



Universidad de Valladolid

**LA NORMA ISO 9001:2015 EN EL ÁMBITO
DE LOS RRHH.
VISIÓN PRÁCTICA EN EL SECTOR DE LA
ENSEÑANZA.**

Facultad de Ciencias del Trabajo
Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos
Curso 2020 -2021

Autor: Francisco Javier García Roda

Tutor: Diego Vázquez Villamediana

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	3
1.1	Justificación	3
1.2	Competencias adquiridas con la realización de este trabajo	4
1.3	Análisis del contexto	6
2.	FUNDAMENTOS TEORICOS	9
2.1	¿Qué es la ISO 9001:2015?	9
2.2	Análisis ISO 9001:2015	11
2.3	¿A quién va dirigido?.....	14
2.4	Entidades que otorgan la Certificación ISO.....	16
2.5	Comparación con otros modelos de calidad como el EFQM	16
2.6	Interpretación de la ISO en relación con la película JOBS (Modelo Apple) ..	17
2.7	Factores Clave ISO 9001:2015	18
2.8	Herramientas para implementar la ISO 9001:2015	19
2.8.1	Coaching	19
2.8.2	Balance Scorecard.....	23
2.8.3	Monozukuri.....	26
3.	ISO 9001:2015 Y LOS RECURSOS HUMANOS	27
3.1	Punto 4 ISO. Contexto de la organización.....	27
4.1.	Comprensión de la organización y de su contexto.	27
4.2.	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	27
4.3.	Determinar el alcance del sistema de calidad.	28
4.4.	Sistema de la calidad y sus procesos.	29
3.2	Punto 5 ISO. Liderazgo y compromiso.	32
5.2	Política de calidad	33
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	34
3.3	Punto 6 ISO. Planificación, riesgos y oportunidades	34
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.....	35
3.4	Punto 7 ISO. Recursos	36

7.1.1. Generalidades.....	37
7.1.2 Personas.	37
7.1.4. Ambiente para la aprobación de los procesos.	38
7.1.6. Conocimientos de la organización.....	38
3.5 Punto 9 ISO. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	40
9.3 Revisión por la dirección.....	41
4. APLICACIÓN PRÁCTICA.....	42
4.1 Introducción	42
4.2 La clave del éxito, los equipos de calidad	44
4.3 Barreras de la gestión de un centro educativo	46
4.4 La gestión del centro educativo	47
4.5 Alineación de la gestión del centro educativo con la Norma ISO 9001:2015 y su Sistema de Gestión de Calidad.	50
5. CONCLUSIONES.....	56

1. INTRODUCCIÓN. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.1 Justificación

El presente trabajo forma parte de la asignatura “Trabajo fin de grado” del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Hipótesis de partida:

Tras la asignación del tema ISO 9001:2015 y los recursos humanos (RRHH), analice la norma y llegue a la conclusión de que es un tema de gran actualidad y demandado por las empresas. Además se encuentra en un periodo de expansión debido a las tendencias crecientes de control/trazabilidad, sostenibilidad, y calidad. Previamente había realizado un estudio del sector del coaching, dos temas que se pueden relacionar, siendo el coaching una herramienta de gran practicidad para lograr la deseada correcta implementación del sistema de gestión de calidad por parte del departamento de RRHH y de los líderes de la empresa.

Palabras Clave:

- Gestión – Calidad – Sistema de Gestión de Calidad

- Excelencia
- ISO 9001:2015
- Empresa/Organización
- Mejora continua
- Enfoque en cliente
- Enfoque en riesgo
- Enfoque en procesos
- Manual de calidad
- Educación
- Coaching

Todo lo relativo a la calidad se ha convertido en un tema cada vez más recurrente e importante en el mundo empresarial, principalmente debido a unos clientes cada vez más exigentes que obligan a las empresas a adaptarse a las exigencias del mercado implantando Sistemas de Gestión de Calidad que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes, además de cumplir con los requisitos reglamentarios y legales relativos a su actividad.

La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), considero que este tema es interesante dado que se puede aplicar a todo tipo de empresas y que beneficia a todas las partes intervinientes en el proceso comercial. Destaca su enfoque en el cliente, indispensable y en crecimiento exponencial en los últimos años, aumentando su satisfacción y generando un mejor desempeño por parte de la empresa. La elección del sector de la educación se debe a la proximidad con el mismo, lo cual me permite obtener información y realizar un análisis más conciso al respecto, además de ser un sector en el que existe una gran oferta y competitividad, por lo tanto, un servicio de calidad y la diferenciación son fundamentales.

1.2 Competencias adquiridas con la realización de este trabajo

Competencias Genéricas (CG)

Instrumentales

CG.1. Capacidad de análisis y síntesis

CG.2. Capacidad de organización y planificación

CG.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa

CG.6. Capacidad de gestión de la información

CG.8. Toma de decisiones

Personales

CG.12. Habilidades en las relaciones interpersonales

CG.14. Razonamiento crítico

Sistemáticas

CG.16. Aprendizaje autónomo

CG.17. Adaptación a nuevas situaciones

CG.18. Creatividad

CG.20. Iniciativa y espíritu emprendedor

CG.21. Motivación por la calidad

Competencias Específicas (CE)

Disciplinares (Saber)

CE.3. Organización y dirección de empresas

CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos

CE.5. Sociología del trabajo y Técnicas de Investigación Social

CE.6. Psicología del Trabajo y Técnicas de negociación

CE.9. Teoría y sistemas de relaciones laborales

CE.10. Economía y mercado de trabajo

CE.11. Políticas sociolaborales

CE.12. Contabilidad y Análisis Contable

Profesionales (Saber Hacer)

CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas

CE.16. Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral

CE.17. Capacidad para realizar análisis y diagnósticos, prestar apoyo y tomar decisiones en materia de estructura organizativa, organización del trabajo, estudios de métodos y estudios de tiempos de trabajo

CE.18. Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización

CE.19. Capacidad para aplicar técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos (política retributiva, de selección...)

CE.20. Capacidad para dirigir grupos de personas

CE.21. Capacidad para realizar funciones de representación y negociación en diferentes ámbitos de las relaciones laborales

CE.23. Capacidad para asesorar y/o gestionar en materia de empleo y contratación laboral

CE.29. Capacidad para elaborar, desarrollar y evaluar planes de formación ocupacional y continua en el ámbito reglado y no reglado.

Académicas

CE.32. Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales

CE.33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales

Objetivos:

El presente trabajo tiene dos objetos fundamentales:

- El primero consiste en realizar un estudio general de la norma ISO 9001: 2015, pero siempre enfocada desde el punto de vista de los Recursos Humanos, recalcando su importancia en la implantación de la norma en la empresa y analizando como poder utilizar los recursos disponibles en la misma para lograr una gestión más eficiente y eficaz. También analizar diferentes técnicas para su implantación.
- El segundo es la realización de un caso de aplicación práctica, que consiste en la implantación de la norma ISO 9001:2015, en este caso en una empresa dedicada a la enseñanza.

1.3 Análisis del contexto

Contexto Histórico

En 1980 el control de calidad pasó a ser garantía de calidad. La calidad empieza a ser asimilada de forma integral y ya no se limita únicamente al producto, sino que engloba todo el proceso y la cadena de producción, los cuales deben de garantizar la conformidad con el producto. Se realizan mediciones y pruebas de calidad del producto en la cadena de producción. Siendo deber de la empresa demostrar la calidad del producto ante el cliente.

A principios de los noventa Europa siguiendo la corriente de los EE.UU asimila los conceptos de calidad total, siendo sus grandes compañías e instituciones las que desarrollan el premio europeo a la calidad total; basado en las características del

modelo europeo de la calidad total EFQM, (European Foundation for Quality Management, Fundación Europea para la Gestión de Calidad), elaborado por la organización con la cual comparte nombre, organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por 14 empresas europeas, con la misión de desarrollar un modelo de excelencia europeo.

Las certificaciones y sellos de calidad son un sinónimo de calidad y distinción hoy en día. La tendencia actual es la búsqueda de la excelencia empresarial mediante la acreditación de estándares o valores, por ello la importancia de certificaciones como la ISO está experimentando un auge sin precedentes. El nivel de bienestar actual fomenta estas tendencias que promueven la excelencia en el desempeño y en la gestión, siempre enfocado en un desarrollo más sostenible y ecológico, como se ejemplifica también en la agenda 2030 de la UE. Tendencia esencial en el actual mundo y mercado en el que vivimos, más comprometido con el ecosistema, la trazabilidad de los productos y en definitiva en dejar el mundo en las mejores condiciones posibles para las generaciones venideras, y todo ello se logra creando un mundo más sostenible, en el cual las empresas representan la base de la explotación de los recursos, las cuales no tienen siempre el compromiso necesario con asuntos de esta índole, ya que se ven condicionadas por el mercado, del cual dependen estrechamente y el cual no entiende de benevolencias.

El capitalismo incentiva una competitividad extrema entre los diferentes oferentes del mercado, generando una pérdida de ética y valores en las empresas, buscando una mayor competitividad que le permita conseguir una diferenciación para superar a la competencia. No hay que obviar los aspectos positivos que genera esta competitividad ya que permite un desarrollo constante y más veloz gracias a ella, lo que sucede es que muchas empresas no tienen un posicionamiento bueno en el mercado y por ello tienen que encontrar formas de mejorarlo y hacerse un hueco en el mismo, por ello acaban muchas veces realizando prácticas que buscan una diferenciación reducción costes, lo cual incurre generalmente en una mala gestión de la empresa, ya sea mediante un empeoramiento de la calidad de los productos o servicios, una mayor contaminación o generando más desperdicios, una falta de uso de materias o procesos reutilizables o eco, utilizando maquinaria obsoleta y que contamina más, etc. Factor en contraposición a las empresas más poderosas, las cuales buscan la diferenciación mediante la excelencia, ya sea por la calidad, trazabilidad, reutilización, sostenibilidad, imagen de marca, etc.

Por ello, la obtención de este tipo de certificados de excelencia es común que sea demandado por empresas con gran capital, ya que su obtención conlleva una inversión significativa que muchas empresas no pueden afrontar, en algunos casos se podría llegar a empresas que logran una excelencia en la gestión pero que sus recursos no alcanzan para realizar esta inversión o que prefieren reinvertir sus recursos en otras ramas de desarrollo.

Certificaciones como la ISO son sinónimo de calidad y seguridad, otorgan una diferenciación inigualable que da tranquilidad y confianza al cliente, su reconocimiento es global al estar homologada a nivel internacional, por lo que su identificación es sencilla y otorga un gran valor añadido a la marca.

Los talleres de coaching y motivación están en un momento de crecimiento exponencial y más que nunca las empresas están invirtiendo en planes de formación enfocados en conseguir interiorizar actitudes y valores dentro de su personal, porque un empleado motivado e identificado siempre realizara un trabajo de forma más efectiva y eficaz.

Por todo ello, el primer objetivo del siguiente proyecto sería lograr una comprensión global de la ISO 9001:2015, siempre tomando un enfoque más centrado en los recursos humanos. A continuación, extrapolaré la teoría en un caso práctico para indagar, ejemplificar, observar la capacidad de optimización y en definitiva ver la practicidad que se esconde tras la teoría que alberga la ISO 9001. Siempre relacionándolo e interpretando más estrechamente desde el enfoque de los RRHH y su rol en la implantación de métodos y procesos establecidos por la certificación, también se dará una especial importancia al enfoque de formación - coaching que puede ofrecer los RRHH para lograr una mejor implantación del mismo, logrando una mayor implicación e identificación de los empleados con los valores de la empresa y por lo tanto con valores asociados a la ISO, con el objetivo de conseguir una mejor ejecución por parte de los empleados de procesos establecidos en la misma.

La elección del sector de la educación se ve motivada por varios factores, el más importante es la estrecha relación con una empresa dedicada al ámbito de la educación infantil, en concreto una guardería, por lo que la disponibilidad para acceder a la información es mucho mayor. Además del desafío que supone la implementación de este tipo de sistemas en empresas dedicadas al sector servicios, ya que la idea originaria y la propia estructura de la norma tiene un enfoque más industrial - manufacturero, sector que posee aspectos valorables más tangibles que cualquier empresa dedicada al sector servicios, que sería más intangible y abstracto,

por lo tanto, más difícil de cuantificar y de medir el desempeño, así como la implementación de las mejoras.

2. FUNDAMENTOS TEORICOS

2.1 ¿Qué es la ISO 9001:2015?

La ISO 9001:2015 es una certificación y norma de estandarización que regula la gestión del desempeño en base a un sistema de gestión de calidad, por lo tanto, comencemos definiendo los aspectos fundamentales:

Calidad:

El Diccionario de la Real Academia Española define la calidad como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. También la define como “adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”. Mientras que la norma ISO 9001 define calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherente cumple con los requisitos (expectativa establecida implícita u obligatoria)”.

Al hablar de calidad se hace imposible no mencionar los costes que de la misma derivan.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas (AECA) clasifica los costes de calidad en dos grandes grupos: costes de calidad y costes de no calidad.

Los costes de la calidad se pueden clasificar en:

Costes de no conformidad: Son los producidos como consecuencia de defectos o fallos. Estos costes pueden dividirse a su vez en:

- Costes de anomalías internas. Son los costes en los que se incurre mientras el producto está bajo su control o prestándose el servicio.
- Costes de anomalías externas. Son aquellos producidos después de la entrega del producto o de prestar el servicio.

Costes de conformidad: Son los costes producidos para detectar o evitar que se produzcan defectos. Se clasifican en:

- Costes de detección. Son los costes de inspección y control.
- Costes de prevención. Son los costes en los que se incurre para evitar que se produzcan defectos.



Fuente: Elaboración propia.

