



LA INTEGRACIÓN DE
SISTEMAS DE GESTIÓN
CON MODELOS DE
EXCELENCIA

8/8

TENDENCIAS Y EXPERIENCIAS EN
INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

CUADERNOS
DE
CALIDAD

Nº IV 2016

Bienvenidos a la cuarta edición de los Cuadernos de Calidad. Esta colección de publicaciones teóricas y de reflexión nació en 2015 coincidiendo con la celebración del Día Mundial de la Calidad.

Los contenidos de cada cuaderno responden a las opiniones y análisis de sus autores, que comparten con la AEC la visión de una calidad transformada y transformadora.

La AEC ha puesto en marcha esta colección de Cuadernos con el objetivo de reunir en ellos todas las visiones y perspectivas de la disciplina Calidad, con la voluntad de acoger, sumar e impulsar a todos los que creemos y vivimos la disciplina Calidad como clave para el progreso de nuestras organizaciones y países.

Y es que la Calidad en sí misma lleva implícita la transformación. Hoy en día es la única disciplina del management que responde, desde una perspectiva integrada y estructurada, a los múltiples retos que impone la nueva economía.

En este volumen número IV el lector podrá seguir descubriendo nuevas tendencias de los Sistemas de Gestión. En concreto, podrá realizar un completo viaje por distintas experiencias prácticas que, sobre Integración de Sistemas dentro de sus organizaciones, nos presentan diferentes miembros de la Comunidad AEC Calidad.

1	EN PRIMERA PERSONA: PRESENTACIÓN	6
2	LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS COMO SOLUCIÓN DE EFICIENCIA: CONCEPTO Y REQUISITOS	20
3	PRINCIPALES VENTAJAS Y DIFICULTADES DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS	28
4	RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA UNA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS EXITOSA	37
5	UNE 66177 GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	52
6	LA HOJA DE RUTA DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS	66
7	LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN TRADICIONALES	75
8	LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN CON MODELOS DE EXCELENCIA	106



Cristina García Cortés

Jefe del Departamento de Evaluación y Mejora de la Calidad de ENAIRe
Coordinadora del Grupo de Trabajo "Integración de sistemas" de la Comunidad AEC Calidad

Conceptos como el de "excelencia" o "mejora de la gestión de las partes interesadas" han impregnado definitivamente, cada vez con más fuerza, el panorama empresarial español como elementos fundamentales para la supervivencia de las organizaciones. El éxito de una organización ya no depende únicamente de que se aseguren ciertos beneficios económicos sino que se adopte un enfoque multistakeholder. Cada grupo de interés tiene sus propias necesidades y confía que la dirección de la organización las tenga en consideración. Estas demandas no tienen por qué ser de índole financiera, en la mayoría de los casos son premisas medioambientales, sociales o relativas a la seguridad. Los sistemas de gestión son, a día de hoy, una de las herramientas más útiles para dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés. La implantación de un estándar de gestión es un instrumento ideal para organizar las obligaciones externas e internas, integrándolas en las pautas de trabajo diario para lograr clientes satisfechos, trabajadores implicados, sociedad favorecida, etc...

No obstante, por lo general su ámbito de aplicación es limitado (calidad, innovación, RSC, medio ambiente,...) por lo que varias organizaciones han ido desarrollando sistemas de gestión específicos que fueran dando respuesta en cada momento y de forma independiente a los nuevos requerimientos de los mercados.

El resultado de esta secuencia de implantaciones ha sido, normalmente, llegar a un escenario en el que coexisten, en una misma organización, diversos sistemas de gestión funcionando de forma paralela e independiente (calidad, ambiental, prevención de riesgos laborales, seguridad, etc.) sin una estrategia común y gobernados por diferentes responsables.

Esta situación, es altamente ineficiente porque consume recursos duplicados en gran parte de la gestión de los procesos empresariales.

Partiendo de la premisa de que los estándares que regulan los sistemas de gestión se fundamentan en los mismos principios y comparten requisitos generales similares, una de las primeras medidas que consideramos imprescindible desde la Comunidad de la Calidad es replantearse el modelo y optimizar su estructura dentro de la organización.

Diseñar una buena base para un sistema que permita su integración, facilitará una gestión mucho más eficiente en costes y permitirá en un futuro a las empresas poder incorporar nuevos estándares según vayan apareciendo en el panorama empresarial motivados por las nuevas exigencias de los mercados.

Este es el concepto de integración, sobre el que se abunda en este trabajo y que, en la muy acertada definición realizada por el Grupo Mondragón, se traduce en *"el proceso a través del cual la organización aprende a introducir criterios y especificaciones en sus procesos de modo que satisfagan a todos sus clientes (internos, externos, institucionales, partes interesadas, etc.) de forma simultánea, ahorrando costes y esfuerzos, con un espíritu innovador, autocrítico y comprometido con la mejora continua (MCC, 2000)".*

Sobre la base de lo expresado anteriormente se creó un grupo de trabajo específico en la Comunidad de la Calidad que diera continuidad al camino iniciado por el equipo anterior perteneciente al desaparecido Comité de la Calidad en los Servicios (del que tuve la suerte de formar parte junto con otros compañeros). Agradezco enormemente el esfuerzo y tiempo dedicado por los extraordinarios profesionales que he tenido el privilegio de coordinar y que paso a presentaros en las páginas a continuación.

