

**¿ES SUFICIENTE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DESDE LA NORMA  
PARA GARANTIZAR LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS?**

**LUZ STELLA CARDONA GARZÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO  
Bogotá D.C. 06 de noviembre de 2013**

**¿ES SUFICIENTE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DESDE LA  
NORMA PARA GARANTIZAR LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS?**

**LUZ STELLA CARDONA GARZÓN**

**LUZ MERY GUEVARA CH.**

**Asesora**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO  
Bogotá D.C. 06 de noviembre de 2013**

## INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
LA CALIDAD HOY ¿QUÉ CONCEPTOS ESTÁN UTILIZANDO LAS EMPRESAS?	3
Concepto de calidad	3
Concepto de implementación de un sistema de gestión	4
Concepto competitividad	7
IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS	8
¿Por qué implementan las empresas un sistema de gestión como ISO 9001 :2008?	9
Lo que las empresas esperan y lo que reciben	10
CONCLUSIÓN	17
REFERENCIAS	19
ANEXOS	20

## **INDICE DE GRÁFICAS**

- Gráfica 1. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos
- Gráfica 2. Expectativas Vs Implementación de Sistema de Gestión de Calidad
- Gráfica 3. Talento Humano
- Gráfica 4. Compromiso Alta Dirección
- Gráfica 5. Medición de la Satisfacción del Cliente
- Gráfica 6. Inquietudes Económicas
- Gráfica 7. Percepción del SGC.

## **ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta

## INTRODUCCIÓN

En una época donde impera la globalización y el libre mercado es importante para las organizaciones tomar acciones, que les permitan ser competitivos como factor de desarrollo del tercer milenio, ya que este siglo estará regido por las estrategias competitivas que marcarán la diferencia entre una empresa y otra, y en consecuencia, le dará la pauta para sobrevivir o mantenerse en el mercado.

Las organizaciones se encuentran en un entorno cambiante en todos los ámbitos, tanto en lo tecnológico, social, como en lo relacionado con los sistemas de gestión. Esta circunstancia las obliga a adaptarse con la mayor rapidez y realizar esfuerzos significativos y estar expectantes a nuevas situaciones, para seguir siendo competitivas y eficientes en los mercados en los que se desenvuelven. (Castillo & Martinez, 2006)

En busca de adaptarse para ser más eficientes, las empresas buscan implementar sistemas de gestión como ISO 14001, ISO 9001 y OHSAS 18001, que les brinden la oportunidad de competir en un libre mercado, como herramienta gerencial para el mejoramiento de sus procesos, generación de confiabilidad y productividad necesaria para competir en el ámbito nacional como internacional.

Lo ideal de un sistema de gestión de calidad es que la organización que lo implemente cubra con las expectativas del cliente, mejore la productividad y la competitividad, con el fundamento de hacer la cosas bien, no haciendo más de lo necesario y que todos los niveles de la empresa estén involucrados con un espíritu de equipo en busca del logro de los objetivos.

En los últimos años han aparecido infinidad de métodos de gestión que se adaptan a la necesidades de las organizaciones, estándares que pretenden promover una relación amable con el medio ambiente, un buen manejo del recurso

humano, minimizar el riesgo del contrabando e incluso la responsabilidad social; sin embargo, no todos cuentan con una metodología de aplicación o transportación hacia organizaciones de naturaleza diferente. Los métodos de gestión con base en la calidad han tenido mayor aceptación, puesto que los resultados han impactado a naciones completas, como Japón y han incrementado su competitividad. (Nava, 2005)

Los estándares internacionales como los conocemos hoy según lo expresa (Robledo, 2012)

*Empieza un período de auge durante la década de los 80, se consolidan durante los 90 y se encuentran en constante evolución en términos de objetivos, instituciones e importancia. Es importante tener claro que un estándar internacional es una norma cuya adopción es “voluntaria” y con la que se busca formalizar y regularizar los procedimientos y productos de una organización. Es decir, la adopción de la norma, no garantiza el resultado final, pero sí otorga confiabilidad en el sentido en que la entidad hace las cosas “bien” y siempre de la misma manera al ser de adopción voluntaria, se infiere que no existe una entidad supranacional que pueda imponer a las organizaciones, mediante la promulgación de leyes, su implementación. Sin embargo, tal libertad no es del todo cierta y por eso voluntaria*

Si bien no existe en Colombia una ley que reglamente la implementación de estándares de diversa índole, también es cierto que desde 1963 existe en Colombia el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), entidad encargada de promover, asesorar y certificar organizaciones colombianas en términos de estándares internacionales. Entre sus clientes se encuentran miles de empresas tanto privadas como públicas, y de sectores como manufactura,

entidades comerciales, financieras y hasta hospitales e instituciones educativas. (Robledo, 2012)

Por esta razón, en este trabajo analizaremos los conceptos anteriores para determinar nuestra hipótesis: “la implementación de un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2008) en una organización es insuficiente para garantizar la competitividad en las empresas”.

Para el efecto, el texto se dividirá en dos partes: la primera aborda el marco conceptual (concepto de calidad, implementación de un sistema de gestión de calidad y concepto de competitividad); en tanto la segunda, se desarrollará sobre implementación de sistemas de gestión de calidad en las empresas.