ISO (International Organization for Standardization/Organización Internacional de Normalización) es el organismo de normalización más conocido y usado del mundo, el cual establece requisitos para implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Existen varias normas emitidas por diferentes organismos normalizadores, entre las que destacan:

La ISO 9001 es una norma internacional basada en la gestión y los requisitos de control de los procesos, destinada a alcanzar la mejora de los mismos. Se centra en la actividad de la organización, pudiéndose aplicar en cualquier tipo de organización sin distinciones de actividad o sector. Es una norma centrada en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización. Hoy en día la ISO 9001 es la norma más prestigiosa y la más utilizada alrededor del mundo (Más de un millón de organizaciones en el mundo están certificadas ISO 9001, fuente: ISO www.iso.org). Se centra en una gestión integral de la calidad de todos los elementos que las empresas deben tener en cuenta para tener un sistema efectivo que les permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales tanto para los clientes como para los usuarios.

Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento. Sin embargo, las normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado. Como la ISO 9001 es un referente muchas otras normas se han adaptado a ella.

Para su control cada seis meses un agente de un ente certificador realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto de asegurarse que se cumplen las condiciones que impone la norma ISO 9001. De este modo, los clientes de las empresas registradas se libran de las molestias de ocuparse del control de calidad de sus proveedores y, a su vez, estos proveedores sólo deben someterse a una auditoría y no a múltiples auditorías realizadas por los diferentes clientes. Siendo un control estandarizado de la norma, al cual deben ceñirse los proveedores de todo el mundo.

Resumiendo, el objetivo de una empresa que implanta tal Sistema es ganar seguridad, calidad y obtener un aumento de rentabilidad tanto económica como también en el tiempo empleado. Para ello es indispensable la colaboración activa y la disposición de todos los integrantes de la empresa. Así, al aumentar la calidad, el cliente percibirá este cambio y la empresa obtendrá mayores beneficios.

2.2 Análisis ISO 9001:2015

A continuación analizare los elementos que se incluyen en la norma ISO 9001 y en las ventajas que tiene una empresa al conseguir la certificación.

El proceso de certificación requiere de un proceso de verificación del cumplimiento de los requisitos estipulados en la ISO 9001, así como la gestión de los procesos que circunscriben al producto o servicio con el fin de garantizar la confianza en el mismo. Sin descuidar una revisión del cumplimiento de la legislación que es de aplicabilidad en el sector y actividad de acción. ISO 9001 define un sistema de gestión de la calidad fundamentado en el cumplimiento de 10 principios de gestión de la calidad, basado a su vez en el ciclo de mejora continua PDCA: Plan-Do-Check-Act (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar).

Esta norma se centra en la detección y determinación de procesos de la organización como actividad decisiva para su funcionamiento eficaz. El proceso de evaluación del cumplimiento de los ítems exigidos por ISO 9001 será valorado/auditado por personal que reúne todas las competencias técnicas que la propia norma determina.

La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC. Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen SGC.

Fundamentos básicos de la ISO 9001:

- Se integra el pensamiento basado en riesgos: prevenir que cosas malas sucedan y aprovechar oportunidades de lo bueno. Reconociendo así que no todos los procesos tienen el mismo impacto en la capacidad de la organización en la entrega de productos o servicios conformes.
- Ciclo PDCA | Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). Cada proyecto, misión, proceso y actividad deben de ser gestionados con este método, permitiendo así a las organizaciones asegurarse por un lado de que sus procesos cuentan con recursos y sean gestionados adecuadamente y por otra parte de que las oportunidades de mejora sean determinadas y de que se actúe en consecuencia.
- El enfoque en procesos sigue siendo uno de los puntos más importantes de la norma ISO 9001, permitiendo así a las organizaciones planificar sus procesos e interacciones de forma óptima; Este enfoque incluye el ciclo PDCA e integra una de las bases de la norma, el pensamiento basado en riesgos.
- Enfoque en el cliente es el fin último de la norma, toda medida que se tome busca optimizar el desempeño de la organización para lograr una mayor satisfacción del cliente.
- Se estructura alrededor de ejes transversales para los cuales se encuentran exigencias que deben ser satisfechas a todo lo largo de la norma. Esos puntos son: liderazgo, el trabajo, los clientes, los recursos, contexto, partes interesadas, conocimientos y competencias, riesgos y oportunidades, control de los procesos, desempeño y mejora continua, SGC e información documentada.

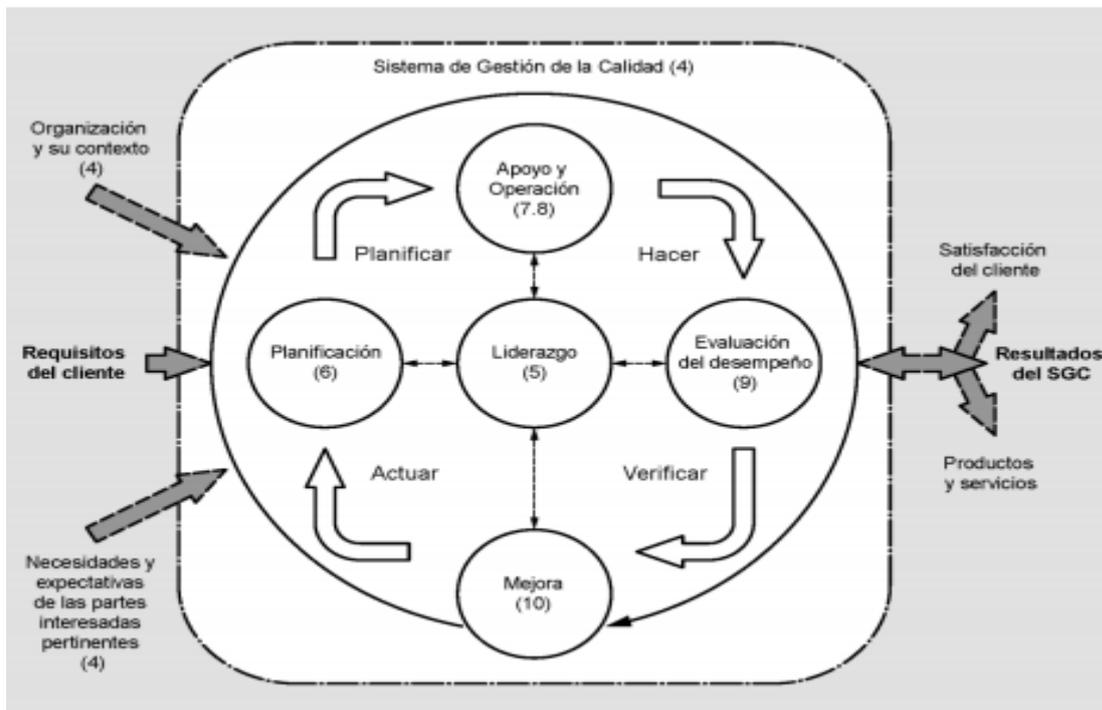
Etapas para el desarrollo de la norma ISO 9001:

- Etapa 1: Diagnóstico inicial de la empresa en relación con los requisitos de la norma.
- Etapa 2: Estructurar la planificación del sistema de gestión de calidad.
- Etapa 3: Sensibilización del personal e implantación del sistema de gestión de calidad.
- Etapa 4: Planificación e implementación de auditorías internas, verificando el buen funcionamiento del sistema.

- Etapa 5: Verificación de la posibilidad de integrar nuevos sistemas y auditorías externas.

A través de estas etapas se puede lograr la implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2015, haciendo participar a cada uno de los miembros de las empresas, siempre definiendo con exactitud los pasos del proceso, utilizando las directrices y sugerencias establecidas por la norma para la implantación del sistema de gestión.

Teniendo una estructura de alto nivel, incorporando dos nuevos requisitos respecto a la anterior versión de 2008, queda una estructura de la siguiente manera:



Fuente: www.iso.org

1. Objeto y campo de aplicación;
2. Referencias Normativas;
3. Términos y Definiciones;
4. Contexto de la Organización;
5. Liderazgo;
6. Planificación;
7. Apoyo;
8. Operación;
9. Evaluación del Desempeño;
10. Mejora.

La ISO 9001 contiene los requisitos de un sistema de gestión de calidad, es a través de ella que se define si la empresa cumple con la norma de calidad, especialmente durante las auditorías de certificación.

La versión 2015 de ISO 9001 adopta una visión pragmática y dinámica de la calidad de acuerdo al lenguaje y las preocupaciones de los negocios de hoy en día. Sobre todo una mejor consideración de los riesgos y oportunidades de la empresa, así como de las diferentes partes interesadas esperando un poco más de liderazgo de parte de los dirigentes y un poco menos de formalidad documental para el responsable de la calidad.

2.3 ¿A quién va dirigido?

La norma internacional ISO 9001 es aplicable a cualquier empresa sin distinción o discriminación por sector o tamaño de la organización.

Ideal para aquellas empresas que van más allá del cumplimiento legislativo y persiguen la excelencia empresarial. Esta certificación supone una plataforma para alcanzar otras que dotan a la organización de un prestigio muy valorado y reconocido ante clientes y proveedores.

Ante los entornos actuales, las organizaciones tienen la necesidad de contar con sistemas de gestión que les permitan obtener la satisfacción de las partes interesadas. Dicha satisfacción se traduce en resultados positivos para la organización.

La familia de normas ISO 9000 son el modelo más aceptado y reconocido en el mundo para el establecimiento, implementación y mejora de los sistemas de gestión de la calidad.

Un sistema de gestión basado en la norma ISO 9001 permite a la organización contar con procesos e indicadores para ser confiable ante el cliente y/o usuario y contar con una base sólida para una mejora.

Dota a la organización de un sistema de gestión de la calidad basado en los estándares normalizados de aceptación y reconocimiento internacional. De este modo la organización obtiene de un valor añadido que generará una ventaja competitiva para clientes y proveedores. Al mismo tiempo aumenta la posibilidad de establecer determinadas relaciones comerciales que requieran / exijan altos niveles de calidad y eficacia estableciendo enlaces con proveedores certificados. Todo ello repercutiendo de forma directa en la gestión del ahorro y reducción de gastos.

La certificación de la norma ISO 9001 repercutirá en el aumento de la satisfacción final de sus clientes, mejorando la imagen de los productos o servicios y su posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, dota a la organización de un sistema de autoevaluación enfocado a la mejora continua de su empresa, basado en sistemas pioneros de gestión de la calidad.

La norma ISO genera beneficios financieros y operacionales, sin embargo, hay que tener en cuenta el momento en que se encuentra la empresa respecto a su ciclo de vida. Lo cual puede condicionar completamente el éxito o fracaso de la implantación del SGC. Como podría ser el caso en el que la empresa fuera incapaz de asumir una estandarización de la calidad de sus proveedores al supone un sobrecoste en sus adquisiciones, ya que la ISO 9001 garantiza a sus clientes que sus proveedores cumplen unos estándares de calidad mínimos, homogeneizando la calidad media, pudiendo generar una potencial ventaja competitiva.

Las organizaciones certificadas con ISO 9001:2008 requieren realizar un proceso de transición a la nueva edición, de cara a mantener la certificación. La Organización Internacional de Estandarización (OIE) concede un periodo de tres años de transición desde la publicación de la nueva norma. La versión 2015 corresponde a la 5ª edición como indica el siguiente cuadro:

Año	Descripción
1987	1ª Edición
1994	2ª Edición
2000	3ª Edición
2008	4ª Edición
2015	5ª Edición

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

2.4 Entidades que otorgan la Certificación ISO

La ISO no posee la autoridad para emitir certificaciones por sí misma, sino que delega esta función en organismos de acreditación, que son específicos de cada país y que se encargan de vigilar los procesos de certificación.

En España, el único organismo con potestad para otorgar acreditaciones es la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) declarada, según el Real Decreto 1715 de 20101 del estado español, y en cumplimiento de lo establecido en el Reglamento Europeo (CE) n. °765/20082.

Una empresa que quiera certificar su SGC en base a la norma ISO 9001 deberá contar con una entidad de certificación, acreditada por ENAC, que se encargará de auditar el sistema de gestión, evaluando si cumple con todos los requisitos de la norma y si está correctamente implantado en la empresa. Existen distintas entidades certificadoras en nuestro país y es la propia empresa la que puede elegir a aquella que más se adapte a sus necesidades.

2.5 Comparación con otros modelos de calidad como el EFQM

El modelo EFQM, que es un modelo de calidad que no se encuentra reconocido en el ámbito de las normas ISO. Es una herramienta muy útil para que las organizaciones aprendan a trabajar según términos de eficacia y calidad. Algo que será fundamental para desarrollar la certificación ISO.

Podríamos definir el modelo EFQM como un proceso interno que ayuda a las organizaciones a conocerse a sí mismas, a detectar sus errores y sus carencias. En definitiva, se sigue la máxima de que solo lo que medimos y evaluamos, podemos mejorarlo. Lo que algunas organizaciones utilizan como una antesala del proceso de implantación de normas de calidad ISO.

No es de obligado cumplimiento, sino que es un modelo voluntario que puede ayudar a las organizaciones a tener un mejor conocimiento de sus propios objetivos. Los objetivos del modelo EFQM son mejorar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones. Y además, puede ser una herramienta muy útil como paso previo a la certificación ISO.

El modelo EFQM establece una serie de criterios de excelencia que se aplican en cualquier ámbito de actividad de la empresa, estableciendo una serie de reglas y criterios de evaluación para poder comprobar el correcto desempeño de los criterios de excelencia establecidos.

Estos criterios de excelencia se enfocan en dos grandes áreas, los referidos a los agentes que intervienen y los referidos a los resultados.