En este documento hemos tratado de condensar la información más relevante acerca de la integración de sistemas y enriquecerla con la experiencia de organizaciones que han superado las dificultades iniciales.

Deseo sinceramente que el trabajo que hemos llevado a cabo sea de utilidad a los miembros de la Comunidad de la Calidad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cristóbal', is centered on the page. The signature is fluid and cursive.

1 EN PRIMERA PERSONA: PRESENTACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO

Juan José Caballero García

Subdirector de Sistemas de Calidad – Canal de Isabel II

Encarna Ramos Aragón

Responsable de Calidad y Medioambiente – Fundación Laboral de la Construcción

Francisco José Huete

Director Dpto. Sistemas de Gestión de Servicios – FCC Servicios Ciudadanos

Marcos Tercero Fernández

Responsable Regional Business Quality & Customer Experience Manager Iberia & Latam – Transcom WorldWide

Sonia Moreno Angulo

Jefe de Servicio de Calidad y Medio Ambiente Corporativo - OHL

José Antonio Aznar García

Jefe División Calidad y Medio Ambiente - ENAIRE

Miguel Ángel Moreno Guerin

Director de Calidad - CERTIFICA PROYECTOS ID, S.L.

Francisco Ariza Díaz

Director de RSC, Organización y Sistemas - ECOEMBES

Juan José Caballero García
Subdirector de Sistemas de Calidad
Canal de Isabel II



1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

A nivel del Comité de Calidad, Medio Ambiente y SST; Director General y Directores de Área. Se buscaba la mayor eficiencia en la gestión de los sistemas, en particular la documentación del sistema.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

Los sistemas se han ido integrando progresivamente según se iban desarrollando e implantando, tal como se indica en el desarrollo del apartado del documento denominado "Experiencia Canal de Isabel II Gestión". En este sentido se puede decir que los plazos previstos se han cumplido según la planificación inicial planteada.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

La integración de los Objetivos de Medio Ambiente y SST, desde el punto de vista de sistema de gestión unificado.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

La consecución del logro a través del trabajo en equipo, así como la implicación y comunicación interna de todas las unidades

5. ¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Capacidad negociadora, capacidad de intermediación y empatía, y un fuerte enfoque al cliente interno.



Encarna Ramos Aragón
Responsable de Calidad y Medioambiente
Fundación Laboral de la Construcción)

1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

La decisión se adoptó a nivel de Dirección General, tras conocer las ventajas que proporcionaba integración. El planteamiento se realizó a la alta dirección en reunión de Revisión de Sistemas de Gestión. El motivo inicial fue la decisión de implantar en uno de los centros el sistema de gestión ambiental (todos los centros tenían implantado gestión de calidad) y ver que muchos de los procedimientos generales eran integrables para ambos sistemas.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

En realidad estamos aún inmersos en la implantación de la integración, al incluir durante 2015 el sistema de gestión de seguridad y salud de los trabajadores.

No en todos los centros la implantación está teniendo el mismo ritmo, pero a nivel general los plazos de la principales fases si se han cumplido (revisión documental, auditorías internas, etc.)

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Lo más complicado está resultando hacer entender en muchas de las actividades que los requisitos deben ser integrados en lugar de suma de requisitos de cada sistema. Otro de los aspectos es la recopilación de datos que se incluyen en el informe previo a la revisión del sistema.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

La aceptación de la Alta Dirección y su involucración y la rápida adaptación del equipo de auditores internos.

5.¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

La persona que lidere el proyecto tiene que tener un total convencimiento, si no es difícil transmitir lo que se espera conseguir. Además es muy importante conocer muy bien la organización en todos los sentidos, pero especialmente en cuanto a los procesos de gestión que se llevan a cabo.



Francisco José Huete

**Director Dpto. Sistemas de Gestión de Servicios
FCC Servicios Ciudadanos**

1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

Aunque la iniciativa partió del Departamento de Sistemas de Gestión, desde el momento en que se lo propusimos a la Dirección General se mostró totalmente favorable al proyecto, por lo que contamos en todo momento con su apoyo.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La parte de integrar la documentación del Sistema duró 6 u 8 meses. La integración como tal, creo que es un proceso que nunca llega a acabarse, por eso en ningún momento nos propusimos un plazo cerrado.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Convencer a los Técnicos de Prevención de Riesgos Laborales y a los de Gestión de Calidad y Medio Ambiente de que la integración era positiva para todos. Supongo que cada uno quiere defender su "parcela" dentro de la organización.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

El comprobar que la gente que utiliza el Sistema de Gestión, percibe de forma más clara que el sistema es una herramienta que le ayuda en su trabajo diario. Cuando cumplen con alguno de los requisitos del sistema, pierden un poco la idea de que lo hacen "porque nos lo piden los de Prevención" o "esto lo hago para los de Calidad".

5. ¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Liderazgo, capacidad para manejar equipos multidisciplinares y sobre todo capacidad para ponerse en el lugar de la gente que tiene que llevar a cabo los procesos y saber qué es lo que esperan del sistema de gestión.

Marcos Tercero Fernández
*Responsable Regional Business Quality &
Customer Experience Manager Iberia & Latam*
Transcom WorldWide



1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

Lo primero que quisiera señalar es que en el caso de Transcom la decisión fue más allá de integrar sistemas de gestión. La necesidad en 2012 fue la de crear e implementar un sistema de gestión. Para ello se utilizaron varias normas: ISO 9001, UNE-EN 15838 y COPC, estas dos últimas específicas de la industria del Contact Center.

El sistema de gestión creado fue el resultado de la integración de los diferentes requisitos y enfoques de las tres normas anteriormente citadas teniendo como objetivo paralelo (además de la creación del propio sistema) la certificación de los servicios que Transcom prestaba en León bajo la norma UNE-EN 15838, siendo así la primera compañía en conseguirlo en España.

Tras la aprobación de la propuesta de proyecto por parte de la dirección general fue la propia Alta Dirección quién hizo suyo el objetivo final.

Los motivos principales de la creación del sistema y certificación del mismo fueron:

- Enfocar a la organización hacia la gestión por procesos a través de un sólido Sistema de Gestión.
- Interconectar áreas y departamentos, aislados en su trabajo diario, mediante la gestión por procesos.
- Dar visibilidad holística al Comité de Dirección de las problemáticas del centro de León así como de los planes de mejora implementados.

Ser la primera compañía en España en certificarse bajo la norma UNE-EN 15838.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La creación del modelo integrado y su implementación requirió ocho meses de trabajo y se cumplieron los plazos correspondientes.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Hubo dos aspectos complicados de recoger en el sistema y que resultaron fundamentales a la hora de obtener el éxito en el proyecto.

El primero de ellos la creación de una cultura de gestión por procesos a todos los niveles de la organización. Es un básico a tener en cuenta en todo proyecto de esta índole pero llevarlo a cabo no es nada sencillo si no se planifica bien y se realiza de forma cercana y efectiva. Sin duda la gestión de las relaciones interpersonales se mostró clave en este aspecto.

El segundo aspecto fue la integración de procesos corporativos en el sistema. Transcom es una multinacional compuesta de varias regiones con ciertos procesos transversales y que en algunos casos no cumplían en su momento con los requerimientos de la norma a certificar. En este sentido hubo que saltar barreras de dimensiones más que apreciables para poder adaptar los procesos de tal forma que no perdieran su esencia corporativa y que fuesen compliance con los requerimientos de certificación:

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

La mayor satisfacción personal fue y sigue siendo, sin ningún tipo de duda, observar que el sistema es utilizado y "sentido" como propio por las diferentes posiciones de la organización. Ver cómo áreas operativas utilizan por ejemplo enfoques de mejora continua de forma autónoma sin que tenga que haber un área específica detrás de ello no tiene precio.

5. ¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Para mí hay tres cualidades esenciales:

- La experiencia y conocimiento en este tipo de proyectos se hace fundamental para la consecución del éxito en la implantación de un sistema de gestión como herramienta de trabajo diaria y no como un mero trámite hacia la obtención de un certificado.
- El liderazgo como cualidad fundamental que hace que mueva a todos los estamentos de la organización, de forma vertical y transversal, hacia el objetivo común.
- Disponer de visión holística de la organización ya que permite acercarte a las diferentes problemáticas desde diferentes ángulos y puntos de vista.



Sonia Moreno Angulo

Jefe de Servicio de Calidad y Medio Ambiente Corporativo
OHL



1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

Comité de Calidad y Medio Ambiente; Director General y Directores de Área. El motivo principal fue establecer unas bases comunes y mínimas para el cumplimiento de las políticas declaradas, e incorporar en la sistemática general al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud. Tradicionalmente el Grupo contaba con una integración de Calidad y Medio Ambiente en cada una de las divisiones. Los primeros pasos se realizaron en las divisiones de OHL Construcción e OHL Concesiones de forma voluntaria y no coordinada. Tras analizar la necesidad, se consideró oportuno coordinar un único grupo de trabajo.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La integración de los procesos básicos (No conformidades, Acciones Correctivas, Auditoría Interna, Formación, Comunicación y participación, Requisitos legales y otros requisitos, Situaciones de emergencia) requirió de cuatro meses con un equipo de redacción de 3 personas y un equipo de revisión de 15 personas.

La aplicación de dichos procesos es variable por divisiones. Actualmente se considera que el sistema está integrado en todas las divisiones y en todas las zonas geográficas donde se aplica.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Dos aspectos:

- Seleccionar el "mínimo común denominador" sobre el que trabajar. La gestión presenta muchos procesos, pero es interesante empezar por aquellos más básicos y de mayor aplicación.

- La definición y el acuerdo, por parte de los representantes de cada división, de las frecuencias y registros mínimos imprescindibles. Cada actividad y cliente tiene unas necesidades concretas que deben ser atendidas sobre la base de los requisitos básicos de la empresa.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

El consenso final logrado entre todos los integrantes.

5. ¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Capacidad de análisis, conocimiento profundo de las actividades y sus problemáticas, creatividad y empatía hacia otras áreas y necesidades.

José Antonio Aznar García
Jefe División Calidad y Medio Ambiente
 ENAIRE



1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

La integración se decidió al máximo nivel de la empresa. Fue propuesta por el Director de Planificación y aprobada por la Directora de Navegación Aérea. El principal motivo fue terminar con la ineficiencia que suponía el gran número de unidades certificadas de manera separada dentro de la organización, y homogeneizar el funcionamiento de un único Sistema de Gestión.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La integración completa llevó un año y medio, y los plazos se ajustaron bastante a la planificación inicial.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

En primer lugar, la coordinación del esfuerzo de todas las unidades. Para ello, creamos un Comité de Integración en que estaban representadas las distintas direcciones de la casa. También fue ardua y complicada la concreción de los 82 procesos que componen el Mapa de Procesos de ENAIRE.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

Ha resultado gratificante el ver cómo ha ido madurando el Sistema, cómo las distintas unidades han ido haciendo suyos sus procesos, estableciendo y monitorizando sus indicadores, asumiendo nuevo sistema de gestión documental,... En definitiva, se ha vivido un cambio cultural difícil de imaginar cuando comenzamos la tarea de integración.

5. ¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Recabar el apoyo imprescindible de la Dirección que te dota de autoridad; realizar una buena planificación realista; diseñar una coordinación horizontal eficaz; una buena comunicación que vaya explicando el proyecto y sus ventajas; no decaer, perseverar y perseguir a los discolos de forma implacable.



Miguel Ángel Moreno Guerin

Director de Calidad

Certifica I+D

1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

Como máximo responsable del holding en materia de Calidad, Medio Ambiente y PRL, la decisión de la integración de los sistemas se decidió desde mi área de responsabilidad. El principal motivo fue la búsqueda de la eficiencia en los Sistemas. Eran muchas Sociedades dentro del Holding para muchas diferentes actividades, y había que buscar la máxima eficiencia en la aplicación de los requisitos de los diferentes Sistemas de gestión.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La integración de 14001 en 9001 se llevó a cabo en año y medio largo. Se cumplieron los plazos previstos para el proceso de implantación, pero no se cumplieron los plazos para el proceso de certificación, principalmente porque en la primera auditoría en uno de los Centros se detectaron unas deficiencias que retrasaron todo el proceso. Posteriormente a esta integración se integró un sistema de gestión de seguridad de la información, un sistema de gestión de seguridad alimentaria y un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

En mi caso los aspectos más complicados fueron los requisitos más "visibles" de cada uno de los Sistemas. Los requisitos a nivel documental al final se cumplen, de una manera u otra, pero los requisitos más visibles de cada sistema de gestión son los más complicados. Por ejemplo, para 14001 la gestión del reciclaje, el tema del orden y la limpieza, etc., y para 18001, el tema EPI's de los trabajadores, llevar a cabo las tareas diarias de forma segura, etc.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

Aparte de, por supuesto, haber conseguido las diferentes certificaciones, el comprobar cómo los sistemas implantados han contribuido a mejorar la Organización, desde la limpieza de los centros, instalación de equipos nuevos de reciclado, reducción de costes de averías, de consumos. Mayor control en el gasto de EPI's. Mayor control, seguimiento y análisis de los accidentes, con la consiguiente ventaja de reducción de los incidencias de siniestralidad, etc.

5.¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

En mi caso particular, eficiencia, don de gentes, capacidad analítica y capacidad de resolución de problemas.



Francisco Ariza Díaz

Director de RSC, Organización y Sistemas
ECOEMBES

1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

La integración fue propuesta por el Director de RSC y aprobada por el Comité de Dirección de la compañía. Los principales motivos fueron la necesidad de coordinar y homogeneizar esta actividad en las diferentes áreas de la compañía y aprovechar las sinergias con los procesos de conocimiento de la satisfacción del cliente que forman parte de sistema de gestión de la calidad.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La integración está actualmente en marcha y requerirá algo más de un año, requirió un año entre el diseño del proyecto, la consulta los grupos de interés y áreas interlocutoras y el establecimiento de objetivos, herramientas y procedimientos comunes e integrados con los de calidad.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Lo más crítico y a la vez complicado es diseñar un sistema sencillo que responda a las necesidades de todas las áreas sin convertirse en algo inmanejable por la variedad de grupos de interés a tener en cuenta, la gran cantidad de canales de comunicación existentes y la heterogeneidad de los temas relevantes a tratar. Asimismo, definir los métodos de contraste y percepción de los grupos de interés acerca de la gestión de Ecoembes de los asuntos materiales e integrarlos en los procesos de valoración de la satisfacción de los clientes es crucial para aprovechar sinergias y obtener una información muy valiosa a la hora de tomar decisiones.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

Ver que el proyecto ayuda a gestionar un proceso tan importante para una empresa como la nuestra, cuyo trabajo se basa en la colaboración con los grupos de interés del SIG de residuos de envases. Además contribuye a una gestión eficiente de este proceso, y la eficiencia es la principal máxima de Ecoembes.

5. ¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Un buen conocimiento de los procesos de la compañía y de las diferentes metodologías de medida de la percepción y consulta de los grupos de interés que existen. Un enfoque práctico que permita diseñar soluciones sencillas pero eficaces y sobre todo ser flexibles a la hora de interpretar las normas y metodologías existentes para el dialogo con stakeholders, ya que se trata de una actividad que viene muy determinada por la cultura corporativa.

8

LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN CON MODELOS DE EXCELENCIA

8.1 Introducción

Sistema de Gestión: si atendemos a la definición incluida en la norma ISO 9000 un sistema de gestión sería aquel conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, utilizado para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Así pues, un sistema de gestión se compone de una serie de elementos más o menos complejos que al relacionarse entre sí de forma ordenada sirve a las organizaciones para conseguir los objetivos que se propone en aspectos diversos como pueden ser los de calidad, medio ambiente, seguridad y salud u otras disciplinas de gestión.

De esta definición extraemos la palabra elementos como figura indefinida que podríamos extrapolar a actividades, personas, recursos, políticas, servicios, productos, comunicaciones y un largo etcétera; que deberán interrelacionarse de alguna manera que permita a una organización conseguir los logros establecidos; y qué mejor manera de conseguirlo que mediante la gestión por procesos.

Es así como un Sistema de Gestión es establecido a partir de una gestión por procesos.

Norma de Gestión: es un documento normativo de gestión que reúne una serie de requisitos que debe cumplir la organización si así lo acepta. Las normas de gestión son certificables por terceras partes, lo que permite asegurar una correcta gestión por procesos, mejorando así la efectividad de los mismos y la satisfacción de las partes interesadas (empleados, clientes, proveedores, etc.).

Modelo de Excelencia: un modelo de excelencia es un marco de referencia no normativo amplio y completo que permite la mejora de la gestión de las organizaciones de cara a la consecución sostenible y continuada de los objetivos y resultados de las mismas.

Los modelos de excelencia han evolucionado a lo largo de los años, estableciéndose cuatro modelos principales en función del ámbito geográfico y que conllevan la otorgación de diferentes premios de excelencia:

- **Modelo Deming (Japón):** creado en los años 50 tiene como objetivo ser una herramienta para la mejora de las empresas del país.
- **Modelo Malcolm Baldrige (EEUU):** creado en 1987 como respuesta a la proliferación de productos japoneses en el mercado norteamericano, este modelo ayudó a desplegar la Calidad Total en las empresas estadounidenses.
- **Modelo EFQM (Europa):** el EFQM (European Foundation for Quality Management) fue fundada en 1988 por los presidentes de las 14 mayores compañías europeas con el apoyo de la Comisión Europea. La misión de la Fundación es incrementar la eficacia y eficiencia de las organizaciones europeas y la asistencia al desarrollo de la mejora de la Calidad en Europa.
- **Modelo Iberoamericano de Excelencia:** creado y ratificado por 17 países de Latinoamérica en la Convención celebrada en Cartagena de Indias (Colombia) en 1999; nace como respuesta a la necesidad de ayudar y fortalecer a las organizaciones latinoamericanas en la gestión de la Calidad.

Similitudes y Diferencias

Las principales similitudes que podemos encontrar entre un modelo de excelencia y un sistema de gestión podrían ser las siguientes:

- Ambos son flexibles en su uso, ya que pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño (PY-MES, grandes organizaciones), sector (público, privado) o facturación.
- La orientación al cliente es obligatoria y necesaria tanto en los sistemas de gestión como en los modelos de excelencia. A su vez el enfoque basado en procesos es la base en el que se sustentan ambos.
- En ambos casos es necesario el compromiso de la alta dirección.

Como principales diferencias podemos encontrar las siguientes:

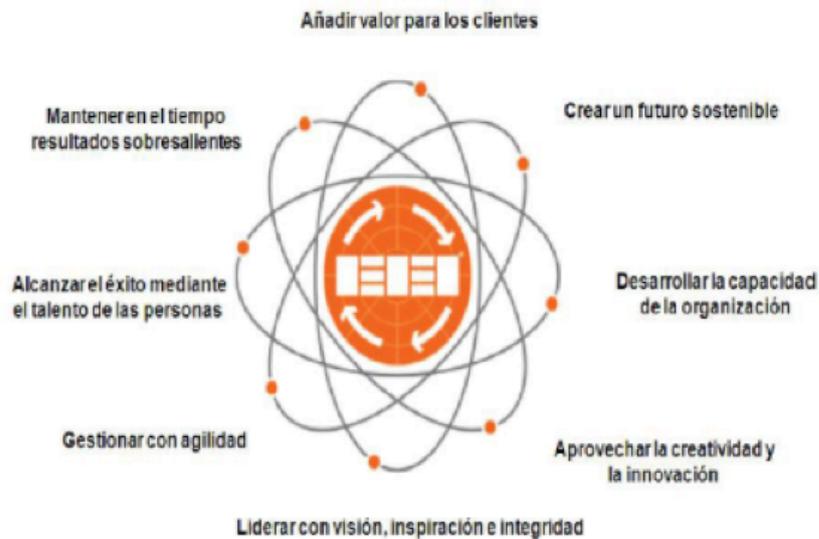
- Mientras los sistemas de gestión se estructuran en torno a una serie de requisitos que debe cumplir la organización, los modelos de excelencia presentan unos criterios de gestión que deben planificarse y desplegarse.
- Los sistemas de gestión y las normas que los desarrollan son certificables por una tercera parte, mientras que los modelos de excelencia, al no ser normativos no obliga a obtener un certificado que acredite su cumplimiento; en cambio, son autoevaluables mediante un sistema de puntuación previamente fijado, lo que permite presentarse a un premio de Excelencia.

