

**DISEÑO Y APOYO DE ACCIONES ORIENTADAS A LAS ETAPAS DE DEFINICIÓN,  
DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN  
DE CALIDAD DE LA EMPRESA IQ OUTSOURCING S.A.S**

**Leydi Patricia Alvarado Puentes**

Informe final de pasantía para optar al título de Administradora de Empresas

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

TUTOR UNIVERSIDAD

---

TUTOR EMPRESA

---

JURADO

---

A ustedes dos...

... son mi luz, mi guía, la fuerza imparable e incondicional que amaré siempre.

## **Agradecimientos**

4

A mi universidad, por brindarme las herramientas necesarias para reconocer lo trascendental del rol profesional: construir una sociedad cada vez más comprometida, incluyente e innovadora.

A la empresa iQ Outsourcing, por hacerme partícipe del fortalecimiento de aspectos trascendentales para su gestión de mejora.

A mi tutor, el docente Jorge Echavarría Zuleta, por su acompañamiento, crítica y compromiso para lograr resultados óptimos.

The changes to which the current society constantly faces, imply that all the entities involved in it, identify strategies that guarantee not only the tendency to the new, but the well-being of what is understood as a minimum factor for its existence. It is just that, which encourages companies to adopt practical models and full interaction at all hierarchical levels, to ensure timely changes tailored to the needs of their consumers, as long as they allow the achievement of their results. iQ Outsourcing S.A.S is a BPO company, oriented to implement integral, technological and digital solutions for the management of transactional information processes, for organizations of great recognition in the country, belonging to the financial sector, health, insurance, telecommunications, government and industry. Thus, the execution of this internship is aimed at supporting all the stages that make up the Quality Management System of the named company.

1. Introducción .....	10
2. Objetivos .....	11
General .....	11
Específicos .....	11
3. Contexto de la pasantía .....	12
3.1 Presentación de la empresa .....	12
3.1.1 Razón social .....	12
3.1.2 Actividad económica .....	12
3.1.3 Reseña histórica .....	13
3.1.4 Misión .....	14
3.1.5 Visión .....	15
3.1.6 Valores .....	15
3.1.7 Organigrama .....	15
3.2 Área donde se desarrolla la pasantía .....	16
3.2.1 Descripción .....	16
3.3 Actividades realizadas en la pasantía .....	17
3.3.1 Descripción .....	17
3.3.2 Limitaciones confrontadas .....	18
3.3.3 Aportes a la empresa .....	19
3.3.4 Aportes a la universidad .....	20
3.4 Problemática manejada en el desarrollo de la pasantía .....	21
3.4.1 Descripción .....	21
3.5 Marco Teórico .....	22
3.5.1 Ciclo de mejora continua PHVA .....	22
3.5.1.1 El ciclo de mejora continua PHVA en la Norma ISO .....	22
3.5.2 Análisis DOFA .....	23
3.5.3 Planeación estratégica .....	24
3.5.4 Calidad .....	25
3.5.4.1 La gestión de la calidad y la norma ISO 9001 .....	27

3.5.5 Gestión del conocimiento.....	27
3.5.5.1 Gestión del Conocimiento Organizacional - Nonaka y Takeuchi.....	28
3.6 Marco Normativo.....	29
3.7 Marco Legal.....	33
3.8 Soluciones propuestas a la problemática.....	34
3.8.1 Descripción.....	35
3.8.2 Resultados y logros alcanzados.....	38
4. Conclusiones y recomendaciones.....	40
5. Glosario.....	42
6. Bibliografía.....	44

## Lista de tablas

8

Tabla 1. Cronograma de actividades.....	35
Tabla 2. Relación de resultados Vs. indicadores. ....	38

Figura 1. Principales clientes de iQ Outsourcing. Elaboración propia. ....	3
Figura 2. Crecimiento en productos y servicios en los últimos 15 años. Elaboración propia. ....	14
Figura 3. Organigrama de la organización.....	15
Figura 4. Organigrama Dirección de Riesgos (2017). Intranet Corporativa iQ Outsourcing .....	16
Figura 5. Representación de la estructura de la Norma Internacional con el ciclo PHVA.....	23
Figura 6. Resultados obtenibles en diferentes horizontes temporales .....	25
Figura 7. Las dos dimensiones de la creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) .....	29
Figura 8. Nonaka y Takeuchi: Un modelo para la gestión del conocimiento organizacional .....	31

El desarrollo de la presente opción de grado en la empresa iQ Outsourcing S.A.S o en adelante iQ Outsourcing, está orientada a poner en práctica, fortalecer y compartir los conocimientos y habilidades adquiridos durante el ciclo de formación en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, de manera tal que en la medida que sean actualizados y aplicados en el escenario real y frente a un equipo de trabajo sólido, promuevan la definición de estrategias que aporten al escenario específico de trabajo en la organización y generen un impacto positivo, tanto en el entorno donde la empresa lleva a cabo la prestación de sus servicios, como en la relación interinstitucional; promoviendo el acceso y vinculación de muchos más estudiantes a este tipo de espacios de aplicación del conocimiento.

En el ámbito personal, una vez sea ejecutada, evaluada y concluida la pasantía, se espera llevar a cabo el cierre del ciclo profesional dentro de la formación de pregrado, adquiriendo el título de Administradora de Empresa, lo que dará hincapié a la puesta en práctica y crecimiento en la profesión, el aporte a la sociedad con acciones de mejora y el acceso de formación de siguiente nivel, a fin de dejar en alto el excelente nivel de desempeño de los profesionales Unadistas.

La ejecución de la pasantía en la empresa iQ Outsourcing, está orientada a apoyar todas las etapas que conforman el Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C) de la empresa, actualmente certificado bajo la norma ISO 9001:2008 y en aras de migración a la norma ISO 9001:2015 durante el 2018. Para ello, es necesario establecer acciones encaminadas a garantizar que el sistema se engrane a cada uno de los procesos que hacen parte de la organización.

### General

Diseñar acciones estratégicas y de mejora orientadas a apoyar la migración del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa iQ OUTSOURCING S.A.S, a la norma ISO 9001:2015, durante el primer semestre de 2018.

### Específicos

1. Apoyar la definición de los objetivos de calidad e la organización, previa identificación de la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad.
2. Actualizar el mapa de procesos de la organización y de los controles que evidencian su desempeño, tras la revisión del estado actual de los procesos misionales y de apoyo.
3. Realizar las actualizaciones que se requieran a los procedimientos y/o instrucciones, contenidos en los documentos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad.
4. Diseñar el Manual de Calidad de la organización, atendiendo a la migración de la norma ISO 9001:2008 a la norma ISO 9001:2015.
5. Fortalecer el tratamiento de Salidas No Conformes y análisis de causas identificados como debilidades en los procesos misionales, durante las jornadas de capacitación realizadas en el segundo semestre de 2017.
6. Realizar seguimiento a las no conformidades y planes de acción, resultantes de las distintas fuentes de auditoría que se llevan a cabo en la organización, a fin de garantizar su mitigación, recurrencia y pertinencia.

## Contexto de la pasantía

### 3.1 Presentación de la empresa

#### 3.1.1 Razón social.

IMAGE QUALITY OUTSOURCING S.A.S

#### 3.1.2 Actividad económica.

Procesamiento de datos, alojamiento (hosting) y actividades relacionadas (código CIU 6311)<sup>1</sup>. iQ Outsourcing es una empresa colombiana que apoya a sus clientes a enfrentar sus retos de negocio, convirtiendo estos retos en soluciones inteligentes soportadas en tecnología de punta y el mejor talento humano.

En la actualidad, presta servicios orientados a brindar soluciones físicas (back operativo, administrativo y financiero canje, remesas y visación embargos, fábrica de crédito, auditoría médica, gestión de cuentas médicas, gestión de recobros, procesamiento integral de SOAT, contact center, gestión documental en procesos e indexación, mesa de ayuda, gestión integral de recaudo, servicio antifraude) y digitales (fábrica de crédito digital, modelos predictivos, plataforma de recepción digital, vinculación digital y factura electrónica).

Estas soluciones se traducen en modelos de operación dinámicos que están en capacidad de reaccionar a cambios en las reglas del negocio, pero que se ejecutan de manera metódica y controlada garantizando niveles de servicio sobresalientes.