2.6 Interpretación de la ISO en relación con la película JOBS (Modelo Apple)

Debido al gusto personal por la película y a la similitud que existe en la gestión de Apple con los SGC he considerado que podría ser buena idea hacer referencia a la película en la cual realizan multitud de reseñas en relación a la buena gestión de los procesos para el desempeño y la búsqueda de excelencia como empresa. A continuación resaltaré algunas relaciones con el SGC que he podido observar en la película:

- Identificación, al inicio se identifican las necesidades del cliente y se empatiza con él. Se quiere satisfacer sus necesidades, por lo tanto habrá que identificarlas o facilitarle la vida para creárselas, es decir, hacer que sean sus necesidades.
- Diseño y desarrollo del producto-servicio. Darse cuenta del contexto en el que se vive, la realidad del entorno y beneficiarte de ello, utilizar los recursos en ese marco. Mejor visión y contextualización cuando conocer lo que te rodea. Así se puede influenciar de forma más efectiva sobre el medio. Una lección muy importante es vivir la vida con intensidad, entusiasmo, energía, motivación, dar siempre el 100%, y dejar tu marca.
- Ante la insatisfacción del cliente debes atender sus quejas.
- Ampliar horizontes, nuevos mercados y nuevos potenciales clientes.
- Aunque no todos compartan tu visión y la organización pueda perder hay que confiar y centrarse en la idea de vender calidad, centrándose en la esencia de la empresa y en sus puntos más fuertes, es decir diferenciadores, dicho de otra forma, lo que hace mejor la empresa, desechando lo demás que solo lastra y entorpece.
- Mejor abarcar un servicio de calidad que muchos de mediana calidad.
- Publicidad y fomentar la imagen de marca es un aspecto muy importante, pero siempre bien enfocado en el verdadero objetivo que es transmitir una imagen de calidad, ya que por ello la empresa trabaja de esta forma, es sinónimo de calidad.

- Proveerse de los recursos necesarios para lograrlo, tanto de personal como de materiales y medios. Contar con personal cualificado y motivado.
- Analizar el desempeño para mejorar es indispensable, siempre en busca de la mejora continua, como podría ser rediseñar el producto si no funciona. Para lograr el tan anhelado éxito que generara una distinción para tu empresa y clientes. Creando así una empresa rentable y diferenciada en base a su calidad.

2.7 Factores Clave ISO 9001:2015

Principales partes interesadas dentro del contexto de la organización: Clientes, accionistas, proveedores, sociedad, empleados y entidades gubernamentales.

1.- Planificación estratégica como punto de partida.

2.- Empoderamiento de los dueños del proceso.

Dueños juntos con la alta dirección podrán realizar la toma de conciencia del personal en relación a su contribución a la eficacia de su sistema de gestión.

3.- Un liderazgo presente, con un compromiso real.

La alta dirección es la responsable para proporcionar los recursos, entre ellos los roles necesarios que adjudica al personal para el proyecto de implementación.

Subgrupos liderazgo:

- 1- Liderazgo y compromiso
- 2- Política (de calidad)
- 3- Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

Cuando falta consciencia sobre la importancia del la ISO puede que necesiten un estímulo negativo, por ejemplo cuando vean malos resultaos monetarios (perdidas), les podría hacer tomar conciencia y hacer algo para cambiar.

4.- Determinación de riesgos como ruta crítica.

El pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un SGC eficaz.

Buscamos la anticipación a las necesidades en base a cumplir con sus requisitos, creando productos y servicios que satisfagan esas necesidades.

Búsqueda de la retroalimentación (feedback) importante. Para poder medir la satisfacción y poder así tomar acción y optimizar el proceso.

5.- Incorporar buenas prácticas y mejoras, gestionando el conocimiento y empleando una comunicación asertiva.

Un problema común en las organizaciones es una comunicación deficiente, principalmente interna. Ninguna organización afirma que uno de sus puntos fuertes es el tema de la comunicación interna, sino que más bien puede ser una debilidad.

Incorporar buenas y mejores prácticas de comunicación que contribuyan a la eficacia del SGC y desplegarlas en el personal que se encuentre bajo el control de la organización (gestión del conocimiento) es esencial para implementar el SGC. No depender de personas sino que debe de ser un conocimiento colectivo, tanto al personal actual como a los nuevos. Se debe investigar qué mecanismos pueden ayudar a fortalecer este conocimiento.

Problemas también en comunicación externa con quien establece las normas legales y cuáles son los canales que utilizamos para comunicarlo. Ejemplo: organismo regulador, la información se pierde por el camino y no llega a la persona que debería de llegar, pudiendo llegar a acarrear sanciones. Gran conocimiento del responsable a cargo de la misma y continua actualización. Canales de comunicación más amables y menos burocráticos, así como reconocidos por todos los miembros de la organización.

Establecer canales de comunicación (interna y externa) en relación al SGC.

6.- No quedarse solo en el seguimiento y la medición.

Es necesario que constantemente se analice y evalúe recurrentemente. Para así tomar acciones de mejora que fortalezcan el sistema de gestión.

Auditoría interna es importante ya que encuentra hallazgos, imposibles de detectar de otra forma, que después tendrán que solventarse o potenciarse.

2.8 Herramientas para implementar la ISO 9001:2015

2.8.1 Coaching

La atención es la capacidad más poderosa que tiene el ser humano, por ello conseguir que un empleado sea capaz de centrar toda su atención en el desempeño de sus tareas y además implementar los criterios del SGC al mismo tiempo no es una labor fácil de lograr. Por ello usar diferentes técnicas que logren controlar la atención, así como interiorizar los criterios y valores que representan es una labor fundamental del departamento de RRHH.

Para lograrlo utilizar métodos como el coaching o técnicas como mindfullnes pueden representar la diferencia entre el éxito y el fracaso en la implantación del SGC.

Con una buena habilidad de control de la atención se puede llegar a entrar en estado de flujo, estado en el cual se puede alcanzar una abstracción de la realidad, suponiendo un salto cualitativo en el desempeño de las tareas. Las distracciones provocadas por los estímulos y tentaciones son habituales, más hoy en día que vivimos en una sociedad sobre estimulada, continuamente las tentaciones llaman a la puerta de nuestro cerebro intentando captar nuestra atención, labor que por desgracia consiguen más habitualmente de lo que se desearía. Por ello conseguir reducir estas tentaciones es una opción muy interesante, pero mejor aún sería poder controlar al sujeto que es tentado, es decir el cerebro de los trabajadores, si se logra controlar los pensamientos y evitar las tentaciones no deberemos preocuparnos más de los estímulos ya que así acabaríamos con ellos cuando volvieran, fuese la circunstancia que fuera, el cerebro volvería a caer en la misma tentación ya que es una tendencia natural del ser humano, dicho estímulo/tentación libera dopamina en el cerebro humano, lo cual es como una droga para el cerebro, estimulándolo satisfactoriamente asociando dichos estímulos al placer.

Para lograr reducir estos riesgos asociados a la implementación del SGC en nuestra organización, más en concreto en relación a la interiorización de los requisitos y valores que representa la ISO, es muy importante lograr que los empleados estén motivados y tengan una correcta conducta, enfocándose en el buen desempeño.

El cerebro no es estático sino dinámico, crea continuamente nuevas conexiones neuronales, hecho denominado neuroplasticidad, la cual se puede sintetizar en la eliminación de las neuronas/conexiones menos utilizadas y en el reforzamiento de las utilizadas más habitualmente. Por lo tanto el cerebro es capaz de cambiar adaptándose a los estímulos del entorno.

Por lo tanto si cambiamos nuestra forma de pensar cambiaremos nuestros patrones neuronales, lo cual permitirá un cambio conductual en el individual, mediante la reflexión e inducción se puede lograr grandes cambios en el comportamiento humano. Por ello métodos como el coaching son muy prácticos a la hora de lograr este fin, siempre y cuando se respeten una cronología y directrices al respecto, las cuales podríamos resumir en los siguientes 4 niveles:

1. Consciencia
2. Claridad
3. Elección

4. Acción

La triada ser-saber-hacer sería otro símil al respecto. Lo cual permite crear nuevos caminos en nuestra mente, generando nuevos hábitos y creencias, dando lugar a nuevas formas de pensar y actuar.

El coaching, basándose en la práctica de métodos y en la capacidad de neuroplasticidad de nuestras neuronas, permite cambiar los pensamientos a partir de estímulos, logrando así generar los hábitos y comportamientos deseados.

El coaching se puede aplicar tanto a personal con un perfil senior como a uno junior. Pudiendo ser el perfil senior más reticente en algunos casos debido a la internalización de unos métodos más estrictos y arcaicos, por ello se suele tener un enfoque más basado en técnicas de liderazgo. Mientras que en el caso de los perfiles junior suelen ser menos hábiles interpersonalmente, por ello suelen estar más enfocados en habilidades comunicativas. En el aspecto de la temporalidad siempre en base con actitud receptiva, su influencia es la misma en los trabajadores fijos como temporales, aunque siempre teniendo en cuenta una visión de largo plazo será una inversión más productiva la realizada con los trabajadores fijos.

Además para lograr una mejor implementación del coaching, principalmente el enfocado en el ámbito empresarial (coaching empresarial), combinar el coaching individual y el de equipo permite crear sinergias que retroalimenten ambos coaching, generando un desarrollo y transformación organizacional efectiva.

Tipos de coaching enfocados en la empresa:

- Coaching Ejecutivo: Optimiza el alcance de los resultados en los líderes de equipo desarrollando competencias de liderazgo.
- Coaching Empresarial: Coach con conocimientos técnicos que ayuda a clarificar y alcanzar objetivos.
- Coaching Comercial: Acompañamiento de un miembro del equipo para mejorar la productividad, alcanzar los objetivos deseados, incrementar las ventas o lograr la fidelización en los clientes.
- Coaching de Equipos: Busca consolidar un equipo de alto rendimiento mediante el acompañamiento durante el desarrollo de la actividad. Un Equipo de Alto Rendimiento (EAR) es un conjunto limitado de personas con talentos y habilidades complementarias relacionadas directamente entre sí, las cuales trabajan juntas para conseguir objetivos determinados y comunes, con un alto grado de compromiso, un

conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por lo cual se consideran mutuamente responsables.

Por todo ello el departamento de RRHH es el encargado de seleccionar el coaching más óptimo para empresa, para ello debe realizar su selección y ejecución basándose en los siguientes pasos:

1. Determinar objetivos a conseguir, el propósito y la relación entre ambos.
2. Hacer un seguimiento continuo, siempre apoyado en sus correspondientes informes.
3. Análisis y estudio en base a su rendimiento y evolución.
4. Tomar las medidas necesarias en caso de no cumplir con los objetivos preestablecidos.
5. Informe final y feedback.

Algunos enfoques del coaching:

- Comunicación asertiva.
- Ámbito emocional.
- Trabajo en equipo.
- Habilidades para hablar en grupo.
- Técnicas anti estrés.

El coaching posee un salario emocional para el trabajador al sentirse valorado y cuidado, al ver una inversión en su bienestar y desarrollo. Estimulándose a salir de su zona de confort basada en la rutina y repetición, solucionando este problema se fomenta la concentración y las posibilidades de éxito en el desempeño a partir del desarrollo de competencias.

Existe la posibilidad de desarrollar coaching personalizado en base a metodologías propias, centrado en el individuo o empresa, fomentando un empoderamiento personal.

No todos los líderes saben desempeñar óptimamente su rol, por ello las personas con responsabilidades necesitan invertir recursos en buscar un mayor rendimiento en su desempeño, enfocándose en técnicas de gestión de personal podría llegar a ser un líder coacher-mentor, lo cual supondría un salto cualitativo en el desempeño de sus funciones al tener sus empleados una idea suya respetable, admirable, de guía, empático, etc. Por ello existen coaching específicos (Coaching Ejecutivo, etc) enfocado en las altas cargos de la empresa y en su forma de liderar, como sería el liderazgo de empoderamiento o de servicio.

Desde el departamento es común la subcontratación de este tipo de servicios, lo que se denominaría outsourcing comercial o externalización.

Mención aparte merece citar que existen diferentes subvenciones/ayudas o desgravaciones asociadas a la formación empresarial de mentoring o coaching.

Existen tipos de liderazgo y técnicas de gestión de personal que tras analizar los métodos y técnicas que aplican han llegado a la conclusión de que se pueden establecer una serie de procesos, definidos concretamente y formalizados, para optimizar la implementación de SGC como la ISO.

El bienestar físico y psicológico de los empleados es indispensable para que realicen un buen desempeño de sus funciones, en esta idea reside la base del wellness(bienestar) corporativo, método en constante crecimiento hoy en día en el mundo empresarial. Tener hábitos saludables, un estilo de vida en el que se involucre un cuidado físico y nutricional, así como un cuidado psicológico son imprescindibles para lograr el equilibrio tan deseado entre cuerpo y mente. Por ello el papel de la empresa es fundamental para poner a disposición de sus empleados las herramientas necesarias para lograrlo. Siendo el coaching una herramienta esencial desde la perspectiva empresarial a la hora de lograr el bienestar psicológico esperado.

Compaginar todo ello permitirá mejorar la calidad de vida de los empleados, los cuales ganaran compromiso con la empresa al empatizar y preocuparse por ellos, reducirá el estrés de los mismo fomentando una mayor creatividad e implicación.

2.8.2 Balance Scorecard

Utilizar un Balance Scorecard permite analizar y evaluar todas las áreas de desempeño de una organización. Utilizando un mapa estratégico, a través del cual traslada las ideas plasmadas en el plan estratégico.

En una empresa privada, lo hace teniendo en cuenta las siguientes 4 perspectivas:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos internos
- Colaboradores en relación al aprendizaje y su crecimiento

Cuando un organismo público o una universidad implementan el Balance Scorecard, lo hace teniendo en cuenta:

- Presupuesto

- Contribuyentes o alumnos
- Procesos internos
- Colaboradores

Siendo el mapa estratégico la herramienta que permite traspasar las ideas-directrices teóricas establecidas en el plan estratégico, dándolas el enfoque práctico que requieren las mismas y delimitándolas en función de las cuatro perspectivas anteriores.

Para ello existen dos métodos:

1. Subjetivo – Brainstorming

Consiste en realizar una lluvia de ideas por parte de los expertos que formen el equipo, los cuales tienen un conocimiento global y a la vez concreto de la estructura de la empresa en cuestión, aportan ideas estratégicas que se implementan en el mapa estratégico.

2. Objetivo – Rigor científico dado por una base matemática.

Consiste en que los expertos en base a sus conocimientos técnicos realicen un análisis matemático con el objetivo de identificar científicamente los Factores Críticos de Éxito (FCE) que representen un eje fundamental para lograr los resultados esperados.

