



**UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN**

Escuela de Economía y Negocios
Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

**“Beneficios y dificultades de mantener un Sistema de Gestión
de Calidad certificado bajo normas ISO 9001 ”**

El desafío de la recertificación en la nueva versión 2015

Autores : De Piero Carlos - Desancio Lucía - Mansilla Gabriela

Tutor: Mariana Thiel Ellul

Fecha de presentación: Agosto 2018

Resumen

En septiembre de este año vence el plazo para que las empresas certificadas bajo la norma ISO 9001:2008 se adecúen a los requisitos de su última versión del año 2015.

En el presente trabajo se busca conocer los beneficios que las empresas perciben como importantes cuando certifican bajo la norma ISO 9001, como así también, las dificultades que les toca sortear en ese proceso.

A través de una revisión bibliográfica se realiza una reseña histórica del concepto de calidad y su evolución hasta el presente.

Mediante el análisis de la norma ISO 9001:2008 y la versión vigente se exponen, desde las diferencias de estructura hasta los cambios más profundos.

Se finaliza con un estudio casos en el que por medio de entrevistas semi estructuradas, nueve líderes de diferentes empresas brindan opiniones y experiencias que permiten concluir que más allá de lo complejo que pueda resultar la búsqueda de una recertificación, vale la pena asumir el desafío.

Palabras clave

- Calidad
- Sistema de Gestión
- Normas ISO 9001
- Estructura de alto nivel
- Riesgo
- Recertificación

Índice

Resumen	2
Palabras clave	3
Índice	4
Introducción	6
Temática seleccionada	6
Objetivos	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Metodología	8
Capítulo 1	9
Evolución del concepto de Calidad	9
Teorías sobre Calidad	13
Shewhart, Walter Andrew- Estadística	13
Deming, William Edwards- Ciclo de Mejoramiento PHVA	13
Juran, Joseph- “La trilogía de Juran”	15
Feigenbaun, Armand- “Control Total de Calidad”	17
Ishikawa, Kaoru- “Diagrama Causa- Efecto (Espina de pescado)”	19
Taguchi, Genichi- “Métodos de calidad de diseño”	21
Importancia de la Gestión de la calidad en la actualidad	21
Evolución de las normas ISO	22
Principales características de la evolución de la norma ISO en cada periodo	24
Conclusiones	26
Capítulo 2	28
Análisis de las diferencias entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 9001:201528	
Proceso de Transición	40
Conclusiones	42
Capítulo 3	44
Casos de estudio	44
Empresas entrevistadas	44

ADEA ADMINISTRADORA DE ARCHIVOS S.A.	44
SECURITAS ARGENTINA S.A.	45
PROLIJOLIMP SRL	46
MULTICONTROL S.A.	47
ELE SEGURIDAD S.A.	48
FACILITY SERVICE S.A.	48
SODEXO ARGENTINA S.A.	49
BOMBICINO DIAGNOSTICOS S.A.	49
DISTRIBUIDORA CUMMINS S A.	50
Análisis de los resultados	51
Conclusiones.....	59
Capítulo 4	60
Conclusiones finales.....	60
Bibliografía	62
Anexo 1	64
Comparativo de Índices: Norma ISO 9001- Versiones 2008 y 2015	64
Anexo 2	67
Modelo de Entrevista.....	67

Introducción

Temática seleccionada

El propósito principal de cualquier organización pública o privada es la satisfacción de sus clientes, lo que le permitirá ser reconocida en el mercado y cumplir con sus objetivos financieros y no financieros, de acuerdo a su visión estratégica.

Es importante para las organizaciones desarrollar un sistema integral, que les permita mantenerse en la arena competitiva del mercado, proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales aplicables, abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos,

“La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (ISO 9001).

La Norma ISO 9001, elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

Por decisión de la ISO con sede en Ginebra, las normas son sometidas cada cinco años a una revisión sistemática para evaluar la necesidad o no de adecuarlas a nuevas realidades. A lo largo de su historia, esta Norma ha pasado por 5 revisiones, su primera edición en 1987, la segunda en 1994 (1° revisión menor), la tercera en el año 2000 (1° revisión mayor), la cuarta en el 2008 (2° revisión menor) y la última, publicada en septiembre del 2015, que fue una revisión mayor y que supone cambios o eliminación de requisitos.

En artículo publicado por el sitio web Cronista.com, en la sección Ámbito Biz del 30 de junio de 2014 se indica que más de 1.2 millón de organizaciones en todo el mundo, con los tamaños más variados y todo tipo de actividad, han adoptado a la ISO 9001 como modelo de gestión de calidad. El autor del artículo, Guillermo Cammacurta, refiere que *“en la Argentina, unas 7 mil empresas -un 60% son pymes-, deberán desde septiembre del año próximo realizar una migración hacia la ISO 9001:2015 para lo que tendrán un plazo de tres años, período que durará la transición.”*

La cantidad de empresas que en nuestro país se verán impactadas por este cambio normativo y la proximidad del vencimiento para éstas logren la adecuación de sus sistemas de gestión de calidad a los nuevos requisitos, fue el factor determinante para la selección del tema.

Objetivos

Objetivo General

El propósito central de la investigación es analizar las principales diferencias que surgen de la actualización de la Norma ISO 9001, comparando su versión del año 2008 con la nueva versión vigente del año 2015; e indagar en los diferentes tipos de organizaciones sobre cuáles son las dificultades que se presentan durante el proceso de implementación y los beneficios que se esperan obtener a partir de esta nueva versión vigente.

Objetivos Específicos

- Estudiar la importancia de la Gestión de la Calidad en la actualidad y la evolución de la normativa.
- Analizar las diferencias entre la Norma ISO 9001:2008 y su versión 2015.
- Conocer los principales beneficios y dificultades en la implementación de la Norma ISO 9001:2015 sobre organizaciones que se encuentran en proceso de certificación.

Metodología

La investigación será de tipo analítica y se basará en un estudio empírico a través del análisis de casos de estudio. Para ello, se realizará una recopilación y revisión bibliográfica, conjunto al análisis de la normativa vigente y se realizarán entrevistas semi estructuradas a responsables de calidad en nueve organizaciones que se encuentran en proceso de transición hacia la certificación de la Norma ISO 9001:2015 y/o lo atravesaron recientemente. Las organizaciones están ubicadas geográficamente dentro de distintos puntos de la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. Se utilizará el método analítico, ya que este consiste en analizar, desintegrar y descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, y de qué manera se relacionan entre sí y con el todo.

Capítulo 1

Evolución del concepto de Calidad

En este capítulo se desarrollarán los conceptos teóricos referidos a la temática seleccionada. Se analizará el origen del término calidad como así también los aportes que hicieron los principales teóricos que tomaron a la calidad como su tema de estudio. Cada uno realizó un aporte fundamental y la concepción del término a lo largo de la historia fue en la búsqueda de respuestas a los distintos contextos económicos, industriales, culturales, etc. hasta posicionarse en el presente como un elemento fundamental dentro de cualquier organización. Se profundizará luego en la importancia que adquirió la gestión de la calidad en la actualidad y como fueron evolucionando las normas ISO hasta el presente.

Para desarrollar el concepto de Calidad se analizará el origen de esta palabra. Etimológicamente su origen proviene del termino griego “Kalos”, que significa "lo bueno, lo apto", como en latín su traducción es “qualitatem”, que significa "cualidad" o “propiedad”. Si se analizara la naturaleza de ambos términos, calidad sugiere una palabra de naturaleza subjetiva, debido a la apreciación que cada persona le asigna a las cosas según sus expectativas y experiencias. (Avila, Pagina 1)

Por ende, la calidad se definirá como un conjunto de cualidades que representan a un bien o servicio y se comporta como un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento. Así fue definido por uno de los referentes en la evolución del concepto de calidad, Feigenbaum, A.V. (1994) en uno de los principios fundamentales de su filosofía, donde postuló que la calidad es “lo que dice el cliente que es”. Feigenbaum definía a la calidad como una forma de dirigir la organización.

Históricamente, Platón definía el concepto de calidad con un enfoque en la excelencia donde el acento diferencial estaba dado por la Calidad absoluta del producto “lo mejor” (Camisón y Cruz ,2006).

En épocas de fenicios y egipcios cuando el comercio recién se iniciaba, se introdujeron las primeras actividades de medición e inspección donde la “falta de calidad” podía ser penada con amputaciones y en algunos casos hasta la muerte. En esta época, la calidad era entendida como la adecuación al uso (Almeida, Redin y Castilla, 2006 p.15)

En la edad media, los gremios de artesanos daban los primeros pasos de garantía de capacitación de sus miembros, lo cual propiciaba un sistema de control para garantizar al cliente la conformidad de los productos que se le entregaban. En la primera fase de producción artesanal, el objetivo era hacer bien las cosas, independientemente del costo y esfuerzo que ello pudiera suponer (Almeida, Redin y Castilla ,2006 p.15)

Con la llegada de la Revolución Industrial el concepto de calidad comienza a adquirir consistencia, por el inicio de la producción en serie y donde el término calidad se circunscribe al proceso productivo y al cumplimiento de los requisitos especificados o la conformidad con las especificaciones dando lugar así al surgimiento del concepto de control de calidad. Esta etapa se caracterizó por la gran demanda de bienes y el aumento de los beneficios empresariales, pero sin prestar atención aun a las necesidades del cliente o consumidor. La migración en forma masiva del campo a la ciudad originó las primeras fábricas cuyo trabajo mecanizado generó la necesidad de una producción en serie para satisfacer la gran demanda de bienes. En ésta, se elabora una gran cantidad de productos totalmente iguales ayudado con maquinaria y con una jornada laboral organizada. Un gran iniciador de esta etapa fue Henry Ford, quien invento la línea de ensamble en movimiento, con la cual el objetivo era producir, como mínimo, un automóvil por cada familia norteamericana.

Durante la década del 30 hasta fines del 40, gracias al desarrollo de la tecnología de los países capitalistas, se contrajeron serios problemas en el control de la producción en masa. Las enormes producciones requirieron del control estadístico de la calidad. La contribución más significativa del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento. El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos. Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo. En esta época, la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla.

En épocas de posguerra, Japón orienta sus esfuerzos en “hacer las cosas bien a la primera” filosofía que se basaba en controlar los procesos y evitar los fallos minimizando, de esta forma, los costos productivos. Se buscó de esta forma, la satisfacción del cliente y el aumento en la competitividad (Almeida, Redin y Castilla ,2006 p.16). Tal como analizan los mencionados autores en su libro “Gestión de la Calidad de los procesos turísticos” conjuntamente a este auge de la filosofía japonesa se produce un estancamiento de la industria estadounidense que había centrado sus esfuerzos en la producción y abastecimiento de los mercados mundiales como consecuencia de la guerra. La demanda se vuelve más exigente; se requieren controles de calidad e inspecciones de las características del producto. Es así como comienzan a producirse conflictos entre los objetivos de productividad y control de calidad o detección de fallas. En respuesta a esto, aparecen los fenómenos de falta de motivación y satisfacción de los trabajadores, así como también, la ausencia de coordinación entre los procesos productivos y falta de competitividad frente a los productos japoneses que poseían mayor calidad, fiabilidad e innovación.

En el periodo que abarca de 1950 a 1980, el problema de los productos defectuosos se radicaba en las diferentes fases del proceso y en que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos. Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor. En los años 50 surgió el término Quality Assurance, traducido como garantía o aseguramiento de la calidad, que engloba al conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesario para garantizar que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos. Tarí Guilló, J. (2000, P 13).