---

<sup>1</sup> Descripción actividades económicas (Código CIU). Búsqueda por código CIU. Recuperado de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>



Figura 1. Principales clientes de iQ Outsourcing. Elaboración propia

### 3.1.3 Reseña histórica.

iQ Outsourcing inició sus operaciones en 1998 con la solución de canje interbancario en la ciudad de Bogotá, Medellín y Cali. Rápidamente, dado el comportamiento del mercado y las nuevas necesidades de los clientes del Sector Financiero, expandió su portafolio de soluciones y cobertura a las principales ciudades del país. En la actualidad, el portafolio de servicios se ha expandido y gira alrededor de clientes de diferentes sectores económicos: financiero, salud, asegurador, telecomunicaciones, gobierno e industria.

En estos sectores se ha trabajado con clientes líderes, al lado de los que se han desarrollado soluciones innovadoras y pioneras para mercados en los que se ha incursionado. Los procesos de la organización se encuentran certificados bajo la norma ISO-9001:2015, lo que garantiza la estandarización de las actividades principales y el mejoramiento continuo. Adicional, se cuenta con la certificación de la norma ISO 27001 para asegurar el cumplimiento de los principios de la

información: confidencialidad, integridad y disponibilidad, incluyendo a alineación a las directrices establecidas por la Superintendencia Financiera.

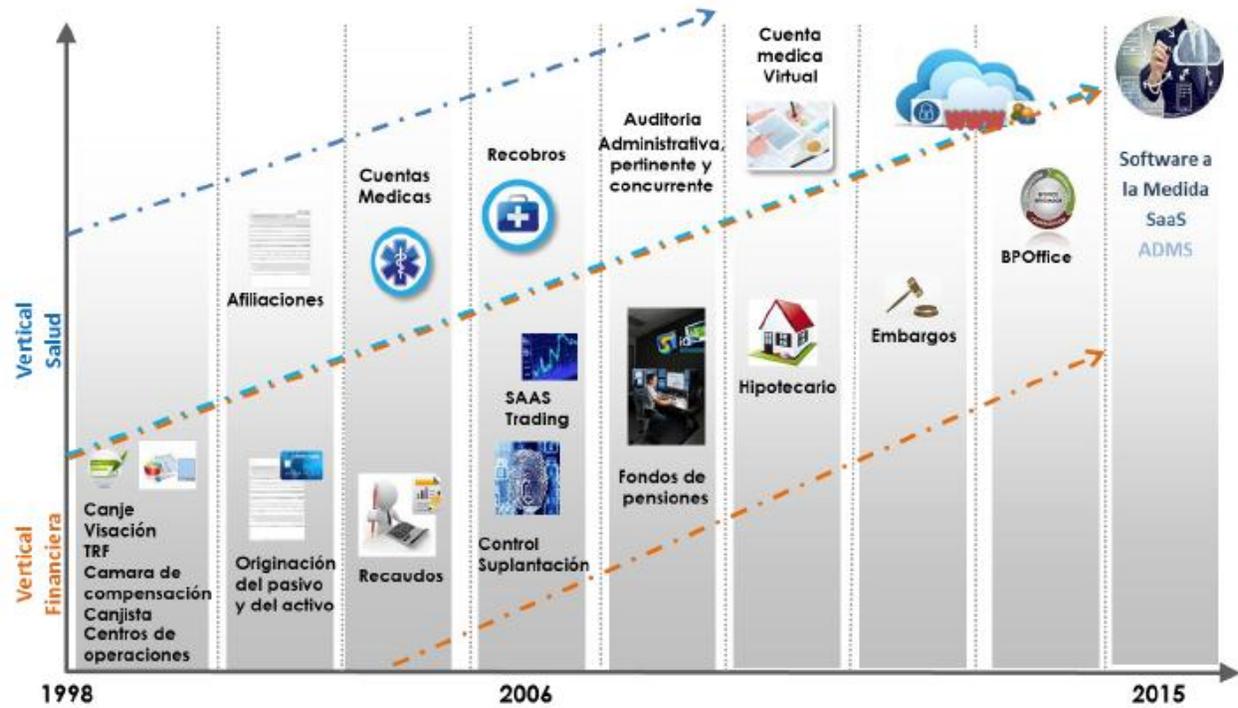


Figura 2. Crecimiento en productos y servicios en los últimos 15 años. Elaboración propia

### 3.1.4 Misión.

“Gerenciamos los procesos de negocio a través del modelo de outsourcing, proporcionando soluciones tecnológicas y operativas pensadas para cada negocio, apoyando la operación de clientes del sector financiero, salud, seguros, telecomunicaciones, industria y gobierno a nivel nacional, respaldando las operaciones de nuestros clientes con altos estándares de seguridad, cumplimiento, calidad, eficiencia y transparencia, así como también de talento humano calificado para el apoyo operativo en la gerencia de procesos.”<sup>2</sup>

<sup>2</sup> iQ Outsourcing. Nuestra Misión. Recuperado de <http://www.iqoutsourcing.com/nosotros/>

“Incrementar nuestra participación multisectorial en la industria del BPO (Business Process Outsourcing) y BPaaS (Business Processes as a Service) por medio de la innovación tecnológica, aumentando la eficiencia de los procesos de nuestros clientes y en línea con los avances de la era digital.”<sup>3</sup>

### 3.1.6 Valores.

- Pasión: “Inspiramos a otros porque pensamos en grande”.
- Confianza: “Actuamos con honestidad, con principios éticos y legales, somos sinceros y directos”.
- Compromiso: “Disfrutamos los retos y perseveramos frente a obstáculos y dificultades”.
- Espíritu ganador: “Nos caracteriza la fuerza, el empuje y la decisión”.

### 3.1.7 Organigrama.

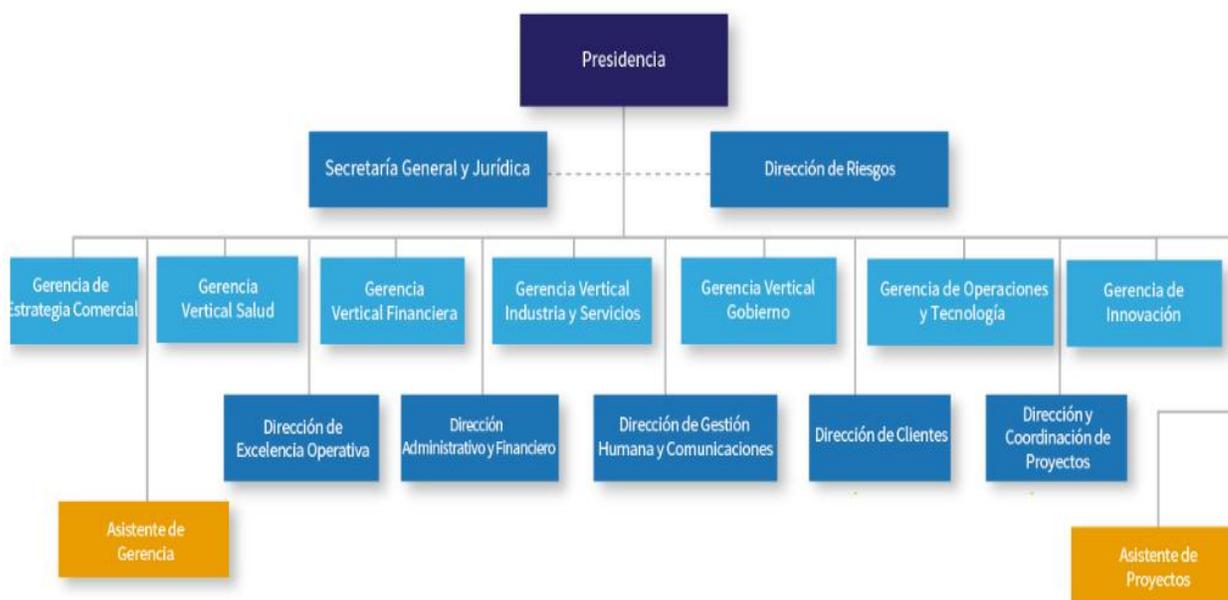


Figura 3. Organigrama de la organización. Intranet Corporativa iQ Outsourcing

<sup>3</sup> iQ Outsourcing. Nuestra Visión. Recuperado de <http://www.iqoutsourcing.com/nosotros/>

**3.2.1 Descripción.**

El desarrollo de la pasantía se realizó a través de la dirección de Riesgos de iQ Outsourcing, un área dependiente directamente de la presidencia de la organización, dedicada a la ejecución de seis grandes actividades, transversales a todos los demás procesos:

1. Identificación de posibles situaciones que afecten a la compañía en la ejecución de un nuevo servicio (Riesgos en Nuevos Negocios y Proyectos).
2. Identificación de posibles situaciones que afecten las actividades diarias los procesos (Riesgo Operativo).
3. Garantizar la ejecución de estrategias orientadas a la Seguridad de la Información.
4. Definición y ejecución del Plan de Continuidad del Negocio.
5. Control y Monitoreo de procesos.
6. Administración del Sistema de Gestión de Calidad.