A posteriori se deben clasificar los FCE en base a un análisis DAFO (SWOT en inglés: strengths, weaknesses, opportunities and threats): Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. A través de ello se consigue establecer una relación entre la parte más objetiva, centrada más en los verdaderos objetivos estratégicos de la empresa, con la parte más subjetiva que aporta el rigor científico necesarios a través de un análisis DAFO matemático. Lo cual también permite relacionar de formas más concreta las ideas abstractas y empezar a convertirlas en medidas concretas que acaban formando la base de toda la organización.

DAFO matemático vs DAFO tradicional: La principal diferencia reside en que el análisis DAFO matemático es más objetivo, por lo tanto reduce la subjetividad implícita en un análisis DAFO tradicional, utilizando una combinación de algoritmos, gráficos y métodos matemáticos se logra una interpretación más óptima de la estrategia empresarial.

En resumen el análisis DAFO Matemático busca reducir la subjetividad y evitar interpretaciones equivocadas o poco realistas basadas muchas veces en la interpretación personal de una sola persona con alto poder en la organización,

otorgando al análisis una interpretación más global, realista y técnica permitiendo identificar con mayor facilidad las variables claves de la organización.

El DAFO Matemático es más eficiente y elimina incertidumbre al usar un método sistemático, siendo un plano cartesiano indispensable para realizar una buena aplicación, su implementación es relativamente sencilla ya que con un Excel podría desarrollarse.

La parte más beneficiada e interesada en utilizar este método sería la alta dirección ya que es la que establece los objetivos a lograr.

Es muy importante realizar un mapa estratégico eficaz y para ello se debe saber diferenciar entre los objetivos estratégicos y los operativos, que en muchas ocasiones dan lugar a confusiones por su compleja interpretación y diferenciación.

A pesar de ello, en la mayoría de las organizaciones se queda en esa simple frase abstracta o se realiza una mala interpretación de los objetivos, centrándose en el incorrecto o ejecutando objetivos que no van a tener la influencia o importancia necesaria.

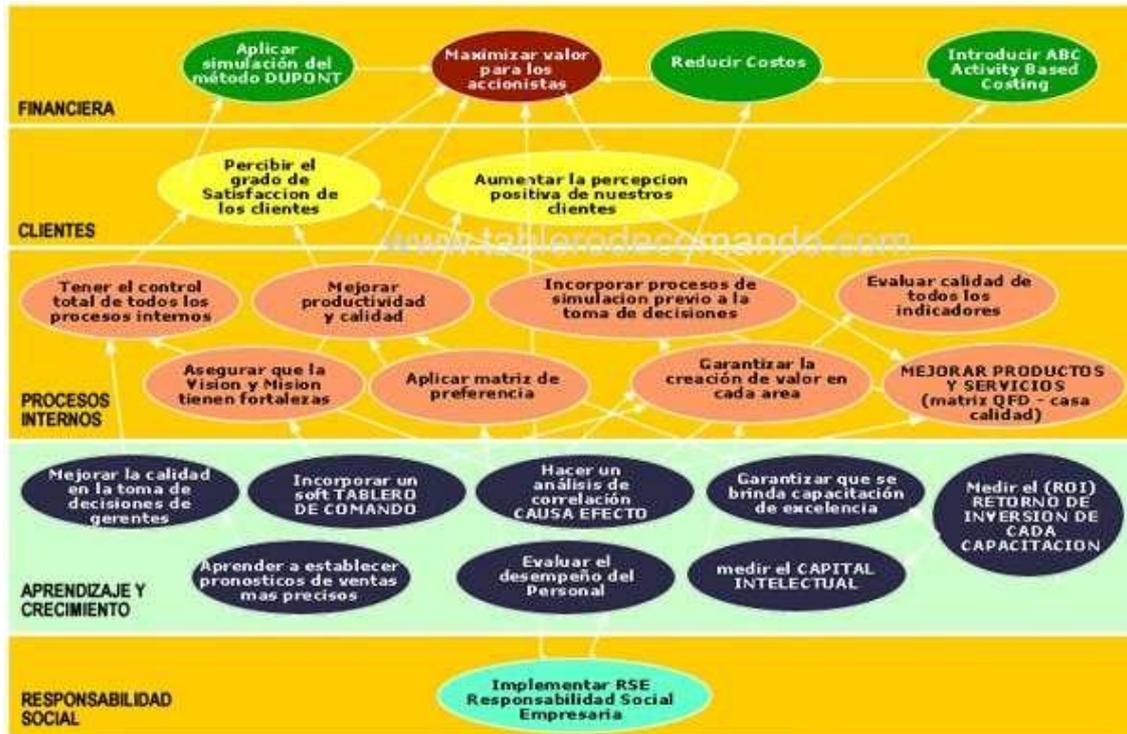
El Balance Scorecard permite analizar cada uno de los ADN que componen la Visión, para convertirla en Objetivos Estratégicos con sus indicadores, metas y planes de acción que harán posible su logro.



Fuente: <https://www.tablerodecomando.com/balance-scorecard/>

Por eso, todos los directores y gerentes deben sincronizar sus procesos con la Estrategia para ayudar a la Alta Dirección al logro de sus objetivos estratégicos. Siendo este uno de los principales beneficios de este método. Para una buena aplicación del mismo es indispensable que todos los colaboradores que elaboran el plan estratégico, alta dirección repartida por los diferentes áreas de la empresa, realicen

una aportación lo más objetiva posible logrando una contribución a todos los niveles de la organización, pudiendo así lograr una estrategia global realista y en la cual participes y se sienta identificada la empresa a nivel global.



Fuente: <https://www.tablerodecomando.com/balance-scorecard/>

2.8.3 Monozukuri

Es un método relacionado con el método Kaizen y que dentro de sus potenciales herramientas se encuentra la Qc-Story, basado en la aplicación del ciclo de PDCA. Nos encontramos ante una forma de producción cuyo objetivo es la máxima optimización en cada paso de la fabricación del producto final. Se caracteriza por su versatilidad y flexibilidad, pues en vez de optar por unas directrices rígidas se basa en unos planteamientos que son adaptables al tipo de organización que adopta esta metodología, por lo que deja mucho espacio a la interpretación.

El método Monozukuri tiene varios principios fundamentales que lo hacen diferente a otras formas de producción. Para empezar, se busca una mejora continua en todos los procesos de trabajo, y el objetivo final es lograr un producto de la máxima calidad que haya sido creado de la manera más eficiente. Por otro lado, si surge un problema, se ha de solucionar a través de unos procesos dados, que lo acaban convirtiendo en una oportunidad de mejorar. Siendo esta resolución de problemas competencia de todo el personal y no solo de una persona en concreto.

3. ISO 9001:2015 Y LOS RECURSOS HUMANOS

Entre los aspectos que debemos tener en cuenta, para caracterizar la dirección de RRHH destacan la formación, las modalidades contractuales, la rotación de la plantilla, la política retributiva, la formación y la conciliación de la vida familiar y laboral.

3.1 Punto 4 ISO. Contexto de la organización

4.1. Comprensión de la organización y de su contexto.

Tanto los factores internos como externos pueden cambiar a lo largo del tiempo, por lo que es importante tener flexibilidad-adaptabilidad para reaccionar de la mejor forma posible a los cambios, tanto dentro de la propia organización como en el mercado (contexto-marco) de la organización. Para realizar un análisis efectivo tenemos que saber diferenciar claramente entre contexto externo e interno.

El contexto externo puede considerar cuestiones como el entorno legal, tecnológico, competitivo, el mercado/sector, cultural, social y económico, ya sea a nivel internacional, nacional, regional o local.

El contexto interno puede verse relacionado con cuestiones relativas a los valores, cultura, conocimientos y todo lo que involucra el desempeño de la organización.

Algunas de las mejoras herramientas de diagnóstico para analizar el contexto de la organización serían las siguientes:

- 5 Fuerzas de Porter
- Análisis PEST/PESTE/PESTEL
- Matriz de Perfil Competitivo (MPC)
- Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)
- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)
- Benchmarking
- Matriz DAFO

Habitualmente este diagnóstico se realizaría a través de una serie de procesos que se encargarían de ejecutar los RRHH o a través de la creación de un equipo de estudio designado por la alta dirección.

4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

En base al efecto o al efecto potencial que la organización puede proporcionar regularmente basado en su capacidad, es indispensable cumplir tanto con los

requisitos del cliente como con los legales y reglamentarios, por ello es clave que la organización determine:

- Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de calidad.
- Expectativas y necesidades de las partes interesadas, relacionando y combinando los puntos en común.
- Los requisitos pertinentes de las partes interesadas para el sistema de gestión de calidad.

Además se debe realizar un seguimiento y revisión periódica de la información sobre las partes interesadas y sus requisitos.

Parte interesada: Persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

Fuente: ISO 9001:2015 SGC. Fundamentos y vocabulario.

Potenciales partes interesadas: Clientes, empleados, usuarios finales o beneficiarios, proveedores, competidores, entidades gubernamentales, propietarios o accionistas, responsable de calidad, colegios profesionales, sociedad, etc.

4.3. Determinar el alcance del sistema de calidad.

La organización debe determinar tanto los límites como la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance.

Para determinarlo se deben tener en cuenta el apartado 4 de la norma pero principalmente enfocarse en: los productos o servicios comercializados, los intereses de las partes involucradas y el contexto interno y externo.

El alcance de SGC de la organización debe estar expresamente establecido en los manuales y a disposición del personal. El alcance debe concretar los tipos de productos y servicios ofertados, así como facilitar la justificación para cualquier requisito de la norma que la organización no considere que deba aplicar para alcanzar su SGC.

Solo se cumplirán los requisitos de alcance de la norma cuando no afecte a la conformidad con los requisitos establecidos para los productos o servicios y con los clientes.

Definir el alcance teniendo en cuenta los productos y servicios. Plantear y concretar alcance, respecto a la norma.

Forma determinar el alcance:

- Alcance o ámbito de aplicación de la norma ISO 9001:2015.
Análisis a fondo del Capítulo 7 de la norma, principalmente la competencia y conciencia en la organización.
Si soy RR.HH. y tengo subcontratado la contratación del personal (externo), entonces no tengo competencia ni conciencia en este apartado, no la implemento porque no tengo empleados sino proveedores. Se debe de tener claro que impacta directamente y que excluye de la norma.
- Alcance del SGC. Focalizado en procesos, en áreas o en todo el sistema (transversal).
- Alcance del certificado. Productos, servicios sedes, etc. Condicionado por la aprobación del ente certificador.
- Justificación exclusiones.
- Información documentada: Manual de calidad. No lo pide la norma pero es recomendable.

4.4. Sistema de la calidad y sus procesos.

La organización debe centrarse en los procesos que desempeñan y su interrelación, con el fin de poder cumplir con sus objetivos, lograr los estándares de calidad deseados y alcanzar la excelencia. También se debe tener un análisis crítico de los mismos, en función de los riesgos implícitos que acarrearán, en busca de la mejora continua y siempre actuar en concordancia con los requisitos establecidos por la norma. El sistema PDCA es una herramienta muy útil para conseguirlo.

La organización debe concretar a través de la alta dirección los procesos necesarios para el SGC y su implementación. Bajo el control del equipo de calidad o de los RRHH y con la colaboración de todo el personal hacer especial hincapié en:

- Establecer las entradas requeridas y las salidas esperadas de tales procesos.
- Determinar tanto la secuencia como la interacción de estos procesos.
- Determinar y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control de estos procesos.
- Estipular los recursos necesarios para estos procesos y asegurar que están disponibles.
- Asignar responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- Manejar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo a los requisitos establecidos.

- Evaluar tales procesos e implementar los cambios necesarios para asegurar que estos procesos logren los resultados previstos.
- Mejorar los procesos y el SGC.
- Mantener información documentada.
- Conservar la información documentada para tener la certeza de que los procesos de ejecución acorde con lo planificado.

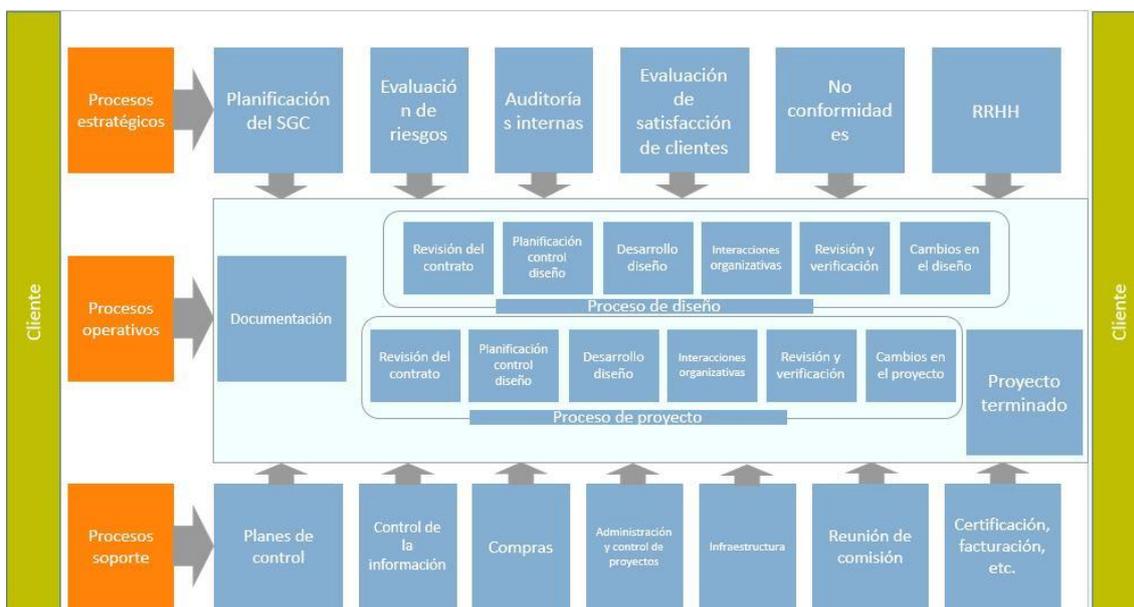
Herramienta para facilitar y sintetizar la gestión de los procesos en el SGC

Mapa de procesos: Ilustración que facilita la identificación, comprensión, capacitación, inducción y reinducción de los diferentes procesos. No es obligada aplicación por parte de la norma.

