

**DISEÑO DEL PLAN DE TRANSICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD DE FRESKALECHE S.A BASADO EN LA NORMA NTC ISO
9001:2008 A LA NTC ISO 9001:2015**

ANDRY MARCELA CONTRERAS ARÉVALO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA**

2016

**DISEÑO DEL PLAN DE TRANSICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD DE FRESKALECHE S.A BASADO EN LA NORMA NTC ISO
9001:2008 A LA NTC ISO 9001:2015**

ANDRY MARCELA CONTRERAS ARÉVALO

**Monografía para optar el título de Especialista en Gerencia integral de la
calidad**

Director

JAVIER ORLANDO ZAMBRANO MALAGÓN

Ingeniero de alimentos

Profesional de certificación ICONTEC

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA**

2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme alcanzar un sueño. A mi esposo Hugo Armando Serrano y mis hijos David Santiago y Cristian Felipe, por su paciencia y comprensión.

A mi familia y amigos por siempre estar acompañándome.

A la empresa Freskaleche S.A, y a todas las personas que con su colaboración y apoyo hicieron posible esta monografía.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA	12
1.1 TÍTULO.....	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.4 JUSTIFICACIÓN	13
1.5 OBJETIVOS	14
1.5.1 Objetivo General	14
1.5.2 Objetivos específicos.....	14
1.6 ALCANCE	15
2. MARCO REFERENCIAL.....	16
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	16
2.1.1 Antecedentes de la gestión de calidad en Freskaleche S.A.....	16
2.2 MARCO TEORICO.....	17
2.2.1 ISO 9001, Sistema de gestión de la calidad.....	17
2.2.2 Comprensión del contexto organizacional.....	19
2.2.3 Pensamiento basado en riesgos	20
2.2.4 Enfoque a procesos	21
2.2.5 Principios de los sistemas de gestión.....	22

2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	25
2.4 MARCO LEGAL	27
3. DISEÑO METODOLÓGICO	28
3.1 METODOLOGÍA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
3.2 ACTIVIDADES	28
3.2.1 Definición de la herramienta para la realizar el análisis de brechas del sistema de gestión frente a la norma NTC ISO 9001:2015.	28
3.2.2 Validación de la herramienta para el autodiagnóstico del sistema de gestión de calidad de Freskaleche S.A.	29
3.2.3 Aplicación de la herramienta al interior de la organización, al personal experto.	31
3.2.4 Análisis de los requisitos de la norma para establecer el estado del sistema de gestión actual.	33
3.2.5 Elaboración del plan de trabajo y cronograma de actividades necesarias para la adecuada transición a la nueva versión de la norma	41
3.2.6 Presentación a la alta dirección de la metodología propuesta para la transición a través del plan de acción, para su implementación y asignación de recursos.....	42
4. CONCLUSIONES.....	43
5. RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFIA	48
ANEXOS	50

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Representación esquemática de los elementos de un proceso	22
Figura 2. Resultado autoevaluación capítulo 4	33
Figura 3. Resultado autoevaluación capítulo 5	34
Figura 4. Resultado autoevaluación capítulo 6	35
Figura 5. Resultado autoevaluación capítulo 7	36
Figura 6. Resultado autoevaluación capítulo 8	38
Figura 7. Resultado autoevaluación capítulo 9	39
Figura 8. Resultado autoevaluación capítulo 10	40

RESUMEN

TÍTULO: “DISEÑO DEL PLAN DE TRANSICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE FRESKALECHE S.A BASADO EN LA NORMA NTC ISO 9001:2008 A LA NTC ISO 9001:2015”^{*}

AUTOR: CONTRERAS ARÉVALO, Andry Marcela ^{**}

PALABRAS CLAVE: Plan de transición, sistemas de gestión, nueva versión ISO 9001, herramienta transición.

DESCRIPCIÓN:

Esta monografía presenta la propuesta para el plan de transición del sistema de gestión de calidad de Freskaleche S.A. implementado y certificado bajo la NTC ISO 9001:2008 a la versión 2015. Con el propósito de estar acorde con la evolución mundial y de beneficiarse de las ventajas que aporta el nuevo enfoque que le dio la Organización Internacional de Normalización (ISO) a su estándar 9001, Freskaleche S.A. se trazó como uno de sus objetivos la implementación de la versión 2015 de la norma que direcciona su sistema de gestión de calidad.