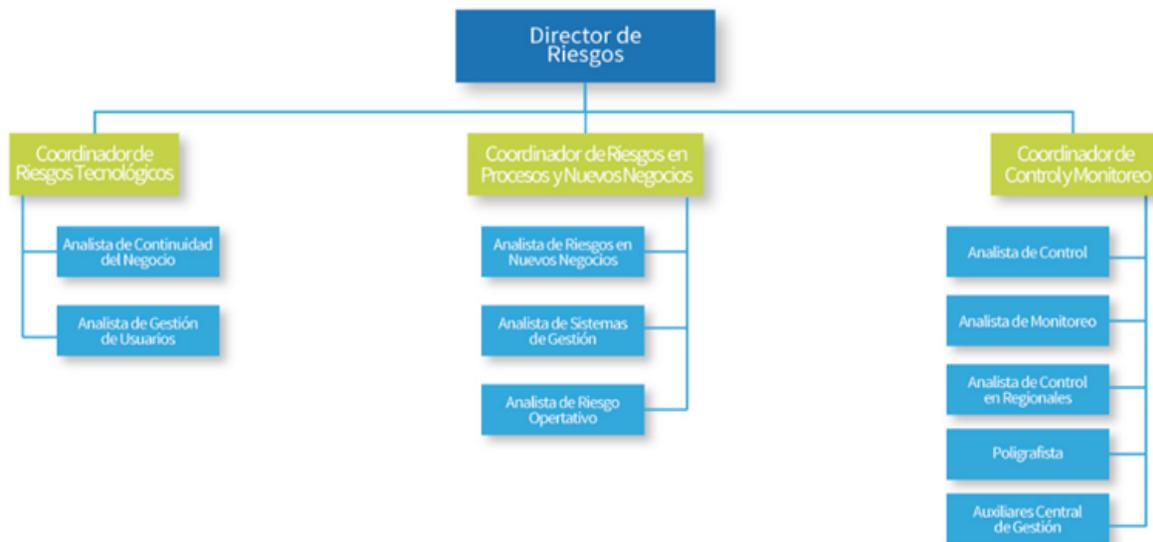


Figura 4. Organigrama Dirección de Riesgos (2017). Intranet Corporativa iQ Outsourcing

#### 3.3.1 Descripción.

El apoyo de acciones orientadas a las etapas de definición, documentación, implementación y mejora del sistema de gestión de calidad de la empresa iQ Outsourcing, se llevó a cabo físicamente en las instalaciones de la empresa, ubicada en la Cra.13a # 29 24 en Bogotá D.C, en un periodo de 16 semanas. De manera general, las actividades desarrolladas durante la pasantía fueron:

1. Identificación de la situación actual del S.G.C: Con el apoyo del área de Riesgos (área encargada del S.G.C en la organización), se identificó el estado actual del sistema, cómo se están ejecutando, su relación con los procesos, cuáles acciones debían reforzarse y cuáles debían dejarse de ejecutar, esto en pro de apoyar la definición de los objetivos del S.G.C y la actualización de su política, en caso de requerirse.

2 Revisión al mapeo de procesos: Se consolidó la información correspondiente a los procesos, servicios y clientes actuales de la organización, a fin de identificar sus actividades vigentes e interacción entre sí, esto con el propósito de actualizar el mapa de procesos de la organización y tener una visión clara de los controles que debían actualizarse para garantizar su óptimo desempeño, tales como:

2.1 Monitoreo al registro y tratamiento de Salidas No Conformes

2.2 Monitoreo al registro y tratamiento de los indicadores de desempeño

2.3 Monitoreo al registro y tratamiento de quejas y reclamos

3. Actualización de procedimientos y/o instrucciones: Como parte del mantenimiento del actual S.G.C se diseñó una matriz que permite conocer el estado actual de la documentación que hace parte de S.G.C, tanto los documentos que hacen parte del sistema, como los documentos que conforman los procesos y que hacen parte de las estrategias orientadas a

cumplir con la gestión del conocimiento, esto a fin de establecer las acciones de mejora correspondientes. 18

4. Elaboración del Manual de Calidad: Con la actual migración de la norma ISO 9001:2008 a la norma ISO 9001:2015, se definió un manual que permite asociar la manera en que la organización está actualizando y/o redefiniendo sus estrategias, a fin de cumplir con los “DEBE” que la actual norma contiene y fortalecer la sensibilización y apropiación de todos sus colaboradores frente al sistema.

5. Gestión en la implementación y capacitación: Teniendo en cuenta el avance que tiene la organización sobre este aspecto, se fortalecieron los puntos débiles identificados en las jornadas de capacitación realizadas durante junio a noviembre de 2017: tratamiento de Salidas No Conformes (SNC) y análisis de causas, en los procesos misionales. Para ello, se realizó una actualización a la metodología para el control y tratamiento de SNC, la cual será divulgada a través de sesiones de capacitación a los gestores de proceso, quienes son los encargados de controlar este aspecto dentro de su proceso y se diseñó un material de estudio para que inicialmente el área de Riesgos fortalezca los conceptos y a mediano plazo sea posible divulgarlos al resto de la organización.

6. Seguimiento a los resultados de auditorías: Atendiendo a que las auditorías permiten conocer la viabilidad de las definiciones y controles implementados en el S.G.C, se llevó a cabo la consolidación de todos los hallazgos (no conformidades) que resulten de fuentes como la auditoría interna, auditorías de cliente y auditoría externa (Icontec), a fin de realizar un seguimiento sobre los planes de acción que se definen para mitigar las no conformidades, garantizando que tengan un adecuado análisis de causas, que sean planes pertinentes a las situaciones por corregir y que garanticen que no se conviertan en recurrentes.

### **3.3.2 Limitaciones confrontadas.**

Durante la ejecución de las actividades definidas para el desarrollo de la presente pasantía, se identificaron las siguientes limitaciones, que en cierta medida obstaculizaron el flujo normal de

tareas definidas como el conjunto de estrategias, pero que se convierten en un reto, frente al mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad: 19

1. Dinamismo de los servicios que presta la organización.

2. Alta rotación de personal perteneciente a los procesos misionales.

3. El mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad está segregado a diferentes roles en el área de Riesgo, condición que podría generar vacíos sobre la ejecución de las estrategias establecidas para su seguimiento.

4. Aun cuando la organización cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, acreditado por un ente certificador de gran reconocimiento a nivel nacional, varias actividades derivadas de lo que el sistema implica, en la actualidad no cuentan con la atención que requieren, atendiendo a que sus procesos no tienden a ser de naturaleza homogénea.

5. La alta rotación de personal en los procesos misionales, podría significar un efecto negativo en la estabilización y apropiación de conocimiento de los procesos dilatando la etapa de madurez y solidez de los mismos, frente a los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.

Frente a este contexto, es de vital importancia que desde la administración del Sistema de Gestión de Calidad, se mantenga un control detallado, ya que ello permitirá que el estado actual del sistema esté alineado a las necesidades de los procesos y las exigencias de la normatividad aplicable.