## **LA CALIDAD HOY ¿QUÉ CONCEPTOS ESTÁN UTILIZANDO LAS EMPRESAS?**

### **Concepto de calidad**

Si empezamos por la raíz etimológica de la palabra calidad, ésta tiene sus inicios en el término griego *Kalos*, que significa “lo bueno, lo apto”, y también en la palabra latina *Qualitatem*, que significa cualidad o propiedad, En este sentido, calidad es una palabra de naturaleza subjetiva, una apreciación que cada individuo define según sus expectativas y experiencias, es un adjetivo que califica alguna acción, materia o individuo. (Nava, 2005)

La palabra calidad para Nava (2005) constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa; es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento; aunque suele decirse que es un concepto moderno, el hombre siempre ha tenido un concepto intuitivo de la calidad en razón



de la búsqueda y el afán de perfeccionamiento como constantes del hombre a través de la historia.

Otro concepto según Poveda (2010) la calidad es fundamentalmente la expresión de la creación y del conocimiento del hombre en todos los terrenos, vinculada a posibles respuestas a las diferentes necesidades de la humanidad en términos de servicios, productos, comodidades, tecnología, organización, recreación, interacción, arte o comunicación.

De acuerdo a anterior, se puede analizar que el término calidad, es integral desde todo punto de vista del ser humano y puede ser tangible o intangible; es de destacar que este término no es nuevo, las personas desde los principios de los tiempos han buscado la calidad en sus productos y servicios, y para mi parecer eran mucho más exigentes, en historias antiguas cuentan como colgaban a los comerciantes que no cumplían con criterios de calidad (ejemplo vender carne mala); hoy en día se ha generado nuevas herramientas y mecanismos que apoyan, garantizan y aseguran la calidad tanto para empresarios como a clientes, dando así satisfacción o respuesta a las diversas necesidades.

Así mismo en busca de un lenguaje universal para alcanzar el propósito de la calidad en este mundo globalizado, ha conllevado a establecer normas de cumplimiento sin fronteras, estandarizando la realización de los productos y servicios para que tengan un grado de acercamiento a las necesidades y expectativas del cliente.

### **Concepto de implementación de un sistema de gestión**

Internacionalmente, las organizaciones están implementando el modelo de gestión de calidad basado en procesos, el cual enuncia que para que una organización funcione eficazmente tiene que establecer y gestionar diversas

actividades relacionadas entre sí. A esto lo denominamos “enfoque basado en procesos” porque aplica un sistema de procesos dentro de la organización, la identificación de éstos, así como su gestión para producir los resultados deseados. (Cubillos & Rozo, 2009).

La gráfica1. Ilustra las relaciones-vínculos entre los procesos entre los procesos que contienen los capítulos 4 a 8 de la Norma NTC-ISO 9001:2008, donde los clientes cumplen un rol importante para definir los requisitos como entradas. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere una evaluación de la percepción de éste acerca de si la organización ha cumplido, cumple o no sus requisitos. (Cubillos & Rozo, 2009)

Gráfica1. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos



Fuente: NTC ISO 9001:2008

Las empresas pueden aplicar la metodología creada por Deming, denominada Circulo Deming, compuesta por el PHVA: Planificar (Establecer objetivos y procesos para obtener resultados según requisitos del cliente y políticas organizacionales), Hacer (Implementar sus procesos), Verificar (Seguimiento a procesos, productos respecto a políticas, objetivos y requisitos) y Actuar (Tomar acciones para mejorar continuamente). (Cubillos & Rozo, 2009)

El enfoque de la calidad ha evolucionado tanto cronológicamente como conceptualmente desde 1920 a hoy, atravesando cuatro etapas fundamentales: La primera el **control de calidad por inspección**: Basado en inspección exhaustiva (100%) o mediante muestreo estadístico. Mayor costo); la segunda fue el **aseguramiento de calidad**: el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas aplicadas en un sistema de calidad para que los requisitos de calidad de un producto o servicio sean satisfechos. Entre estas actividades se encuentran la medición sistemática, la comparación con estándares, el seguimiento de los procesos, todas actividades asociadas con bucles de realimentación de información.

Posteriormente se dio la **calidad total**: una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por los expertos en materia de control de calidad W. Edward Deming, el impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos, en ese país, como «círculos de Deming y Joseph Juran, La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de la organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina «total porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella>>. (Guajardo, 2003)

Por último y que está en auge en nuestros tiempos es la **mejora continua o Kaizen**: la cual se refiere al término según el libro de Suarez (2007) *principio del*

*mejoramiento*, dicen que es el cambio o innovación incremental, yo personalmente creo que la palabra ha ido evolucionando conforme los años han pasado y ha tomado diferentes connotaciones, dependiendo el contexto. De hecho, en la actualidad existen dos tendencias muy claras, el llamado Kaizen Blitz o bombardeo de mejoras a través de cambios sustanciales, o el Kaizen Teian, el sistema de sugerencias japonesa. No obstante creo que ambos son parte de la misma filosofía de Massaki (1986) “Mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual”

De acuerdo a lo anterior la evolución y el desarrollo de los diversos enfoques de gestión de calidad ha generado cambios sustanciales en los perfiles de las habilidades que requieren los especialistas de calidad; así mismo demanda que todo el personal esté involucrado en el proceso de implementación, sostenimiento y busca de la mejora continua, pues incluye funciones de tipo estadístico, habilidades como el liderazgo, competencias financieras, en gestión de recursos humanos, en estrategia y organización, orden, organización, planeación operativa, planeación estratégica, control sin dejar de lado el pensamiento sistémico.

La implementación de un sistema de gestión de calidad no es solo documentar la realización de una serie de requisitos, sino fomentar la cultura de calidad en la organización y concientizar al personal, que las actividades que se realizan afectan otros procesos y tienen una finalidad para el logro de unos objetivos corporativos, en busca de la eficiencia y efectividad de estas y aumentar la competitividad.