8.2 Modelo EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia permite entender la causa y el efecto de la relación entre lo que hacen sus organizaciones y los resultados que consiguen. El Modelo EFQM se compone de tres elementos integrados:

- **Conceptos fundamentales de Excelencia:** que son los principios esenciales para que cualquier organización alcance la excelencia sostenida.
 - Añadir valor a los clientes
 - Crear futuro sostenible
 - Desarrollar la capacidad de la organización
 - Aprovechar la creatividad y la innovación.
 - Liderar con visión, inspiración e integridad

- Gestionar con agilidad
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas
- Mantener en tiempo resultados sobresalientes.

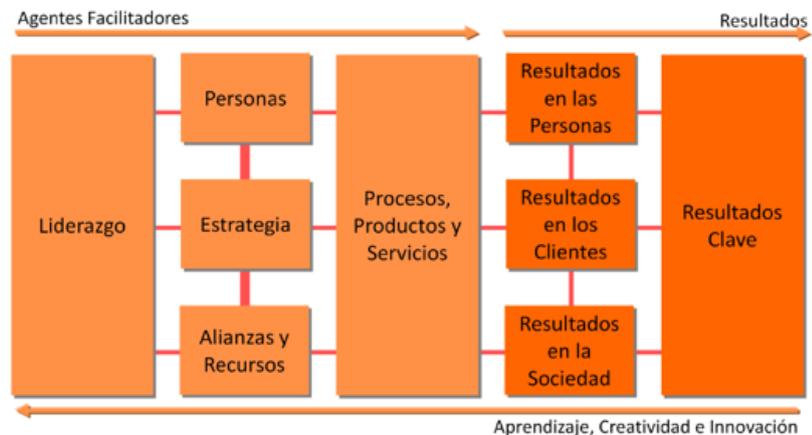


→ **Criterios del modelo:** que aportan el marco para ayudar a las organizaciones a poner en práctica los conceptos fundamentales. Los criterios son divididos en agentes facilitadores y en resultados, de forma que el modelo permite la comprensión causa efecto entre unos y otros.

Hay 5 agentes facilitadores que son las acciones que una organización necesita llevar a cabo:

- **Liderazgo:** basado en líderes que permiten hacer crecer a la organización de forma sostenible y ética.
- **Estrategia:** centrada en los grupos de interés y desplegada a toda la organización mediante políticas, planes, objetivos y procesos.
- **Personas:** enfocado a conseguir la excelencia en las personas, mediante el desarrollo de sus capacidades y la creación de una cultura que permite lograr los objetivos de la organización y las personas.

- **Alianzas y recursos:** dirigido a la planificación y gestión de las alianzas externas, proveedores y recursos internos.
- **Procesos, productos y servicios:** el diseño, la gestión y la mejora de los procesos, productos y servicios para generar mayor valor añadido a los clientes y otros grupos de interés es lo que hace de una organización que sea excelente.
- Hay 4 criterios de resultados, para los que la organización debe: utilizar un conjunto de mediciones de percepción y rendimiento, establecer unos objetivos claros, segmentar los resultados para comprender la experiencia, mostrar resultados positivos y sostenidos, entender los factores que impulsan las tendencias de los datos, comprenden las relaciones causa-efecto y realizan ejercicios de benchmark con organizaciones similares.
 - Resultados en los clientes
 - Resultados en las personas
 - Resultados en la sociedad
 - Resultados de negocio



Esquema lógico REDER: es una herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de la organización.



Según la lógica REDER, toda la organización necesita:

- Establecer los resultados que quiere lograr como parte de su estrategia
- Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación
- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

8.3 Comparación Norma ISO 9001:2015 y Modelo EFQM

Los sistemas de gestión de la calidad basados en ISO 9000 han ido convergiendo cada vez más hacia el concepto de excelencia en la gestión, ahondando cada vez más en el concepto de gestión por procesos, enfoque a cliente, gestión de recursos, etc., lo que les acerca al modelo EFQM. La integración de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001 con el Modelo EFQM comienza con el análisis de correspondencia de los criterios del modelo EFQM con los de la norma ISO 9001.

A su vez hay una clara traslación entre el ciclo PDCA y la herramienta de gestión REDER, basada en un claro ciclo continuo de mejora.

