formar a un trabajador en experto en calidad.

La decisión dependerá de que busque y cuánto está dispuesto a invertir. Si se opta por contratación ésta es el tiempo que dure la implementación o períodos esporádicos, también se debe considerar la experiencia de los oferentes.

Luego de haber escogido la manera de llevarlo a cabo es necesario desarrollar un manual de calidad (ver anexo 2), así como los procedimientos requeridos para su sistema. Si el SGC será en base a la Norma ISO 9001, se debe basar en los requisitos que establece y cumplir, pero no olvidar que debe ser de acuerdo a los recursos que se tienen, con la aplicación de la mejora continua se debe ir trabajando en los puntos que antes no se pudo e ir adaptando o mejorando los que ya se implementaron.

5. Capacitación

Capacitación que involucre al personal, es importante estudiar para ir entendiendo los conceptos, ideas y lenguaje, porque hay que entender que es calidad, mejora continua, medición, control, auditoria, no conformidades, oportunidades de mejora, verificación, validación, revisión, entre muchos otros conceptos que permitirán ir introduciendo una nueva cultura organizacional. Sin los conocimientos básicos de un SGC todo parecerá “de otro mundo”, “en otro idioma”, “algo raro”, en definitiva porque no se comprende el tema, y es responsabilidad del Gerente, Jefe, Dueño (según sea el caso) interiorizarlos en el tema, darles una leve inducción.

Todos los trabajadores (funcionarios) deberán estar capacitados para trabajar y cumplir con la norma ISO 9001 y según los requerimientos del sistema implantado, de lo contrario sólo habrá papel muerto y los esfuerzos serán en vano.

6. Auditorías

Para esta fase, se puede formar y capacitar a un equipo auditor interno o contratar a un auditor externo, ya que una vez realizada la auditoría el registro estará completo. En esta instancia se compara el SGC que se ha implementado con los requerimientos de la norma. Da inicio a la mejora continua, ir corrigiendo las no conformidades, trabajar las oportunidades de mejora y en conclusión ir mejorando su SGC.

Si desea y es óptimo en término beneficio-costos puede solicitar la certificación de su SGC a una empresa certificadora, es una opción, pero antes se debe trabajar en el.

Capítulo 5. BIBLIOGRAFIA

- <http://www.iso.org/iso/home.html>
- http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001
- Norma Internacional ISO 9001. **Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos**, Cuarta Edición, 2008.
- http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/calidad_total.pdf
- <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcambiorg/material/clase18.PDF>
- <http://es.pdfsb.com/readonline/5a564a4264416c305833422f4158786b566b593d-181927>
- **Gestión de la Calidad Total**, Federación Andaluza de municipios y provincias de Diputación de Sevilla.
- **Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad**, <http://es.pdfsb.com/readonline/5a5642476541743857584e2f4433786b-181927>
- <http://es.pdfsb.com/readonline/5931644865676837566e4636446e786b-181927>
- <http://mis-algoritmos.com/aprenda-a-crear-diagramas-de-flujo>
- www.barrerasucesores.com/soloclientes.htm
- <http://www.unab.cl/>
- <http://www.unab.cl/admision/financiamiento/convenios/>
- <http://www.unab.cl/matricula/mol.asp>.
- http://www.smallcitycommerce.eu/files/guidebook_for_qms_1.pdf

Anexo 1. DIAGRAMA DE FLUJO

Los diagramas de flujo son una manera de representar visualmente el flujo de datos a través de sistemas de tratamiento de información. Los diagramas de flujo describen que operaciones y en que secuencia se requieren para solucionar un problema dado⁸.







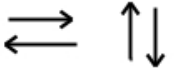



Un diagrama de flujo u organigrama es una representación diagramática que ilustra la secuencia de las operaciones que se realizarán para conseguir la solución de un problema. Los diagramas de flujo se dibujan generalmente antes de comenzar a programar el código frente a la computadora. Los diagramas de flujo facilitan la comunicación entre los programadores y la gente del negocio. Estos diagramas de flujo desempeñan un papel vital en la programación de un problema y facilitan la comprensión de problemas complicados y sobre todo muy largos. Una vez que se dibuja el diagrama de flujo, llega a ser fácil escribir el programa en cualquier idioma de alto nivel. A menudo se ve cómo los diagramas de flujo dan ventaja al momento de explicar el programa a otros. Por lo tanto, está correcto decir que un diagrama de flujo es una necesidad para la documentación mejor de un programa complejo.

Reglas para dibujar un diagrama de flujo.

Los Diagramas de flujo se dibujan generalmente usando algunos símbolos estándares; sin embargo, algunos símbolos especiales pueden también ser desarrollados cuando sean

⁸Fuente: mis-algoritmos.com/aprenda-a-crear-**diagramas-de-flujo**. Link: <http://mis-algoritmos.com/aprenda-a-crear-diagramas-de-flujo>

requeridos. Algunos símbolos estándares, que se requieren con frecuencia para diagramar programas de computadora se muestran a continuación:

	Inicio o fin del programa, abre y cierra el diagrama.
	Pasos, procesos o actividad, representa la ejecución de una o más actividades.
	Operaciones de entrada y salida
	Toma de decisiones y ramificación, formula una pregunta o cuestión.
	Conector para unir el flujo a otra parte del diagrama (Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento).
	Disco magnético o base de datos: archivo definitivo, guarda un documento en forma permanente.
	Líneas de flujo
	Anotación
	Display, para mostrar datos
	Envía datos a la impresora, archivo temporal (hoja), proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento.