Esto se puede desprender de la definición de la norma UNE 66-001: *“La adecuación al uso del producto o, más detalladamente, el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas”*. Ugalde, M. y Trapote, A. (1999), Durante esta etapa se considera que todas las áreas organizativas debían trabajar en coordinación con la función del objetivo final que es la calidad. A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía, se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado. Aparecen los diferentes programas y sistemas de calidad, donde además de controlar se incorpora el concepto de planeación de la calidad. En 1957 se puede encontrar la primera definición de Calidad Total publicada por el Dr. Armand Feigenbaum. Este último desarrollo grandes aportes de conocimientos referidos a la calidad en este periodo.

En la década del 80 se comienza a hablar de Dirección Estratégica de la calidad. El logro de la calidad en toda la empresa es producto de la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta. En esta etapa, se evalúa no solo el mercado sino también las expectativas y el conocimiento de las necesidades de los clientes. A partir de allí, se debe construir una organización que satisfaga estas demandas. La responsabilidad de la calidad es, en primer lugar, de la alta dirección, la cual debe liderarla y

pág. 12

deben participar todos los miembros de la organización. En esta etapa, la calidad era vista como una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra. Finalmente, en la última etapa, que comienza a principios de los 90 a la actualidad, las empresas comprenden que la calidad es cada vez más importante. Aparecen los conceptos de Valor Total y fidelización del cliente, Calidad perceptible, clave para que el consumidor compre los productos y Calidad factual, responsable de lograr lealtad del cliente con la Organización. Tarí Guilló, J. (2000, P 13).

Teorías sobre Calidad

Shewhart, Walter Andrew- Estadística

Walter Andrew Shewhart nace el 18 de marzo de 1891 en Illinois, Estados Unidos. Físico, ingeniero y estadístico, conocido como el padre del control estadístico de calidad. Impartió clases en las universidades de Illinois y California y sus algunos de sus alumnos fueron el profesor del Dr. Edwards Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa entre otros autores.

Introdujo el concepto de control estadístico de calidad. El control estadístico proveyó un método económico para controlar la calidad de la producción en masa y permitió el gran auge de las industrias norteamericanas durante la segunda guerra mundial.

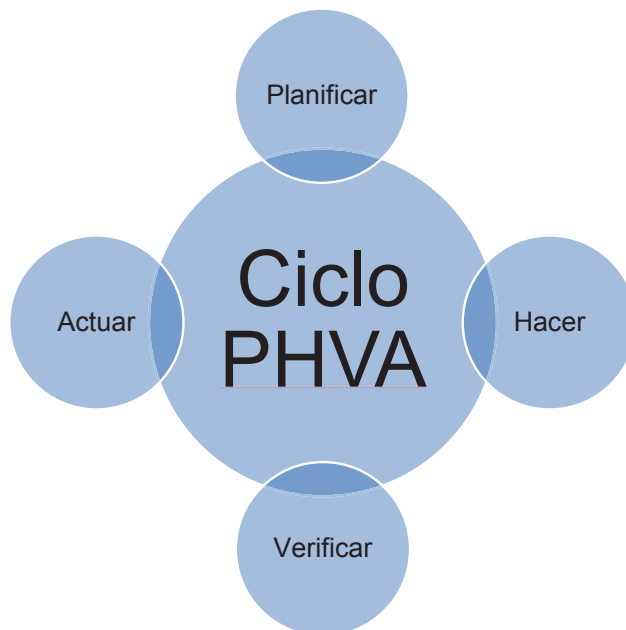
Deming, William Edwards- Ciclo de Mejoramiento PHVA

William Edwards Deming nace en el año 1900, en Estados Unidos. Egresado de la Universidad de Wyoming donde obtuvo en 1921 la licenciatura en física. En el año 1929 obtuvo el grado de doctor en física matemática en Yale. Luego de la segunda guerra mundial

viaja a Japón donde es reconocido en base de su conocimiento y conferencias brindadas sobre el control estadístico de la calidad, dirigidas a altos ejecutivos en ese país.

Introdujo el Ciclo de Mejoramiento PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual establece una metodología para resolver los problemas de calidad de una empresa y conduce al mejoramiento continuo. El ciclo PHVA, se refiere a lo siguiente:

1. Planear: Planificar, definir objetivos y las acciones a desarrollar para alcanzarlos.
2. Hacer: Hacer según lo planificado.
3. Verificar: Evaluar o comprobar los resultados y compararlos con lo planificado.
4. Actuar: Ajustar o decidir lo que hay que mantener y lo que hay que corregir, es decir, sacar aprendizaje de nuestra experiencia.



Fuente: Deming, W 1950

Juran, Joseph- “La trilogía de Juran”

Joseph Juran nace en 1904 en la ciudad de Braila, actual Rumania. En 1920 ingreso a la universidad de Minnesota para estudiar ingeniería eléctrica y leyes. Es un autor muy conocido, habiendo publicado once libros sobre el tema de la calidad.

Entre otros, su aporte más destacado es “La trilogía de Juran” que se basa en la planificación, el control y la mejora de la calidad.



Fuente: Juran, J (1988, P 13)

1- *Planificación de la calidad*

En esta actividad se desarrollan los productos y procesos que son necesarios para cumplir con las necesidades de los clientes. Para conseguir los mejores resultados, se debe trabajar previamente en los siguientes puntos:

- A. Determinar quiénes son los clientes y sus necesidades

- B. Desarrollar un producto que satisfaga esas necesidades
- C. Planear cómo se va a llevar a cabo ese producto, y comunicar este plan al equipo encargado de producirlo.
- D. Desarrollar el proceso capaz de producir productos con las características requeridas.
- E. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas

2- *Control de calidad*

El segundo paso es supervisar que efectivamente se está realizando el producto de la mejor manera. Este proceso administrativo consiste en las siguientes etapas:

- A. Evaluar el desempeño actual del proceso.
- B. Comparar el desempeño actual con las metas de calidad
- C. Actuar sobre la diferencia.

3- *Mejora de la calidad*

De nuevo relacionado con la idea de la mejora constante, una vez que se haya creado un producto se deben llevar a cabo una serie de pasos para asegurar que la próxima vez el proceso vaya a ser todavía más eficaz.

Estos pasos son los siguientes: crear la infraestructura que permita la mejora, identificar puntos concretos en los que puede haber un aumento de la calidad, asignar un equipo de expertos a esta tarea, y proporcionarles todos los recursos y formación que puedan necesitar para llevar la calidad del producto creado al siguiente nivel.

Joseph Juran considera que para conseguir la mayor calidad en los productos o servicios de una empresa, es necesario trabajar en los siguientes puntos:

- Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.
- Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
- Analizar los progresos en forma regular.
- Promocionar los resultados.
- Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento.
- Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

Juran creía que la calidad era la parte más importante de todo negocio, ya que traía muchos beneficios consigo. A pesar de que pueda ser difícil conseguir la mayor calidad en lo que se hace, con ella se consigue fidelizar clientes, aumentar los beneficios, y ser más competitivos que las empresas rivales.

Feigenbaun, Armand- "Control Total de Calidad"

Nacido en Nueva York 1922, es reconocido por su aporte en desarrollar e implementar los conceptos de "Control Total de la Calidad". Recibió en el Union College, completando una maestría en ingeniería y un doctorado en economía, ambos en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT, siglas en inglés).

En los 50' definió a la Calidad Total como "Un eficaz sistema de integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento, y los esfuerzos de los diferentes grupos en una organización para mejorarla, y así permitir que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permita la satisfacción de un cliente" Torres Saumeth, K. Afanador, T. Ospino, L. Barraza, F. (2012, págs. 104)

Esta teoría, creada por el Doctor Feigenbaum desarrolla este concepto bajo un enfoque sistémico, en el que todas las partes involucradas influyen en el resultado. El nivel de calidad final de un producto es responsabilidad de todos los departamentos que integran el proceso. De esta manera, se eliminaba el factor suerte en el proceso de conseguir la mayor satisfacción del cliente.

Para desarrollar esta teoría el autor describe diez principios fundamentales de calidad total:

1- La Calidad es un proceso que afecta a toda la compañía. Todos los empleados de la compañía, desde la Dirección hasta la base de los trabajadores, deben estar orientados a la calidad, entender y creer en sus procesos de trabajo.

2- La Calidad es lo que el cliente dice que es. El cliente es quien determina las características que deben cumplir un producto o servicio. El mejor producto debe superar las expectativas del cliente.

3- Calidad y costo son una suma, no una diferencia. Realizar una producción bajo la premisa del mejor modo significa una producción más ágil, con menos errores y por ende más rentable.

4- La calidad requiere tanto de individuos como de equipos entusiastas. Debe existir fluidez entre los departamentos de la empresa ya que es lo que garantiza un buen desarrollo de los Sistemas de Gestión de Calidad.

5- La calidad es un modo de administración. El desarrollo moderno de las organizaciones es mucho más horizontal y se crea un “empowerment” de líderes de segundo y tercer nivel de responsabilidad en la gestión y operación, de modo que son los trabajadores y responsables “más próximos” de cada proceso los encargados de su control y mejora continua.

6- La calidad y la innovación son mutuamente dependientes. La innovación se presenta como factor clave en los diversos procesos de mejora continua de cualquier empresa.

7- La calidad es una ética.

8- La calidad requiere una mejora continua. La mejora continua afecta tanto a las personas como a los equipos de trabajo, a los propios procesos organizativos y lógicamente a los propios productos o servicios considerando en todo momento nuestros recursos y las expectativas de los clientes.

9- La mejora de la calidad es la ruta más efectiva y menos intensiva en capital para la productividad. Este axioma engloba un poco los anteriores donde la reducción de problemas y la mejora de nuestros productos/servicios con su mejor posicionamiento en el mercado conllevan la elevación de nuestra productividad.

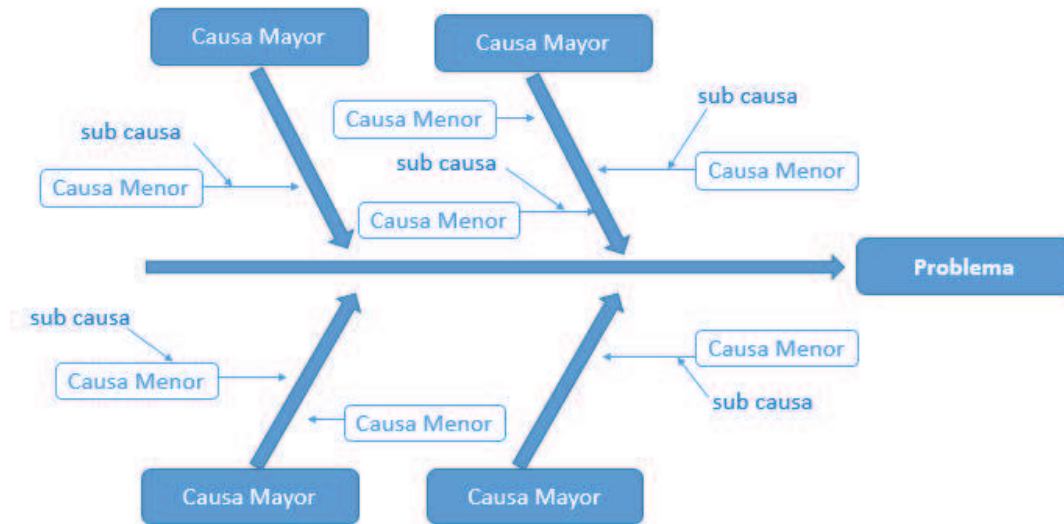
10- La calidad se implementa con un sistema total conectado con los clientes y proveedores. Este concepto conlleva a trascender fronteras de la organización considerando a proveedores y clientes como piezas fundamentales para el desarrollo de los productos y servicios.

Ishikawa, Kaoru- “Diagrama Causa- Efecto (Espina de pescado)”

Nació en Julio de 1915. Ingeniero químico y profesor universitario innovador que influyo fuertemente en gestión de calidad. Fue el primero en utilizar el concepto de Control de la Calidad Total. Ishikawa estaba interesado en cambiar la manera de pensar de la gente respecto a su trabajo. Para él, la calidad era un constante proceso que siempre podía ser llevado un paso más.