Mediante el uso de una metodología de tipo descriptivo, inicialmente se planteó la aplicación de un cuestionario de autodiagnóstico desarrollado en hojas de cálculo de Microsoft Excel como herramienta para realizar el análisis y evaluación de manera independiente de los capítulos que contienen los requisitos de la NTC ISO 9001:2015. Como resultados se obtuvieron gráficos tipo red con el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los ítems de los capítulos analizados y se especificaron las falencias que tiene la organización que le impiden dar cumplimiento completo a cada requisito de la nueva versión de la norma. Finalmente, la metodología dio lugar a detallar el plan de acción con actividades, descripción de resultados esperados, fecha de culminación, procesos involucrados y responsables.

La aplicación del autodiagnóstico del grado de cumplimiento de requisitos de la norma en mención establecida en esta monografía facilitó la determinación de las actividades necesarias para lograr la transición del sistema de gestión de calidad de Freskaleche S.A. y avaló la posibilidad de replicar la metodología al sistema de gestión ambiental que tiene implementado la compañía.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Magister Javier Orlando Zambrano Malagón

ABSTRACT

TITLE: “DESIGN OF THE TRANSITION PLAN OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF FRESKALECHE S.A BASED IN NTC ISO 9001:2008 TO THE NTC ISO 9001:2015”*

AUTHOR: CONTRERAS ARÉVALO, Andry Marcela **

KEYWORDS: Transition Plan, management systems, new version NTC ISO 9001, transition tool.

DESCRIPTION:

This monograph presents the proposal for the transition plan of the quality management system of Freskaleche S.A. With the purpose of being consistent with the changing world and to benefit from the advantages provided by the new approach that gave the International Organization for Standardization (ISO) to their standard 9001, Freskaleche S.A. conceived as one of its objectives the implementation of the 2015 version of the standard that addresses the quality management system.

Through the use of a descriptive methodology, was initially raised the implementation of a self-test questionnaire developed in Microsoft Excel spreadsheets as a tool to perform the analysis and evaluation of independently of the chapters that contain the requirements of the NTC ISO 9001:2015. As results were obtained graphics type network with the percentage of compliance of each of the items of the chapters analyzed and identified the shortcomings that has the organization that prevent it from giving full compliance to each requirement of the new version of the standard. Finally, the methodology gave rise to detail the action plan with activities, description of expected results, date of completion, processes involved and responsible.

The application of the self-test function of the degree of compliance with the requirements of the standard in question established in this monograph facilitated the identification of activities necessary to accomplish the transition of the quality management system of Freskaleche S.A. and endorsed the possibility of replicating the methodology to the environmental management system that has implemented the company.

* Monograph

** Faculty of Engineering physicomechanical. School of Industrial and Business Studies. Director: Magister Javier Orlando Zambrano Malagon

INTRODUCCIÓN

Freskaleche S.A es una compañía líder a nivel regional en el sector lácteo con más de 20 años de experiencia en la producción de leche, derivados lácteos como quesos, yogurt y alimentos procesados como refrescos y bebidas. Su compromiso con el desarrollo de productos de calidad y el cuidado del medio ambiente, ha sido una constante durante sus años de trayectoria, como lo demuestra su certificación de los sistemas de gestión que posee basados en las normas NTC ISO 9001:2008 y NTC ISO 14001:2004.

Acorde a los cambios que se presentan en el ámbito empresarial en todo el mundo, la manera en la que se realizan los negocios por la expansión de la globalización y el aumento de las expectativas de los clientes, la Organización Internacional de Normalización (ISO), después de varios años de revisiones por parte del comité técnico ISO/TC 176, presentó en Septiembre de 2015 la nueva versión de la norma ISO 9001 en su cuarta actualización, con el fin de seguir siendo relevante para los negocios, transformando su enfoque a involucrar los sistemas de gestión en la estrategia de las organizaciones como apuesta de valor para que alcancen sus objetivos.

Con el fin de estar acorde a la evolución mundial y de beneficiarse de las ventajas que aporta esta nueva versión, Freskaleche S.A. se plantea como uno de sus objetivos la transición de las normas que direccionan sus sistemas de gestión, lo que le permitirá mantener la certificación y lo que apunta a su vez al fortalecimiento de la cultura y mejora continua de la calidad, inocuidad, ambiente y de seguridad y salud en el trabajo. El objetivo de esta monografía es presentar a la compañía una metodología que le permita llevar a cabo la transición de su sistema de gestión basado en la norma NTC-ISO 9001 a la versión 2015 para cumplir la meta planteada.