Sugerencias para construir un diagrama de flujo.

- Los Diagramas de flujo deben escribirse de arriba hacia abajo, y/o de izquierda a derecha.
 - Los símbolos se unen con líneas, las cuales tienen en la punta una flecha que indica la dirección que fluye la información procesos, se deben de utilizar solamente líneas de flujo horizontal o verticales (nunca diagonales).
 - Se debe evitar el cruce de líneas, para lo cual se quisiera separar el flujo del diagrama a un sitio distinto, se pudiera realizar utilizando los conectores. Se debe tener en cuenta que solo se van a utilizar conectores cuando sea estrictamente necesario.
 - No deben quedar líneas de flujo sin conectar
 - Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
 - Todos los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, a excepción del símbolo final.
7. Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.

En conclusión un diagrama de flujo siempre tiene un punto de inicio (no siempre es único) y un punto de término (no siempre es único). En primera instancia se deben realizar una serie de acciones previa a la realización del diagrama de flujo, las cuales son:

1. Citar a los participantes involucrados en el proceso y explicar el motivo y qué se hará; es importante considerar a los trabajadores son quiénes ejecutan la actividad y tienen más conocimientos de lo operativo, además que integrarlos en una actividad relacionada con las mejoras continuas los hace sentir considerados y valorados.
2. Con los actores responsables del proceso, en general se deben identificar las actividades del proceso, por sobre todo dejar claro cuál es el punto de partida y punto final, sí hay más de dos especificarlos; en esta instancia se deben considerar todos los procesos (un paso a paso), inicio, posterior, anterior, interrelacionados, considerar a los responsables, actores, terceras partes involucradas, tiempos. Por ejemplo: en un proceso de Programación estarán los actores que lo ejecutarán, pero en ciertas instancias tendrán que pasar por el área de jurídica, finanzas o MKT las cuales darán aprobaciones, asesorías, firmas o autorizaciones y si no están establecidos los procesos podrían demorar más de lo esperado provocando un retraso a las siguientes actividades, pero probablemente ellos desconozcan que con sus tiempos afectan negativamente, porque tampoco tienen claro los tiempos (no existen procesos establecidos); retomando el tema del levantamiento de procesos, es esta una buena instancia para dar a conocer lo que ocurre y así detectar todas las variables posibles; es aconsejable integrarlos cuando se definió el objetivo y alcance para concentrar la discusión en las fases del proceso.