Caracterización: Consolidación del mapa de procesos, consiste en asegurar la documentación de la información y que este todo claro en la organización para poder centrarse en la planificación del proceso no en la tarea. Debería realizarse desde el enfoque de lo RRHH.

Tipos de procesos: Estratégicos, operativos, de apoyo o soporte, administrativos y financieros.

Ejemplo mapa de procesos:



Fuente: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>

Proceso de inducción del SGC en el personal nuevo

En los RRHH recae la responsabilidad de transmitir a las personas el conocimiento del SGC que la organización quiere implementar, esta parte del proceso es clave para lograr una verdadera interiorización e implicación del personal en su ejecución.

En el proceso de inducción se debe realizar una gestión humana tanto del personal nuevo como del personal fijo. Propiciando la adopción del sistema, así como creando identidad, compromiso y confianza.

Necesitamos evidencias de cómo se realiza la planificación y ejecución de la inducción, para ello su documentación y elaboración de manuales es fundamental. A continuación se desglosan 3 modelos para lograrlo:

Modelo 1: Se inicia capacitando y documentando todo el proceso de inducción/capacitación especificando: personas, cargo, duración, fechas, contenido, docente, etc. Existen plantillas para documentarlo.

A posteriori de la inducción y reinducción se valoración de competencias adquiridas. Debe existir un plan estratégico que se aplique en caso de fracaso en la inducción, ya sea por iniciativa del empleado para la reinducción (recapacitar) o por decisión de los propios gestores. Tras la valoración de deben documentar los resultados indicando: cargos, funciones, competencias adquiridas, etc. Se debe siempre controlar la asistencia a la formación y dejar evidencia de tu realización

Modelo 2: Se puede hacer también en funcione de las competencias concretas que se te van a inducir, ya que depende del empleado deberá recibir unos conocimientos u otros.

Modelo 3: Para un cargo específico.

Fase 1: Director-Coordinador de Calidad (uno de ambos o un alto cargo explica). Explicar el SGC, en el punto llega la implementación, horizonte institucional, organigrama, cultura institucional, historia de la empresa.

Fase 2: Gestión Humana RRHH. Planificación-evidencias-evaluación.

Obligaciones y derechos y deberes como empleado. Funciones, perfiles, reglamento interno de trabajo, compromisos, prohibiciones, horarios, recorrido instalaciones y compañeros.

Todo el proceso de inducción debe ser evidenciado mediante una planificación y documentación.

Documento indicar: Planeo proceso inducción, fecha, lugar, duración, objetivos de la inducción, quien participa, quien lo imparte, que temas voy a tratar y como lo voy a evaluar.

Evaluar personalmente si fue una inducción personalizada y un porcentaje si fue grupal, con la excepción de si son grupos pequeños podría ser del 100%.

Fase 3: Entrenamiento al cargo jefe inmediato.

Tener planificado que se va a explicar en base a la experiencia, siendo la experiencia un factor determinante.

El jefe directo realiza la explicación más concreta de los funciones que se van a desempeñar.

Fase 4: Medición de la eficacia de la formación.

Evaluó y luego mido la eficacia-impacto a posteriori sobre el empleado tras un periodo de interiorización considerable.

Si no se impacta se necesita hacer reinducción.

3.2 Punto 5 ISO. Liderazgo y compromiso.

El liderazgo por parte de la alta dirección y de los directores o responsables representa un rol fundamental para la correcta ejecución del SGC. Son los principales responsables del buen funcionamiento de SGC juntos con el equipo de calidad, si ha sido creado. Ellos son los primeros que deben comprometerse e implicarse para impulsar la participación del personal. También son los responsables de comunicar los resultados del sistema así como de facilitar los recursos necesarios para adquirir los conocimientos necesarios. El rol que representan los RRHH es muy importante, sobre todo en este último aspecto, dando apoyo en todo momento y siendo los principales responsables en el aspecto formativo del personal.

Es importante tener motivado al equipo de trabajo de la organización a través de un liderazgo que de ejemplo y les enfoque en la satisfacción del cliente, creando un sentimiento de identificación con los valores y requisitos establecidos por el SGC, logrando un compromiso indispensable para lograr una buena implementación del sistema, para ello el uso de diferentes técnicas-métodos de motivación como el coaching puedes tener una gran practicidad.

Tras una verdadera interiorización del SGC el empleado podrá focalizar todas sus acciones y atención en la ejecución en base al mismo, el cual debido a su enfoque

en procesos y concreción es capaz de regular prácticamente cada acción/actividad que debe realizar cada miembro del personal. Realizando las correspondientes modificaciones en base a los riesgos y oportunidades detectadas tras evaluar el desempeño.

Un buen liderazgo debe ser inclusivo y participativo, haciendo sentir al personal reconocido y no basándose en la imposición por orden jerárquico. Dos de los mejores tipos de liderazgos serían los siguientes:

- Liderazgo de servicio: El líder desempeña un rol por el cual se pone al servicio de su equipo para apoyar, cooperar, asesorar, aconsejar, enseñar, etc. Una relación de equipo y de igual pero siempre manteniendo su superioridad jerárquica.
- Liderazgo de empoderamiento: El líder intenta motivar al equipo para lograr independencia e iniciativa en la ejecución de sus funciones, demostrando fe ciega en sus trabajo, lo cual otorga la confianza necesaria al personal para lograr un mejor rendimiento, implicación y capacidad para identificar oportunidades que sin esa independencia y motivación probablemente nunca identificarían o comunicarían a la dirección.

5.2 Política de calidad

Toda organización debe tener una política de calidad que debe ser precisa y clara para facilitar la identificación y comprensión, debe estar documentado en formato escrito y disponible para quien lo desee, así como revisarse periódicamente. Debe de realizarse y ser impulsada por la alta dirección.

La política representa la base de la organización, plasmando sus valores, misión y objetivos. Estableciendo directrices de actuación que abarquen que actividad se va a realizar, como se va a desarrollar la actividad y quién la va a desarrollar. Debe evolucionar continuamente y adaptarse a los nuevos enfoques y objetivos de la organización.

En ella se deben incluir referencias a la política de personal que deberá ser aplicada por los RRHH, además de una política social que analice aspectos relacionados con el compromiso ambiental, sostenible, social y con el propio personal. En ellos también recae la responsabilidad de tener unos buenos mecanismos de comunicación interna para lograr que el personal tenga clara la política en todos sus ámbitos.

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección deber asegurarse de delimitar las responsabilidades y autoridades dentro del SGC en toda la organización. Documentando las mismas y comunicándoselo a los interesados. Para conseguirlo se debe designar a un responsable de calidad que será el responsable de asegurar la correcta distribución de roles y funciones, así como de la implantación del sistema.

En la documentación deben aparecer específicamente los roles de cada puesto de trabajo con las responsabilidades asociadas al mismo, las funciones a desarrollar desglosadas, los contenidos/conocimientos asociados al mismo, los subordinados, consejos, consideraciones, etc. Todo ello facilitara en gran medida el desempeño de cada miembro del personal y asegurara una implementación adecuada y eficaz del SGC.

El responsable junto a su equipo y los RRHH deberán comunicar a posteriori los resultados del desempeño y eficacia de sus responsabilidades, evaluándolas para detectar potenciales oportunidades de cambio

Una de las mejores herramientas para tener una noción clara de la organización interna sería el organigrama, herramienta muy visual que permite ver las relaciones, sinergias y orden jerárquico a simple vista para saber cómo se distribuye la organización. Debería de complementarse con unas fichas personales por puesto donde se explique la información citada anteriormente.

Según lo establecido en la Ley y en la norma se debe establecer un periodo de prueba para las nuevas incorporaciones, siendo supervisados durante este periodo por un compañero que ya haya desempeñado con anterioridad las mismas funciones para así poder explicar, guiar y ayudar a solucionar los problemas que surjan durante el desempeño de la misma. También favorecerá la inducción para interiorizar y ejecutar el SGC.

3.3 Punto 6 ISO. Planificación, riesgos y oportunidades

Sin planificación no habría SGC, por lo tanto su importancia es indiscutible. La planificación del SGC basado en la norma está enfocado en los procesos, a su vez el enfoque en procesos tiene una doble vertiente, el enfoque en riesgos y oportunidades, todos ellos están estrechamente relacionados y buscan una mejora continua en el desempeño, para lograr el fin último del sistema que es la satisfacción del cliente.

Para elaborar un buen SGC se debe tener en cuenta todos estos enfoque y a la vez interrelacionarlos con el contexto de la organización y con las partes interesadas.

Los RRHH deben sopesar respecto a sus competencias si cumplen con los requisitos para satisfacer las necesidades del cliente, teniendo en cuenta los riesgos y oportunidades implícitos en su gestión, analizando aspectos como nº de recursos suficientes, cualificación acorde a lo demandado, tipo de contrato, disponibilidad horaria suficiente, etc. Así como también disponer de mecanismos ágiles de detención de cambios en el contexto o en las preferencias de los clientes para poder reaccionar con la mayor rapidez y agilidad posible. Analizando el contexto y los intereses de los grupos de interés permitirán optimizar los procesos de ejecución, reduciendo los riesgos y mejorando el desempeño.

En relación al análisis de los riesgos y a la detección de oportunidades los RRHH deben fomentar esta focalización entre todo el personal durante el desempeño, ya que es clave para detectar aspectos que garanticen la mejora continua, un sistema de incentivos para los empleados que colaboren de forma activa en su detención o un porcentaje sobre la mejora en la productividad o sobre el ahorro de costes para la persona/grupo que lo identifique puede ser una gran forma de motivación del personal para generar proactividad. Siempre centrado en minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades detectadas.

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.

Basándonos en la política de calidad establecida por la alta dirección se deben establecer unos objetivos coherentes con ella y el respectivo camino/modo para lograr su consecución. Para hacerlo toda acción debe enfocarse en la satisfacción del cliente, siempre de forma eficiente teniendo en cuenta los procesos que intervienen, el análisis del contexto, los intereses de las partes, los riesgos implícitos y las potenciales oportunidades.

Un objetivo bien delimitado debe ser concreto, determinar quien son sus responsables, los plazos de ejecución, los recursos necesarios, tener un seguimiento periódico y un método de evaluación.

Algún ejemplo de objetivos para los RRHH podría ser:

- Cualificación del personal adecuada.
- Calidad del producto - servicio esperada.
- Adquisición de conocimiento.

Para comprobar que se consigue cumplir con los objetivos se tomarían medidas como acreditación documental, entrevista personal, entrevista de satisfacción, encuesta de satisfacción, control del desempeño, seguimiento del desempeño, evaluación del desempeño, pruebas de nivel, etc. Los resultados obtenidos se revisarían y se plantearían opciones de mejora si fuera necesario.

3.4 Punto 7 ISO. Recursos

La organización debe determina y proporcionar los recursos necesarios para poder establecer, implementar, mantener y mejorar de un modo continuo el sistema de gestión de calidad.

Se deben considerar dos enfoques:

- Primero: Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.
- Segundo: Saber que se necesita obtener de los proveedores externos.

Hay que contar con las personas necesarias para poder realizar una adecuada implementación del S.G.C. y así lograr el cumplimiento de requisitos. Para ello hay que tener en cuenta de los recursos humanos disponibles y en función de los déficits considerar la necesidad de contratar trabajadores con la cualificación específica requerida para la organización. Teniendo en cuenta disponer de los mismos en el momento y forma adecuados.

Requisitos a tener en cuenta desde el departamento de RRHH:

- Legales: Cumplir con la regulación administrativa y burocrática, así como con la específica de cada sector.
- Organización: Alcanzar los estándares establecidos, en base a la misión, visión, valores y estrategia de la organización.
- Cliente: Satisfacer sus necesidades y si es posible crearles nuevas necesidades en base a una mayor oferta en búsqueda de la excelencia.
- Norma ISO: Cumplir con los requisitos y métodos establecidos por la norma.
- Etc.

Para lograr cumplir con los requisitos anteriormente citados hay que gestionar de forma optimizada e interrelacionada tanto los recursos internos como los recursos externos. Destacando la importancia que reside en los empleados y en los proveedores críticos. Siendo los primeros, recursos internos, la base y pieza fundamental de toda organización y los segundos, recursos externos, otra pieza indispensable al tener una importancia mayor a la media y al poder generar un

empeoramiento de la calidad del servicio, ya sea por desabastecimiento, pérdida de calidad, etc. Por ello una buena combinación de ambos se presenta como factor esencial para lograr una buena implementación de la norma, así como un buen desempeño.

7.1.1. Generalidades

La organización desde los RRHH debe analizar la situación real para poder actuar en consecuencia, para ello debe considerar 3 aspectos:

1. Tener a disposición y poder proporcionar los recursos necesarios, teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones.
2. Determinar las capacidades actuales de los recursos: Personas, equipos y conocimiento organizacional.
3. Determinar restricciones: Presupuesto, nº recursos y calendario.

7.1.2 Personas.

Las personas son el recurso más importante de toda organización. Su papel para implementar el SGC es imprescindible. Debiéndose realizar una asignación óptima del personal necesario para lograr la consecución de los objetivos.

En general el ciclo de rotación del personal en continuo, ya sea por limitaciones presupuestarias, necesidades del servicio, etc. Por lo tanto, mantener un buen flujo de información y formación dentro del personal es una de las mayores responsabilidades de los RRHH.

Entre las principales funciones de los RRHH residen las siguientes:

- Determinar y provisionar los empleados necesarios.
- Brindar el conocimiento organizacional necesario.
- Establecer competencias y participación de los empleados.
- Adecuar entorno y el ambiente laboral.