### **3.3.3 Aportes a la empresa.**

Con el desarrollo de las actividades contempladas en la presente pasantía, y orientadas a obtener la recertificación bajo la versión 2015, de la norma ISO 9001, se logró dar cumplimiento a los objetivos planteados inicialmente, de modo tal que se generó la identificación de la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad, se revisó el estado actual de los procesos,

para llevar a cabo la actualización del mapa de procesos y de los controles que evidencian su 20 desempeño, se estableció el estado actual de los procedimientos y/o instrucciones, contenidos en los documentos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad, y se realizaron las actualizaciones correspondientes, se rediseñó el Manual de Calidad de la organización, atendiendo a la migración de la norma ISO 9001:2008 a la norma ISO 9001:2015, se fortaleció el tratamiento de Salidas No Conformes y el análisis de causas identificados como debilidades en los procesos misionales, y se inició con la práctica de seguimiento a las no conformidades y planes de acción, derivados de distintas fuentes de auditoría.

En conjunto, estos aportes hicieron parte de los requerimientos evaluados por el ente certificador, y llevaron a que la empresa iQ Outsourcing a partir del segundo semestre de 2018 se encuentre certificada bajo la norma ISO 9001:2015, lo que significa que se realiza una gestión constante sobre los riesgos, la alta dirección es partícipe del mantenimiento del SG.C, se mantiene centralizada la información documentada de los procesos, se gestiona el cambio en pro de asegurar la mejora continua por procesos y por ende se elimina el concepto de acción preventiva.

### **3.3.4 Aportes a la universidad.**

El protocolo para el desarrollo de pasantías como opción de grado para los estudiantes de Administración de Empresas, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, indica que esta modalidad de grado se ofrece con el propósito de “complementar, profundizar e integrar los conocimientos y competencias desarrollados en el transcurso del proceso formativo<sup>4</sup>”. Y es efectivamente el gran logro obtenido con el desarrollo de la presente pasantía: con las actividades desarrolladas y los aportes realizados a la empresa iQ Outsourcing, se demostró el alto nivel competitivo que poseen los estudiantes de la universidad, en la medida que se aplicaron y actualizaron los conocimientos adquiridos durante el proceso formativo, a través de estrategias de autonomía, autogestión, compromiso social-ambiental, calidad humana, proyección profesional y tendencia, promoción y tolerancia al cambio. Con ello, se aporta a que

---

<sup>4</sup> Alternativas para Grado – ECACEN. Recuperado de <https://academia.unad.edu.co/ecacen/oferta-academica/alternativas-para-grado>

la Universidad Nacional Abierta y a Distancia fortalezca sus fundamentos para continuar estableciendo relaciones interinstitucionales, a través de acciones efectivas.

21

### **3.4 Problemática manejada en el desarrollo de la pasantía**

#### **3.4.1 Descripción.**

Una de las razones de ser de iQ Outsourcing es garantizar a sus clientes un entorno en el que sus procesos transaccionales -que involucren información sensible-, se realicen con eficacia, seguridad, oportunidad y confiabilidad., de allí que la organización le brinde acompañamiento constante en todo el ciclo de negocios, logrando trazar un camino de valor desde que su solución es diseñada e implementada, hasta la capitalización de información relevante para la toma de decisiones importantes del negocio. El hecho de que todos sus clientes exijan el procesamiento de un alto volumen de información crítica, solo es posible a través de un área dedicada a gestionar el riesgo, y por ende el aseguramiento y adaptación de una metodología certificada para garantizar la calidad de los procesos y sus resultados frente al cliente: Norma ISO 9001.

La organización estuvo certificada hasta el año 2017 bajo la Norma ISO 9001:2008, pero la inclusión de la versión 2015, le significa la necesidad de adoptar las directrices que le permiten garantizar a sus clientes altos estándares de calidad sobre los servicios prestados, adicional a atender al cumplimiento de las exigencias reglamentarias, comerciales y sociales del entorno, así como de las partes interesadas en la ejecución de su actividad comercial.

*Así, ¿cuáles son las actividades necesarias para llevar a cabo el diseño y apoyo de acciones orientadas a las etapas de definición, documentación, implementación y mejora del sistema de gestión de calidad de la empresa iQ OUTSOURCING S.A.S, a fin de lograr la migración a la versión 2015, de la norma ISO 9001?*

La fundamentación teórica para el desarrollo de la presente pasantía, estuvo basada en los contenidos apropiados a lo largo de la acción formativa, especialmente en los cursos: introducción y fundamentos de administración, metodología de la investigación, planeación estratégica, sociología organizacional, sistemas integrados de gestión, psicología organizacional y psicología del consumidor. De allí la teoría relacionada a continuación:

#### **3.5.1 Ciclo de mejora continua PHVA.**

Según Bernal (2013), “El nombre del Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras”.

##### ***3.5.11 El ciclo de mejora continua PHVA en la Norma ISO.***

La norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos que se basa, a su vez, en el ciclo de mejora continua PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Como lo indica la norma ISO 9001:2015 “El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia”, (p. 7) “El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo” (p. 9):

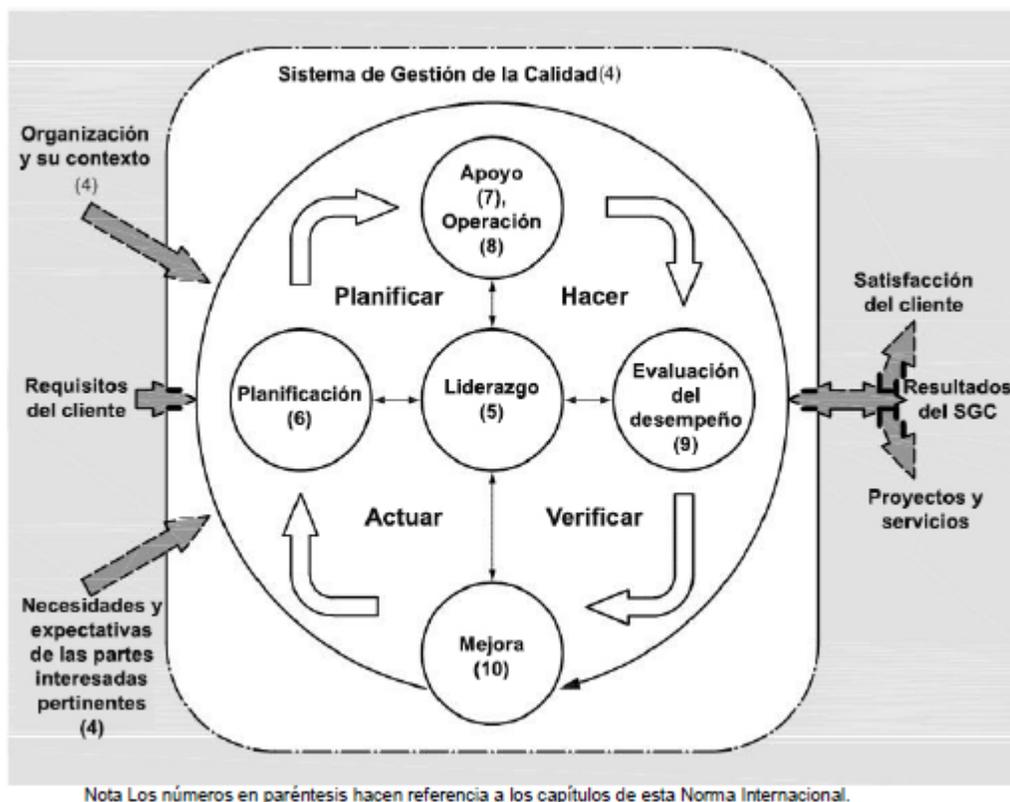


Figura 5. Representación de la estructura de la Norma Internacional con el ciclo PHVA.

Copyright 2015 por Secretaría Central de ISO.

### 3.5.2 Análisis DOFA.

El diagnóstico realizado para conocer el estado en el que se encontraba el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa iQ Outsourcing, se llevó a cabo a través de la estrategia DOFA, a fin de identificar los aspectos sobre los cuales se debía enfocar principales esfuerzos y aquellos que generan valor dentro de la organización, respecto al sistema.