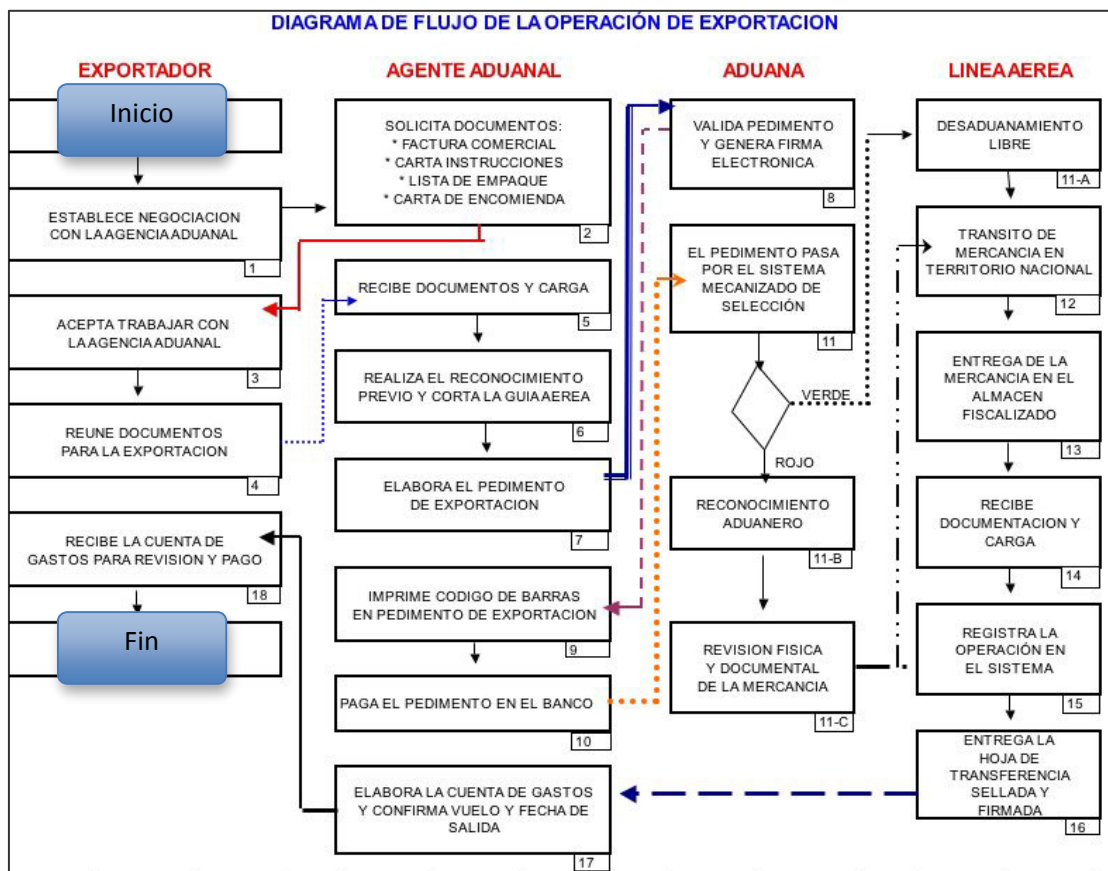
3. Cuando están reunidos se les explica el o los objetivos y alcance del proceso, para disminuir desviaciones y formalizar las etapas que permitan en la ejecución ejercer mayor control, sentir menos dependencia de un trabajador, trabajar en la mejora continua, evitar un “yo pensé que así se hacía”, que sirva de instructivo y respaldo para llevar a cabo las actividades.
4. Identificar quién lo empleará, cómo y cuándo lo hará. Designar responsable interno o contratar un asesor externo que ayude en la etapa de levantamiento de proceso. Respecto a la construcción de diagrama de flujo existen varios programas de Microsoft office, como Word, Excel, Visio o descargando programas gratuitos desde Internet que sirvan de herramienta, se recomienda Bizagi Process Modeler, ya que es fácil, se puede descargar gratuitamente, está bien calificado y es muy usado hoy en día por las empresas del área industrial por el tipo de elementos que entrega.
5. Se debe establecer el nivel de detalle requerido, en primera instancia es a nivel de macroproceso (general) para luego trabajar a nivel de detalle, el nivel de profundidad que se abordará es clave para evitar errores en la propuesta.
6. Determinar los límites del proceso a describir, en cuanto a límites se refiera hasta que punto, por ejemplo, si se verá sólo lo interno o también se incluirá los servicios contratados (como transporte, publicidad u otros). Puede ser por área o nivel empresa, aunque en primera instancia es aconsejable hacerlo para toda la organización y así tener mayor claridad de las interrelaciones de las unidades.

Ya aclarados los lineamientos, la herramienta usar y con el personal comprometido se puede dar inicio a la construcción del diagrama de flujo, lo pasos básicos para realizarla son los siguientes:

1. Se debe determinar el alcance del proceso a describir para fijar punto de inicio y final del diagrama completo, en caso de hacerlo por área o por sub procesos puede ocurrir que el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente. Pero se insiste que la primera se construya para toda la empresa y luego pensar en la construcción de cada área.
2. Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir, su orden cronológico, los responsables e hitos.
3. En el caso de de que en el nivel de detalle definido incluye actividades menores, también se deben incluir.
4. Identificar y listar los puntos de decisión. Esto es relevante porque con frecuencia es la causal de los retrasos del proceso, por ejemplo: si se debe comprar materiales para la elaboración se debe esperar la aprobación de presupuesto del área de finanzas.
5. Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.

- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido. El título debe tener relación con el nombre del proceso.

Ejemplo de Diagrama de Flujo de un Proceso de Exportación⁹:



Aquella estructura es una tarea que implica la realización de muchos ajustes (modificación) por diferentes motivos. Pero la representación e información relativa a

⁹Fuente: BARRERA SUCESORES S.C. Link://www.barrerasucesores.com/soloclientes.htm

los procesos acaba con la descripción individual de los mismos, que tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades se lleven a cabo de manera eficaz, así como el control, por ende se debe centrar las actividades y características relevantes, para mostrar las actividades a través de un diagrama, que recoge la información necesaria y permite una percepción visual del flujo y secuencia de manera grafica, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo, refleja la vinculación, relación entre los diferentes actores a “quién” y las propias actividades “qué”, pudiendo recurrir a símbolos que proporcione lenguaje común, existen otros diagramas complementarios para ser usados.

Luego elaborar el documento (manual) que describa el diagrama de flujo (ver anexo 2), el grado de descripción documental respecto al proceso en cuestión debe implicar que se ejecute de manera eficaz, de lo contrario replantear el grado de descripción. Y respecto a las características del proceso se hace a través de una ficha de proceso, que es un soporte de información que recaba todas aquellas características relevantes para el control. Se debe entender la diferencia entre proceso y procedimiento (Forma especificada **para llevar a cabo** una actividad o un proceso).