Su idea más reconocida es el diagrama de causa-efecto, también llamado espina de pescado. Se trata de una herramienta para el análisis de los problemas que básicamente

representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan.



Fuente: Ishikawa (1990; P. 58)

Adicionalmente a este diagrama Ishikawa considera seis herramientas adicionales que según el autor garantizan que el 95 por ciento de solución a los problemas encontrados.

1. Los diagramas de Pareto.
2. Los histogramas
3. Las hojas de control
4. Los diagramas de dispersión
5. Los flujogramas
6. Los cuadros de control

Taguchi, Genichi- “Métodos de calidad de diseño”

Nació en Tokomachi Japón, en enero de 1924. Fue Ingeniero y Estadístico japonés, considerado uno de los gurús de la Calidad. Es reconocido por desarrollar una metodología para la aplicación de estadística para mejorar la calidad de los productos manufacturados.

La adopción de métodos estadísticos y de ingeniería para perfeccionar los procesos de diseño y fabricación de modo que se optimice la calidad y se reduzcan los costos de los productos.

A raíz de este enfoque, Taguchi, define la función de pérdida. Postuló que el costo de la mala calidad aumenta con el alejamiento del valor de diseño, produciendo una pérdida para la sociedad en general. Se utilizará fundamentalmente el diseño de experimentos como herramienta para fabricar productos más robustos por lo cual se reducen los efectos de la variabilidad sobre las características de la calidad del producto y del proceso.

Importancia de la Gestión de la calidad en la actualidad

El mundo globalizado en el que se encuentran compitiendo las organizaciones hoy en día, exige retos y desafíos que deben ser superados para mantenerse vivo en el mercado. Uno de los más grandes desafíos es el de la calidad, una característica con la que debe contar no solo el producto o el servicio ofrecido sino también la organización entera. Es un modelo de Organización holístico que todo empresario debe tener en mente en un mercado tan competitivo como el actual. Para ello, es necesario que la organización cumpla con una serie de normas y requisitos dirigidos a la satisfacción total de las necesidades de los clientes.

La Calidad dentro de una organización es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y provee herramientas prácticas para una gestión integral.

Ahora bien, ¿cómo logra la Organización alcanzar estándares de calidad que garanticen la satisfacción del cliente?

Como se ha detallado al desarrollar las teorías de los diferentes investigadores de Calidad, existen metodologías y muchas herramientas de gestión para alcanzar los niveles de calidad necesarios para alcanzar los estándares requeridos por las altas exigencias del mercado. Para esto toda la Organización se debe comprometer a buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos. Se habla, entonces, de un sistema de Gestión de Calidad integrado con un mismo objetivo.

Un sistema de Gestión de Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una Organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para conseguir esto la organización, planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

Este alto nivel de estandarización hoy está regido bajo unas normas internacionales y regulaciones internacionales para la fabricación de todos los productos.

Evolución de las normas ISO

Desde 1947 existe la Organización Internacional para la Estandarización o ISO (que en griego significa "igual"). Este organismo está dedicado a promover el desarrollo de estas normas a fin de garantizar calidad y seguridad en todos los productos, a la vez que se respetan criterios de protección ambiental.

En 1987 el organismo crea la norma de calidad ISO 9001. Esta es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) reconocida internacionalmente que garantiza la calidad de los productos y servicios de las empresas, con la finalidad de satisfacer al cliente final. Esta norma promueve que los productos y servicios ofrecidos por una empresa cumplan con unas exigencias tanto internas como externas de la propia organización. La norma ISO 9001 es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño y ubicación geográfica. Una de las principales fortalezas de la norma ISO 9001 es su gran atractivo para

todo tipo de organizaciones. Al centrarse en los procesos y en la satisfacción del cliente en lugar de en procedimientos, es igualmente aplicable tanto a proveedores de servicios como a fabricantes.

Actualmente más de 1.5 millones de usuarios alrededor del mundo y cuenta con un gran reconocimiento a nivel mundial, siendo la certificación más demandada internacionalmente.

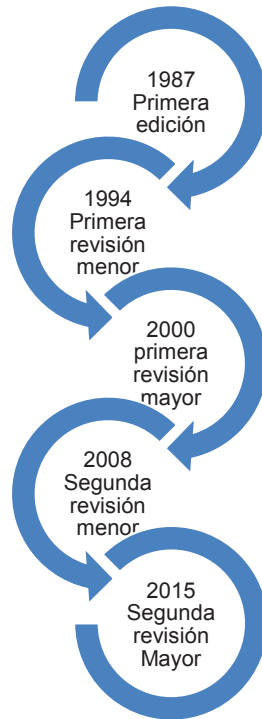
El apartado 4.1 de la Norma ISO 9001:2008 Requisitos generales requiere a la organización “establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional”

A lo largo de los años esta norma fue evolucionando ya que posee un periodo de revisión y actualización en un lapso de 3 a 5 años. Las revisiones menor y mayor son los dos tipos de actualizaciones que ISO realiza sobre las normas. La revisión menor modifica la forma y toca básicamente aspectos editoriales; la revisión mayor interviene asuntos de fondo que varían el alcance y la repercusión de las normas en las organizaciones que las implementan. Dos de los objetivos más importantes en la revisión de la serie de normas ISO 9000 han sido:

- a) desarrollar un conjunto simplificado de normas que sean igualmente aplicables a organizaciones pequeñas, medianas y grandes.
- b) que la cantidad y detalle de la documentación requerida, sean más adecuados a los resultados deseados de las actividades del proceso de la organización.

Ya con 31 de vigencia ha pasado por 5 revisiones, su primera edición en 1987, la segunda en 1994 (1° revisión menor), la tercera en el año 2000 (1° revisión mayor), la cuarta en el 2008 (2° revisión menor) y la última, publicada en septiembre del 2015. Existen 2 tipos

de revisiones, la revisión menor, donde se aclaran interpretaciones de algunos literales y la revisión mayor, donde hay cambios o eliminación de requisitos. (Burckhardt Leiva, Gisbert Soler y Pérez Molina, 2016, P. 9)



Fuente: Burckhardt Leiva, Gisbert Soler y Pérez Molina, 2016, P. 10

Principales características de la evolución de la norma ISO en cada periodo

CARACTERÍSTICAS ISO 9001:1987: Primera Edición

- 3 modelos de sistemas de gestión de la calidad enfocada a procesos de manufactura.
- 20 procedimientos documentados
- Aseguramiento de la calidad

CARACTERÍSTICAS ISO 9001:1994: Primera revisión menor

- Acciones preventivas toman fuerza
- 3 modelos de gestión de calidad; mantiene la exigencia de procedimientos documentados

- No focaliza aun la mejor de procesos

CARACTERÍSTICAS ISO 9001:2000: Primera revisión mayor

- Cambio de enfoque conceptual
- Gestión de procesos en su eje
- Sistema documental. No sistema de documentos
- Satisfacción del cliente
- Mejora Continua

CARACTERÍSTICAS ISO 9001:2008: Segunda revisión menor

- Busca aclarar requisitos ya existentes
- Busca mejorar la consistencia de conceptos establecidos
- Alineación con otras normas de sistemas de gestión (ISO 14001)

CARACTERÍSTICAS ISO 9001:2015: Segunda revisión mayor

- Pensamiento basado en riesgos
- Información documentada como herramienta no como fin
- Cambio de estructuras de alto nivel (HLS)
- Foco en la gestión de procesos y mejora del desempeño.

Conclusiones

La idea de calidad ha ido evolucionando con el desarrollo del tiempo y la economía, siendo necesario actualmente no sólo tener en cuenta las especificaciones del producto o servicio, sino también las demandas y necesidades de los clientes para alcanzar su satisfacción y mejorar la competitividad de las empresas mediante una mayor fidelización de los usuarios o consumidores.

Más recientemente, el concepto de calidad ha trascendido a todos los ámbitos de la organización y actualmente se define como las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general.

Desde el significado inicial de calidad como atributos del producto hasta el actual, aplicado a todas las actividades de la empresa, se ha recorrido un largo camino. Actualmente, la gestión de la calidad se traduce en una búsqueda permanente de la mejora con el objetivo de satisfacer al cliente, situándonos una posición ventajosa y adquiriendo un posicionamiento estratégico. Esta evolución de la calidad en la gestión es el resultado de varias concepciones como la conformidad con las especificaciones del producto o servicio, esencialmente centrada en la organización y basada en el control estadístico del producto terminado, la satisfacción de las expectativas del cliente, la relación con el precio y la excelencia, entendiendo el producto o el servicio como el mejor posible. Todos estos conceptos exigen el compromiso de toda la organización, desde las funciones básicas hasta los altos mandos en Gerencia.

Resumiendo, las Organizaciones han tenido que evolucionar para “ayornarse” a los cambios de paradigma en el concepto de calidad, como así sus mecanismos de gestión.

Inicialmente se hablaba de un departamento de control de calidad o función responsable de la inspección y posteriormente al conjunto de actividades planificadas y sistemáticas para garantizar la satisfacción de los bienes o servicios. Pronto se llegó a la conclusión de que un sistema de aseguramiento de la calidad debe estar documentado a través de un manual de calidad y de procedimientos e instrucciones técnicas, y que su cumplimiento debe revisarse a través de auditorías. Debe contemplar, además, todos aquellos aspectos que tengan incidencia en la calidad final del producto o servicio que presta la organización. De esto último se desprende el concepto de Gestión de Calidad Total y que se vincula perfectamente con la última definición de calidad.

El esfuerzo por la búsqueda de la mejora continua de la calidad ha llevado a las organizaciones a encontrar estándares de cumplimiento a nivel mundial. Como consecuencia de esa búsqueda se crea la Organización Internacional para la Estandarización bajo las diferentes normas ISO. Las Normas ISO representan el consenso internacional constituidos por institutos nacionales de normalización pertenecientes a más de 161 países que desarrolla normas técnicas de carácter voluntario que añaden valor a todo tipo de operaciones empresariales.

Capítulo 2

Análisis de las diferencias entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 9001:2015

En este capítulo se realizará un análisis de las principales diferencias encontradas entre de las versiones 2008 y 2015 de la norma ISO 9001. Para iniciar la comparación se partirá desde los índices de ambas normas (Anexo 1) que dan un claro panorama de cómo están estructuradas, y de qué manera delimitan el camino de acción para su implementación.

La norma ISO 9001, en su versión 2008, consta de 8 capítulos y frente al aspecto de compatibilidad con otro grupos de normas menciona “Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios” (ISO, 2008, p. VIII) .La norma en su versión de 2015 está conformada por 10 capítulos que permiten la homologación con las normas del grupo 14.000 (Normas para la Gestión Medio Ambiental) y 18.000 (Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional). En ambas encontramos los anexos informativos.

La ISO 9001, en su versión 2015, tiene como objeto alinear las diversas normas de sistemas de gestión con capítulos idénticos títulos y textos básicos utilizando un mismo vocabulario y definiciones genéricas.

La “Estructura de alto nivel”, que permite la alineación antes detallada, tiene la siguiente forma:

1. Alcance
2. Referencias normativas
3. Términos y Definiciones

4. Contexto de la Organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Soporte
8. Operación
9. Evaluación de Desempeño
10. Mejora

Tanto el contexto de la organización como el liderazgo, tienen un papel fundamental dentro de la versión más actualizada de la norma. Desde un inicio, se demarca la importancia de estos elementos dentro de la nueva implementación de la norma. La planificación, así como las áreas de apoyo, están muy bien detalladas en la nueva versión.