### **Concepto competitividad**

Ahora pasaremos al tema de la competitividad; según (Rojas & Sepulveda, 1999) este fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio

internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. Tales como productividad, la utilidad, estatus económico; enfocado en la metodología de las ventajas comparativas.

Otra definición de competitividad más aterrizada a nuestros tiempos es que, se entiende como la capacidad de la empresa de cualquier sector de buscar, lograr y mantener de manera sistémica sus ventajas competitivas que le permitan obtener, soportar y renovar una determinada posición en el entorno socio económico. (Flores & Vega, 2010); entonces lo podemos interpretar como la capacidad que tienen las organizaciones de ser diferentes a sus competidores, generando valor agregado para sus clientes de forma permanente, que le brinde mayores beneficios económicos.

Por consiguiente este concepto tiene que ver en qué tan rápido pueden generar rentabilidad y utilidades las empresas, pero en nuestra época considero es, cómo podemos reducir costos, hacer más con menos, pero aplicando los criterios de calidad, mejorando la productividad, buscando la satisfacción de los clientes y mejorando la imagen corporativa.

## **IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS**

Con la dificultad de encontrar estudios sobre el éxito o fracaso que tiene la implementación de sistemas de gestión de calidad dentro de las empresas, nos encontramos con interrogantes como: ¿Las organizaciones lo adoptan como prerrequisito para licitar? ¿Para mejorar su imagen corporativa? o realmente ¿Para Generar productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes y aumentar su competitividad? Nos apoyaremos para dar respuesta a

estas preguntas de acuerdo a estudios realizados por la Asociación Española de normalización y certificación de España, trabajos de investigación y la experiencia en trabajar en la implementación de sistemas de gestión ISO 9001. Primero empezaremos a hablar de los criterios que las empresas toman en cuenta para implementar un sistema de gestión.

### **¿Por qué implementan las empresas un sistema de gestión como ISO 9001:2008?**

Muchos factores y actores, también llamados stakeholders, llevan a una organización a iniciar proceso de acreditación o certificación: **Los competidores:** si las empresas competidoras ya están certificados con respecto a un determinado estándar ya sea de calidad, ambiental entre otros, ellos tienen una ventaja respecto a su empresa, al tener una carta de presentación ante los potenciales clientes.

Otro factor son **los clientes:** cada vez son más exigentes y sus expectativas son mucho más elevadas, la obtención de una certificación para una empresa implica no solo una credencial para mostrar que resulta atractiva en sí misma, sino que su consecución implica que la organización normalizó y formalizó sus procedimientos facilitando (no necesariamente garantizando) la entrega de un mejor producto final.

Asimismo, **el consumidor final:** es quien usa o consume el producto; y tiene la última palabra en cuanto a aceptación y preferencia por un producto, de manera que los productos / servicios certificados resultan más atractivos y pueden determinar la intención de compra, a tal punto, que el consumidor esté dispuesto a pagar más y pasar de ser un cliente satisfecho hacer un cliente deleitado.

Igualmente **los accionistas:** cuyo el principal objetivo de estos es obtener una rentabilidad sobre el capital invertido. Y entonces ¿qué tienen que ver los

estándares y certificaciones? Una organización certificada resulta más atractiva para los clientes y los consumidores, impactando así el valor de mercado de la compañía misma y por lo tanto valorizando la inversión de los accionistas.

Y por último pero no menos importante esta **la comunidad**: Puesto que las actividades de las organizaciones impactan directamente a está en la cual las realizan, puede ser desde el punto de vista ambiental, laboral o incluso social. Las personas afectadas por dichas actividades se convierten entonces en un grupo de interés más, que mediante acciones colectivas, organizadas o no, se pronuncian y llegan a modificar la forma de hacer las cosas en las organizaciones para minimizar el impacto negativo y promover una relación de mutuo beneficio entre ambas. (Robledo, 2012)

Esto son criterios de gran peso para implementar un sistema de gestión de calidad en las empresas, puesto que se ven abocadas e inmersas en nuevos entornos, más exigentes y esta es una herramienta para aumentar la confiabilidad de los clientes y de los proveedores, les abre las puertas para competir nacional e internacionalmente y aplicándolo de una manera adecuada puede aumentar la competitividad.