Anexo 2. PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO: DISEÑO Y/O REFORMULACIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN

Logo de la Empresa	PROCEDIMIENTO DISEÑO Y/O REFORMULACIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN	
	Versión: 0	Página 1 de 11
	Fecha Versión : 09/01/2013	

Indicar el nombre del procedimiento en cuestión

PROCEDIMIENTO

DISEÑO Y/O REFORMULACIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN

Elaborado por: nombre del responsable de elaborar el documento,
Revisado por: Nombre de quien revisa el documento, lo mantiene actualizado y da cuenta de los cambios y nuevas versiones de este
Aprobado por: La Autoridad, en este caso jefe de departamento o quien se le designe como representante del Seremi para estos efectos

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Encargado/a de Calidad De la Organización	Encargado/a de Calidad De la Organización	Representante de la Dirección De la Organización

Logo de la Empresa	PROCEDIMIENTO DISEÑO Y/O REFORMULACIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN	
	Versión: 0	Página 3 de 11
	Fecha Versión : 09/01/2013	

1. Aspectos Generales del Procedimiento

REALIZACIÓN DEL DISEÑO Y/O REFORMULACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	
Responsable del Procedimiento	: Equipo de Diseño y/o reformulación del Proceso de Exportación.
Responsable de actualización	: Encargada/o Documental
Procedimiento	: Diseño y/o reformulación del Proceso de Exportación.
Producto	: Proceso de Gestión de Calidad de la “Empresa”
Proceso Principal	: Diseño y/o reformulación del Proceso de Exportación.
Unidades de Origen	: Según requerimiento
Alcance del Proceso	: Diseño y/o reformulación del Proceso de Exportación de la “Empresa” bajo Norma ISO 9001:2008
Objetivo del Procedimiento	: El objetivo de este procedimiento es establecer, en la “Empresa” una metodología para ejecutar y controlar las actividades de y/o reformulación en la Elaboración de Proceso de Exportación. Ello implica control desde el requerimiento del diseño hasta su validación. En este procedimiento se detallan las etapas formales que debe cumplir el proceso de diseño.
Clientes internos	: Participantes o involucrados en el Proceso de Exportación.
Clientes externos	: Todos los departamentos de la “Empresa”, Alta Dirección.

Responsable del procedimiento: Es el equipo técnico que trabaja en determinado proceso

Responsable de actualización: puede ser alguien del equipo técnico al que se le entrega la misión de mantener actualizado el sistema documental del procedimiento en cuestión

Producto: es el resultado del proceso descrito.

Proceso Principal: se refiere al caso que el proceso a documentar sea parte de un proceso más amplio que contenga a este.

Alcance del Proceso; corresponde al área específica del proceso que será posteriormente auditada y certificada y que describe el presente documento

Objetivo del Procedimiento: describe la finalidad y razón de ser del procedimiento en cuestión, también describe el valor agregado de dicho procedimiento al sistema.

Clientes internos: son demandantes internos de productos o servicios para la elaboración de un producto final

Clientes externos: son los demandantes del producto final de nuestro proceso

NOTA: Los documentos exhibidos en formato digital en www.empresa.cl de la “EMPRESA” son Controlados.

Toda impresión o copia de ellos es un documento No Controlado

Logo de la Empresa	PROCEDIMIENTO DISEÑO Y/O REFORMULACIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN	
	Versión: 0	Página 4 de 11
	Fecha Versión : 09/01/2013	

2. Referencias

- Norma ISO 9001:2008.
- Manual de Calidad la “Empresa”
- Procedimiento de Elaboración de Documentos
- Leyes correspondientes
- Acuerdos Internacionales

Son las normativas, resoluciones, dictámenes, oficios, y documentos oficiales en general, en los que se basa y sobre los que se tiene en consideración para la construcción del presente documento.

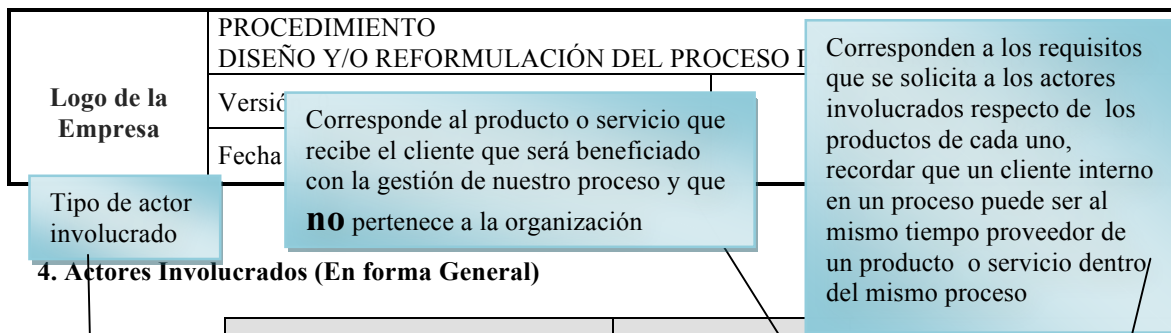
3. Definiciones

Corresponde al vocabulario (glosario) técnico que emplea el procedimiento en cuestión, y que lo hace entendible a cualquier persona que lo utilice como guía.