Según Villarroel (2010) la matriz de: amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas mejor conocida como matriz (DOFA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más exigente para

desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones. (p. 66) 24

De acuerdo a Fred (2003) Villarroel (2010) a través de las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, quizás tendría que luchar por: sobrevivir, fusionarse, atrincherarse, declararse en quiebra u optar por la liquidación. Fred, R. (2003) establece que la elaboración de una matriz DOFA se lleva a cabo con los ocho pasos siguientes: elaborar una lista de las oportunidades externas; elaborar una lista de las amenazas externas; elaborar una lista de las fortalezas internas; elaborar una lista de las debilidades internas; adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes; adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes, adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes; adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes. (p. 81)

### **3.5.3 Planeación estratégica.**

La planeación estratégica se denota como un mecanismo usado para proporcionar una dirección a una compañía, siendo el conjunto de planes que se definen para lograr un objetivo, así es el conjunto de pasos que toda la organización debe seguir una vez tiene definida su prospectiva: saber dónde se está, dónde se quiere llegar y hacia dónde se debe ir, de manera que bajo el esquema de actualización del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa iQ Outsourcing, si se tiene claro cuál es el objetivo final, el conjunto de metas para llegar a ello y los recursos necesarios para lograrlo harán parte de los elementos necesarios para lograr la mejora continua, la satisfacción de sus clientes, un equipo humano proyectado e integrado y por ende, crecimiento económico.

De acuerdo con Medina & Ortigón (2006) el pensamiento prospectivo pretende elaborar una visión dinámica de la realidad, donde se conjuga dos tipos de análisis. El análisis sincrónico o

coyuntural busca obtener un conocimiento de la mayor profundidad posible acerca de un objeto en el momento presente o en una situación delimitada. El análisis diacrónico o longitudinal, combina el análisis del pasado, presente y futuro y pretende observar el comportamiento de los cambios sociales en el tiempo y crear imágenes de futuro sobre sus posibles variaciones. (p. 154), así mismo describen que “entre más lejos se mire los instrumentos más poderosos deben ser, porque se enfrenta una complejidad mucho mayor. Los diferentes horizontes temporales conllevan distintos tipos de oportunidades. Entre más largo se perciba el horizonte, más borrosa y difícil será la exploración. Pero es viable obtener resultados en cada período de análisis” (p. 155)

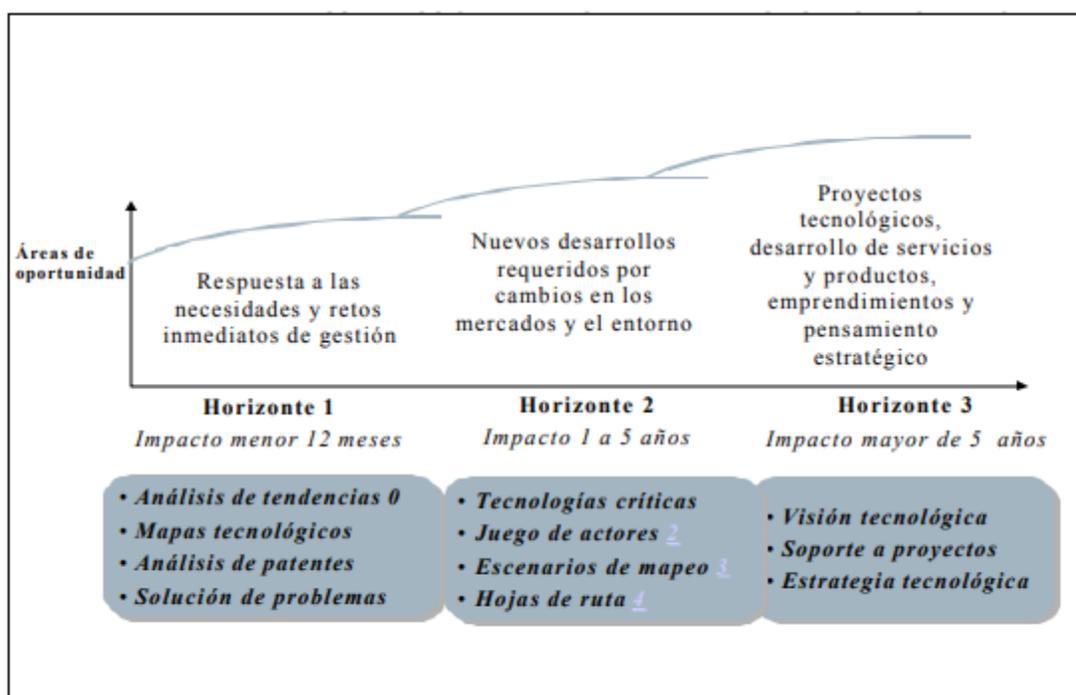


Figura 6. Resultados obtenibles en diferentes horizontes temporales. Copyright 2006 por ILPES.

### 3.5.4 Calidad.

En cuanto a la teoría de calidad, se toma como fundamento el estudio y aporte realizado por el experto en control de calidad y gestión empresarial, Joseph Juran (1904-2008), precursor de fundamentos trascendentales para las organizaciones actuales, en cuanto a la correcta gestión de la calidad, y Donald W. Marquardt (1929-1997) principal líder en los años 90, sobre gestión de

calidad, aseguramiento de la calidad, estándares ISO 9000, estadísticas aplicadas, planificación estratégica y cambio organizacional<sup>5</sup>.

26

Inicialmente es importante establecer la diferenciación entre producto y servicio, este último, contiene una estructura inmaterial, básicamente un conjunto de acciones que se ofrecen a un cliente para dar solución a una necesidad.

De acuerdo con Joseph Juran (1956), “calidad es la adecuación al uso... es un concepto universal aplicable a todos los bienes y servicios, la adecuación al uso está determinada por las características de los productos o servicios que el cliente reconoce como beneficio para él”. (p. 2.1)

Como lo han publicado en el artículo de la revista Gestiopolis (2013), respecto a la filosofía de Juran, sobre la correcta gestión de la calidad, hay cinco aspectos trascendentales:

- Medición del costo de tener una calidad pobre: Al identificar en forma total los costos que acarrearía tener una mala calidad.
- Adecuar el producto-servicio para el uso: Fabricar un producto o servicio ideal que satisfaga las necesidades del cliente plenamente.
- Lograr conformidad con especificaciones: Estar en trato constante con el cliente final para saber si se han cumplido sus expectativas con el producto o servicio ofrecido.
- Mejorar proyecto por proyecto: Se refiere que al realizar un servicio o producto se haga con la mejor calidad posible y al efectuar el próximo servicio o producto se supere la calidad.

---

<sup>5</sup> Los grupos evalúan ISO 9000, Compatibilidad ISO 14000 (1997). Revista Quality Digest. Recuperado de <https://www.qualitydigest.com/>

- La calidad es el mejor negocio: Invertir en la calidad es un excelente negocio, por los magníficos resultados que trae consigo, como son: ser competitivos, aumentar las ganancias, satisfacer al cliente, reducir los desechos, etc.

#### ***3.5.4.1 La gestión de la calidad y la norma ISO 9001.***

De acuerdo con Donald W. Marquardt (1956), la relación entre la gestión de la calidad y es estándar ISO, se denomina las facetas de la calidad del producto, así “las directrices ISO 9000-1: 1994 explican muchos conceptos que son fundamentales...entre estos se encuentra el concepto de las cuatro facetas de la calidad del producto:

1. Calidad debido a la definición de las necesidades del producto: Definición y actualización del producto para cumplir con los requisitos y oportunidades del mercado.
2. Calidad debido al diseño del producto: Diseñar en el producto las características que le permiten cumplir con los requisitos del mercado y oportunidades.
3. Calidad debido a la conformidad con el diseño del producto.
4. Calidad debido al soporte del producto durante todo el ciclo de vida del mismo”. (p. 11.7)

#### **3.5.5 Gestión del conocimiento.**

En la actualidad, en el mundo organizacional, ha sido de gran interés el valor que se da al conocimiento organizacional y la gestión del mismo, por la trascendencia que significa en la toma de decisiones, la generación de experiencias y el fortalecimiento de sus actividades.