En el apartado “Generalidades” se especifica quienes pueden ser los posibles destinatarios de la norma: “pueden utilizarlos 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 a la organización” (ISO, 2008, p.VI). La versión 2015 aclara en este punto la posibilidad de prescindir de:

- ✓ Uniformidad en la estructura de los distintos Sistemas de Gestión de Calidad (en adelante SGC)
- ✓ Alineación de la documentación a la estructura de los capítulos de la Norma Internacional.
- ✓ Utilización de la terminología específica de la Norma Internacional dentro de la organización.

La flexibilización de los términos que admiten la utilización de sinónimos, a diferencia de versiones anteriores donde el léxico debía ser utilizado tal como era mencionado en el documento, permite que dicha norma se adapte más fácilmente a las diferentes organizaciones. En línea con esto, aclara:

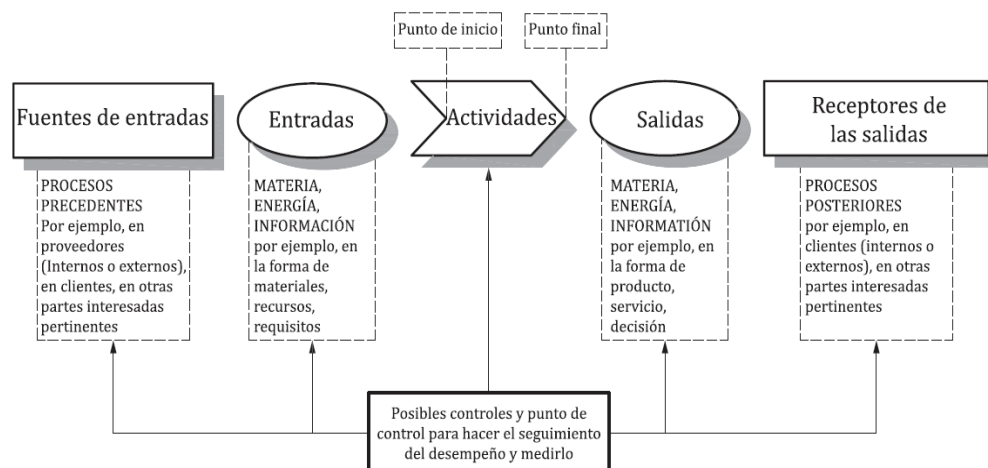
“En esta Norma Internacional, se utilizan las siguientes formas verbales:

- “debe” indica un requisito;
- “debería” indica una recomendación;
- “puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad.” (ISO, 2015, p.VII)

El concepto de “cliente” es reemplazado por el de “partes interesadas” concepto que engloba no solo al destinatario final del producto o servicio, sino a todos aquellos que participan dentro del proceso en cuestión, y pueden ser tanto clientes internos como externos, proveedores, etc. Este punto, es una diferencia importante respecto a la versión 2008 de la norma, las partes interesadas y sus requisitos se convierten en un factor clave dentro del SGC.

Las dos versiones de la norma tienen un enfoque basado en procesos, que busca mejorar la satisfacción del cliente o partes interesadas cumpliendo con sus expectativas a partir del desarrollo, implementación y mejora de la eficacia de un SGC. Dicho enfoque, se define como 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. Dentro de sus ventajas, encontramos el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como, su combinación e interacción.

Representación esquemática de los elementos de un proceso



Fuente: Norma ISO 9001:2015 (IRAM 2015, p. IX)

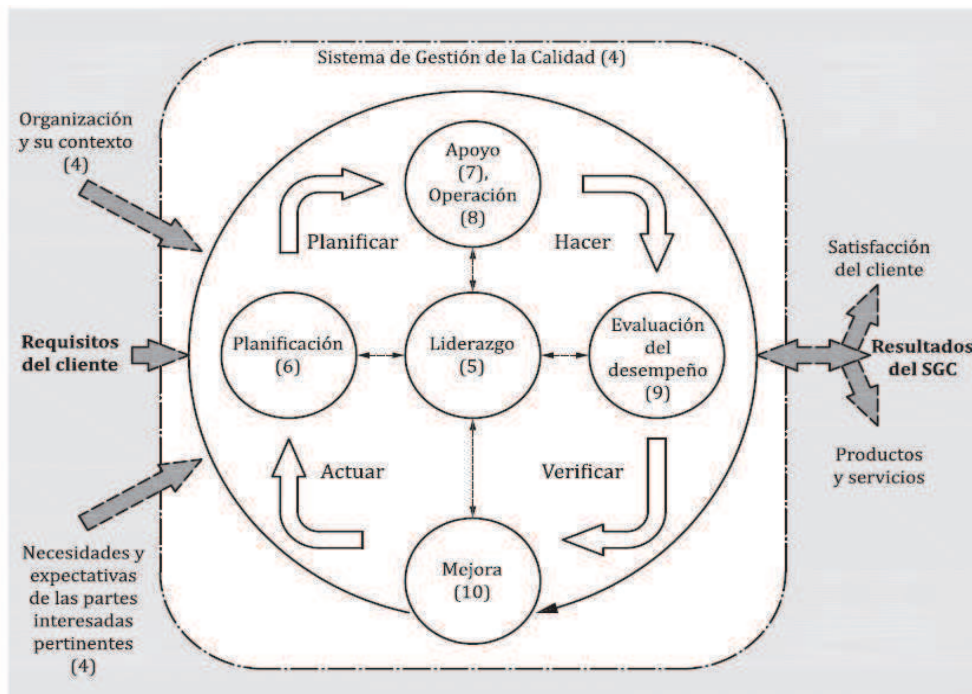
En la versión 2015, este enfoque incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar- Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos, el cual es considerado esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. Si bien estos puntos estuvieron siempre presentes en versiones anteriores, a partir, por ejemplo, de la toma de acciones preventivas y minimización de posibles no conformidades, toma aquí un papel fundamental que tiene que ver con el aumento de la eficiencia del SGC con el objetivo de obtener mejores resultados, y mínimos efectos negativos.

Tal como se menciona en la norma, “el Ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia” (ISO, 2015, p. VII). La gestión de los procesos y del sistema se realiza por medio del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) el cual se maneja de manera global teniendo en cuenta los posibles riesgos, previniendo resultados no deseados y aprovechando las oportunidades. La aplicación del enfoque basado en procesos permite: la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos; la consideración de los procesos en términos de valor agregado; el logro del

desempeño eficaz del proceso y la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información. El ciclo PHVA, aplicable a todos los procesos de un sistema de gestión de la calidad, se divide en cuatro etapas las cuales, que teniendo en cuenta la Norma 9001:2015, se describen a continuación:

- Planificar: se deben establecer los objetivos del sistema, así como sus procesos y los recursos necesarios para conseguir los resultados esperados relacionados a los objetivos de calidad y los requisitos del cliente, teniendo en cuenta las políticas de la organización y los riesgos y oportunidades que se puedan presentar.
- Hacer: implementación de lo planificado.
- Verificar: se trata de realizar el seguimiento y la medición de los procesos, productos o servicios que resultan de las actividades de la etapa de planificación. Se debe realizar un informe con los resultados.
- Actuar: consiste en la toma de decisiones y acciones para mejorar el desempeño cuando se requiera.

Representación de la estructura de la Norma Internacional con el ciclo PHVA



Fuente: Norma ISO 9001:2015 (IRAM 2015, p. IX)

Ambas normas, en el apartado de “requisitos”, mantienen un similar objeto y campo de aplicación, solo que en la versión de 2008 solo se hace referencia al “producto”, mientras que la norma 2015 habla de “producto” o “servicio” que estén destinados al cliente o bien hayan sido solicitados por él. Aquí, quedan eliminadas las exclusiones con lo cual se menciona “Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados” (ISO, 2015, p.1). En relación a esto, la norma en su versión 2008 aclara que cuando uno o más requisitos no puedan ser aplicados debido a la naturaleza del producto y/o organización podrán estos considerarse una exclusión.

En el apartado 4 de la versión 2008 se describen las especificaciones de un SGC con los requisitos generales de documentación, el “manual de calidad” (donde se describe el

alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de “exclusiones) y los controles pertinentes. En la nueva versión, este apartado está destinado a que la organización comprenda la organización y el contexto en el cual se encuentra inmersa. Es decir, que esta debe contar con un claro conocimiento de cuales son aquellos factores internos o externos, positivos o negativos que pueden afectar el normal funcionamiento de la organización y, por lo tanto, la concreción de los resultados previstos. La identificación de las partes interesadas del proceso y el alcance del sistema de gestión de calidad esta también aquí descrito.

El apartado 5 se especifica el rol que debe cumplir la alta dirección dentro de la implementación, aquí se identifica otra gran diferencia entre las versiones de la norma analizada. El rol de los líderes pasa a ser fundamental dentro de la ISO 9001:2015, tienen mayor implicancia en el SGC y deben asegurar la integración de los requisitos en los procesos de la organización, así como que la política y los objetivos sean compatibles con la dirección estratégica de la organización. Se debe comprender las fortalezas y debilidades internas de la organización y como estas podrían impactar en la capacidad de ofrecer sus productos o servicios. En la versión 2008 se espera que el compromiso de los líderes sea:

- Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente interno como los legales y reglamentarios.
- Establecer la política de la calidad.
- Asegurar que se establezcan los objetivos de la calidad.
- Llevar a cabo revisiones.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos.

Existe aquí el denominado “Representante de la Dirección” que debe ser designado por la alta dirección y que tendrá como responsabilidad los puntos arriba descritos. Es de alguna manera quien vincula al sistema con la alta dirección supervisando, auditando y evaluando. Esta figura desaparece en la nueva versión, la visión de liderazgo es mucho más

extensa, comprende todos los puntos detallados a continuación y buscan que la alta dirección muestre liderazgo y compromiso:

- Asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- Asegurar que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- Asegurar la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
- Promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- Asegurar que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;
- Comunicar la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
- Asegurar que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
- Comprometer, dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad
- Promover la mejora;
- Apoyar otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

Mientras que en ambas versiones se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente, la versión 2015 menciona a la alta dirección como responsable de mantener dicho enfoque y garantizar tanto el entendimiento como el cumplimiento de las necesidades del cliente, así como también, la consideración de riesgos y oportunidades que puedan afectar la conformidad de los productos y servicios.

La política de calidad, no solo, debe ahora ser adecuada al propósito de la organización sino también apoyar su dirección estratégica.

Dentro del ámbito de la planificación, que se aborda en la versión 2008 en los apartados 4.1 y 4.2 y en la nueva versión en el número 6, busca completar una nueva forma de hacer frente a las acciones preventivas. El cumplimiento de los objetivos de la calidad, cuya concepción difiere en ambas versiones, primero solo se destaca que los mismos sean medibles y acordes con la política de calidad, estas características se mantienen en la versión 2015, pero también se destacan más características que los mismos deben cumplir:

- Tener en cuenta los requisitos aplicables;
- Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;
- Ser objeto de seguimiento;
- Comunicarse;
- Actualizarse, según corresponda.

Se vuelve a profundizar en la gestión del riesgo, a fines de aumentar las posibilidades de obtener los resultados previstos y los efectos deseables, y mitigar o reducir aquellos no deseados: “Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios” (ISO, 2015, p.5) Estas acciones deben ser planificadas e integradas a los procesos por la alta dirección quienes debe, a su vez, evaluar su eficacia. Planificar incluirá determinar cómo se van a hacer las cosas, con qué recursos, quien será el responsable, cuáles serán los plazos y como se evaluará el resultado.

En ambas versiones de la norma, y respecto a las áreas de apoyo y gestión de los recursos, se considera que la organización debe implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad con su mejora continua con el fin de aumentar la satisfacción del cliente,

mediante el cumplimiento de sus requisitos. En relación a esto, la ISO 9001 en su versión 2015, no solo detalla evaluar las capacidades y limitaciones de los recursos, sino también, qué se necesita obtener de los proveedores externos; este aspecto es innovador respecto a su versión anterior.