Importador	Persona física o jurídica que adquiere mercancías extranjeras o contrata servicios prestados por extranjeros.
Impuesto sobre el valor añadido	Tributo de carácter indirecto que recae sobre el consumo y grava las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas por empresarios y profesionales, así como las importaciones de bienes.
Mercancía	Bien material cuya producción, transformación, distribución, utilización o venta es motivo de la actividad y trato mercantil.
Carta de crédito	Documento que un banco entrega al cliente y en el que solicita a sus corresponsales extranjeros, pongan a disposición del cliente titular los fondos que precise, hasta un límite y plazo determinados.
Cámara de Comercio Internacional	CCI. Organismo de derecho privado formado por productores industriales, comerciantes, transportistas, aseguradores y banqueros de todo el mundo. Tiene comités nacionales en los países miembros. Su misión es aunar criterios, codificar las prácticas comerciales y recomendar la adopción de éstas, así como el arbitraje en los litigios comerciales internacionales.
Despacho de Aduanas	Conjunto de operaciones y trámites que han de realizarse en el recinto aduanero con objeto de controlar, vigilar y autorizar la salida o entrada física de las mercancías. Existen cuatro niveles en las aduanas marítimas y dos en las terrestres.
Recibo para embarque	Cláusula insertada en el conocimiento de embarque para indicar que la mercancía ha sido recibida por el transportista para ser embarcada, pero no cargada. Las mercancías pueden situarse en el puerto, en los almacenes del transportista, recibiendo el exportador como comprobante un conocimiento “recibido para embarque”.
Orden de pago simple	Mandato que realiza una persona a su banco, para que, directamente (orden de pago simple directa) o a través de otro banco (orden de pago simple indirecta), ponga a disposición de un tercero una determinada cantidad de dinero.
Carga	Conjunto de acciones y manipulaciones desde que las mercancías se encuentran apiladas en el almacén del recinto portuario hasta que quedan en el gancho de la grúa. Es la operación posterior a la estiba.
Transporte Aereo	Modalidad de transporte de mercancías por avión. Este sistema ha pasado de usarse de forma circunstancial a desempeñar un papel importante dentro del contexto general del transporte internacional de mercancías, resultando, el más idóneo y económico para una serie de productos de alto valor y reducido tamaño. La organización que agrupa a la mayoría de las compañías aéreas internacionales es la IATA.

NOTA: Los documentos exhibidos en formato digital en www.empresa.cl de la “EMPRESA” son Controlados.

Toda impresión o copia de ellos es un documento No Controlado



4. Actores Involucrados (En forma General)

	Actor	Producto	Requisito
Proveedores Externos	<ul style="list-style-type: none"> - Organismos Internacionales - Organismos Públicos del País (Aduana, SAG, Corfo, Ministerios Econ., otros (dependiendo del giro)). - Sector Privado participante del Proceso de Exportación (Banco, Agente, Proveedores MP, otros) - Sociedad Civil 	<ul style="list-style-type: none"> - Información - Análisis - Estudios - Diagnósticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Información basada en la evidencia científica, actualizada, validada y entregada en plazos establecidos al solicitar la información. - Envío de información conforme a conductos formales.
Proveedores Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Alta Dirección. - Todas las áreas relacionadas con el proceso de exportación. - Equipo de staff, operativo y estratégico de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Información y /o reportes - Requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Legible, oportuna y clara
Cientes Externos	<ul style="list-style-type: none"> - Cámara de Comercio Internacional. - Aduana. - Otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Exportación de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Legible, oportuno y claro
Cientes Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Jefatura de División. - Representante de la Alta Dirección. - Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Información, Informes y/o reportes - Programa de Exportación 	<ul style="list-style-type: none"> - Legible, oportuna y clara

Especificación de los actores involucrados en cada tipo

Tipo de productos o servicio que realizan actores internos que proveen insumos para la realización de nuestro procedimiento.