Para Méndez (2002) citado en Farfán & Garzón (2006), en esta nueva realidad, el factor humano impera en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o inferir. Por mayores y mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, por más nuevas que sean las investigaciones en el área de inteligencia

artificial, hasta hoy no se han conseguido computadores que piensen como seres humanos, 28  
capaces de tomar decisiones basadas en la sensibilidad. (p. 6)

Frente a este contexto, es importante comprender a qué hace alusión la gestión del conocimiento. De acuerdo con Farfán & Garzón (2006), “El concepto de la gestión del conocimiento, tal como lo entendemos en la actualidad, se desarrolló a partir de los temas básicos de la gerencia de los años 80 y 90, a saber: las mejores. Estos temas fueron la gestión de calidad total, la innovación continua y la organización. De estos esfuerzos nació para Beazley et al. (2003, p. 69) una conciencia de la naturaleza crítica del conocimiento y la convicción de la gerencia de que ese conocimiento debía difundirse en la medida de lo posible dentro de la organización.” (p. 13)

Nonaka (1999) citado en Farfán & Garzón (2006), respecto a la pregunta ¿Qué es gestión del conocimiento?, responde que es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico. (p. 8)

#### ***3.5.5.1 Gestión del Conocimiento Organizacional - Nonaka y Takeuchi.***

De acuerdo con Farfán & Garzón (2006), “Según Nonaka y Takeuchi, una de las condiciones que promueve la creación del conocimiento es la “redundancia”. Ellos describen la redundancia como la información compartida que permite que las personas “invadan” mutuamente sus límites y ofrezcan consejos y una perspectiva nueva. La idea de la redundancia, es claramente la antítesis del pensamiento monopólico.” (p. 38) y “respecto a la gestión del conocimiento una compañía creadora de conocimiento propone Nonaka et al. (1999, p. 166, 256-257) debe tener un lugar en el que se pueda obtener una rica fuente de experiencia original, lo que llamamos un campo de alta densidad. Pues el proceso de desarrollo de nuevos productos es el proceso central de la creación de conocimiento organizacional. Para crear nuevo conocimiento en la compañía

creadora de conocimiento, se requiere la participación de los empleados de la línea frontal, de los ejecutivos de nivel medio y de los altos directivos” (p. 53)

Como lo indica Aguilera (2017) “Nonaka y Takeuchi presentan su modelo declarando que para explicar la innovación se requiere una nueva teoría organizacional de la creación del conocimiento. Establecen una epistemología propia la teoría del conocimiento que se distancia de la perspectiva comúnmente adoptada en occidente, además de orientarse específicamente a la creación de conocimiento dentro de las organizaciones, por lo que definen una ontología distintiva referida a las entidades de creación de conocimiento a nivel: individual, grupal, organizacional e inter-organizacional. Culmina su modelo presentando su propuesta de espiral de la creación del conocimiento”. (p. 7)



Figura 7. Las dos dimensiones de la creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Copyright 2017 por Mondragón Unibertsitatea.

### 3.6 Marco Normativo

Como lo indica la Organización Internacional de Normalización (ISO) - ente encargado de crear y publicar estándares internacionales, con sede principal en Bruselas -, la Norma ISO 9001 es un estándar que define los requisitos mínimos sobre los cuales se debe regir un sistema de gestión de calidad, de manera tal que su principal horizonte es aportar directrices para que las organizaciones adopten métodos eficientes que garanticen la satisfacción del cliente.

La razón por la cual la empresa IMAGE QUALITY OUTSOURCING S.A.S se ha alineado<sup>30</sup> a la Norma ISO 9001, aparte del debido cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios aplicables, atiende a que esta le provee las herramientas para llevar a cabo de una manera eficiente la ejecución de sus actividades por medio del ciclo PHVA, en la medida que es posible alinear sus procesos, cada uno con un objetivo específico, pero entendidos como un todo en la medida que se orientan a mejorar constantemente y proporcionar elementos de valor para brindar servicios de calidad, conformados por actividades productivas, eficientes y a menor costo. “El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia”. (Norma ISO 9001, 2015, p. 7).

Con la adaptación de la nueva versión de la Norma ISO 9001: 2015, la alta dirección a través de acciones orientadas a la planeación estratégica, define un conjunto de acciones orientadas a la coordinación de actividades en cada área de la organización cada una con un fin. Este grupo de acciones pueden redefinirse de acuerdo a la complejidad de sus procesos, del contexto actual y/o cambiante y los objetivos que se han planteado. Externamente la organización se fortalecerá en la incursión de nuevos mercados, ya que actualmente el *Business World* exige alineación con los parámetros actuales, cuando de efectuar negocios se trata, y en el interior, la identificación y tratamiento de los riesgos asociados al negocio, tendrán un eje fundamental, que de manera general aportará a tener procesos estables, propenderá por aumentar la reputación de la organización y tendrá impacto positivo en la reducción de pérdidas financieras.

Dentro de las actividades desarrolladas durante la primera mitad de la práctica, se aportó a identificar la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad, revisar el estado actual de los procesos de la organización y establecer el estado actual de los procedimientos y/o instrucciones, contenidos en los documentos que conforman dicho sistema, de manera tal que se alinearon las estrategias de cumplimiento de estos objetivos a los deberes de los numerales:

- 5.1 Liderazgo y Compromiso, en el que se indica que “la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad, bajo la actividad desarrollada, el aseguramiento de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la

calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y <sup>31</sup> la dirección estratégica de la organización”. (Norma ISO 9001, 2015, p. 14)

- 7.2 Competencia, donde se establece que “la organización debe determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad, asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas, cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas y conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia”. (Norma ISO 9001, 2015, p. 19) Para ello, el Modelo para la Gestión del Conocimiento Organizacional, de Nonaka y Takeuchi, proporcionará los medios necesarios para identificar la situación actual del conocimiento que tienen los colaboradores, y en especial, la distinción entre conocimiento e información, factor fundamental para garantizar la preservación del mismo en el tiempo.

<b>Nonaka y Takeuchi</b>	Tácito	Explícito
Tácito	Socialización	Externalización
Explícito	Internacionalización	Combinación

Figura 4: Nonaka y Takeuchi: Un modelo para la gestión del conocimiento organizacional

- 9.1.3 Análisis y evaluación, donde se establece que “la organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar la conformidad de los productos y servicios, el grado de satisfacción del cliente, el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, si lo planificado se ha implementado de forma eficaz, la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades, el desempeño de los proveedores externos, la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad”. (Norma ISO 9001, 2015, p. 30)

- 7.5.3 Control de la información documentada, entre varias de sus especificaciones, se indica que la organización debe mantener “La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite y esté protegida adecuadamente”. (Norma ISO 9001, 2015, p. 21).

Dentro de las actividades desarrolladas en la segunda mitad de la práctica, se aportó al diseño del Manual de Calidad de la organización, atendiendo a la migración de la norma ISO 9001:2008 a la norma ISO 9001:2015, se fortaleció el tratamiento de Salidas No Conformes y análisis de causas, identificados como debilidades en los procesos misionales, durante las jornadas de capacitación realizadas en el segundo semestre de 2017 y se realizó seguimiento a las no conformidades y planes de acción, resultantes de las distintas fuentes de auditoría que se llevan a cabo en la organización, a fin de garantizar su mitigación, recurrencia y pertinencia; de manera tal que se alinearon las estrategias de cumplimiento de estos objetivos a los debe de los numerales:

- 7.5 Información Documentada, en el que se indica que el sistema de gestión de calidad de la organización debe incluir como mínimo la información documentada requerida por esta Norma Internacional y la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del mismo, de igual manera, el Anexo A6, hace la salvedad “como parte de la alineación con otras normas de sistemas de gestión, se ha adoptado un capítulo común sobre “información documentada” sin ningún cambio o adición significativa. Cuando sea apropiado, el texto de esta Norma Internacional se ha alineado con sus requisitos...”.

- 7.1.6 Conocimientos de la organización, donde se especifica que “la organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición 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”.

- 8.7 Control de las salidas no conformes, en el que se especifica que “la organización debe<sup>33</sup> asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada. La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios”.

- 10.2 No Conformidad y Acción Correctiva, donde se indica que “cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable, evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante, implementar cualquier acción necesaria, revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada, si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.”.

### **3.7 Marco Legal**

El aseguramiento de la calidad de los servicios que presta actualmente la empresa iQ Outsourcing, se alinea al Decreto 3257 de 2008 (por el cual se modifican algunos parámetros del Decreto 2269 de 1993, por el cual se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología), expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, junto con la Superintendencia de Industria y Comercio, con el objetivo de promover en el mercado, parámetros de seguridad, calidad, confianza, productividad y competitividad sobre las organizaciones que ofrecen bienes y servicios, de manera tal que se proteja los intereses de los consumidores.