En cuanto a los recursos humanos, se espera que la organización proporcione las personas necesarias para la implementación eficaz del sistema. En este aspecto, se especifican más claramente en la versión 2008, las características que se espera cumplan quienes se encuentren involucrados en cualquier proceso que afecte la conformidad del producto, es decir, que deben contar con la educación, formación, habilidad y experiencia apropiada.

El concepto de infraestructura no presenta mayores diferencias en ambas versiones, debido a que contempla las mismas cuestiones que tienen que ver con edificio, equipos (hardware/ software), y servicios de apoyo como transporte, comunicación y sistemas de información.

El concepto “Ambiente de trabajo”, que refiere a las condiciones bajo las cuales se realizan las diferentes labores, y que contemplaban en una anterior versión de la norma solo factores físicos, ambientales o de condiciones climáticas como temperatura o humedad, es ahora considerado el “Ambiente para la operación de los procesos”. Incluye no sólo estas cuestiones físicas, sino también, aspectos sociales que hacen al manejo de las relaciones interpersonales, el ambiente tranquilo, un ámbito donde no se denoten signos de discriminación como tampoco de conflicto. En línea con esto, se considera también el aspecto psicológico de aquellas partes interesadas, es así como se busca la prevención de los signos de agotamiento o del estrés entre otras.

Dentro de las áreas de apoyo aparece el término “información documentada”, que sustituye a los “documentos” y “registros” de la versión 2008.

En la versión 2015 se definen los requisitos (Información documentada requerida por la norma y la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del SGC) y al respecto se aclara:

La extensión de la información documentada para un sistema de gestión de la calidad puede variar de una organización a otra, debido a:

- el tamaño de la organización y su tipo de actividades, procesos, productos y servicios;
- la complejidad de los procesos y sus interacciones; y
- la competencia de las personas” (ISO, 2015, p. 9)

Tanto la creación y actualización, junto con las descripciones y formato apropiados, así como su aprobación, se encuentran detallados en el apartado 7.5.2. Respecto al control, se requiere que la información sea idónea, esté disponible y protegida. Para su control se deben abordar las siguientes actividades:

- “Distribución, acceso, recuperación y uso;
- Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- Control de cambios (por ejemplo, control de versión);
- Conservación y disposición.

La información documentada de origen externo que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se debe identificar, según sea apropiado, y controlar.

La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificaciones no intencionadas” (ISO, 2015, p.9). Todas estas características de la “información documentada” coinciden con las características que los “documentos” deben poseer según la versión 2008.

En el apartado 8 (en la versión 2008 sería el apartado número 7) se hace referencia a la ejecución de los planes y procesos que permiten a la organización cumplir los requisitos del cliente y el diseño de los productos y servicios. Si bien se abordan los mismos puntos, la versión 2015 extiende cada punto al área de servicios también, no solo a los productos. Los controles de diseño y desarrollo de la norma en su versión 2008, son ampliados no solo a su revisión sino también a su verificación y validación.

El concepto de Evaluación de desempeño aparece como punto diferenciado en relación con la versión 2008, si bien el concepto de satisfacción del cliente se mantiene y en cuyos resultados se debe verificar la percepción de los mismos en función al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización, esta información podrá ser obtenida tanto de encuestas de satisfacción como de análisis de pérdida de negocios o utilización de garantías. La versión 2015 mantiene dichos puntos, pero también solicita que la organización debe determinar cuáles serán los seguimientos a realizar, así como que métodos utilizará y cuando deberán ser llevados a cabo y analizados. Dentro del punto de análisis y evaluación la versión 2015 agrega el punto “grado de satisfacción del cliente” y mantiene los que determinaba la versión 2008. Se mantienen, así mismo, los criterios de auditoría interna, que deben llevarse a cabo en intervalos planificados con revisiones por parte de la dirección a fines de revisar su SGC y asegurarse su conveniencias, adecuación y eficacia.

En el campo de las mejoras, surgen algunos nuevos requisitos para las acciones correctivas: el primero es el de reaccionar a las no conformidades y afrontar las consecuencias que puedan traer estas como resultados. El segundo tiene que ver con la posibilidad de definir si existen no conformidades similares o si podrían, eventualmente, ocurrir.

El concepto de mejora continua se amplía en la nueva versión 2015, para abarcar la idoneidad, adecuación y eficacia del SGC, pero no se especifica de qué manera la organización puede lograrlo.

Principales diferencias en terminología entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Productos	Productos y servicios
Exclusiones	No se utiliza (Véase el Capítulo A.5 para aclarar su aplicabilidad)
Representante de la dirección	No se utiliza (Se asignan responsabilidades y autoridades similares pero ningún requisito para un único representante de la dirección)
Documentación, manual de la calidad, procedimientos documentados, registros	Información documentada
Ambiente de trabajo	Ambiente para la operación de los procesos
Equipo de seguimiento y medición	Recursos de seguimiento y medición
Productos comprados	Productos y servicios suministrados externamente
Proveedor	Proveedor externo

Fuente: Norma ISO 9001:2015 (IRAM 2015, p. IX)

Proceso de Transición

Cada proceso de transición se inicia con la estructuración de la norma ISO (International Organization for Standardization). Luego, se diseña la política de transición por el IAF (International Accreditation Forum) para después reglamentar la misma (The Accreditation Body) se definen las restricciones para entes certificadores (The certification Body) y luego los requisitos que deben cumplir las organizaciones (The Certified Organization)

El Foro Internacional de Acreditación (IAF) ha definido el cronograma de transición, que dice que esta debe suceder hasta tres años después de la publicación de la norma. Es

decir, que considerando la fecha de publicación septiembre de 2015, el plazo estipulado finaliza en septiembre de este año 2018.

Para lograr una transición efectiva, el papel de la alta dirección es clave: La norma pone el Liderazgo en el centro de su objetivo. Es importante también que el grupo de trabajo tenga formación en la norma que sea guiado por un equipo líder del proyecto y que guíen sus acciones a través de un plan de trabajo para luego implementar y evaluar las acciones tomadas.

El Plan de Trabajo se puede desarrollar incluyendo 10 áreas de acción, tal como menciona Virtual Training LTeam en su video “Transición ISO 9001:2015”.

Recuperado de (https://www.youtube.com/watch?v=RX_ysO7id8A)

Gestión del Cambio: Formando al personal en la norma y definir un cronograma del proyecto asignando roles y responsabilidades.

Dirección Estratégica: Alinear el direccionamiento estratégico a través de un Análisis de contexto para la formulación de los objetivos y la política de la calidad.

Gestión de Procesos: Revisar la estructura de procesos para asegurar su eficacia e interacción

Gestión Documental: Identificar la necesidad de hacer adecuaciones al control de los documentos y registros.

Gestión del riesgo: Realizar un análisis de riesgos y de los procesos identificados en el análisis de contexto como así también por parte de los interesados.

Gestión de las partes interesadas: Identificar los requisitos de estas partes en la organización y elaborar un plan para su control.

Requisitos Operacionales: Identificar las adecuaciones necesarias con respecto a la gestión de los recursos y al control operacional del diseño y desarrollo del producto y servicio.

Auditoria Interna: Formar un equipo de auditores para evaluar la conformidad del SGC con los requisitos de la norma.

Revisión por la dirección: Evaluar eficacia, conveniencia y adecuación del Sistema de Calidad.

Auditoria de otorgamiento: Se debe realizar con la entidad certificada de confianza.

Conclusiones

Como se analizó en este capítulo las modificaciones que experimentó la norma han permitido facilitar su lectura y comprensión siendo más específica en algunos puntos, y ampliando el campo en otros. La flexibilización en la utilización de la terminología permite que se adapte de manera más efectiva a cada una de las organizaciones donde la norma busque ser aplicada. El papel de la dirección juega un rol fundamental para el éxito de esta aplicación; no habrá un proceso de re-certificación efectivo si no hay una cultura de calidad que baje desde la dirección y que sea tomada por cada uno de los empleados de la organización.

En resumen, la ampliación de los campos de aplicación, la flexibilización de la terminología y la comprensión de un contexto que tiene que ver con la observación de las posibles variables que puedan incidir en la concreción de los objetivos formulados y la gestión de riesgo como elemento diferenciado forman parte de una nueva perspectiva frente a la organización, su contexto. Los riesgos pueden verse como oportunidades o amenazas y debieran formar parte de la cultura interna de prevención y mejora.

Reevaluar la organización empresarial y ver todo el proceso de certificación como garante

de la calidad, no solo de la certificación final, es clave. Sin dudas, para las empresas implica una gran inversión tanto económica como de recursos y tiempo buscar una certificación bajo la Normas ISO 9001:2008 y constituye una ventaja comparativa muy preciada para cualquier organización en un contexto de cada vez mayor competencia. Es así como la búsqueda de una recertificación que continúe avalando cada uno de los procesos que se encuentran bajo auditoria, resulta fundamental para mantener una presencia diferenciada dentro del mercado.

Capítulo 3

Casos de estudio

En el presente capítulo se buscará conocer las principales dificultades afrontadas por un grupo de empresas en la implementación de la norma ISO 9001:2015 y los beneficios que esperan obtener con esta nueva versión de la norma. Para ello se realizaron entrevistas semi estructuradas, a modo de estudio de casos, a directivos o responsables de calidad de empresas, en su mayoría empresas de servicios, que cuentan con sistemas de gestión de calidad certificados.

Se decidió que la entrevista posea tanto preguntas abiertas, que permitan al entrevistado expresar libremente sus vivencias y experiencias puertadentro las organizaciones donde implementaron este tipo de sistemas de gestión de calidad; como preguntas con opciones, que permitan concentrar las respuestas en una cantidad más acotada de variables. El guion de la entrevista realizada se presenta en el Anexo 2.

El análisis se realizó sobre un total de nueve empresas, por lo tanto, carece de valor estadístico ya que la cantidad entrevistada no es significativa en relación con el total del universo posible, sin embargo, permite apreciar una tendencia que acompaña los objetivos planteados en este trabajo.

Empresas entrevistadas

A continuación, se desarrolla una breve presentación de las empresas entrevistadas.

Empresa	ADEA ADMINISTRADORA DE ARCHIVOS S.A.
Actividad principal	Servicios de almacenamiento y depósito

Norma certificada	ISO 9001:2015
N° de certificado/código	AR-U236075
Ente certificador	Bureau Veritas
Alcance	Diseño y adecuación de soluciones tecnológicas para la gestión documental. Consultoría documental, guarda y custodia. Gestión integral de documentación. Digitalización de documentos. Logística y distribución de documentos. Guarda, custodia y gestión de medios magnéticos (CINTOTECA).

Fuente: Constancia de AFIP- Certificado ISO

AdeA proporciona servicios de gestión documental desde 1995. Sus servicios son utilizados por más de 800 empresas nacionales e internacionales que los eligen por su reconocida experiencia en el mercado; que llevaron a la empresa a consolidarse como una Marca, con identidad fuerte, Alta Innovación tecnológica y Calidad total en las prestaciones de Administración Documental.

Su misión es la de “Alcanzar altos estándares en calidad e innovación y optimizar recursos hacia la mejora continua.”

Fuente: www.adea.net

Empresa	SECURITAS ARGENTINA S.A.
Actividad principal	Servicios de seguridad e investigación
Norma certificada	ISO 9001:2015
N° de certificado/código	3315
Ente certificador	IRAM
Alcance	Diseño, instalación y operación de soluciones de seguridad: vigilancia física y seguridad electrónica, monitoreo de alarmas, custodia de mercaderías en tránsito, "mobile"(rondas controladas) y seguimiento satelital en la República Argentina. Diseño y prestación de servicio de

	capacitación sobre temas de seguridad de bienes y de personas.
--	--

Fuente: Constancia de AFIP- www.iram.com.ar

Securitas es una multinacional de origen sueco. Sus orígenes se remontan al año 1934, año en el que las compañías privadas de seguridad ofrecían principalmente servicios de prevención de incendios y vigilancia de controles de acceso y egreso. Hoy las soluciones de seguridad son diseñadas para satisfacer necesidades especiales de los clientes.