Modelo EFQM	ISO 9001:2015
Liderazgo	Liderazgo
Estrategia	Planificación
Personas	Apoyo
Alianzas y recursos	
Procesos, productos y servicios	Operación
Resultados	Evaluación del Desempeño Mejora

REDER	PDCA
R: Resultados Requeridos	P: Planificar ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo?
E: Enfoques – Planificar y desarrollar	
D: Desplegar enfoques	D: Hacer lo desarrollado
E: Evaluar, revisar y perfeccionar enfoques y despliegues	C: Comprobar ¿Ocurrió según lo planificado?
	A: Actuar ¿Cómo mejorar?
R: Resultados Requeridos	P: Planificar ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo?

EXPERIENCIA DE TRANSCOM (ISO 9001+ COPC+ UNE-EN 15838)

Marcos Tercero Fernández

*Responsable Regional Business Quality & Customer Experience Manager
Iberia & Latam
Transcom WorldWide*

Experiencia de creación de un Sistema de Gestión de acuerdo a las normas ISO 9001, COPC y la UNE-EN 15838 en un Contact Center

Durante años en el mundo del Contact Center la aplicación de estándares de Calidad ha sido enfocada hacia la implementación de la ISO 9001 como norma generalista de Gestión de Calidad y COPC (Customer Operations Performance Center) como modelo de estandarización de alto rendimiento específico para un Contact Center.

No es hasta el año 2009 cuando es aprobada por la Comisión Europea la norma EN 15838: Centros de contacto con el cliente. Requisitos para la prestación del servicio.

Esta norma europea que nace como necesidad de protección del consumidor de servicios de atención telefónica se convierte rápidamente en Francia en la norma referencia del sector del Contact Center y no es hasta finales de 2012 cuando se introduce en España de la mano de un piloto de certificación dirigido por AENOR en el que Transcom participa exitosamente con la certificación de los servicios que presta en León.

Cuando entro a formar parte de Transcom a comienzos de 2012 me encuentro con una compañía muy orientada a resultados y a ciertos procesos clave de negocio, pero la ausencia de un Sistema de Gestión sólido le hacía tener debilidades respecto de sus competidores en un mercado muy agresivo y de constante cambio.

En ese momento se piensa por parte de la Alta Dirección de la compañía en la consecución de una certificación. La oportunidad de ser pioneros en España con la norma UNE-EN 15838 supuso a Transcom un reto muy bonito con el que empezar a implantar un Sistema de Gestión.

El proyecto de certificación bajo la norma UNE-EN 15838 nos permitió como compañía conseguir los siguientes hitos:

- Enfocar a la organización hacia la gestión por procesos a través de un sólido Sistema de Gestión.
- Interconectar áreas y departamentos, antes aislados en su trabajo diario, mediante la gestión por procesos.
- Dar visibilidad holística al Comité de Dirección de las problemáticas del centro de León así como de los planes de mejora implementados.
- Ser la primera compañía en España en certificarse bajo la norma UNE-EN 15838.

Sin duda alguna la norma UNE-EN 15838 fue el sistema vehicular por el que se introdujeron en los servicios de León nuevos procesos y se reajustaron otros, sin embargo sin la ayuda de la norma ISO 9001 y COPC no hubiese sido posible realizarlo.

Fases del proyecto de implementación

La siguiente infografía resume las fases de creación del Sistema de Gestión y la implementación del mismo.



Interpretación de la norma UNE-EN 15838

Lo primero a realizar en el proyecto de certificación fue la comprensión y traducción de la norma a la realidad de los servicios del Contact Center. Para ello junto con AENOR se establecieron reuniones periódicas con el equipo de proyecto para asegurar que todos los interesados (Transcom como organización a cumplir con los requisitos de la norma y AENOR como entidad certificadora) entendíamos uno por uno todos los puntos que comprendían el estándar europeo: qué se entendía por sistemas de seguridad robustos en el ámbito de la protección de datos, cómo podíamos salvar la gestión de las quejas de usuarios finales si no era una parte incluida en el contrato con nuestras organizaciones cliente, cómo se interpretaban algunos indicadores obligatorios del anexo A, etc.

Este ejercicio de comprensión fue muy enriquecedor ya que tanto auditor como auditado teníamos claro cómo se iban a interpretar los requisitos desde un punto de vista de auditoría lo que hizo más sencillo el diseño de procesos.

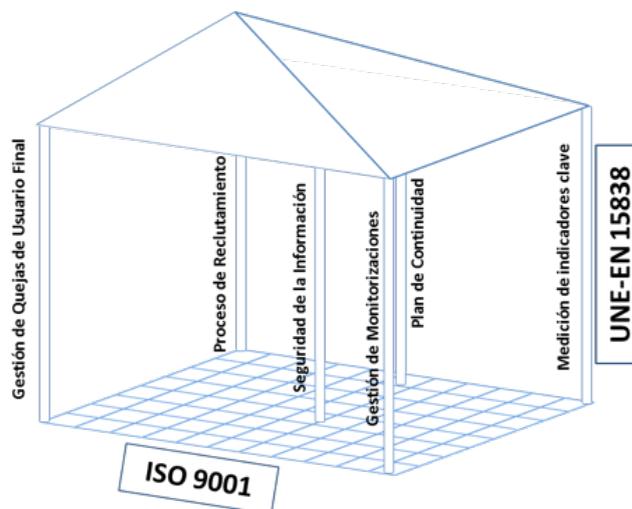
Diseño y adaptación de procesos de acuerdo a la ISO 9001, UNE-EN 15838 y COPC

El Sistema de Gestión fue elaborado a partir de los estándares de Calidad: ISO 9001 (en su versión del 2008), COPC (en su versión 5.2) y UNE-EN 15838.