A través del Régimen Legal De Bogotá D.C. y con el apoyo de la Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. se ha dado a conocer la normalización técnica del Decreto 3257 de 2008<sup>6</sup>, entre la que se destaca:

34

- La creación de la Comisión Intersectorial de la Calidad, que tendrá como objeto coordinar la actuación de las entidades estatales y privadas dentro de los lineamientos del Subsistema Nacional de la Calidad.
- La inclusión de miembros competentes a nivel nacional, entre esto, el Ministro de Comercio, Industria y Turismo o su delegado, quien ejercerá la coordinación de Comisión y el Superintendente de Industria y Comercio o su delegado.
- Las acciones que propendan por la unificación de la metodología para la elaboración, expedición y seguimiento de los reglamentos técnicos, tomando como base el Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio de la Organización Mundial de Comercio.

### **3.8 Soluciones propuestas a la problemática**

Para proporcionar soluciones frente a la situación problema identificada en la empresa iQ Outsourcing se aplicó tanto el modelo deductivo como descriptivo de la investigación, en la medida que inicialmente fue necesario realizar un diagnóstico del estado actual del Sistema de Gestión de Calidad por medio de observación directa a los procesos, y luego, se recopiló la información necesaria sobre las características y condiciones identificadas, para proceder a plantear y ejecutar las soluciones que se describirán a continuación. Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente, se delimitaron fases y fechas, tal como se muestra:

---

<sup>6</sup> Decreto 3257 de 2008 Nivel Nacional. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=32356#1>

<b>Cronograma de actividades</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>
Identificación de la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad	X			
Revisión y ajuste al mapa de procesos	X			
Monitoreo al registro y tratamiento de Salidas No Conformes, indicadores de desempeño y quejas y reclamos		X	X	X
Actualización de procedimientos y/o instrucciones, contenidos en la documentación que hace parte del S.G.C	X	X		
Elaboración del Manual de Calidad			X	
Gestión en la implementación y capacitación del S.G.C		X	X	X
Seguimiento a los resultados de auditorías: hallazgos (no conformidades) y planes de acción		X	X	X

Tabla 1. Cronograma de actividades

### 3.8.1 Descripción.

1 Identificación de la situación actual del S.G.C: Una vez iniciada la práctica, desde la coordinación del área de Riesgos (encargada actualmente del S.G.C en la organización), se indicó la necesidad de conocer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad, a fin de tener un punto de partida sobre los aspectos a mejorar en el mismo, de modo tal que se construyó una matriz que relaciona cada uno de los numerales (con prioridad en los “DEBE”) que conforman la norma ISO 9001:2015. De allí se identificó:

1.1 La necesidad de reforzar las actividades que se llevan a cabo desde el área de Riesgos de la organización, y que aportan al mejoramiento de resultados de los procesos, atendiendo al numeral 7.2 Competencia, de la Norma ISO 9001: 2015. Por ello, se actualizó la presentación que hace parte de la inducción corporativa, siendo el material que se explica y socializa en cada sesión que se programa conjuntamente con el área de Gestión Humana, allí se abordan aspectos asociados a qué es un riesgo (sus beneficios y gestión), qué es un Sistema de Gestión y en qué beneficia a los procesos, cuál es el aporte del Control y Monitoreo, y la importancia del aporte

que tiene cada individuo de la organización, frente al aseguramiento de la Continuidad de Negocio.

36

1.2 La necesidad de re-definir los objetivos del S.G.C y la actualización de su política: Atendiendo a una de las No Conformidades resultantes durante la auditoría –del ente certificador- realizada en el primer semestre de 2017, y orientadas a garantizar el cumplimiento del numeral 5.1 Liderazgo y Compromiso de la Norma ISO 9001: 2015, es fundamental alinear los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad con los objetivos estratégicos de la organización, por ello, en conjunto con la Dirección de Riesgos se definieron los nuevos objetivos del Sistema, lo que conlleva a la actualización de la política de calidad, con lo cual se da cierre al plan de acción asociado a este requerimiento.

2. Revisión al mapeo de procesos: Con el apoyo de cada responsable de proceso de la organización (coordinadores y líderes) se actualizó el listado de servicios y clientes vigentes en la organización, alineándose a la especificación del numeral 9.1.3 Análisis y evaluación de la Norma ISO 9001: 2015, de manera tal que se logró:

2.1 Actualizar el mapa de procesos de la organización.

2.2 Se dio el punto de partida sobre el monitoreo –por proceso- de las Salidas No Conformes, Indicadores de desempeño y Quejas y Reclamos.

3. Actualización de procedimientos y/o instrucciones: Atendiendo al mantenimiento que requiere el S.G.C, y como lo establece el numeral 7.5.3 Control de la información documentada de la Norma ISO 9001: 2015, se diseñó una matriz que permite el estado de la documentación que hace parte de S.G.C, como los documentos que conforman los procesos y que hacen parte de las estrategias orientadas a cumplir con la gestión del conocimiento. Por tanto se llevó a cabo el diseño de la cartilla “Guía para publicación de documentación”, que brinda una orientación sobre la forma de cargar documentos de los procesos a la Intranet (siendo el sitio donde se centraliza la documentación interna de la organización), así como la manera de depurar la documentación desactualizada y que podría generar contrariedad sobre la forma en la que se ejecutan las diferentes actividades en los procesos.

4. Elaboración del Manual de Calidad: Con la actual migración de la norma ISO 9001:2008<sup>37</sup> a la norma ISO 9001:2015, se llevó a cabo la definición de un manual que permite identificar y asociar la manera en que la organización está actualizando y/o redefiniendo sus estrategias, a fin de generar una formalidad frente a las estrategias que contempla el Sistema de Gestión de Calidad, de manera tal que las determinaciones allí contempladas, trasciendan en el tiempo y aporten a la generación de conocimiento. Con ello se cumple con los “DEBE” que la actual norma contiene, en cuanto al fortalecimiento, sensibilización y apropiación de todos sus colaboradores frente al sistema, puntualmente el numeral 7.5 Información Documentada de la Norma ISO 9001: 2015.

5. Gestión en la implementación y capacitación: Teniendo en cuenta el estado actual que tiene la organización sobre este aspecto, las estrategias que se han definido en pro de garantizar, tanto la gestión del conocimiento como el correcto tratamiento de servicios no alineados a los requerimientos de los clientes, y la alineación con los numerales 7.1.6 Conocimientos de la organización y 8.7 Control de las salidas no conformes, de la Norma ISO 9001: 2015, se establecieron estrategias para fortalecer los puntos débiles identificados en las jornadas de capacitación realizadas desde junio a noviembre de 2017: tratamiento de Salidas No Conformes (SNC) y análisis de causas, en los procesos misionales. Para ello, se realizó:

5.1 Actualización a la metodología para el control y tratamiento de Salidas No Conformes, realizando los ajustes correspondientes al instructivo que establece los lineamientos para su control; se divulgaron los cambios durante dos sesiones de capacitación a los gestores de proceso, encargados de controlar este aspecto en los mismos.

5.2 Se diseñó un material de estudio (cartilla) orientada a proveer a través de un entrenamiento, los elementos teóricos como prácticos necesarios para facilitar la identificación de la Causa-Raíz de las situaciones que generan impacto en los diferentes procesos de la organización, y con ello la posibilidad de eliminarlos de forma definitiva.

6. Seguimiento a los resultados de auditorías: Atendiendo a que las auditorías permiten conocer la viabilidad de las definiciones y controles implementados en el S.G.C, y en pro de

alinear las actividades siguientes al numeral 10.2 No Conformidad y Acción Correctiva de la Norma ISO 9001: 2015, se llevó a cabo la consolidación de todos los hallazgos (no conformidades) que resultaron de la auditoría interna, auditorías de cliente y auditoría externa (Icontec), de manera tal que se realizó seguimiento sobre los planes de acción que se definen para mitigar las no conformidades, garantizando que tengan un adecuado análisis de causas, que sean planes pertinentes a las situaciones por corregir y que garanticen la no recurrencia.