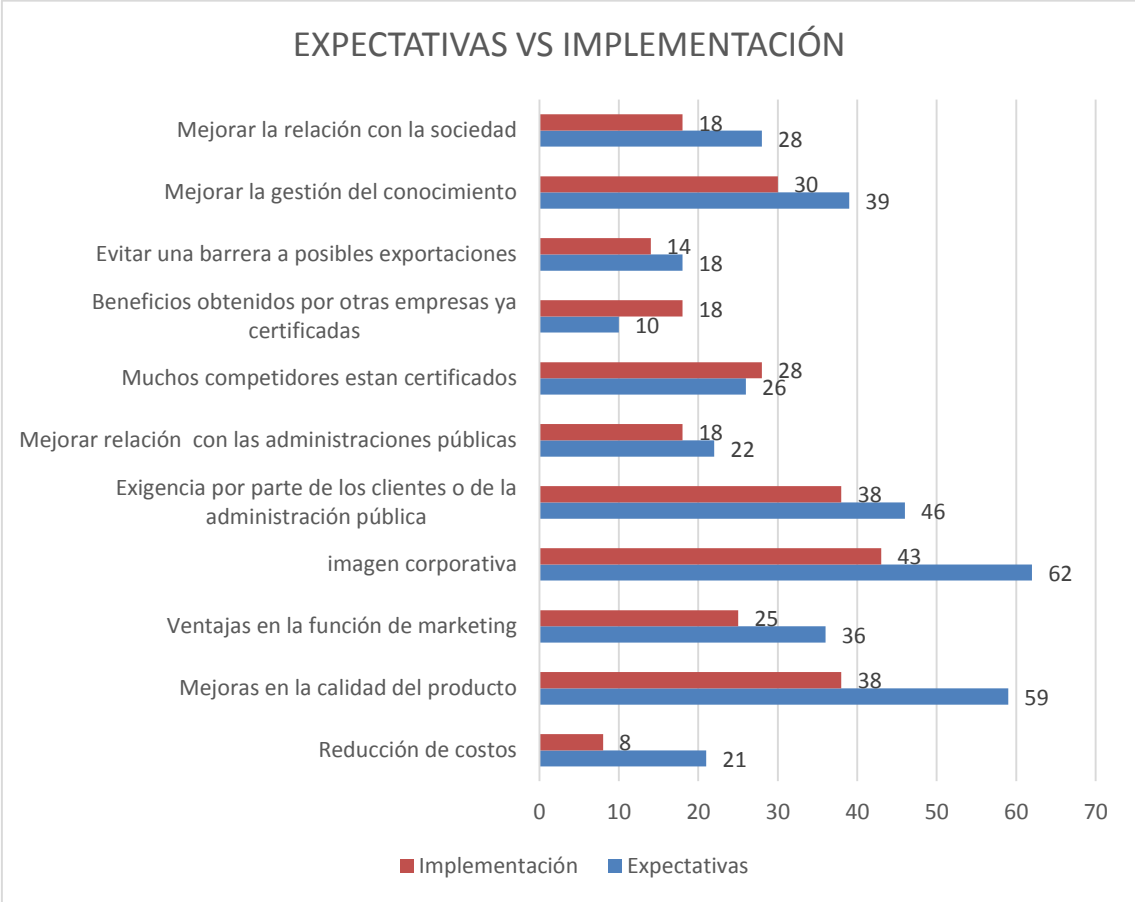
Ahora realizaremos un comparativo entre lo que las empresas esperan encontrar en la aplicación de un sistema de gestión y la percepción de empresas que tienen implementado el sistema de gestión de calidad ISO 9001.

### **Lo que las empresas esperan y lo que reciben**

De acuerdo a un estudio realizado por la (Asociación Española de Normalización y certificación (AENOR), 2005) y tomando unos criterios específicos, vamos a analizar qué es lo que esperan las empresas obtener al

implementar el sistema de gestión de calidad ISO 9000 y como lo califican después de la implementación. (Ver gráfica 2).

Gráfica 2. Expectativas Vs Implementación de Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: AENOR, 2005

Como podemos observar en la gráfica 2. las empresas desean obtener una certificación con el criterio principal de mejorar su imagen corporativa en un 62% ya que con esta pueden ser más llamativas para sus clientes y proveedores; asimismo podemos determinar que el segundo lugar lo ocupa, mejorar la calidad en sus productos con un 59%, ya que la implementación de sistemas ofrece mejoramiento en los procesos y procedimientos; seguidamente está la exigencia por parte de los clientes o de la administración pública en un 38%, pues como lo expresábamos anteriormente, los clientes son más exigentes y sus expectativas



son mayores a años anteriores, puesto que estos tienen mayor conocimiento y acceso a los productos o servicios.

Pero al compararlo con lo que reciben, todos los puntajes se reducen, lo que nos demuestra que las empresas no reciben lo que esperaban, criterios que nos pueden ayudar a comprobar que implementar un sistema de gestión de calidad es insuficiente para mejorar la competitividad, y aunque los criterios más representativos son los mismos de las exceptivas estos, bajan a los siguientes porcentajes: Imagen corporativa con el 43%, mejora en la calidad del producto y exigencia por parte de los clientes o de la administración pública con el 38%,