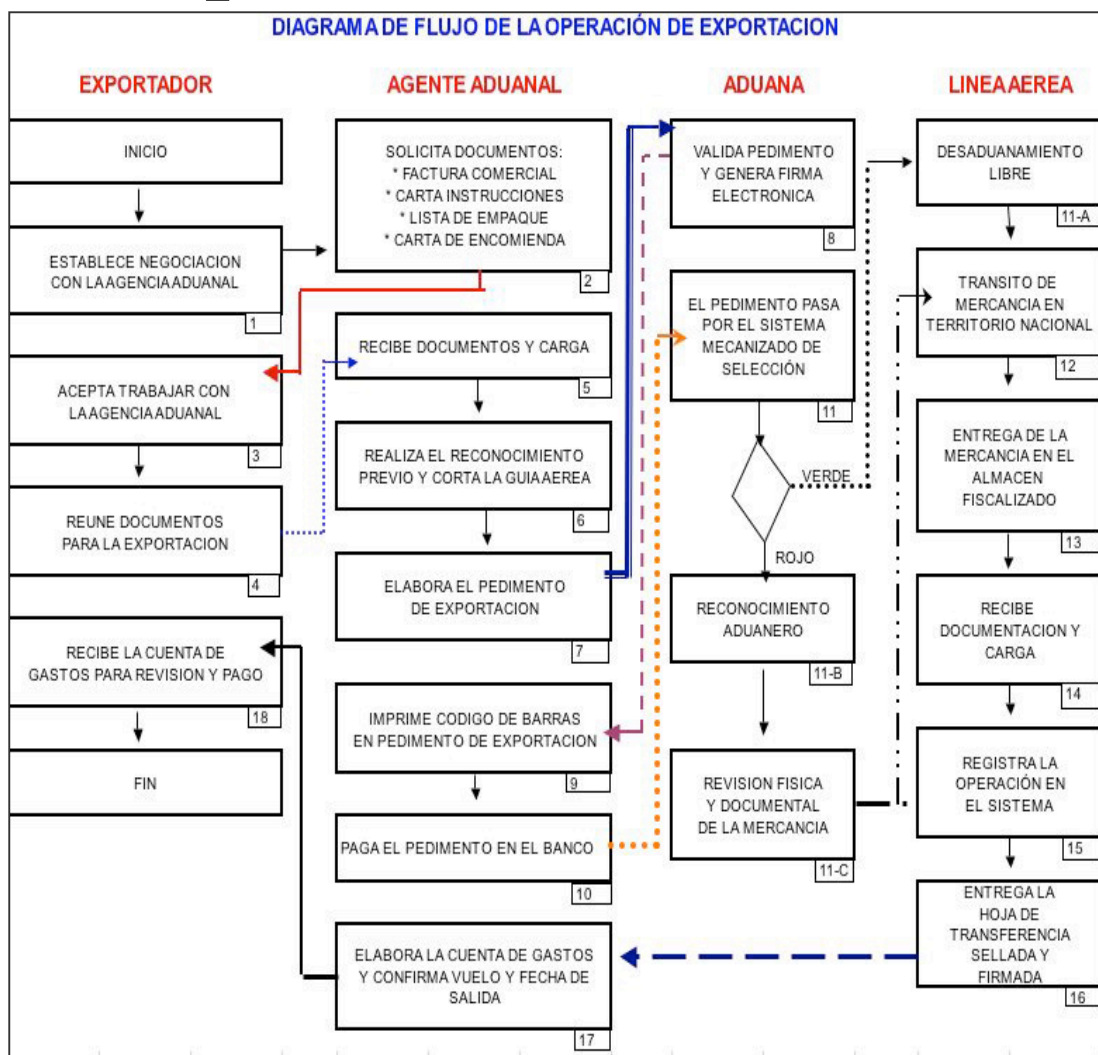
Corresponde al producto o servicio que recibe el cliente que será beneficiado con la gestión de nuestro proceso y que pertenece a la organización

Tipo de productos o servicios que realizan actores externos a nuestro proceso y que proveen insumos para la realización de nuestro procedimiento.

Modo de Operación

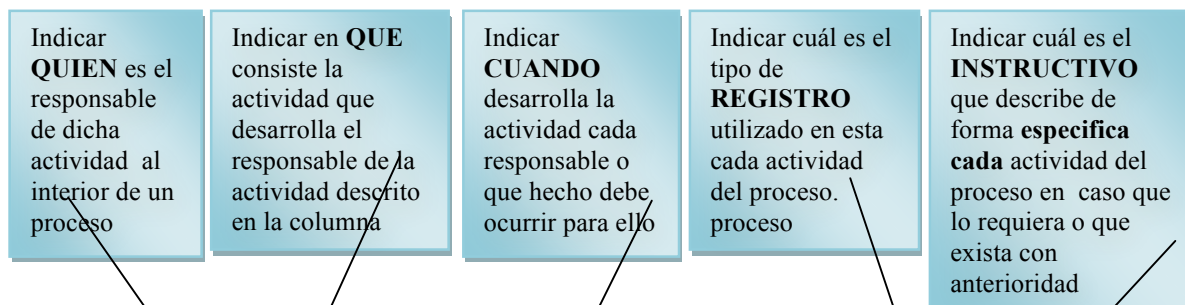
5.1 Diagrama de flujo del Diseño y Desarrollo de Programas de Salud

En el diagrama de flujo del proceso se ordena en columnas de izquierda a derecha y en los encabezados se ordena en forma jerárquica el nombre del responsable de cada actividad que se describe hacia abajo en cada columna.