En 1985 Securitas comienza su expansión internacional ganando presencia en 57 países hasta convertirse en líder mundial de la Seguridad Privada. En el año 2000 con la incorporación de APS, First Security y Burns, el Grupo pasó a liderar también el mercado norteamericano. Desde su llegada a nuestro país en el año 2000, Securitas ha brindado soluciones al mercado local, llegando así a convertirse en el referente de la industria.

Fuente: www.securitasargentina.com

Empresa	<i>PROLIJOLIMP SRL</i>
Actividad principal	Servicios de limpieza
Norma certificada	ISO 9001:2008
N° de certificado/código	AR-O235941
Ente certificador	Bureau Veritas
Alcance	Limpieza integral de oficinas, locales comerciales y dependencias asociadas.

Fuente: Constancia de AFIP- Certificado ISO

Prolijolimp cuenta con más 25 años de experiencia brindando servicios de limpieza integral a clínicas, laboratorios, hoteles, droguerías, shoppings, instituciones educativas, organismos gubernamentales, provinciales y municipales.

Fuente: www.prolijolimpsrl.com.ar

Empresa	MULTICONTROL S.A.
Actividad principal	Fabricación de maquinaria y equipo de uso general. Instalación de gas, agua, sanitarios y climatización.
Norma certificada	ISO 9001:2008
N° de certificado/código	2269/99/ANS
Ente certificador	RINA
Alcance	Diseño, fabricación, distribución y gestión del servicio post venta de equipos de aire acondicionado de precisión y confort.

Fuente: Constancia de AFIP- Certificado ISO

Multicontrol S.A. fue fundada en junio de 1983 y comenzó su actividad fabricando equipos de aire acondicionado sistema separado marca **WESTRIC**. Con el paso del tiempo, su línea de productos se fue incrementando hasta la actualidad en que produce una extensa gama de acondicionadores para los mercados del confort, las telecomunicaciones y computación.

El desarrollo tecnológico de sus productos incluye también dispositivos electrónicos tales como controles remotos infrarrojos, controles de condensación, y Controladores Lógicos Programables, indispensables hoy en día en la operación de una moderna instalación de aire acondicionado.

Fuente: www.westric.com

Empresa	<i>ELE SEGURIDAD S.A.</i>
Actividad principal	Servicios de seguridad e investigación
Norma certificada	ISO 9001:2015
N° de certificado/código	AR-O236658
Ente certificador	Bureau Veritas
Alcance	Servicio de seguridad privada.

Fuente: Constancia de AFIP- Certificado ISO

El sitio web de ELE Seguridad S.A. no presenta relacionada con la historia de la empresa.

Empresa	<i>FACILITY SERVICE S.A.</i>
Actividad principal	Servicios de limpieza
Norma certificada	ISO 9001:2015
N° de certificado/código	4001
Ente certificador	IRAM
Alcance	Prestación de servicio de limpieza de oficinas, locales comerciales y plantas industriales. Prestación de servicio de mantenimiento edilicio.

Fuente: Constancia de AFIP- www.iram.com.ar

Facility Service S.A. es una compañía argentina con años de trayectoria en la industria, que brinda servicios profesionales de Mantenimiento, Limpieza y Facility Management con casa matriz en Buenos Aires y sede en la Ciudad de Córdoba.

En su sitio web, la empresa detalla los motivos para contratar sus servicios, dentro de los cuales se encuentra el contar con la certificación ISO 9001:2015, entre otros.

Fuente: www.facilityservice.com

Empresa	SODEXO ARGENTINA S.A.
Actividad principal	Servicios de preparación de comidas para empresas y eventos
Norma certificada	ISO 9001:2008
N° de certificado/código	GB 12/85894
Ente certificador	UKAS
Alcance	Prestación de servicios de gestión de instalaciones para la industria farmacéutica y de la industria de salud del consumidor

Fuente: Constancia de AFIP- Certificado ISO

En 1966, Pierre Bellon fundó la compañía con el nombre “Sodexho” (del francés “Société d'Exploitation Hôtelière”). En 2000, la compañía pasó a llamarse “Sodexho Alliance” en virtud de tres importantes adquisiciones que había realizado para consolidar su red internacional (Gardner Merchant en el Reino Unido, Partena en los países escandinavos y Marriott Management Services en Norteamérica). En 2006, se eliminó la palabra “Alliance” y, en 2008, se simplificó la ortografía del nombre y se reemplazó “Sodexho” por “Sodexo”.

Sodexo está presente en Argentina desde 1992, brindando una amplia variedad de servicios en todo el país. Con más de 1.600 Colaboradores y en más de 75 sitios, atiende a las más diversas compañías e instituciones en los segmentos Corporativo, Salud, Educación, Energía y Recursos.

Sodexo brinda **servicios de alimentación, mantenimiento y limpieza.**

Fuente: <https://ar.sodexo.com>

Empresa	BOMBICINO DIAGNOSTICOS S.A.
Actividad principal	Servicios relacionados con la salud humana.

Norma certificada	ISO 9001:2015
N° de certificado/código	01- 10006 1629742
Ente certificador	TÜV Rheinland
Alcance	Servicio de Salud Ocupacional en el ámbito nacional a través de recursos propios y prestadores tercerizados, en sede central de la empresa, en instalaciones del cliente con unidades sanitarias móviles propias.

Fuente: Constancia de AFIP- Certificado ISO

Bombicino Diagnósticos S.A. es una empresa nacional con más de 45 años de trayectoria y cuya actividad exclusiva es la Salud Ocupacional.

Fuente: www.bombicino.com.ar

Empresa	<i>DISTRIBUIDORA CUMMINS S A.</i>
Actividad principal	Venta al por mayor de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores
Norma certificada	ISO 9001:2008
N° de certificado/código	AR-O234757
Ente certificador	Bureau Veritas
Alcance	Venta de autopartes

Fuente: Constancia de AFIP- Certificado ISO

En febrero de 1919, en Columbus, Indiana, Estados Unidos, nace Cummins Engine Company fruto de la asociación entre el inventor Clessie Cummins y su empleador, el banquero William Glanton Miller. En ese mismo año se fabrican los primeros motores Cummins modelo Hvid.

En 1956 se construye en Escocia, la primera fábrica de motores y componentes fuera de EE.UU. y se inicia de este modelo la internacionalización de las operaciones y distribución del motor Cummins.

En 1971, siguiendo la trayectoria de algunos de sus grandes clientes mundiales, Cummins Engine Company se instala en Brasil, atraída por las nuevas oportunidades del mercado de la región.

En 1987 nace Cummins San Luis Potosí, México. Son los años 80 y ante una intensa competencia global, Cummins inicia una reestructuración y expansión mundial, donde se construyen plantas de manufactura en China, India, Japón y México.

En 1992 nace Cummins Argentina. La empresa rápidamente inicia un proceso de expansión ininterrumpida que continua en la actualidad, con una red de 37 concesionarios y el soporte de sus sucursales en Argentina, Uruguay, Bolivia y Paraguay.

Fuente: www.cummins.com.ar

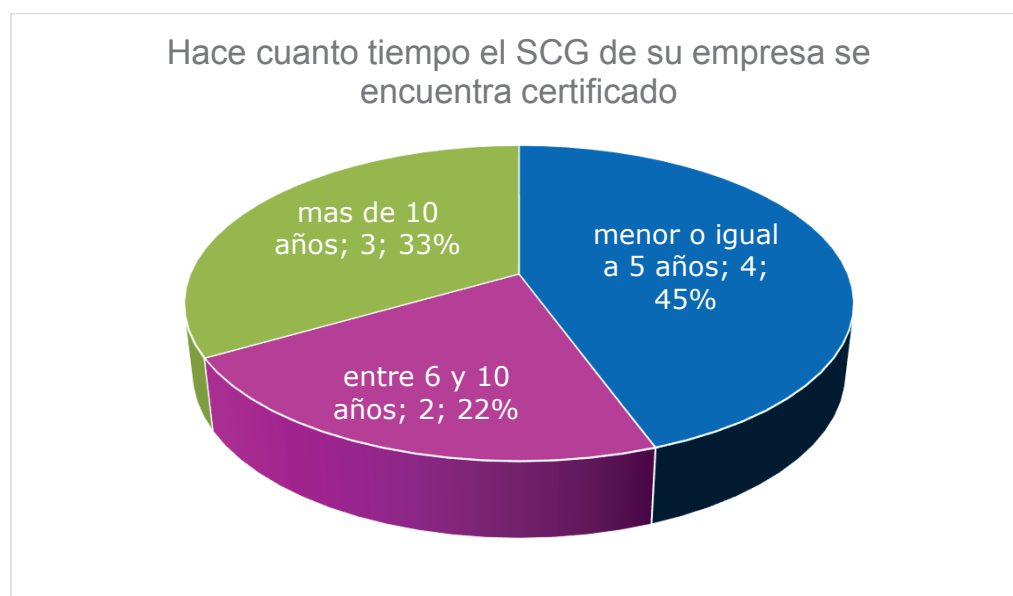
Análisis de los resultados

Mediante una serie de preguntas abiertas y cerradas se buscó que cada compañía que nos brindó información valiosa para este trabajo nos permitiera delinear el camino hacia una serie de conclusiones en función de la temática seleccionada. Las respuestas de cada entrevista realizada se hallan en el Anexo 3.

Los resultados de la primera pregunta que ahonda en el significado de la calidad dentro de la organización arroja, como punto común, la importancia del valor agregado que la certificación de un sistema de calidad le da a la compañía. Esto redundará en mejores rendimientos, funcionalidades internas y en un crecimiento en la confianza por parte de los clientes. Los conceptos “mejora continua” y “satisfacción total” aparecen recurrentemente

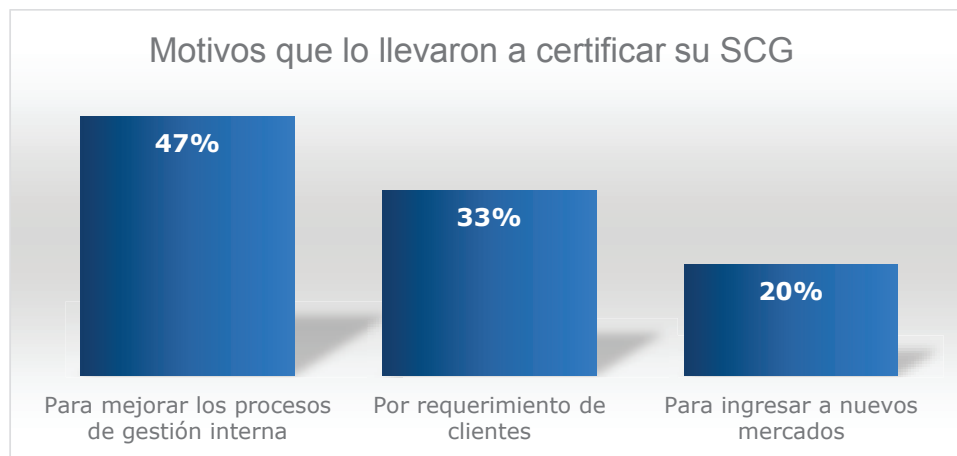
como un punto a alcanzar. Más allá de los resultados, la búsqueda de procesos robustos que permitan garantizar la calidad de los productos y/o servicios brindados es un punto que los diferentes líderes mencionan. Si bien las respuestas se enfocan más en la percepción externa, es decir, en el posicionamiento que esto le da a la compañía muchos líderes mencionan la calidad como pilar fundamental o valor de la compañía. Es interesante notar que todas las empresas consideran a la certificación como medio para alcanzar o mejorar la participación de mercado.