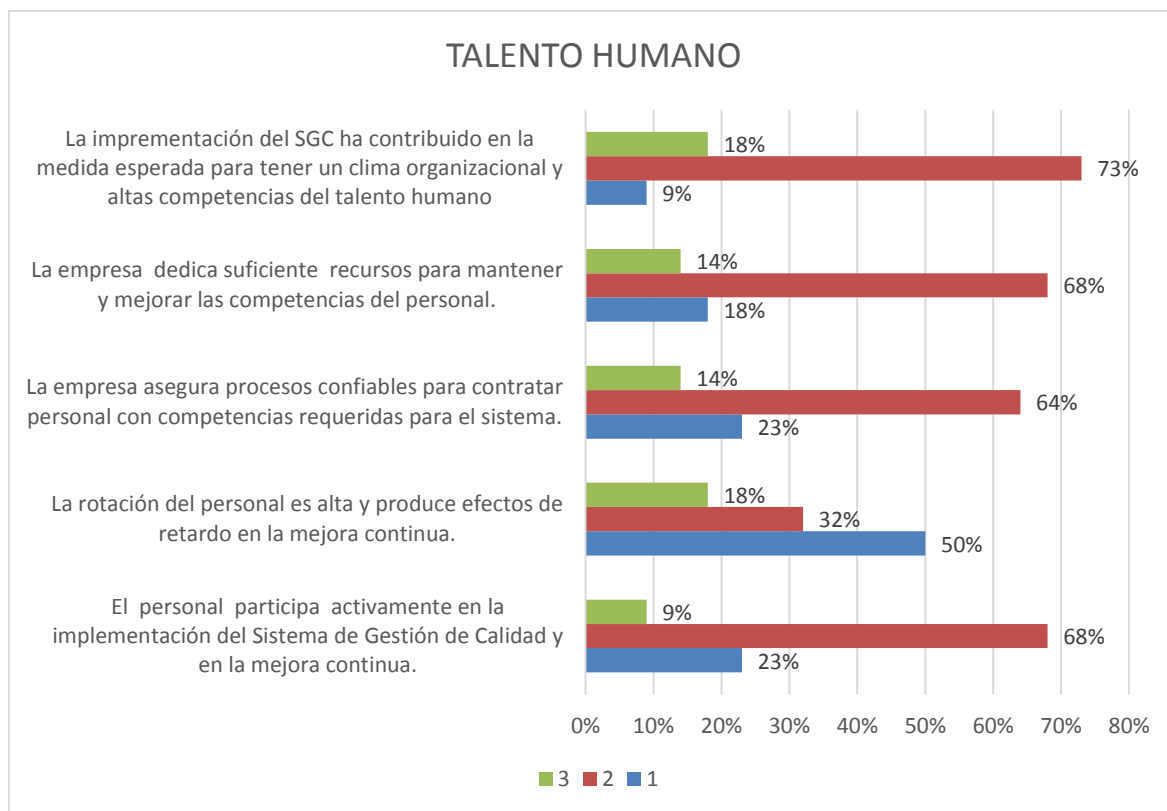
Pero para apoyar esta teoría aún más, tenemos un estudio realizado por estudiantes de especialización con el tema los sellos de calidad: ¿Garantía de procesos exitosos en las organizaciones? (Figueredo Ibañez & Roa Rodríguez, 2010), los cuales recurrieron a responsables de planeación, de control interno y de sistemas de gestión de calidad de algunas empresas certificadas con ISO 9001 para indagar de manera especial, en procesos que impactan la calidad y el crecimiento de una organización (Ver anexo N 1). Los procesos indagados fueron talento humano, compromiso de la alta dirección, medición de la satisfacción del cliente, inquietudes económicas y percepción del SGC.

Pero antes, para entender las gráficas debemos exponer la metodología utilizada en la encuesta realizada:

Para lo cual vamos a utilizar el (1): Es cuando la afirmación ocurre con alta frecuencia, satisface o es altamente certera. El (2): Cuando la afirmación ocurre con frecuencia moderada, satisface de manera regular o no es cierta todas las veces. Y el (3): Cuando la afirmación casi nunca o nunca ocurre, no satisface a la organización o no es cierta.

Con lo que se pudo evidenciar lo siguiente:

Gráfica 3. Talento Humano

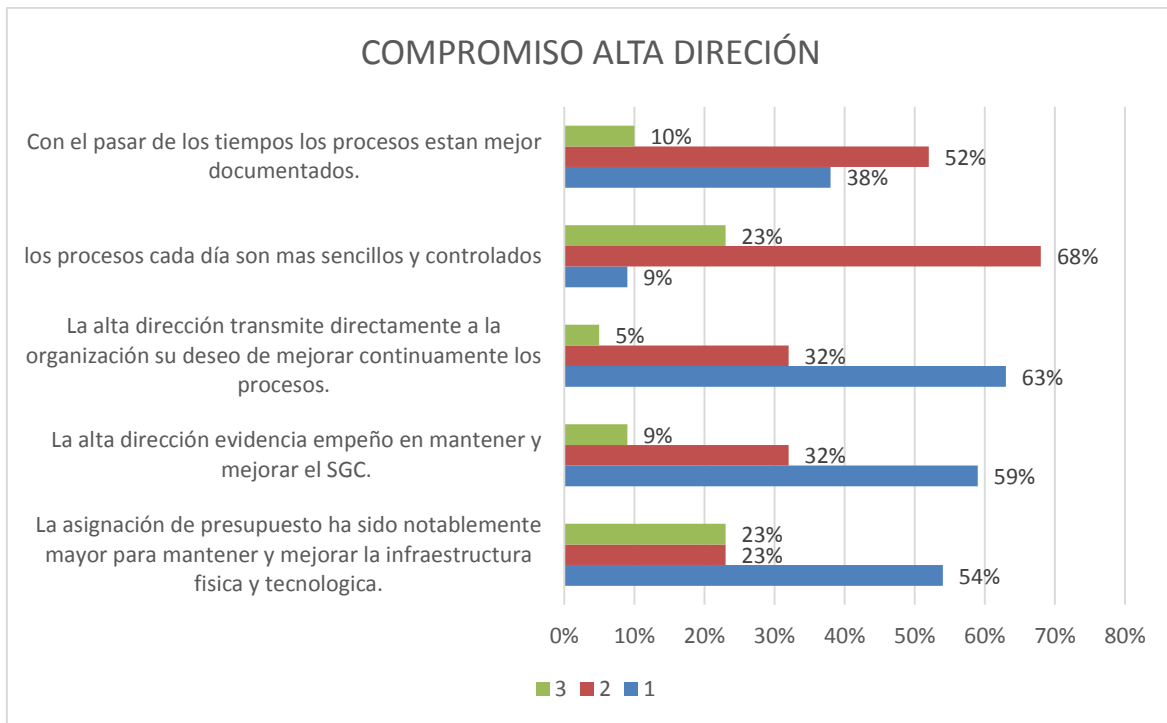


Fuente: Encuesta (Figueredo, 2010)

Se puede evidenciar la gráfica 3. Que ninguno de los criterios examinados en el proceso de talento humano logra ser satisfactorio para los encuestados; los mayores porcentajes se centran en que la afirmación ocurre con frecuencia moderada, satisface de manera regular o no es cierta todas las veces, sobresaliendo la implementación del SGC ha contribuido en la medida esperada para tener un clima organizacional y altas competencias del talento humano.