Herramientas utilizadas para la consecución de sus funciones:

- Tablas de personal.
- Organigramas.
- Planificación del servicio.
- Planes de calidad.
- Documentación de los procesos.
- Inspecciones de trabajo.
- Medición de tiempos y movimientos.

- Investigación de las quejas.
- Atención al cliente.
- Manual de cargo-funciones.
- Determinar las competencias (educación, formación y experiencia).
- Procedimientos para la selección del personal.
- Procedimiento para la contratación del personal.
- Procesos de inducción.

7.1.4. Ambiente para la aprobación de los procesos.

La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los servicios y productos.

Un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos, tales como:

- Sociales: No discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos (acoso laboral, discriminación, confrontación laboral, proactividad del personal).
- Psicológicos: Reducción del estrés, prevención de síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones.
- Físicos: Temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higiene, ruido.

7.1.6. Conocimientos de la organización.

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los servicios y productos.

Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición del personal en la medida en que sea necesario.

Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.

- Los conocimientos de la organización son conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente con la experiencia. Es información que se utiliza para lograr los objetivos de la organización.
- Los conocimientos de la organización pueden basarse en:
 - Fuentes internas: Propiedad intelectual, conocimientos adquiridos con la experiencia, lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito, capturar y compartir conocimientos y experiencia no

documentados, los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios.

- Fuentes externas: Ejemplo: Normas, académica, conferencias, recopilación, conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos, etc.

Estructura de la gestión del conocimiento

El conocimiento es un recurso fundamental que da soporte al SGC en la organización, es necesario para conseguir los resultados esperados. Se deben establecer cuáles son los conocimientos necesarios para desarrollar los procesos y poder así lograr los objetivos deseados. A continuación se desglosa los diferentes aspectos del conocimiento en la organización:

Documentación del conocimiento:

- Identificación del conocimiento. Base de la organización.
- Sistematización de experiencias. Como aplicar y mejora del conocimiento.
- Planificación, diseño y mejora de información documentada, manuales, procedimientos, protocolos y formatos.

Divulgación del conocimiento:

- Procesos de inducción y reinducción.
- Comunidades de práctica. Actividades grupales para transmitir el conocimiento y favorecer sinergias.
- Socialización de la información documentada, manuales, procedimientos, protocolos y formatos.

Valor de conocimiento:

- Diseño (Innovación) constante.
- Generación de nuevos conocimientos.
- Aplicación del conocimiento en la organización.
- Gestión de la continuidad del conocimiento.

Sabiduría organizacional:

- Aprendizaje de las personas en el puesto de trabajo.
- Formación o educación organizacional.

Se debe tener en cuenta que resulta fundamental que las personas tengan una actitud favorable para adquirir el conocimiento, así como demostrar iniciativa para

compartir su conocimiento. Para ello se debe promover el trabajo en equipo y premiar las aportaciones de valor que los empleados hagan la organización.

3.5 Punto 9 ISO. Seguimiento, medición, análisis y evaluación

En busca de la mejora continua las organizaciones deben fijarse objetivos de seguimiento, para ello se necesita definir, planificar e implantar métodos de medición, análisis, evaluación y mejora para comprobar si se cumple con los requisitos del producto o servicio del SGC.

Existen 4 aspectos esenciales que deben de controlarse:

- Satisfacción del cliente: Como fin último del sistema debe contar con un método de medición que recopile y utilice la información proveniente de los clientes. Para lograrlo se pueden utilizar diferentes medios como: encuestas, estudios de mercado, fidelización de los clientes, buzón de reclamaciones, etc.
- Auditoría interna: La realización periódica de auditorías internas es muy importante para comprobar si el SGC está instaurado correctamente, cumple con los requisitos de la norma y con las actividades planificadas. Es aconsejable que dicha función la realice un auditor externo. A continuación se desglosa el proceso:

DESARROLLO DE AUDITORIA INTERNA



Fuente: Elaboración Propia

- Seguimiento y medición de los procesos: Debe de realizarse un seguimiento de los procesos regulados en el SGC, mediante un seguimiento y una medición. Con este control se espera garantizar y demostrar la capacidad de que los procesos son óptimos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no sea así se llevaran a cabo acciones para subsanar los errores o correcciones para poder asegurar la conformidad del producto o servicio. Constituye una labor de disminución del riesgo y de prevención.
- Seguimiento y medición del producto o servicio: En base a los objetivos planificados se comprueba que se cumplen con las concreciones especificadas con anterioridad. Se debe controlar su desarrollo y medir sus resultados para comprobar que se cumplen los estándares establecidos y dejar constancia de los resultados de las inspecciones.

Concretando en los procesos relacionados con los RRHH los 2 primeros aspectos dependen directamente de ellos, mientras que los dos últimos se relacionan con los RRHH en base a lo expuesto con anterioridad en el apartado 6.2. Aspectos como la contratación, formación, desempeño, etc son responsabilidad directa y si no se cumpliera con los objetivos establecidos sería responsabilidad suya tomar medida que solucionen las desviaciones.

Con la información que han obtenido los RRHH a través de las diferentes fuentes información y retroalimentación que disponen, se deberán crear una serie de criterios medibles y cuantificables para poder extrapolar la información recolectada. Para así llegar a unos resultados comparables y objetivos que permitan tomar medidas o no si fuesen positivos. El nivel de exigencia debería establecerse alto pero siempre en función a directrices establecidas en el sistema, norma, política y objetivos de calidad.

9.3 Revisión por la dirección

Para demostrar la eficacia del SGC la organización debe reunir la información necesaria para evaluar las posibilidades para realizar una mejora continua. La información debe contener al menos fuentes relativas a la satisfacción de los clientes, conformidad con los requisitos, características y tendencias de los productos o servicios, mercados y proveedores.

La dirección puede aplicar dos tipos de acciones para lograr la mejora continua:

- Acciones correctivas: Eliminan la causa del problema. Buscan eliminar las causas de las no conformidades con los requisitos para prevenir que vuelvan a repetirse.

- **Acciones preventivas:** Se utilizan para prevenir, no se aplican sobre la causa porque todavía no se ha producido el problema. Su objetivo es anticiparse al problema y eliminarlo antes de su creación. Mediante la identificación de los riesgos se pueden evitar problemas.

Las empresas líderes son las que son capaces de detectar los riesgos con previsión de forma eficaz, por ello toman medidas preventivas para evitarlos. Siendo la presencia de riesgo inevitable, encontrar una posición equilibrada entre la inversión para su prevención y el riesgo residual inherente de la actividad se convierte en un factor diferenciador.

La organización debe mejorar continuamente la adecuación, eficacia e idoneidad de la calidad. Siempre teniendo de base la información relativa a la política y objetivos de calidad proveniente de los análisis de datos, auditoría, acciones correctivas y preventivas.

Se debe realizar una revisión anual por la alta dirección de la implantación y resultados del SGC. En relación con los RRHH deberán valorar los resultados de rendimiento del personal, de la formación impartida, de la satisfacción de los clientes, de la satisfacción del personal, etc. En función a las conclusiones obtenidas se tomarán acciones para mejorar y así dar por cerrado el ciclo de mejora continua.

4. APLICACIÓN PRÁCTICA

4.1 Introducción

Contexto y enfoque en el centro educativo

Los manuales son la base del SGC. Son los documentos donde se plasma toda la información de la empresa y del SGC, entre toda la información que incluyen destaca la Política de Calidad, el organigrama de la organización, información de auditorías y como gestionar la documentación para adaptarse a una gestión de la calidad eficiente siguiendo las directrices de una Norma ISO 9001, utilizada como modelo de referencia.

A través de los manuales se concretan los requisitos del SGC con la finalidad de demostrar la capacidad de organización para proporcionar de forma eficiente y eficaz los servicios e instalaciones que logren satisfacer tanto los requisitos de los clientes como los reglamentos aplicables, y al mismo tiempo

lograr una mejora continua a través de los procesos de medición, seguimiento y mejora continua.

Para ello se crearon diferentes herramientas de control, desarrolladas principalmente en Japón con un boom en los 50, como Ishikawa, Shewart o Deming. Basándose en métodos estadísticos centrados en un desempeño más eficaz. El ciclo PDCA fue ideado por Shewart pero fue Deming quien lo popularizo en los 50.

La calidad garantiza el cumplimiento de la funcionalidad, cumpliendo las normas y requisitos necesarios, así como una satisfacción de la necesidad, lo que la diferencia de la excelencia es que esta última supone un salto cualitativo en muchos casos no explícito ni tangible que hace que el servicio o producto ofrecido lleve al cliente a un grado de satisfacción inalcanzable solo centrándose en la calidad, la sorpresa/diferenciación podría representar la excelencia.

En el caso que nos concierne podría ser el ofrecimiento de servicios complementarios, nuevas formas de comunicación, utilización de TICs, idiomas, etc.

Un factor muy importante del actual mundo globalizado es la volatilidad de la innovación y lo fácil y rápido que se copian e implantan las nuevas tecnologías, técnicas, etc. Dando lugar a que en un tiempo sin precedente lo que supone un factor innovador y diferenciador puede generalizarse rápidamente y convertirse en una desventaja competitiva si no se generaliza su uso.

El principal objetivo de la implantación del SGC es la mejora continua en el centro educativo, para conseguirlo es necesario una metodología e instrumentos que permitan detectar e implantar mejoras.

Para detectar mejoras en el ámbito educativo se pueden utilizar varios métodos como:

- Encuestas, tanto a alumnos, familias, profesores, personal directo o indirecto relacionado con la empresa, etc.
- Servicio y análisis a posteriori de un sistema de sugerencias, quejas y reclamaciones.
- Uso y análisis de indicadores, tendencias u objetivos-logros de la empresa.
- Aprendizaje del exterior, comparando con otros centros, baterías de indicadores interrelacionadas, etc.

Dos de los puntos claves en los que se basa el éxito del SGC son la mejora continua y el ciclo de PDCA. Así como sus continuas revisiones periódicas.

En un centro educativo intervienen muchas personas de manera directa o indirecta.

Partes interesadas en el centro educativo

<u>Enfoque Interno</u>	<u>Enfoque Externo</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Profesores • Personal de administración • Personas de servicios • Inversores • Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos • Familias • Asociación de padres y madres (AMPA) • Administración educativa • Administración pública • Sindicatos y patronal • Entidades dependientes • Sociedad • Otros centros educativos

Fuente. Elaboración propia.

Todos ellos tienen sus propios intereses y preferencias, por ello muchos de esos intereses están cruzados entre sí, siendo en muchos casos incompatibles y contradictorios. Por lo tanto, para lograr una excelencia en el desempeño hay que llegar más lejos aún de una calidad en el servicio. El SGC busca optimizar el servicio para cubrir las diferentes perspectivas y así lograr la mayor satisfacción global teniendo en cuenta todos los grupos de interés implicados.

4.2 La clave del éxito, los equipos de calidad

La creación de un equipo de calidad que planifique, gestione y realice un seguimiento del SGC es indispensable para conseguir una correcta implantación de las acciones a realizar en función a la norma.

La implantación debe hacerse con un alto nivel de compromiso por parte de la alta dirección, e integrando en la política de la empresa los diez principios de la norma. Los cuales podemos resumir en:

- Enfoque al cliente: un SGC ayuda a la planificación de las actividades dentro de la empresa en base a los requisitos de los clientes y no solo con los requisitos

establecidos por la organización, así la calidad se integra en el servicio desde la planificación, y consigue la satisfacción del cliente.

- Reducir variabilidad en los procesos: a través de un SGC podemos estandarizar los procesos de una organización, reduciendo así la variabilidad que se presentan en estos, lo cual hace que aumente la capacidad de dar servicios consistentes y optimizados.

- Reducir costes y desperdicios: un SGC ayuda a crear una cultura proactiva y de análisis de datos, por lo que la organización se enfoca en detectar oportunidades de mejoras y corregir problemas potenciales, lo que conlleva a que esta tenga numerosos ahorros en recursos.

- Mayor rentabilidad: el SGC ayuda a la organización a aumentar la satisfacción de los clientes y reducir costes y desperdicios, su rentabilidad aumenta, produciendo así mayores ingresos o un mayor margen de beneficios, así como mejor posicionamiento en el mercado y así lograr tener no sólo clientes satisfechos, sino leales.

Para la consecución de los objetivos existen factores que son la clave del éxito, como por ejemplo:

- Apoyo y participación del equipo directivo.
- Una persona responsable del SGC que coordine, gestione la documentación y organice al equipo.
- Participación e implicación de todo el personal.
- Elaborar un plan de trabajo al inicio del curso, que permita realizar un seguimiento de forma sencilla y continua, así como realizar valoraciones.
- Planificar y realizar de forma sistemática, con una periodicidad fija, un seguimiento del plan a través de reuniones.
- En las reuniones se deberá realizar un resumen donde aparezcan los temas tratados con sus respectivas conclusiones, las medidas tomadas al respecto, indicando quien las debe implantar y los periodo de tiempo para ejecutar las mismas.
- Disponer de una infraestructura mínima: ordenadores, sala de reuniones, paquetes de trabajos, archivos, etc.
- Incluir en el equipo personas con dominio de programas como Word, Excel, PowerPoint, búsqueda en internet, etc.

A partir de esta base, que debe formarse desde la iniciativa del Equipo Directivo, se podría empezar a implanta el SGC, determinando con claridad quien compone el equipo de calidad y quien es su responsable.

4.3 Barreras de la gestión de un centro educativo

Todos los cambios requieren una fase de adaptación y aprendizaje, siendo aun más necesario cuando se parte de un modelo genérico aplicable a cualquier tipo de organización, con su respectivo lenguaje técnico y que además conceptualmente no está directamente diseñado para el sector educativo. Por ello la formación del equipo de calidad y su posterior comunicación al resto de personas es un pilar fundamental. Con el objetivo de lograr una interiorización del SGC en todo el personal a través de una buena combinación de formación y comunicación integral.