1. PROBLEMA

1.1 TÍTULO

Diseño del plan de transición del sistema de gestión de calidad de Freskaleche S.A. basado en la norma NTC ISO 9001:2008 a la NTC ISO 9001:2015.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La versión 2015 de la norma NTC ISO 9001, despliega una serie de cambios en su contenido: adopta la estructura de alto nivel (HLS por sus siglas en inglés High Level Structure), que facilita la interpretación y organiza los requisitos por lo que es más fácil para las organizaciones que implementen varios sistemas de gestión; tiene una orientación al liderazgo ya que promueve una mayor participación de la alta dirección, y al direccionamiento estratégico para generar valor a las partes interesadas de la organización; también realza y centra su enfoque en el pensamiento basado en riesgos, con el fin de gestionar y reducir los impactos de los riesgos o potencializar las oportunidades en una organización.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), ha dispuesto los tiempos específicos para que las organizaciones planteen sus modelos de transición y se alineen con los requisitos vigentes, además contempla que para el año 2018 los certificados que se expidan o se renueven estén basados en la versión 2015.

Se hace necesario que en Freskaleche S.A., se tomen las medidas necesarias para evaluar el impacto que tiene la nueva versión en su sistema de gestión de calidad certificado actualmente bajo la NTC-ISO 9001:2008, y el grado de cambio

que tiene que asumir teniendo en cuenta la estructura y prácticas organizacionales que posee hoy en día, con el fin de establecer cuál debe ser el plan de trabajo, los recursos y el tiempo que debe invertir en su transición.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la herramienta apropiada que le permita a Freskaleche S.A. generar un plan de transición para dar cumplimiento a la nueva versión de la NTC ISO 9001:2015?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día los hábitos de alimentación de las personas alrededor del mundo han evolucionado, los consumidores exigen no solamente garantías de inocuidad sino también la mayor calidad en los productos que adquieren. El posicionamiento en el mercado y el crecimiento económico que Freskaleche S.A. ha logrado en los últimos años, le ha generado la constante necesidad de establecer nuevos métodos, procesos y sistemas que permitan garantizar la calidad e inocuidad de los productos que ofrece a sus consumidores.

La NTC ISO 9001: 2015 presenta una alternativa para dar cumplimiento a esas expectativas de los clientes; adecuada para organizaciones de todos los tipos, tamaños y sectores, esta norma con sus cambios en los requisitos orienta a las organizaciones para evaluar el contexto general, para definir quién se ve afectado por su labor y lo que esperan de ella, lo que le permitirá establecer sus objetivos e identificar nuevas oportunidades de negocio¹.

¹ ISO, ISO 9000 – Gestión de la calidad. Introducción. [en línea] [Citado el día 06/04/16]. Disponible en http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

Los grandes cambios en la norma hacen entonces necesario que Freskaleche S.A. actualice su sistema de gestión de calidad, para continuar con la certificación que da garantía de los procesos de elaboración, y para ofrecer las ventajas que se sugieren para los clientes, que al trabajar de acuerdo a un estándar reconocido en el mercado, el producto o servicio que ofrece mejora constantemente.

El trabajo que se presenta en esta monografía, pretende apoyar a Freskaleche S.A. en la definición del plan para la transición de su sistema de gestión de la calidad basado en la norma NTC ISO 9001:2008 a la NTC ISO 9001:2015, que incluye el diseño de una herramienta para el diagnóstico del grado de cumplimiento de los requisitos de la norma y la definición del plan de acción para lograrlo.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar la metodología que le permita a Freskaleche S.A. determinar las actividades para llevar a cabo la actualización y posterior implementación de la norma NTC ISO 9001:2015 basado en el sistema de gestión de calidad implementado y certificado bajo la norma NTC ISO 9001:2008

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar la herramienta adecuada para la realizar el análisis de brechas del sistema de gestión de calidad actual frente a la norma NTC ISO 9001:2015.
- Validar la aplicabilidad de la herramienta para el autodiagnóstico del sistema de gestión de calidad de Freskaleche S.A.