Así mismo podemos observar que el personal no participa activamente en la implementación del sistema de Gestión de calidad y en la mejora continua; de igual forma hay alta rotación de personal, lo que nos llevaría a pensar que la selección de personal no es de forma adecuada, y sobresaltando que estos son el motor principal de las organizaciones y si no están involucrados difícilmente será eficiente sus procesos y procedimientos.

Gráfica 4. Compromiso Alta Dirección

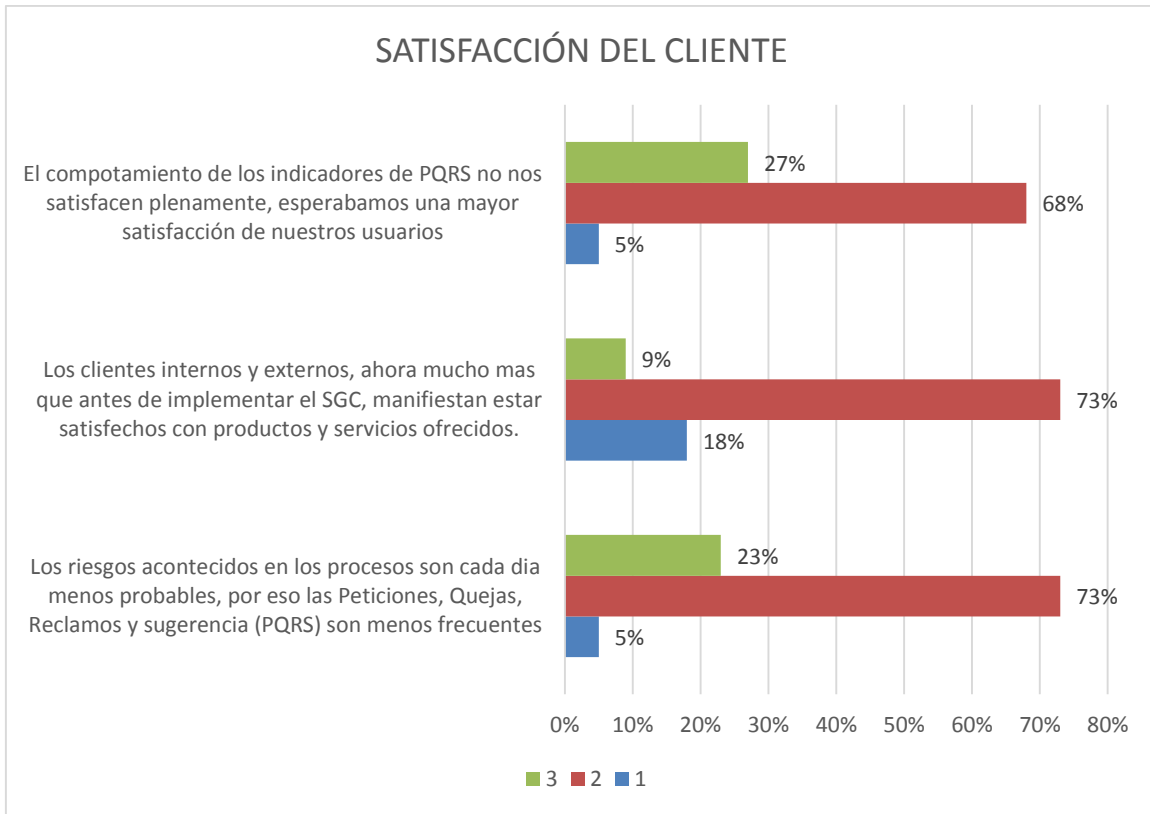


Fuente: Encuesta (Figueredo, 2010)

Con respecto a la gráfica 4. Compromiso de la alta gerencia, encontramos que el problema principal es que está no transmite directamente a la organización su deseo de mejorar continuamente los procesos, lo cual es indispensable para generar mayor competitividad en las organizaciones; también se observa la poca evidencia del empeño en mantener y mejorar el SGC lo que genera falta de compromiso por parte de todo el personal de la organización en tener, mantener y mejorar el sistema.

Con respecto a la gráfica 5. Vemos que los clientes internos y externos, no se encuentran totalmente satisfechos con productos y servicios ofrecidos, además las quejas de los clientes internos y externos no han disminuido con la implementación del sistema de gestión de calidad, lo cual es preocupante, pues lo que por lo menos se espera es que estas disminuyan, cuando se realiza un esfuerzo y una inversión tan grande para el mejoramiento de los productos o servicios.