El inicio siempre conlleva un esfuerzo añadido para el personal, conlleva una mayor carga de trabajo que ha posteriori se convierte en una nueva forma de trabajar. Es aconsejable que el SGC se trabaje dentro del centro de trabajo, con los recursos disponibles en el mismo y en el horario de trabajo establecido. Dado que si no podría dar lugar a una malinterpretación por parte del personal y que su implantación se viese perjudicada.

En nuestro caso debemos partir de la premisa que no tenemos clientes al uso, sino que los alumnos reciben un servicio educacional por lo tanto se convierten en clientes. Nos encontramos ante un entorno cambiante por lo tanto tenemos que ser flexibles y adaptarnos a los cambios que detectemos para no quedarnos obsoletos. Para lograrlo hay que definir las acciones a tomar y siempre enfocarlas a favor de la eficiencia económica, dado que aunque no sea el principal objetivo permitirá tener una mayor solvencia y así poder actuar en más ámbitos.

Las malas opiniones respecto al SGC son muy perjudiciales al minar la voluntad y pensamiento de los implicados en el proceso, alimentando las discrepancias hacia el mismo.

Analizar el contexto del centro es imprescindible para tener una visión global del mismo y así poder actuar y comprender mejor toda actividad que involucre al mismo.

Ejemplo análisis DAFO empresa enseñanza:

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para organizar y coordinar al personal por el alto número de miembros. • Sobrecarga de trabajo. • Falta de análisis y mejora en el proyecto. • Estructuras obsoletas y deterioradas.. • Poca estabilidad debida a demasiado personal temporal. • Mala comunicación entre las instituciones o departamentos. • Falta de espacios cerrados para el recreo y actividades al aire libre 	<ul style="list-style-type: none"> • Familias de nivel medio-bajo. • Nivel de implicación bajo de las familias. • Poca valoración por parte de las familias de la importancia de de una buena preparación académica. • Material del centro obsoleto. • Exceso de burocracia o cambios en la legislación. • Tardanza por parte de las instituciones en la ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan del centro/documentación bien elaborada y actualizada regularmente. • Buen ambiente y armonía entre el personal/profesorado. • Plantilla estable y longueva en la organización. • Disponibilidad horaria del personal. • Alta motivación del alumnado. • La formación permanente del profesorado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La situación geografica del municipio, contexto historico, cultural, etc. • Disponibilidad de zonas para realizar aprendizaje fuera del centro, como jornadas deportivas en intalaciones municipales o parques municipales. • Buenas comunicaciones con transporte publico. • Apoyo, trabajo cooperativo y comunicación entre las diferentes instituciones (AMPA,ayuntamientos, fundaciones, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

4.4 La gestión del centro educativo

La legislación actual proporciona a los equipos directivos de los centros educativos un marco e instrumentos para la gestión, los cuales son una de las bases de los manuales para implantar el SGC, entre los que destacan:

- Proyecto Educativo de Centro (PEC)
- Programación General Anual (PGA)
- Documento Organizativo de Centro (DOC)
- Memoria Anual de Curso (MAC)

El PEC define las finalidades de la comunidad educativa en cuanto al tipo de persona que queremos formar (valores, identidad, pautas de conducta, etc.) Incluye los planteamientos educativos, los principios de identidad, los objetivos institucionales y el organigrama. Siendo el documento más estratégico del centro educativo y el que mejor representa su misión, visión, valores y objetivos.

La PGA recoge la planificación de todas las actividades académicas, lectivas y complementarias previstas para el curso escolar. También las condiciones de partida en cuanto a recursos materiales y humanos, servicios complementarios, en base a los resultados analizados y recogidos en la Memoria de curso anterior. Convirtiéndose el PGA en el desglose operativo de las pautas establecida en el PEC. Sería una herramienta de planificación con un alto nivel de concreción.

El DOC es el documento que recoge cómo se organiza el centro para lograr cumplir con los objetivos siguientes:

- Recursos Humanos
- Tiempos
- Funciones
- Administración
- Servicios
- Participación
- Comunicación
- Relaciones del centro

La MAC es el documento que recoge el resumen de las actividades relacionadas con el desarrollo del PGA del centro, pudiendo incluir mejoras. Trata temas como horarios, objetivos programados, evaluaciones, convivencia, etc.

Con estos documentos institucionales se cierra el ciclo PDCA de mejora continua. En resumen, primero planificamos todas las acciones a desarrollar durante el curso a través del PGA, a continuación se ejecutan las acciones planificadas a través de los documentos operativos (de docencia, administrativos...), para finalizar evaluamos y proponemos acciones de mejora en la Memoria Anual, que se deberán tener en cuenta en la siguiente PGA.



Fuente: Elaboración Propia

Herramientas-métodos para implantar el SGC

Esquema Lógico REDER

El REDER es una adaptación del Ciclo PDCA, aunque usen terminologías diferentes prácticamente representan los mismos sistemas de mejora.

El modelo se centra en 4 puntos:

Resultados: El centro debe determinar con exactitud los resultados que quiere lograr como parte de su estrategia. Los resultados deben abarcar el rendimiento de la organización en todos los aspectos, teniendo en cuenta la percepción de los resultados por parte de los grupos de interés.

Enfoque: El centro debe desarrollar un plan de acciones enfocadas en fundamentos, que deberán ser integradas para poder obtener los resultados esperados tanto a corto plazo como a largo.

Despliegue: Consiste en desarrollar las acciones enfocadas en fundamentos de una manera sistemática asegurándose de una completa y buena implantación.

Evaluación y Revisión: Las acciones deben evaluarse y revisarse basándose en unos criterios de medición, realizar un seguimiento y analizar los resultados obtenidos; también en relación con las actividades de aprendizaje. Así como se deben identificar y establecer prioridades, en base a ellas se debe planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

Alineación de REDER con la gestión del centro educativo

A través del documento PEC, el encargado de recoger la filosofía educativa del centro, es decir, objetivos, valores, prioridades y directrices, se deben concretar:

- La identidad del centro, identificar sus directrices propias de gestión que sirvan como referencia de toda la actividad de la Comunidad Educativa del centro, debe tener un carácter integrador.
- Debe responde a la pregunta ¿Para qué y cómo educamos?
- Debe ser elaborado a través de la convergencia entre el dialogo de las posiciones diversas de todos los miembros que forman parte de la Comunidad Educativa.
- Debe ser un documento personalizado y exclusivo, operativo, pragmático, flexible, progresivo, consensuado, viable, abarcable y publico.
- En resumen debe establecer los resultados a lograr y el enfoque.

Por su parte el PGA y el DOC son documentos que tratan sobre:

- Los objetivos a lograr durante el curso.
- La organización del personal, recursos y tiempos para cumplir con los objetivos.
- Los planes de mejora a aplicar en base a la Memoria del Año anterior.

En la elaboración de la Memoria Anual podría y es aconsejable que participen cuantos más miembros de la comunidad educativa (departamentos, consejo escolar, etc.) para que sea más completa y así poder mejorar en todos los ámbitos que abarca la organización.

Esquema de relaciones del centro educativo con el ciclo PDCA y el esquema REDER:

<u>GESTIÓN CENTRO EDUCATIVO</u>	<u>CICLO PDCA</u>	<u>ESQUEMA REDER</u>
Proyecto Educativo del Centro	Planificar	Enfoque, Política y Estrategia Resultados a lograr
Programación General Anual	Planificar y Hacer	Enfoque y Despliegue
Documento Organizativo	Hacer	Despliegue
Memoria Anual	Verificar y Actuar	Evaluación y Revisión. Resultados logrados

4.5 Alineación de la gestión del centro educativo con la Norma ISO 9001:2015 y su Sistema de Gestión de Calidad.

Desglose de la alineación de los aspectos del centro concreto del centro educativo con los elementos del SGC:

<u>DOCUMENTOS DEL CENTRO</u>	<u>ELEMENTOS DEL SGC</u>
<u>Proyecto Educativo Centro (PCE)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Contexto (Marco legislativo, entorno y análisis del centro. • Señas de Identidad: Definen los valores y principios pedagógicos y sociológicos. • Propósitos y finalidades respecto a toda la comunidad educativa. • Modelo de Gestión: Estructura y funcionamiento que define las normas, las estructuras, los perfiles y las funciones. 	Política y Estrategia Misión, Visión y Valores. Política y Estrategia. Gestión por Procesos

<p>Programación General Anual (PGA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horarios para la distribución de áreas de enseñanza. • El Proyecto educativo o las modificaciones de este si las hubiera. • Los Proyectos Curriculares de Etapa. • El programa de actividades extraescolares y complementarias (centro, APA, alumnos), visitas, viajes, actividades a desarrollar en relación a los temas transversales, etc. • Actividades de participación global de la comunidad educativa (semanas culturales, jornadas deportivas, jornadas de convivencia, etc.) • Actividades de formación permanente (profesores y padres). • Distribución y organización racional de los espacios del centro (biblioteca, patios, sala multidisciplinar, etc.) • Presupuesto económico del centro. • Organigramas generales de la organización y funcionamiento del centro. 	<p>Diseño de los Servicios</p> <p>Política y Estrategia.</p> <p>Procesos educativos.</p> <p>Procesos actividades extraescolares</p> <p>Comunicación, relaciones clientes</p> <p>Formación a personas.</p> <p>Gestión instalaciones.</p> <p>Gestión económica</p> <p>Procesos gestión</p>
<p>Documento Organizativo del Centro (DOC)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización de los Recursos Humanos • Organización de la Dirección del centro • Organización de los recursos funcionales • Participación y relaciones del sistema educativo • Gestión administrativa y de servicios 	<p>Personas</p> <p>Liderazgo</p> <p>Mantenimiento e instalaciones</p> <p>Personas, Política y Estrategia</p> <p>Recursos y Procesos</p>
<p>Memoria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento PGA • Elaboración de la memoria • Resultados Académicos • Resultados Departamentos • Propuesta de Mejora 	<p>Resultados Clave</p> <p>Implicación Personas</p> <p>Resultados Clave</p> <p>Indicadores Rendimiento</p> <p>Planes de Mejora</p>

Formación Inicial:

Se realizara una formación de 12 horas para el equipo de calidad del centro. La formación alterna conocimiento del SGC con talleres para familiarizarse con las actividades a desarrollar, como:

- Identificar grupos de interés del centro.
- Elaboración Mapas de Procesos.
- Documentación del proceso.

Las horas teórico-practicas de la formación inicial serán cruciales para la puesta en marcha del proyecto. Debiéndose familiarizar con el lenguaje lo antes posible, para así poder trasmitirlo y hacer de facilitador del SGC dentro de la organización. El papel de los RRHH se postula clave para lograrlo, siendo las herramientas y técnicas determinantes.

El planteamiento debe realizarse a largo plazo, 4 cursos lectivos podría ser una buena referencia, durante su desarrollo se irán fijando tareas que deberán acumularse y seguir aplicándose a lo largo de los años para lograr obtener los resultados esperados, además su aplicación es flexible en función del centro.

1. El primer curso se debe centrar en el trabajo sobre los grupos de interés y los resultados deseados. Se deben definir las posibles necesidades y expectativas de cada grupo de interés, así como priorizar y clasificar las mismas en función de su importancia para el centro.

Un ejemplo seria clasificar a los grupos de interés en función del interés que tienen para el centro y el poder de influencia que tienen sobre el centro, utilizar el método de matriz de puntuación podría ser la forma más sencilla de elaborarlo.

<u>Grupo de Interés</u>	<u>Interés</u>	<u>Poder de influencia</u>	<u>TOTAL</u>	<u>Ranking</u>
<u>Alumnos</u>	5	5	25	1
<u>Padres y madres</u>	3	5	15	3
<u>Personal Docente</u>	5	4	20	2
<u>Proveedores</u>	2	1	2	4

Fuente: Elaboración Propia

A continuación deberíamos establecer las expectativas de los grupos de interés y valorarlas a largo plazo para implantar las mejores gradualmente logrando una

mayor interiorización por parte del personal. Realizar encuestas en una de las herramientas más efectivas y que permite crear un plan de mejora mejor enfocado. Las encuestas es un método muy efectivo, sencillo y de bajo coste, para obtener la opinión de los grupos de interés.

Los indicadores de rendimiento y resultados son buenos medidores del desempeño al provenir de datos internos objetivos, como actas de evaluación, datos de tutores, quejas, sugerencias, etc. Es importante designar a su responsable y realizar un seguimiento.

Tras ejecutar los pasos anteriores y recolectar toda la información al respecto debemos establecer las áreas de mejora para las cuestiones más prioritarias y peor valoradas de nuestros resultados. Para ello aplicaremos anualmente el ciclo PDCA.

Dentro del ciclo debemos utilizar criterios para priorizar las áreas de mejora que más interesan al centro, como podrían ser los siguientes:

- Alto impacto en el logro de los objetivos
- Facilidad para su implantación
- Obligación legal
- Aumento de la satisfacción de los clientes

Tras todo ello se debe asignar un responsable para la implantación y seguimiento, así como un calendario de acción con fecha de inicio y fin establecida, para poder comprobar el grado de implantación en función a la periodicidad del proceso.

2. En el segundo curso se realizara la autoevaluación respecto al desempeño del año previo y en la implantación de los planes de mejora, principalmente en la gestión de los procesos.

La autoevaluación es la mejor herramienta para mejorar el desempeño del centro. Para realizar una buena ejecución de la autoevaluación debemos diferenciar entre puntos fuertes y áreas de mejora, además debe ser realizada de forma individual por todos los miembros del comité de calidad y a posteriori será sometida a consenso por todos los miembros del consejo escolar, siempre siendo apoyados y asesorados por el consultor-evaluador.

Ejemplo de variables para la autoevaluación:

- Liderazgo
- Política y estrategia

- Personas
- Alianza y recursos
- Procesos
- Resultados en los clientes
- Resultado en las personas
- Resultados en la sociedad
- Resultados clave

La autoevaluación es un ejercicio de aprendizaje y profundización que permite al centro ver el camino recorrido e identificar áreas de mejora, base de mejora continua y una parte indispensable de SGC.