En relación a las respuestas obtenidas sobre cuánto tiempo hace que las empresas se encuentran certificadas, los resultados se encuentran dispersos. La empresa con mayor antigüedad en su certificación data del año 1998. Todas las demás, certificaron recién a partir del año 2000, lo cual da un panorama de la importancia que adquirió para el mercado el obtener este aval en los últimos tiempos: esto tiene que ver con la velocidad con la que se dan los cambios actualmente, el avance de la tecnología que fomenta una globalización mucho más rápida y, por ende, la necesidad de una rápida adaptación de los procesos que debe dar respuesta a escenarios cada vez más cambiantes.



Fuente: Elaboración propia

Respecto al motivo que impulso la búsqueda de la certificación del SGC, 5 de los 9 entrevistados respondieron que esto se debió a requerimientos por parte de los clientes. Esto se podía desprender también de los resultados de la pregunta número 1 donde se podía prever la importancia de este sector externo dentro la percepción de la compañía. Por otro lado, 7 de 9 empresas acuerdan en el hecho de que la certificación sirvió para mejorar los procesos de gestión interna. Un porcentaje menor afirmo que le sirvió para propiciar el ingreso a nuevos mercados. Si bien, como ya se mencionó, las certificaciones datan de poco tiempo atrás las compañías (en muchos casos de gran estructura) tienen una presencia solida dentro del mercado. En el caso de los líderes que se explayaron en la respuesta de este punto, detallaron el aspecto de mantener la fidelidad de los clientes.



Fuente: Elaboración propia

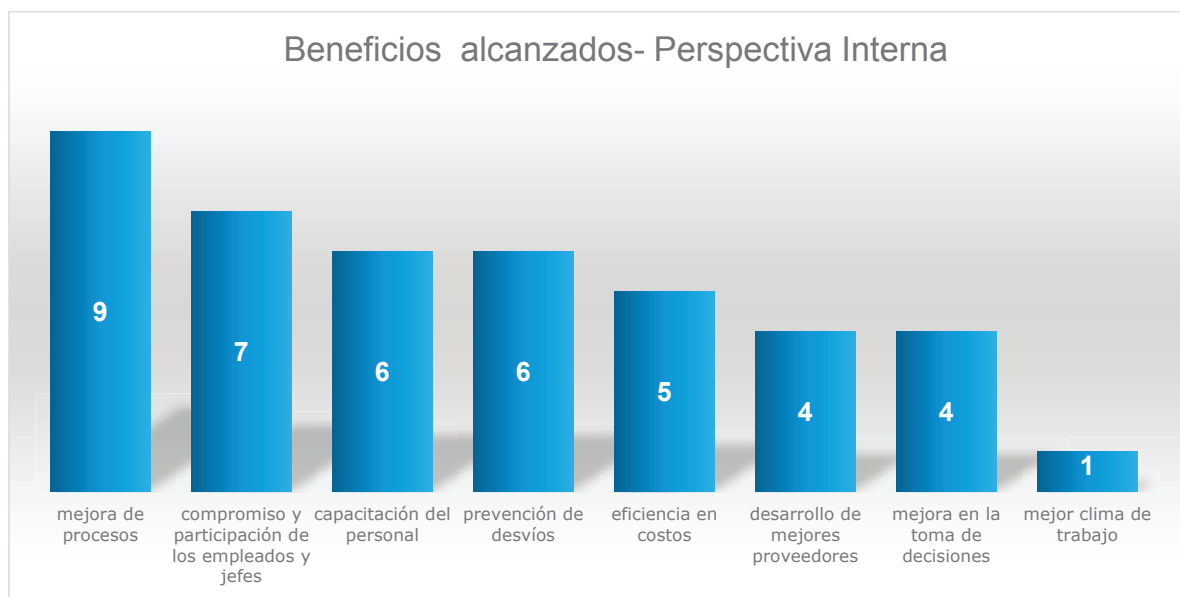
En relación a la pregunta 4, en la que se hacía mención a como se llevó adelante el proceso de certificación, solo 2 compañías afirmaron haberlo realizado desde el inicio con personal propio. En los otros casos, declararon haber buscado soporte externo de auditores,

para luego capacitar a personal interno y posteriormente, crear el departamento de calidad para poder llevar adelante las tareas asociadas los diferentes requerimientos. En uno de los casos, contrataron consultores pertenecientes a Certificadoras de gran renombre como Bureau Veritas.

Si bien todos los sectores debieran participar, la realidad que planteo cada empresa es que abocó una serie de recursos para llevar adelante el proceso de certificación y manifestaron que el compromiso de toda la compañía es complejo de lograr. Los entrevistados afirmaron que es difícil que se genere un compromiso por parte de los empleados, que comprendan la existencia de determinados procedimientos y se comprometan con actividades asociadas a los mismos. Este punto se ve reflejado en las respuestas de la pregunta 5, donde los líderes plantearon el conflictivo proceso de lograr el compromiso de los empleados. El cambio de paradigma y cultura organizacional es un punto que también surge de las respuestas. No solo debe ser un compromiso de la dirección, sino también de cada empleado que tiene que tomar la calidad como un asunto propio. El tiempo invertido, es un factor clave que se desprende de las diferentes respuestas como elemento que dificultó la implantación de los SGC. En menor medida, la preparación de la documentación, que hoy en día mucho más flexible por los requisitos de la nueva versión, pero que con la Norma ISO9001:2008 significó una barrera importante para derribar. Aun así, y siendo consientes todos los líderes de las inversiones antes descriptas, tanto económicas como de recursos y tiempo el 100% de los entrevistados coincidió que la inversión valió la pena.

En relación a la pregunta 7 y desde el punto de vista interno, los 9 entrevistados afirmaron que lograron una mejora de los procesos con la implementación del SGC; 5 de los 9 reconocieron haber obtenido una mejora en la eficiencia relacionada con su estructura de costos; 6 de 9 afirmaron que les ayudo a prevenir desvíos, lo cual también impacta positivamente en una estructura de costos que se reduce.

Si bien la mayoría de los líderes del sector consideraron como compleja la transición para lograr un compromiso mayor de toda la compañía dentro del proceso de certificación, 7 de los 9 entrevistados consideran que, a partir de esto, el compromiso de jefes y subordinados se incrementó. Menos de la mitad cree que a partir de la certificación se logró una mejora en la toma de decisiones y que permitió el desarrollo de mejores proveedores. Solo 1 de los entrevistados considero que mejoró el clima laboral.



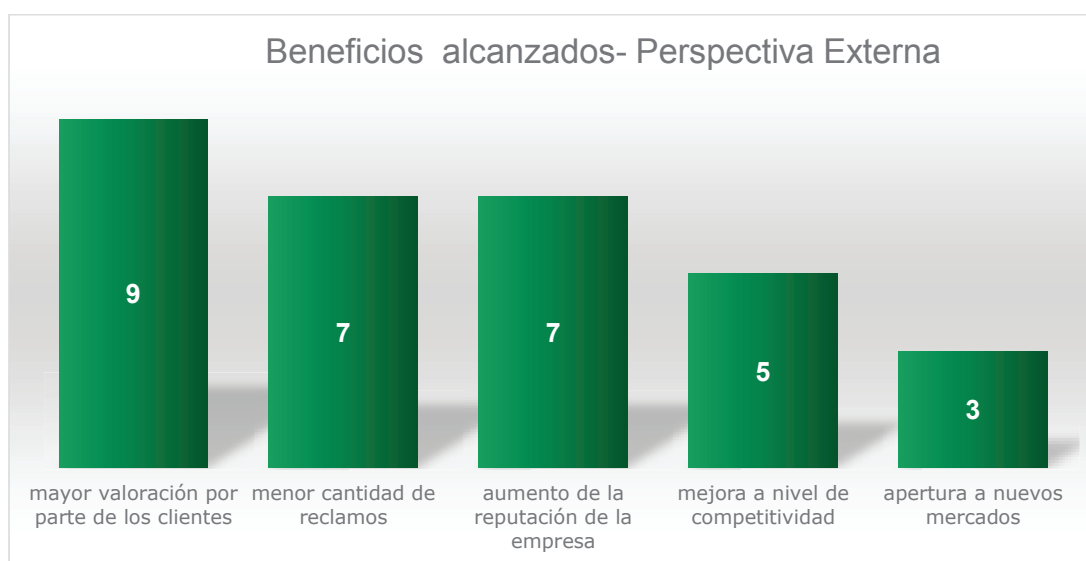
Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta la distribución porcentual de los beneficios que los encuestados consideran haber alcanzado luego de la certificación de sus SGC, desde la perspectiva interna de la organización.

Distribución porcentual de la perspectiva interna	
Mejora de procesos	100%
Compromiso y participación de los empleados y jefes	78%
Capacitación del personal	67%
Prevención de desvíos	67%
Eficiencia en costos	56%
Desarrollo de mejores proveedores	44%
Mejora en la toma de decisiones	44%
Mejor clima de trabajo	11%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al punto de vista externo, el 100% consideró que gracias a la obtención de la certificación se logró una mayor valorización por parte de los clientes. En esta línea, 7 de 9 creen que contribuyó positivamente en la reputación de la empresa: es decir, en el posicionamiento frente a la competencia y a la disminución de reclamos por parte de los clientes. Solo 5 consideran que la certificación contribuyó con una mejora del nivel de competitividad, esto puede estar referido al rubro en el cual la empresa presta sus servicios. Muchas empresas, como ya se aclaró, tenían una posición de privilegio en el mercado y esto solo vino a contribuir como un elemento de valor agregado. En cuanto a la contribución de la certificación a la apertura de nuevos mercados, solo 3 encuestados contestaron afirmativamente.



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta la distribución porcentual de los beneficios que los encuestados consideran haber alcanzado luego de la certificación de sus SGC, desde la perspectiva externa de la organización.

Distribución porcentual de la perspectiva externa	
Mayor valoración por parte de los clientes	100%
Menor cantidad de reclamos	78%
Aumento de la reputación de la empresa	78%
Mejora a nivel de competitividad	56%
Apertura a nuevos mercados	33%

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Aunque las entrevistas realizadas están basadas en una muestra pequeña y con limitada representatividad, los resultados permiten identificar los puntos de encuentro en las respuestas brindadas por los entrevistados sobre los principales beneficios obtenidos por mantener un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo norma ISO 9001 y las dificultades que encontraron en la implementación de versión 2015 de la misma.

A partir de las respuestas obtenidas, fue posible señalar que el principal motivo que los impulso a certificar esta norma internacional fue logrado, ya que la totalidad de los encuestados indicaron como beneficio destacado que los procesos de gestión interna mejoraron a partir de su implementación, junto con una mayor valoración por parte de sus clientes. En un segundo plano se consideraron el mayor compromiso y participación de los empleados y jefes, la capacitación del personal y, consecuentemente, la menor cantidad de reclamos por parte de sus clientes.

En cuanto a las dificultades que surgieron del análisis de las entrevistas en relación a la nueva versión de la norma, el desafío más representativo fue el de determinar y abordar los riesgos y oportunidades, seguido por el tiempo y los recursos que demanda el mantenimiento de este tipo de sistemas de gestión y el conflicto que sugiere el cambio de paradigma y cultura organizacional.

A pesar de esas barreras a derribar, todas las compañías optaron por recertificar sus SGC bajo la norma ISO 9001:2015 este año. Algunas ya lo llevaron a cabo y otras están aún en vías de hacerlo, eligiendo de este modo, el camino de la mejora continua.

Capítulo 4

Conclusiones finales

En el desarrollo del trabajo se puede identificar un concepto casi implícito que parece no tener vuelta atrás en la participación de las organizaciones en este exigente mundo globalizado, este concepto es “evolución”. Las economías, los mercados, las organizaciones, los empresarios, los productos, las normas, todo evoluciona de manera permanente y, a partir de la globalización, este crecimiento exponencial alcanza límites inimaginables. El mercado se perfecciona, se generan instituciones para crear estándares y normas globales y las demandas se vuelven cada vez más exigentes. El resultado de esta exigencia produce nuevas actualizaciones de las normativas y así sucesivamente, creando un circuito cerrado, obligando a todos sus componentes a la búsqueda de la mejora continua. Lo que se puede concluir es el paradigma que atraviesan las organizaciones en búsqueda de una superación constante de la calidad.