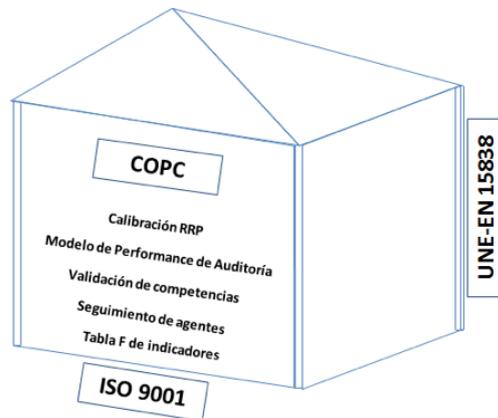
La norma ISO 9001 sirvió de base en la elaboración del Sistema de Gestión. La experiencia en el uso de esta norma generalista fue muy útil a la hora de establecer los macroprocesos de la compañía y los requisitos generales de sistema.



Una vez definida la base, el siguiente paso fue establecer los pilares del Sistema de Gestión mediante la definición de procesos ya específicos del Contact Center que dieran cumplimiento a la norma UNE-EN 15838.



Por último, de cara a asentar los cimientos y terminar de construir un Sistema de Gestión de Alto Rendimiento se utilizaron enfoques específicos de la norma COPC por parte del equipo de proyecto (para ello se necesitó de coordinadores registrados COPC).



Elaboración de registros y documentación asociada

Con la estructura del Sistema de Gestión ya definida el siguiente paso fue definir y documentar los procedimientos y registros. El documento principal del sistema que se creó en un inicio fue el Manual de Calidad que si bien no es requerido por la norma UNE-EN 15838 sí se vio necesario para describir el Sistema de Gestión con claridad, ya que permite de una ojeada conocer la idiosincrasia de la compañía así como el modelo de funcionamiento de la misma. La guía para la realización del Manual fue la ISO 9001.

Actualmente, en la nueva versión de la norma ISO 9001:2015 no es requerido un Manual de Calidad, pero por mi experiencia considero que es esencial para estructurar convenientemente el Sistema de Gestión de la organización.

A partir del citado manual se elaboró el compendio de procedimientos necesarios para el Sistema y los registros asociados.

Despliegue del Sistema de Gestión

Si bien es cierto que hasta el momento no he comentado la importancia de la Alta Dirección en este tipo de proyectos, debo señalar lo fundamental que resulta el apoyo e implicación de la misma, ya que el objetivo último del proyecto no era obtener el sello en sí mismo, sino disponer de un sistema de procesos eficiente y que diese visibilidad del rendimiento de los mismos y de las oportunidades de mejora.

Se elaboraron monográficos temáticos por proceso para formar a los equipos en sesiones de despliegue por rol y función. En este punto, es clave que las



personas responsables de que funcionen los procesos conozcan sus tareas y el impacto de sus actuaciones tanto en su trabajo diario como en el trabajo del resto de áreas dependientes de ello.

Durante meses se fueron implementando, reajustando y mejorando los procesos que componían el nuevo sistema de gestión.

Revisión, seguimiento, auditoría y certificación

Es fundamental en todo proceso de implantación disponer de fases bien definidas de revisión y seguimiento. Semanalmente el equipo de proyecto hacía seguimiento del avance de implantación de los procesos lo que permitía la involucración efectiva de los equipos y la creación de pertenencia hacia "su" Sistema de Gestión.

Las auditorías fueron fundamentales a la hora de ajustar desviaciones de los requisitos. Auditoría interna – Primera auditoría preliminar AENOR – Auditoría de Certificación.

El partnership logrado con AENOR hizo que todo el proceso fuese sencillo desde el comienzo y que el resultado final fuese todo un éxito, alcanzando la certificación en la auditoría final sin No Conformidades detectadas y con un Sistema de Gestión robusto y eficaz que ha permitido a Transcom posicionarse como líder de Gestión de la Calidad en el sector, siendo distinguida durante los últimos dos años como Mejor Outsourcer en Gestión de la Calidad en los CRC de ORO (premios de referencia en el sector).

En definitiva, el uso eficaz de los estándares referencia en el sector (UNE-EN 15838 y COPC) junto con la norma ISO 9001, han hecho que el Sistema de Gestión de la Calidad de Transcom sea todo un referente y lo que es más importante, ha ayudado a la compañía a trabajar por procesos, a ser capaz de entender sus debilidades y fortalezas a partir del análisis continuo de datos de rendimiento de los mismos, a aportar un valor integral e integrador a las áreas que componen la compañía y a ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes y por ende a encontrar el reconocimiento en el mercado mediante un posicionamiento más holístico (consultoría de procesos y gestión, experiencia de cliente, calidad, BPO, etc.). ■