Logo de la Empresa	PROCEDIMIENTO DISEÑO Y/O REFORMULACIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN	
	Versión: 0	Página 7 de 11
	Fecha Versión : 09/01/2013	

5.2 Matriz de Proceso del Diseño y Reformulación del Proceso de exportación.



N°	Quién	Qué	Cuándo	Registro	Instructivo
1	Representanta de Alta Dirección	Informa en reunión la decisión de generar y/o reformular un Proceso de Exportación y asigna responsabilidad mediante documento escrito.	Decisión transmitida por la Alta Dirección (Gerente, Jefe, Dueño de Empresa). Acuerdos y Tratados nacionales y/o internacionales suscritos. Decisión fundada de la Alta Dirección. Jefe de División o Profesional identifica necesidad.	Bitácora Documento de Designación (cualquier registro escrito)	No Aplica
2	Jefe de División	Recepciona requerimientos, designa Responsable del Proceso de exportación y establece parámetros.	7 días hábiles desde la notificación del Representante de la Alta Dirección.	Memo Bitácora	No Aplica
3	Responsable del Proceos de Exportación	Convoca y constituye equipo para elaboración y/o reformulación del Proceso de exportación.	7 días hábiles desde la notificación del Jefe de División.	Correo Electrónico. Bitácora. Documento oficial.	No Aplica
4	Equipo de Trabajo	Diseña Plan de Trabajo	Máximo 4 sesiones desde la constitución	Plan de Trabajo Bitácora	No Aplica
5	Equipo de Trabajo	Elaboración de informes de avances del Proceso de Exportación.	Cumplimiento de una etapa o surge la necesidad de tomar una decisión validada por el Jefe de División.	Informes de Avace. Minuta o memos Bitácora	No Aplica

Logo de la Empresa	PROCEDIMIENTO DISEÑO Y/O REFORMULACIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN	
	Versión: 0	Página 8 de 11
	Fecha Versión : 09/01/2013	

6	Jefe de División	Recepcionar informe de avance.	8 días hábiles para dar respuesta desde la recepción.	Documentos con revisión. Bitácoras	No Aplica
7	Equipo de Trabajo	Elaboración de propuesta final de Proceso de exportación de la empresa y se remite a Jefe de División.	12 días hábiles antes del vencimientos del plazo estipulado en el documento oficial.	Propuesta final del Proceso de exportación de la empresa. Bitácora. Minuta o Memo.	No Aplica
8	Jefe de División	Recepcionar y analizar propuesta final del programa del proceso de exportación de la empresa.	5 días hábiles para dar respuesta desde la recepción.	Propuesta final de programa de trabajo. Minuta/mail/memo. Bitácora.	No Aplica
9	Jefe de División	Aprueba y remite a Alta Dirección el programa d para su validación.	10 días hábiles desde la recepción	Bitácora.	No Aplica

5.3 Otras consideraciones:

1. En este procedimiento la Alta Dirección tiene la facultad de suspender y/o finalizar el proceso en cualquier actividad que se describe, por las razones que estime convenientes.
2. El equipo de trabajo debe ser formalizado a través de una Resolución Exenta donde se individualicen a los participantes y debe contener el plazo que tiene el equipo para el desarrollo del Diseño y/o reformulación del Proceso de Exportación de la Empresa.
3. El Proceso de Exportación se puede cambiar, modificar o adaptar según las circunstancias que se presente, tipo de transporte, exigencias por proveedores o clientes externos o internos.
4. El Plan de Trabajo que desarrolla el equipo de trabajo debe contener: cronograma, descripción de actividades, nombre de los funcionarios responsables y los productos esperados. El primer envío de informe de avance a la Jefatura de División debe incluir el Plan de Trabajo.

Indicar si es que se estima necesario en forma de aclaración o de ayuda al lector tener ciertas consideraciones tales como excepciones, antecedentes o condiciones previas de alguna particularidad etc. Que afecten el

Logo de la Empresa	PROCEDIMIENTO DISEÑO Y/O REFORMULACIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN	
	Versión: 0	Página 9 de 11
	Fecha Versión : 09/01/2013	

5.4 Funciones

El CARGO y la FUNCIÓN respectiva pretenden identificar en lo que concierne al Procedimiento en cuestión las responsabilidades y que persona (o cargo) la ostenta.

Cargo	Función
Responsable del equipo de trabajo responsable del Proceso de Exportación	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los requerimientos de entrada para el diseño. - Planificar, diseñar y/o actualizar el Proceso de exportación que están abordando.
Instancia superior correspondiente a los/as Jefes/as de División.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar los resultados del diseño propuesto.
Alta Dirección con los Asesores resectivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir comentarios a la Propuesta Final de Diseño y/o reformulación del proceso de exportación. - Validar y aprobar el diseño del proceso de exportación propuesto. - Firmar documento que genera la legalidad al Proceso de exportación.

5.5 Control y Registro de los Cambios

Se considera cambio en un diseño y/o reformulación a aquellas modificaciones que se efectúan ya sea, a solicitud del cliente o por la detección de errores durante cualquiera de las fases del diseño y/o reformulación, incluida la validación. Esto incluye, por ejemplo, cambios en las estrategias corporativa, nuevos requerimientos de entrada al país, etc.

5.6 Encuesta de Satisfacción del Cliente

La encuesta de Satisfacción del Cliente Interno tiene por objetivo conocer el grado de satisfacción de los funcionarios en relación a la gestión realizada. La cual será aplicada durante el primer semestre del año siguiente.

Esta es una encuesta que se debe realizar a quienes se considere relevante y valida su opinión para asegurarnos de que se están satisfaciendo correctamente las necesidades del cliente, pudiendo estar dirigidas al cliente interno, externo, usuario final, incluso otras partes interesadas., sin embargo es un documento en el que se trabajará **posteriormente**.