- Aplicar la herramienta al interior de la organización, con la colaboración del personal interno experto.
- Realizar el análisis de los requisitos de la norma para establecer el estado del sistema de gestión actual.
- Elaborar el plan de trabajo y cronograma de actividades necesarias para la adecuada transición a la nueva versión de la norma.
- Dar a conocer a la alta dirección la metodología propuesta para la transición a través del plan de acción, para su implementación y asignación de recursos.

1.6 ALCANCE

El trabajo a realizar en esta monografía comienza con la adecuación de la herramienta para el análisis de las brechas en el sistema de gestión de calidad de Freskaleche S.A., teniendo en cuenta los requisitos de la versión 2015 de la NTC ISO 9001 hasta la presentación a la alta dirección de la metodología propuesta para su implementación y asignación de recursos.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Antecedentes de la gestión de calidad en Freskaleche S.A. Aun cuando Freskaleche S.A. se encontraba en sus primeros años de vida como compañía productora de alimentos lácteos para el departamento de Santander y el sur del departamento del Cesar, ya se estaba preparando para brindar a sus clientes estándares de calidad más altos en sus productos.

Como parte de su plan estratégico, en el año el año 2000 inicia su proceso de implementación de sistemas de gestión basados en las normas ISO, para lo cual se lleva a cabo la implementación del sistema de calidad basado en la norma ISO 9002 versión 1994 cuyo alcance inicial fue las líneas de producción de leche y yogurt en la planta Bucaramanga.

Para continuar con el afianzamiento de la cultura de calidad en el año 2003 la compañía amplía la certificación a sus líneas de producción en la planta de Bucaramanga (leche pasteurizada, leche 12 días, leche larga vida, yogurt, kumis, arequipe, gelatina, mantequilla, refrescos) e instala el sistema de gestión de calidad para la planta de Aguachica (leche en polvo y leche pasteurizada).

La empresa para el año 2004 alcanza la certificación de su sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 versión 2000. En el año 2005 como parte del mejoramiento continuo y afianzamiento de la cultura hacia la calidad y satisfacción de los clientes, se logró con el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001 versión 2000 renovar y ampliar el alcance, donde se incluyó la línea de producción de leche ultrapasteurizada (12 días) de la planta de Aguachica. En el mes de Enero de 2006 se inició con el despliegue del Sistema de Gestión de

Calidad hacia la línea de quesos de la planta de Aguachica, buscando la ampliación del certificado ISO 9001:2000 en el mes de Octubre de 2007 en la auditoria de seguimiento por parte del ICONTEC.

De igual manera, se renovó el certificado el año 2009 bajo la norma ISO 9001:2008. Los resultados en el interior de la organización se vieron reflejados, entre otros, en la cultura del registro de los datos, muy importantes para la trazabilidad de los productos y el aseguramiento de la calidad y la inocuidad alimentaria. En los años 2012 y 2015 se realizaron auditorías de renovación, con modificaciones en el alcance y anualmente se siguen realizando las auditorias de seguimiento por parte del ente certificador.

Freskaleche S.A. enfrenta ahora el reto de la transición de la versión de la norma, con los cambios sustanciales que implica, teniendo siempre como premisa la satisfacción de sus clientes y la necesidad de la gestión estratégica al interior para generar valor.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 ISO 9001, Sistema de gestión de la calidad. La ISO 9001 es una norma que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad; se basa en una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo una fuerte orientación al cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque por procesos y la mejora continua. Un sistema de gestión de la calidad es una forma de definir cómo una organización puede satisfacer las necesidades de sus clientes y otros grupos afectados por su labor.²

² ISO, ISO 9000 – Gestión de la calidad. Introducción. Disponible en http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm [Citado el día 06/04/16].

La historia de esta norma se remonta a la época de la segunda guerra mundial, cuando surgió la necesidad de controlar la producción de los elementos utilizados en la guerra, para lo cual se establecen estándares que luego son adaptados por la ISO en su primera versión de la norma 9001 en el año 1987.

Después de unos años de aplicación, se publica la primera revisión de la norma en 1994, sin muchos cambios significativos para la gestión. En el año 2000, la Organización Internacional para la Normalización –ISO-, da a conocer la versión actualizada de esta norma, esta vez con cambios destacados en cuanto a la gestión, pasa de ser de conformidad a desempeño, incluyendo el enfoque por procesos, la mejora continua y el compromiso de la alta dirección de las organizaciones con el sistema de gestión.