Esta evolución del concepto de calidad obligó a las empresas no solo a tener en cuenta las especificaciones de los bienes y/o servicios, sino también a las necesidades del mercado.

A fines de cumplir con el objetivo principal de este trabajo se analizaron las diferencias que surgen de las últimas dos versiones de la norma ISO 9001 (2008 y 2015). Se ha encontrado que, en su versión más reciente, la norma amplía su campo de acción y permite una mejor adaptación de la misma a los diferentes tipos de empresas. Tanto el liderazgo como la gestión de los riesgos son elementos fundamentales para la implementación exitosa de un SGC. Adicionalmente para su aplicación se demanda una cultura de calidad en todos los miembros de la organización, lo que representa como un gran desafío para la Dirección

de las empresas. Esto se pudo relevar en la información recopilada de las diferentes entrevistas que se tuvo oportunidad de realizar con referentes del área en cada una de las compañías bajo estudio. El análisis de sus respuestas permite identificar que la mayor dificultad fue desarrollar e implementar la gestión de los riesgos, punto vital en la diferenciación de la norma en su nueva versión de 2015 con su versión anterior de 2008. Otros puntos que surgieron fueron el costo y los recursos necesarios. Dentro de los beneficios alcanzados se pueden desprender la mejora de procesos internos, la mayor valoración por parte de los clientes y sobre todo el sostenimiento de estándares de calidad que les permitan adaptarse a un entorno cambiante y competitivo.

El desarrollo de este trabajo, la recopilación y análisis de datos (entrevistas y documentos), permite demostrar el cumplimiento de los objetivos planteados, para concluir que, no obstante, las dificultades o desafíos que puedan constituir los nuevos requisitos de la norma ISO 9001:2015, los beneficios internos y externos asociados a conservar un SGC certificado bajo esta norma, son motivo suficiente para que la totalidad de las empresas encuestadas hayan decidido adecuarse y permanecer en el camino de la mejora continua.

Bibliografía

- ALONSO ALMEIDA, Mar; BARCOS REDIN, Lucia; CASTILLA, Juan. (2006) *Gestión de la Calidad de los procesos turísticos*. Madrid, España: Síntesis.
- Asociación Americana de Psicología (2010) *Normas APA*. Recuperado de: www.apastyle.org
- BURCKHARDT Leiva; GISBERT SOLER, Victor; PEREZ MOLINA, Isabel. (2016) *Estrategia y Desarrollo de una Guía de Implantación de la norma ISO 9001:2015*. 1ra edición, Alicante, España.
- CAMISÓN, Cesar; CRUZ, Sonia; GONZALEZ, Tomás. (2006) *Gestión de la Calidad*. Madrid, España: Pearson.
- DEMING, W.E. (1950) "*Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*".
- FEIGENBAUM, A. V. (1994) *Control total de la calidad*, 3ª.Ed., México: Cecsa.
- FICARRA, José Antonio. (2009) *La dirección estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires.
- <http://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/ZERBITZUAN%2037.pdf>
- <http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/ftp/documentos/calidad.pdf>
- <https://www.estrucplan.com.ar/Producciones/imprimir.asp?IdEntrega=997>
- Avila Pagina 1, recuperado de https://www.academia.edu/10267094/CALIDAD_TOTAL?auto=download
- <http://www.ambito.com/747332-unas-7-mil-empresas-deberan-migrar-a-la-nueva-iso-9001>
- IMAI, Massaki (2001) *La clave de la ventaja competitiva japonesa*. 13ra Edición, México.
- ISHIKAWA, K. (1990) *¿Qué es el control total de calidad?* La modalidad japonesa, Barcelona, España: Norma.
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). <http://www.iram.org.ar/>
- International Organization for Standardization(ISO). <https://www.iso.org>
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. (2008) *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Pearson
- JURAN, Joseph (1988) *Juran y la planificación para la calidad*" Versión Española, Madrid, España: Diaz Santos.
- Norma Argentina IRAM-ISO 9001, Segunda edición 2008-12-23. Sistemas de Gestión de Calidad- Requisitos.

- Norma Argentina IRAM-ISO 9001, Tercera edición 2015-09-25. Sistemas de Gestión de Calidad- Requisitos.
- RUIZ, RAMON. (2006) *Historia y evolución del pensamiento científico*. Recuperado de: <https://asodea.files.wordpress.com/2009/09/ruiz-limon-ramon-historia-de-la-ciencia-y-el-metodo-cientifico.pdf>
- TORRES Saumeth. (2012) *Dimensión Empresarial* -Vol. 10 No. 2, Diciembre de 2012, págs. 104. Recuperado <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/download/213/197>
- YUNI José Alberto. (2014) *Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Buenos Aires, Argentina: Brujas.

Anexo 1

Comparativo de Índices: Norma ISO 9001- Versiones 2008 y 2015

Norma ISO 9001-2008 Índice		Norma ISO 9001-2015 Índice	
0.1	Generalidades	0	Introducción
0.2	Enfoque basado en procesos		
0.3	Relación con la Norma ISO 9004		
0.4	Compatibilidad con otros sistemas de gestión		
1	Objetivo y campo de aplicación	1	Objeto y campo de aplicación
1.1	Generalidades		
1.2	Aplicación		
2	Referencias normativas	2	Referencias Normativas
3	Términos y definiciones	3	Términos y definiciones
4	Sistema de gestión de la calidad	4	Contexto de la Organización
4.1	Requisitos generales	4.1	Comprensión de la organización y de su contexto
4.2	Requisitos de documentación	4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de la partes interesadas
		4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad
		4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos
5	Responsabilidad de la dirección	5	Liderazgo
5.1	Compromiso de la dirección	5.1	Liderazgo y compromiso
5.2	Enfoque al cliente	5.1.1	Generalidades
5.2	Política de la calidad	5.1.2	Enfoque al cliente
5.4	Planificación	5.2	Política
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	5.2.1	Establecimiento de la política de calidad
5.6	Revisión por la dirección	5.2.2	Comunicación de la política de calidad
		5.3	Roles, responsabilidades y autoridades

6	Gestión de los recursos	6	Planificación
6.1	Provisión de recursos	6.1	Acciones para abordar los riesgos
6.2	Recursos humanos		Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
6.3	Infraestructura	6.2	lograrlos
6.4	Ambiente de trabajo	6.3	Planificación de los cambios

7	Realización del producto	7	Apoyo
7.1	Planificación de la realización del producto	7.1	Recursos
7.2	Procesos relacionados con el cliente	7.1.1	Generalidades
7.3	Diseño y desarrollo	7.1.2	Personas
7.4	Compras	7.1.3	Infraestructura
7.5	Producción y prestación del servicio	7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos
7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición	7.1.5	Recursos de seguimiento y medición
		7.1.6	Conocimiento de la organización
		7.2	Competencia
		7.3	Toma de conciencia
		7.4	Comunicación
		7.5	Información documentada
		7.5.1	Generalidades
		7.5.2	Creación y actualización
		7.5.3	Control de la información documentada

8	Medición, análisis y mejora	8	Operación
8.1	Generalidades	8.1	Planificación y control operacional
8.2	Seguimiento y medición	8.2	Requisitos para los productos y servicios
8.3	Control del producto no conforme	8.2.1	Comunicación con el cliente
8.4	Análisis de datos		Determinación de los requisitos para los productos y servicios
8.5	Mejora	8.2.2	Revisión de los requisitos para los productos y servicios
		8.2.3	y servicios
			Cambios en los requisitos para los productos y servicios
		8.2.4	y servicios
			Diseño y desarrollo de los productos y servicios
		8.3	servicios
		8.3.1	Generalidades
		8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo
		8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo
		8.3.4	Controles para el diseño y desarrollo
		8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo
		8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo
			Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
		8.4	

		<ul style="list-style-type: none"> 8.4.1 Generalidades 8.4.2 Tipo y alcance del control 8.4.3 Información para los proveedores externos 8.5 Producción y provisión del servicio Control de la producción y de la provisión del servicio 8.5.1 8.5.2 Identificación y trazabilidad Propiedad perteneciente a los clientes y proveedores externos 8.5.3 8.5.4 Preservación 8.5.5 Actividades posteriores a la entrega 8.5.6 Control de los cambios 8.6 Liberación de los productos y servicios 8.7 Control de las salidas no conformes
		<p>9 Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.1.1 Generalidades 9.1.2 Satisfacción del cliente 9.1.3 Análisis y evaluación 9.2 Auditoría interna 9.3 Revisión por la dirección 9.3.1 Generalidades 9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección 9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección
		<p>10 Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> 10.1 Generalidades 10.1 No conformidad y acción correctiva 10.3 Mejora continua
	<p>Anexo A (informativo) Correspondencia entre la Norma ISP 9001:2008 y la Norma ISO 14001:2004</p> <p>Anexo B (informativo) Cambios entre las Normas ISO 9001:200 e ISO 9001:2008</p> <p>Bibliografía</p>	<p>Anexo A (informativo) Aclaración de la nueva estructura, terminología y conceptos</p> <p>Anexo B (informativo) Otras Normas Internacionales sobre gestión de la calidad y sistemas de gestión de la calidad desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176</p> <p>Bibliografía</p>

Anexo 2

Modelo de Entrevista

- 1- ¿Que representa la calidad para su organización?
- 2- ¿Hace cuánto tiempo el Sistema de Gestión de Calidad (en adelante SGC) de su empresa se encuentra certificado?
- 3- ¿Cuáles son los motivos que inicialmente los llevaron a certificar su SGC?

- Por requerimiento de clientes
- Para mejorar los procesos de gestión interna
- Para ingresar a nuevos mercados
- Otros (detallar)

- 4- ¿Cómo llevaron adelante el proyecto de certificación? ¿Debieron contratar consultores o personal especializado? ¿Lo mantienen actualmente?
- 5- ¿Cuáles fueron las principales dificultades que enfrentaron durante el proceso de la implementación de su Sistema de Gestión de Calidad?
- 6- La certificación de un SGC es un proceso que, en general, le demanda a la organización un gran esfuerzo, tanto a nivel humano como económico. ¿Considera que valió la pena?

- SI
- No

- 7- ¿Cuáles de estos beneficios que considera haber logrado a partir de la certificación de su SGC, tanto desde la perspectiva interna como externa?

Interna:

- Mejora de procesos

- Eficiencia en costos
- Capacitación del personal
- Prevención de desvíos
- Compromiso y participación de los empleados y jefes
- Mejor clima de trabajo
- Desarrollo de mejores proveedores
- Mejora en la toma de decisiones
- Otros (detallar)

Externa:

- Mayor valoración por parte de los clientes.
- Menor cantidad de reclamos
- Mejora en el nivel de competitividad
- Apertura de nuevos mercados
- Aumento de la reputación de la empresa
- Otros (detallar)

8- En septiembre de 2015 se publicó una versión actualizada de la norma ISO 9001 con cambios en los requisitos que deben cumplir las organizaciones que deseen mantener sus SGC certificados bajo este estándar, otorgando un plazo hasta septiembre de 2018 para que las empresas hagan la transición hacia esta nueva versión. Frente a este cambio, que decisión tomó su organización:

- Adaptar su SGC a los nuevos requerimientos y re-certificar
- Nada, y perder el certificado.

9- Si su organización decidió re-certificar bajo la nueva versión, ¿qué requisitos representaron un mayor desafío para su implementación?

10- ¿Qué beneficios cree que esta nueva versión puede aportarle a su organización?