El objetivo de la implantación de un SGC es la mejora continua en la gestión del centro, es en este punto donde se concreta el mismo, cuando el enfoque de mejora se centra en los procesos de ejecución del centro. Convirtiéndose en factor clave la determinación de secuencias de actividades repetitivas, en la cual intervienen recursos humanos y materiales de forma organizada para producir un resultado deseado y planificado. Para lograr una correcta aplicación se requiere, como en todas las fases del SGC, tener un control estricto de la documentación (en esta etapa sería un mapa de procesos o ficha de procesos) priorizando los aspectos más importante y siempre con un perspectiva practica en base al ciclo PDCA.

3. El tercer curso se enfoca en la política y estrategia del centro.

Para ello el documento más importante sobre el que trabajar es el Proyecto Educativo de Centro (PEC), el cual debe ser el punto de partida para la sistematización de la Política y Estrategia por parte de todo el personal. La labor del departamento de RRHH es clave para lograrlo.

Técnicas como el coaching ayudan a la interiorización y sistematización del SGC, de la misión, visión, valores, cultura, etc del centro.

Determinar claramente los Objetivos Estratégicos, objetivos a medio-largo plazo, del centro y utilizar herramientas como el análisis DAFO van a permitir tener una perspectiva más general del centro y de la dirección del mismo, así como facilitara la elaboración y aplicación de los planes de mejora. Para la consecución de los objetivos estratégicos debemos centrarnos en los procesos de ejecución del centro, es decir en las forma de trabajar del personal, para conseguirlo tendremos que dotar de los recursos necesarios para su consecución y asignar a personas responsables de su

realización y seguimiento. Por ello técnicas que generen consenso entre todos los miembros del personal pueden ser clave para una correcta implantación.

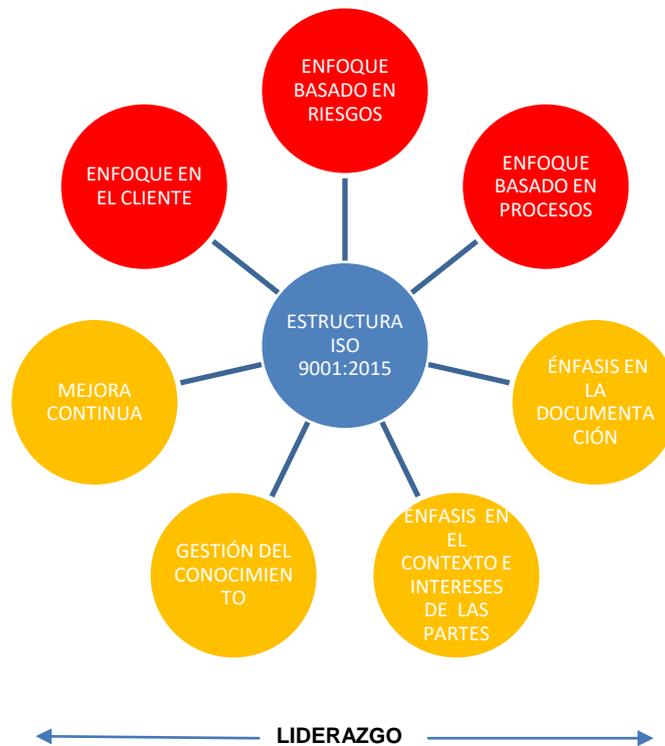
4. El cuarto año se centra en el perfeccionamiento de su aplicación y en la elaboración de memorias completas que guíen al centro a la excelencia continua.

Para obtener la certificación es necesario desarrollar una memoria en base al modelo, la cual será evaluada, en la cual se explique cómo se ha logrado la excelencia en la gestión del centro gracias al SGC. El centro es el responsable de redactar la memoria y de plasmar todo el conocimiento de la organización para su posterior evaluación, aunque tenga apoyo del consultor ya sea para su redacción, corrección o preparación.

Para el futuro solo quedaría continuar aplicando las sistemáticas definidas y gestionadas a lo largo de este tiempo. A medida que perdura en el tiempo su aplicación será más sencilla y óptima, además podrá ejecutarse mejor en base a la experiencia y datos anteriores. Siempre manteniendo el enfoque en la mejora continua detectando los puntos fuertes y las áreas de mejora.

5. CONCLUSIONES

Representación grafica síntesis principales ejes ISO 9001:



Fuente: Elaboración Propia

A pesar de no ser un tema fácil para desarrollar un TFG dada la complejidad que conlleva la implantación de un SGC en una organización, ha sido posible. Además de la dificultad añadida de realizar el caso práctico sobre una empresa dedicada al sector servicios, siendo abstracto e intangible el servicio en contraposición a un producto.

Entre las bases de un SGC se encuentra un pensamiento basado en riesgos, los cuales se generan en base a la incertidumbre presente en todas las empresas, ya sea una incertidumbre exterior o interior. Por ello realizar un análisis efectivo y objetivo del contexto de la organización en clave, siendo un análisis DAFO una de las mejores herramientas para lograrlo. Riesgo y oportunidad siempre son contrapartidas, por lo tanto un buen estudio de los riesgos que involucran a la organización dará lugar a una mejor gestión de los mismos y a una mayor facilidad para generar oportunidades a partir de ellos. Este análisis debería ser plasmado y desglosado en el punto 6.1.2: Análisis riesgo y oportunidad.

La mejora continua representa uno de los ejes más importantes del SGC, sin una progresión basada en el aprendizaje, proveniente de la experiencia en la ejecución del sistema, no se puede lograr tener el pensamiento crítico que permita tener la necesaria mejora continua para alcanzar la excelencia. El enfoque en riesgos es muy importante en este aspecto ya que permite centrarse en los puntos débiles para convertirlos en puntos fuertes.

El enfoque al cliente también es fundamental, tanto la gestión basada en procesos como en riesgos su fin último es lograr la excelencia en el desempeño de la actividad y por lo tanto en conseguir la excelencia en el servicio o producto ofertado, lo cual se traduce en una mayor satisfacción del cliente.

La flexibilidad como forma de actuación dinámica que permita mantener la competitividad de la organización, así como factor diferencial que determine la ventaja competitiva de la misma, manteniéndola en una posición pionera y actualizada enfocara a la empresa en la búsqueda de la excelencia anhelada y mantendrá el nivel de satisfacción de sus clientes muy alto, logrando la fidelización de los mismos. La adaptabilidad a los cambios del entorno es otra característica que siempre debe estar presente, estrechamente relacionada con la flexibilidad permite mantener una posición de liderazgo a la organización, siendo las organizaciones que antes se adaptan a los cambios del entorno las que más beneficios suelen obtener de los mismos y las que suelen marcar las directrices de cambio que a posteriori serán imitadas por la competencia. Ambos términos están ligados a la mejora continua que es eje transversal del SGC.

En relación al caso práctico considero que tiene una gran practicidad implantar un SGC en una empresa dedicada al sector servicios, en verdad puede llegar a ser todavía más importante dado que la satisfacción del cliente se gana día a día, en este caso en concreto se puede ver acrecentado debido a la alta competitividad del sector, por lo tanto puedo afirmar que implantar un SGC en una organización dedicada a la enseñanza puede representar el factor diferenciador que le otorgue el valor añadido que tantos clientes buscan.

Con este trabajo se han cumplido mis objetivos como eran los de investigar y conocer el funcionamiento de un SGC, dada la importancia que tiene hoy día en las organizaciones ya que los mercados son cada vez más competitivos. También he cumplido con el desafío y he sido capaz a través de los conceptos teóricos de desarrollar un Manual de Calidad. Y por último, hacer uso de las herramientas y conocimientos aprendidos a lo largo de la formación en la elaboración de este TFG.

Bibliografía Online:

[MARIA DEL PILAR MURCIA CASTRO - YouTube](#) 05/03/2021, María del Pilar Murcia Castro, Especialista en Administración y Gerencia de S.G.C.

<https://www.ealde.es/iso-9001-para-que-sirve/> 05/03/2021, EALDE Business School.

[Global Standards - YouTube](#) Lista: Actualización ISO 9001:2015

05/03/2021, Global Standards.

<https://www.youtube.com/channel/UCx581NiP7FU5rn37keDM9Tw>

<https://www.youtube.com/watch?v=Ud8CZgE-OqI>

07/03/2021, ISOTools, Margot Lopez.

<http://tauja.ujaen.es/jspui/bitstream/10953.1/7658/1/TFG%20-%20VILCHEZ%20MARTINEZ%2C%20MANUEL.pdf> 07/03/2021, Manuel Vilches Martínez.

<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=1> 07/03/2021, Jaime Palomo Moreno.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/22504/TFG-Palomo%20Moreno%2C%20Jaime.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 07/03/2021, Ricardo Sánchez- Tembleque Montero.

<https://www.iso.org/home.html>

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

07/03/2021, ISO Organization.

<https://www.curso-iso-9001-2015.com/> 07/03/2021, ACEDIS Formación.

https://www.normas9000.com/Company_Blog/historia-iso-9001.aspx

07/03/2021

<https://www.enac.es/acreditacion-o-certificacion-9001>

<https://www.enac.es/que-hacemos/servicios-de-acreditacion/sistemas-de-gestion> 07/03/2021, ENAC.

<https://calidadparapymes.com/definiendo-las-partes-interesadas-en-iso-90012015/> 18/04/2021, Claudia Benavides.

<https://www.tablerodecomando.com/balance-scorecard/> 18/04/2021, Prof. Mario Hector Vogel.

<https://www.tablerodecomando.com/balanced-scorecard-mapas-no-estrategicos/> 18/04/21, Prof. Mario Hector Vogel.

<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/05/como-es-un-mapa-procesos-basado-norma-iso-9001-2015/> 18/04/21, Escuela Europea de Excelencia

[Implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000 - Monografias.com](https://www.monografias.com/monografia/implantacion-de-los-sistemas-de-gestion-de-calidad-iso-9000-) 23/04/2021, Iliana Monzón Quintana.

<https://aeca.es/> 23/04/2021

▣▶ [【 Curso Gratis de Calidad en la Empresa y Organizaciones 】](https://www.aulafacil.com/cursos/gratis-de-calidad-en-la-empresa-y-organizaciones/) (aulafacil.com) 23/04/2021, Aulafacil.

[Coaching y la plasticidad cerebral | Coaching Cegos \(blogdecoaching.es\)](https://blogdecoaching.es/coaching-y-la-plasticidad-cerebral/) 16/05/21, Grupo Cegos.

[COACHING Y NEUROPLASTICIDAD | CHRISTIAN M. DIANI](https://www.christiandiani.com.ar/coaching-y-neuroplasticidad/) (christiandiani.com.ar) 16/05/21, Christian M.Diani

[El wellness corporativo, el perfecto aliado para mantener motivados a los empleados \(rrhhdigital.com\)](https://www.rrhhdigital.com/el-wellness-corporativo-el-perfecto-aliado-para-mantener-motivados-a-los-empleados/) 16/05/21, RRHHDigital.

[PerformaSe, una herramienta muy útil para el coaching \(rrhhdigital.com\)](https://www.rrhhdigital.com/performase-una-herramienta-muy-util-para-el-coaching/) 16/05/21. Miguel Ángel Alcón, Coach Ejecutivo. AECOP. Colaborador de BLC Coaching & Mentoring,

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=62507> 23/05/21, Jorge Antonio Arribas Díaz.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7383246.pdf> 23/05/21, Keyerman Toapanda-Cisneros y Javier Calvache-Sanchez, Instituto Superior Tecnológico ISMAC.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6732908> 23/05/21, Ronald Jefferson Carriel Palma, Carmen Katidenia Barros Merizalde, Fatima y Mariela Fernandez Flores.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6300060> 23/05/21, Sandra Sirvent Asensi, Victor Gisbert Soler y Elena Pérez Bernabeu

<https://www.cerem.es/blog/mejora-de-la-practica-educativa> 23/05/21, Cerem Comunicación.

<https://eprints.ucm.es/id/eprint/49427/1/T40305.pdf> 23/05/21, Raquel Osorno Gil.

http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/campus/doc/htmls/webfdirectiva/tema08/tema/seccion_07.html 23/05/21, Gobierno de Canarias.

<https://www.youtube.com/c/123aprende-capacitacion-online/videos>

<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/04/la-calidad-en-centros-educativos-a-traves-de-la-iso-9001/>

<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/01/esquema-logico-reder-diagnostico-y-evaluacion-de-una-organizacion-en-el-modelo-efqm-2020/>

10/06/2021, Escuela Europea de Excelencia.

<https://q-bo.org/normas-iso-para-colegios/> 10/06/2021, Q-bo.org.

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2014/01/iso9001-centroseducativos/> 10/06/2021, Escuela Europea de Excelencia.

<https://www.isotools.org/software/calidad/iso-9001> 10/06/2021, ISOtools

<http://www.efqm.es/EFQM/>

[EFQM.es: Modelo de excelencia y calidad EFQM](http://www.efqm.es/EFQM/) 10/06/2021, EFQM.

<https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/DA5481E6-03C1-490F-9D34-28CA8F99FF20/19355/VIA1.pdf> 10/06/2021, Ministerio de Fomento.

<https://www.apcergroup.com/es/certificacion/busqueda-de-normas/81/iso-9001> 13/06/2021, APCER Group.

https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19886/MarinoBarral_MariadelCarmen_TD_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y 13/06/2021, María del Carmen Mariño Barral.

http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Jaarribas/ARRIBAS_DIAZ_Jorge_Tesis.pdf 20/06/2021, Jorge Antonio Arribas Díaz.

<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/51616/51780/> 20/06/2021, Jorge Antonio Arribas Díaz; Catalina Martínez-Mediano.

https://www.campuseducacion.com/blog/revista-digital-docente/analisis-critico-sobre-los-sistemas-de-gestion-de-calidad-en-la-ensenanza-no-universitaria/#Norma_ISO_y_Modelo_EFQM 20/06/2021, Ramón Manuel Cobarcos Rodríguez.