5.7 Evaluación de proveedores internos

Con el propósito de evaluar el cumplimiento de los requisitos establecidos y de contar con la información histórica del comportamiento de los proveedores internos, el/la Responsable del diseño y/o reformulación de Programas de Salud Pública anualmente efectúa la evaluación de éstos según la Pauta Evaluación de Proveedor Interno y Evaluación de Proveedor Externo.

Esta es una evaluación que se debe realizar a quienes se considere relevante y crítico para la prestación del servicio de nuestro proceso o nuestro producto. sin embargo es un documento en el que se trabajará **posteriormente**.

NOTA: Los documentos exhibidos en formato digital en www.empresa.cl de la "EMPRESA" son Controlados.

Toda impresión o copia de ellos es un documento No Controlado

Logo de la Empresa	PROCEDIMIENTO DISEÑO Y/O REFORMULACIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN	
	Versión: 0	Página 10 de 11
	Fecha Versión : 09/01/2013	

6. Instrucciones de Trabajo

No Aplica

Los instructivos son documentos que describen habitualmente una actividad repetitiva y que son parte de una actividad mayor o un procedimiento más amplio.

7. Formularios, Registros y Anexos

Este punto da cuenta del destino final de los documentos, y su disposición una vez que se ha superado el tiempo de retención o validez.

El tiempo dependerá de las políticas de la empresa, de lo que exija la ley tener cierta información al alcance.

Nombre Registro	Documento asociado	Responsable de almacenamiento	Tiempo de retención	Disposición final	Lugar de almacenamiento	Soporte
Bitácora	Procedimiento del Proceso de exportación de la "Empresa"	Responsable del Proceso de exportación.	3 años	Archivo	Oficina Responsable del Proceso de exportación.	Papel Digital
Plan de trabajo	Procedimiento del Proceso de exportación de la "Empresa"	Responsable del Proceso de exportación.	3 años	Eliminación	Oficina Responsable del Proceso de exportación.	Papel Digital
Procedimiento de Exportación de la "Empresa" Firmado por la Alta Dirección.	Procedimiento del Proceso de exportación de la "Empresa"	Responsable del Proceso de exportación.	3 años	Archivo	Oficina Responsable del Proceso de exportación.	Papel Digital

NOTA: Los documentos exhibidos en formato digital en www.empresa.cl de la "EMPRESA" son Controlados.
Toda impresión o copia de ellos es un documento No Controlado

Logo de la Empresa	PROCEDIMIENTO DISEÑO Y/O REFORMULACIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN	
	Versión: 0	Página 11 de 11
	Fecha Versión : 09/01/2013	

Anexo 2. Proceso Autoexplicativo para diseñar y reformular un procedimiento.

Aclaraciones, en la sección 3 de Definiciones, sólo se incluyeron algunas, para ejemplificar lo que se debe hacer, lo prudente es incluir un glosario lo más completo posible sobre el procedimiento del proceso, con la finalidad de que todo funcionario se familiarice rápidamente y de la manera más eficiente con el proceso, entendiendo los términos establecidos por la organización.

Las definiciones cuando existen deficiones formales propias de la organizaciones o designadas como oficiales se debe usar aquella, cuando ocurre lo contrario se debe usar la que más se estime conveniente. Para este manual se usaron del ³Diccionario de comercio exterior.

En la sección 4 de Actores involucrados se deben incluir todos aquellos con los cuales se está involucrado para ese proceso específicamente. La empresa puede involucrarse con muchos actores tanto internos como externos pero se debe tener claro cuales participan en el proceso que se está estableciendo y trabajando. Por ejemplo: sí la empresa tiene externalizado el servicio de reclutamiento, aquella empresa de sub-contrataciones no tendrá relación con el proceso, porque no influye la procedencia de los funcionarios o si estan contratados por un período determinado o indefinido o están a honorarios.

En la sección 5 de Diagrama de flujo se debe agregar el que se construyo para el proceso.

En la sección 5.2 de Matriz de Proceso del Diseño y Reformulación del Proceso de exportación se debe incluir todas las etapas que se harán para establecer el procedimiento, de principio a fin, en este caso no se completo, ya que el objetivo es ejemplificar lo que se pide, no está terminado, pero se deja clara la secuencia del prodecimiento del Proceso del Diseño y Reformulación del Proceso de exportación de la empresa.

En la sección 5.4 de Funciones es fundamental que la Alta Dirección participe y deje bien especificado los deberes y obligaciones de cada cargo, esto ayudará a disminuir las dependencias por funcionarios y para cuando entre uno nuevo tenga claro desde un comienzo saber qué hacer y cómo hacerlo. En este caso también está incompleta la sección de funciones y cargos.

En general, el proceso autoexplicativo entregado fue basado de la ⁴Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos.

³ Fuente: REXPORTA. Link: <http://www.comercio-externo.es>

⁴ Fuente: http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_para_manual_de_procedimientos.pdf