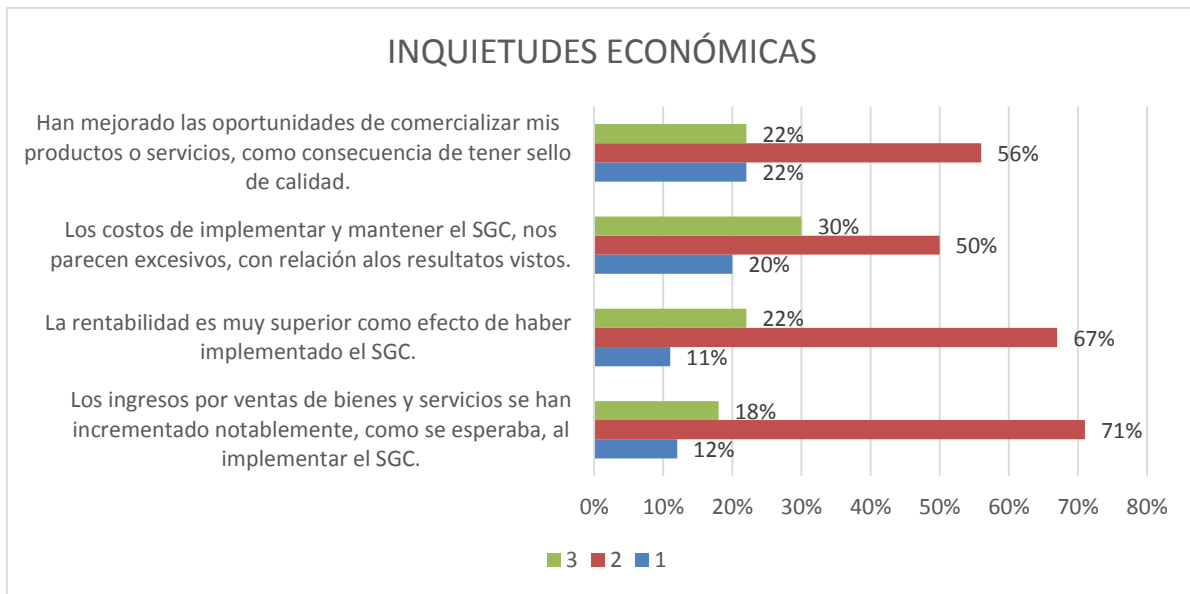
Gráfica 5. Medición de la Satisfacción del Cliente



Fuente: Encuesta (Figueredo, 2010)

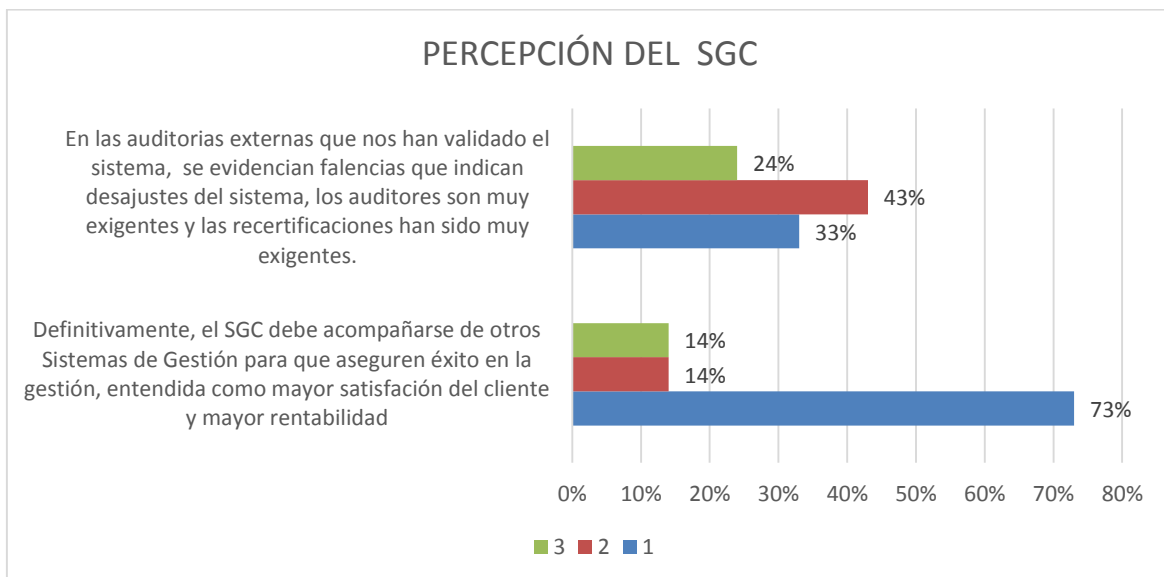
Desde el punto de vista económico (Ver grafica 6), la encuesta refleja que los ingresos por ventas de bienes y servicios no se han incrementado notablemente, como se esperaba, al implementar el SGC, y es preocupante para los inversionistas, puesto que el costo – beneficio no es lo deseado por las organizaciones. Se puede también determinar que no se realizó una planeación adecuada para la implementación del sistema y un análisis costo – beneficio, lo cual genera descontento, pérdida de tiempo y recursos que se podrían aprovechar en otros proyectos.

Gráfica 6. Inquietudes Económicas



Fuente: Encuesta (Figueredo, 2010)

Gráfica 7. Percepción del SGC.



Fuente: Encuesta (Figueredo, 2010)

Por último se evaluó como perciben el SGC, (Ver gráfica 7), para lo cual contestaron al ítem que si las auditorías son exigentes y los auditores son exigentes, el mayor porcentaje afirma que en algunas ocasiones, lo cual nos demuestra que las auditorías no cumplen con las exigencias necesarias para

garantizar que la implementación se esté realizando con éxito; además afirma la mayoría de los encuestados, que debe acompañarse de otros sistemas de gestión para asegurar el éxito, entendida como mayor satisfacción del cliente y mayor rentabilidad.

Como resultado se determinó que la certificación de un sistema de gestión de calidad no son garantía de procesos exitosos en las empresas, depende de la alineación que se tenga entre la filosofía de la organización, de las herramientas de gestión implementadas, no necesariamente la ISO 9001 y la cultura de la organización, es decir el compromiso decidido en la mejora continua de cada uno de los individuos que conforman el talento humano de la organización.

## **CONCLUSIÓN**

A pesar de la cantidad de textos que exponen los beneficios de la implementación de sistemas de gestión de calidad en nuestro caso la norma ISO 9001, con el análisis de los estudios realizados por la Asociación Española, trabajos de investigación y la experiencia de haber trabajado en varias empresas tanto públicas como privadas, se ha podido evidenciar que muchas de estas lo implementan para el mejoramiento de su imagen frente a sus clientes, como requisito contractual (licitar) u otros aspectos, pero en los procesos internos no hay cambios sustanciales que busque mejorar su competitividad.