### 3.8.2 Resultados y logros alcanzados.

El alcance de los resultados tuvo seguimiento a partir de los indicadores planteados para cada actividad:

Resultado/producto esperado	Indicador
Migración del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa iQ OUTSOURCING S.A.S, a la norma ISO 9001:2015, durante el primer semestre de 2018.	Eficacia de las acciones estratégicas y de mejora, implementadas
Definición de los objetivos de calidad	Alineación de los objetivos frente a la ejecución de las áreas de apoyo y/o misionales
Actualización del mapa de procesos	Seguimiento a los controles de desempeño de los procesos
Actualización de los procedimientos y/o instrucciones, contenidos en los documentos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad	Confiabilidad del estado de la documentación del S.G.C
Consolidación del Manual de Calidad	Alineación de las estrategias del S.G.C con los “DEBE” de la norma ISO 9001:2015
Fortalecimiento del tratamiento de Salidas No Conformes y análisis de causas	Mejoramiento del control y tratamiento de SNC, en los procesos misionales
Seguimiento a las no conformidades y planes de acción, resultantes de las distintas fuentes de auditoría	Control y pertinencia de los planes de acción definidos

Tabla 2. Relación de resultados Vs. indicadores

De manera tal que con el desarrollo de las actividades definidas y ejecutadas durante el periodo de la pasantía, se fortaleció el acompañamiento que se realiza desde la administración del Sistema de Gestión, frente a mejorar el resultado de desempeño de los procesos, de manera tal que se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Se cuenta con objetivos organización del S.G.C alineados a la estrategia de la, así como con una política actualizada. (Anexo 1)
- 2 El mapa de procesos de la organización, atiende a los procesos actuales. (Anexo 2)
3. Se realiza seguimiento –inicialmente a los procesos misionales- al correcto tratamiento de Salidas No Conformes, Indicadores de desempeño y Quejas y Reclamos que se presenten en la organización. (Anexo 3)
4. Los diferentes procesos de la organización, tiene claridad sobre la forma de cargar y depurar sus documentos, así que se asegura la correcta ejecución de sus actividades. (Anexo 4)
5. La organización cuenta con un Manual de Calidad actualizado, alineado a las directrices de la Norma ISO 9001:2015 y fundamentado en aportar a la mejora continua de los procesos. (Anexo 5)
6. Se fortaleció la concientización en la organización, sobre la importancia de garantizar el correcto tratamiento a las Salidas No Conformes y el punto de partida para ello: el análisis de causas, de manera tal que la organización tiene mayor enfoque sobre la satisfacción del cliente y la consolidación de procesos estables. (Anexo 6)
7. Con el seguimiento a las no conformidades y planes de acción, resultantes de las distintas fuentes de auditoría que se llevan a cabo en la organización, se está garantizando el cumplimiento de los acuerdos establecidos entre las partes involucradas, y por supuesto la mitigación, control de recurrencia y garantía de pertinencia de las acciones correctivas y planes de mejora. (Anexo 7)

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en una organización no es una tarea que termina una vez este se ha establecido en los procesos: este es solo el inicio de una serie de etapas orientadas a adaptar los cambios que el entorno exige, frente a la garantía de brindar servicios de óptima calidad, que atiendan a las exigencias de los clientes y que aporten a tener procesos seguros, controlados y auto-gestionables.

Con el propósito de generar mantenimiento constante al Sistema de Gestión de Calidad de la organización, se debe garantizar que se cuenta con los recursos necesarios para ello, y esto significa disponer de personal idóneo para tal fin, con formación y experiencia específica, así habrá un punto de partida crítico para propiciar juicios de valor, disponer del tiempo necesario para identificar el estado actual del sistema y conocer la naturaleza tanto de la organización como de sus procesos y por supuesto, establecer las medidas necesarias para corregir los focos de desviación que se produzcan en el sistema de gestión de la calidad.

A partir de las actividades desarrolladas, se considera pertinente la ejecución y seguimiento de acciones lideradas por el encargado de la administración de sistema, que encaminen a todos los miembros de la organización a apropiarse de sus procesos y aportar a la mejora continua, para ello es imprescindible utilizar mecanismos que fomenten la cultura organizacional, de manera que cada colaborador conozca cuál es el horizonte de la organización, qué busca lograr en un periodo de tiempo, cuál es su misión en el mercado y cómo se proyecta para lograr el alcance de sus objetivos. Adicional, promover el liderazgo, si bien es cierto, cada individuo en la organización trabaja constantemente en pro de cumplir las metas que se le han establecido para brindar un óptimo resultado a los clientes, sin embargo, cuando se siente motivado, es un actor fundamental en la generación de ideas que conlleven a obtener mejores resultados con estrategias simples, y sin la sub-utilización o sobre-utilización de los recursos disponibles.

Así mismo, la ejecución y seguimiento de las siguientes actividades:

1. Fortalecimiento de la comunicación sobre aspectos asociados al Sistema de Gestión de Calidad. 41

2. Apropiación del papel que tiene cada colaborador de la organización, frente al mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

3. Aseguramiento de la satisfacción del cliente, a través de la atención y respuesta oportuna a sus Quejas y Reclamos.

Es de gran valor garantizar en adelante, el mantenimiento constante sobre las actividades desarrolladas a lo largo de la pasantía, ya que han sido producto de un análisis del estado actual del Sistema de Gestión de Calidad, las mejoras sobre este y la alineación con los “debe” establecidos en la nueva versión de la norma ISO 9001 y el alcance de la recertificación sobre su versión 2015. Un óptimo mantenimiento del S.G.C aportará a:

- Mejorar la experiencia y satisfacción del cliente.

- Garantizar la eficiencia de los procesos de la organización.

- Fundamentar y fortalecer acciones de mejora en el ámbito organizacional.

-Integrar y comprometer a todos los niveles de la organización sobre el alcance de los objetivos comunes.

- Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente no deseable.
- Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.
- Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- Cliente: Organización persona que recibe un producto.
- Documento: Información y su medio de soporte.
- Gestión de la calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
- Manual de la calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.
- Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- No conformidad: Incumplimiento de un requisito.
- Objetivo de la calidad: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

- Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- Parte interesada: Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.
- Política de la calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- Sistema de gestión de la calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- Sistema de gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Alternativas para Grado – ECACEN. Recuperado de <https://academia.unad.edu.co/ecacen/oferta-academica/alternativas-para-grado>

Aguilera, A (2017). La gestión de conocimiento organizacional. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/312155359\\_LA\\_GESTION\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/312155359_LA_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_ORGANIZACIONAL)

Bernal, J (2013). Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua. Pdcahome. Recuperado de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

Calidad, concepto y filosofías: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby (2013). Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/#juran>

Decreto 2269 de 1993 Nivel Nacional. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=32037>

Decreto 3257 de 2008 Nivel Nacional. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=32356#1>

Descripción actividades económicas (Código CIIU). Búsqueda por código CIIU. Recuperado de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Farfán & Garzón (2006). La gestión del conocimiento. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>

iQ Outsourcing. Nuestra Misión. Recuperado de <http://www.iqoutsourcing.com/nosotros/>

Juran, J (1956). Juran's Quality Handbook. How to think about quality. [Versión E-book].

Recuperado de

<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38161019/juran.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531059312&Signature=2oZU06MXP6mmG3UsZYYmBhA0xIA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DJuran.pdf>

Los grupos evalúan ISO 9000, Compatibilidad ISO 14000 (1997). Revista Quality Digest.

Recuperado de <https://www.qualitydigest.com/>

Medina, J & Ortigón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Recuperado de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/1/S0600190\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/1/S0600190_es.pdf)

Secretaría Central de ISO (2015). NORMA INTERNACIONAL ISO 9001 2015 - Traducción oficial. International Organization for Standardization. Recuperado de

<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario (2005). NORMA TÉCNICA

NTC-ISO COLOMBIANA. Recuperada de <https://www.usco.edu.co/contenido/ruta-calidad/documentos/anexos/65-NTC%20ISO%209000-2005.pdf>

Villarroel, M (2010). Lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras del consejo comunal nuestro futuro uno del barrio Bella Vista de Cagua (Tesis de maestría, Universidad Nacional

Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional, Cagua, Venezuela). Recuperado de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/matriz\\_dofa.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/matriz_dofa.html)