Asimismo, si bien es cierto la adopción de estándares internacionales ISO permite competir en el mercado actual global, no solo basta con cumplir requisitos de un estándar de calidad, sino que se requiere de una cultura de calidad que tome en cuenta a todos los participantes del negocio: clientes, empleados, accionistas y comunidad, y de la forma en que esta cultura regula y administra la interrelación entre estos participantes para generar buenos resultados para la

organización; para aquellas empresas que quieren aumentar su competitividad con la implementación de sistemas de gestión de calidad.

Finalmente podemos afirmar que la implementación de un sistema de gestión de calidad no es suficiente para garantizar que una empresa aumente su competitividad; para ello deben tener en cuenta otros criterios tales como el fomento de la cultura organizacional al personal en todos los niveles, buscar la eficiencia en los procesos y procedimientos, establecer metas para garantizar la mejora continua y el compromiso de la alta gerencia.

## REFERENCIAS

- Asociación Española de Normalización y certificación . (2005). *Repercusión y perspectivas de la certificación de calidad (ISO 9001/ ISO 14001) en las empresas*. España: S/E.
- Castillo, D., & Martinez, J. (2006). *Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas*. Bogotá: ICONTEC.
- Cubillos, M. C., & Rozo, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de la Salle*, s/p.
- Figueredo Ibañez, L. C., & Roa Rodriguez, M. I. (2010). *Los sellos de calidad: ¿Garantía de procesos exitosos en las oraganizaciones?* Bogotá.
- Flores, M., & Vega, A. (2010). *Memorias del I coloquio de competitividad y capital humano factores de desarrollo de tercer milenio*. Baja California: Universidad autónoma de Baja California.
- Guajardo, E. (2003). *Administración de la Calidad Total*. Mexico: Librería Carlos Cesaman S.A.
- Nava, V. M. (2005). *¿Que es la calidad? Conceptos, gúrus y modelos fundamentales*. Mexico: Limusa.
- Poveda, P. (2010). *Implementar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001*. Bogotá: PanaForma e Impresos.
- Robledo, C. (2012). Estandares Internacionales valor agragado o minimos esperados. *DINERO*, 5.
- Rojas, P., & Sepulveda, S. (1999). *Que es la competitividad*. San Jose: IICA.
- Suarez, M. (2007). *El Kaisen/ The Kaise*. Panorama.



## Anexo 1. Encuesta

Agradecemos resolver esta encuesta marcando con X si considera que: **1** es cuando la afirmación ocurre con alta frecuencia, satisface o es altamente certera; **2**, cuando la afirmación ocurre con frecuencia moderada, satisface de manera regular o no es cierta todas las veces y **3** cuando la afirmación casi nunca o nunca ocurre, no satisface a la organización o no es cierta.

Afirmación		1	2	3
1	El personal participa activamente en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y en la mejora continua.	23%	68%	9%
2	La rotación del personal es alta y produce efectos de retardo en la mejora continua.	50%	32%	18%
3	La empresa asegura procesos confiables para contratar personal con las competencias requeridas para el sistema.	23%	64%	14%
4	La empresa dedica suficientes recursos para mantener y mejorar las competencias del personal.	18%	68%	14%
5	La implementación del SGC ha contribuido en la medida esperada para tener un clima organizacional y altas competencias del talento humano.	9%	73%	18%
6	La asignación de presupuestos ha sido notablemente mayor para mantener y mejorar la infraestructura física y tecnológica.	55%	23%	23%
7	La alta dirección evidencia empeño en mantener y mejorar el SGC.	59%	32%	9%
8	La alta dirección transmite directamente a la organización su deseo de mejorar continuamente los procesos.	64%	32%	5%
9	Los procesos cada día son mas sencillos y controlados.	9%	68%	23%
10	Con el pasar del tiempo, los procesos están mejor documentados.	38%	52%	10%
11	Los riesgos acontecidos en los procesos son cada día menos probables, por eso las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) son menos frecuentes.	5%	73%	23%
12	Los Clientes, internos y externos, ahora, mucho mas que antes de implementar el SGC, manifiestan estar satisfechos con productos y servicios ofrecidos.	18%	73%	9%
13	Los ingresos por ventas de bienes y servicios se han incrementado notablemente, como se esperaba, al implementar el SGC.	12%	71%	18%
14	La rentabilidad es muy superior como efecto de haber implementado el SGC.	11%	67%	22%
15	Definitivamente, el SGC debe acompañarse de otros Sistemas de Gestión para que aseguren éxito en la gestión, entendida como mayor satisfacción del cliente y mayor rentabilidad.	73%	14%	14%
16	En las auditorias externas que nos han validado el sistema, se evidencian falencias que indican desajustes del sistema, los auditores son muy exigentes y las recertificaciones han sido muy exigentes.	0,33	0,43	0,24
17	El comportamiento de los indicadores de PQRS no nos satisfacen plenamente, esperábamos una mayor satisfacción de nuestros usuarios.	0,05	0,68	0,27
18	Los costos de implementar y mantener el SGC, nos parecen excesivos, con relación a los resultados vistos.	20%	50%	30%
19	Han mejorado las oportunidades de comercializar mis productos o servicios, como consecuencia de tener un sello de calidad.	22%	56%	22%
20	El personal continúa teniendo dificultades para documentar lo que hace.	27%	55%	18%
Empresa: _____ Nombre _____ Cargo _____				