En 2008, una vez más la norma es sometida a revisión, sin grandes cambios significativos, pero con gran cantidad de organizaciones certificando sus sistemas de gestión. En el año 2012, la ISO, con el fin de alinear todas las normas que elabora bajo una misma estructura, para que sean compatibles y adaptar la 9001 a la actualidad de las organizaciones, toma la decisión de proponer nuevamente la revisión de la norma al comité ISO TC 176, cuyo resultado final se publicó en septiembre de 2015, con cambios sustanciales y que aportan a la gestión estratégica de las compañías.

La implementación de la norma, conlleva muchos beneficios, entre ellos, el Secretario General Interino de la ISO Kevin McKinley resalta: "La ISO 9001 permite a las organizaciones a adaptarse a un mundo cambiante, mejora la capacidad de una organización para satisfacer a sus clientes y proporciona una base coherente para el crecimiento y el éxito sostenido"³

³ LAZARTE Mariana, ISO 9001: 2015- ¡Acaba de aparecer!. [en línea] [Citado el día 06/04/16]. Disponible en http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2002

2.2.2 Comprensión del contexto organizacional. Parte de lo novedoso de la norma ISO 9001 en su versión 2015, es que busca que las organizaciones realicen un análisis de su contexto que les permita tener en cuenta qué factores pueden influir en que se cumplan los objetivos que se propone. Este cambio es muy importante ya que el resultado del análisis será el soporte del sistema de gestión de calidad, en la determinación del alcance, la planificación y la evaluación del desempeño. Sin embargo, para algunas organizaciones esto no es nuevo, ya que desde su planeación estratégica se han considerado las cuestiones que se pueden presentar en el camino hacia el logro de las metas proyectadas. El requisito que se debe cumplir, genera valor a las empresas que no han realizado este análisis, ya que si lo ejecutan de la manera adecuada pueden encontrar oportunidades o riesgos, internos y externos que antes no habían tenido en cuenta.

Cabe destacar que la norma no especifica cuál debe ser el método para realizar la comprensión del contexto, no obstante, relaciona como entornos a considerar el legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico al nivel en que la organización lo considere necesario.

Diferentes autores han interpretado los temas importantes que se pueden tener en cuenta en el momento de realizar el análisis, entre ellos, los factores internos que pueden ser: la cultura organizacional, productos y servicios, estructura organizativa, roles y responsabilidades; las políticas y objetivos, y las estrategias para alcanzarlos, activos (por ejemplo, instalaciones, bienes, equipos y tecnología), capacidades, entendidas en términos de recursos y el conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías); sistemas de información, flujos de información y los procesos de toma de

decisiones (formales e informales), las normas, directrices y modelos adoptados por la organización, entre otros.⁴

Los factores externos pueden ser: Impuestos generales, legislación internacional (influencias globales), estacionalidad u otras cuestiones climatológicas, políticas gubernamentales, términos y cambio, factores específicos del sector, financiación, cliente o usuario controladores, interés y los tipos de cambio, guerras y conflictos, comercio internacional y cuestiones monetarias, los factores sociales, tecnología, las actitudes del consumidor y opiniones, puntos de vista de los medios de comunicación, comunidad, entre otros.⁵

Por otro lado, existen herramientas para realizar el análisis del contexto como: 5 fuerzas de Porter, Análisis PESTEL, Matriz de Perfil Competitivo (MPC), Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), Benchmarking, Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

2.2.3 Pensamiento basado en riesgos. Como lo presenta la NTC ISO 9001:2015, el pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de la norma, incluyendo, por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad, para prevenir su recurrencia, sin embargo, en esta versión el tema es de directa aplicación.

Para ser conforme con los requisitos de esta norma internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y

⁴ NUEVA GERENCIA.COM, Contexto de la organización según la nueva ISO 9001:2015. Disponible en <http://nuevagerencia.com/contexto-de-la-organizacion-segun-la-proxima-iso90012015/> [Citado el día 07/05/16].

⁵ Ibid.,

oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.

2.2.4 Enfoque a procesos. La norma NTC ISO 9001:2015 promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto pueden alcanzarse utilizando el ciclo PHVA dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos
- La consideración de los procesos en términos del valor agregado
- El logro del desempeño eficaz del proceso
- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información

Figura 1. Representación esquemática de los elementos de un proceso



Fuente: NTC ISO 9001:2015 p iii.

2.2.5 Principios de los sistemas de gestión. Los principios de gestión de calidad son un conjunto de las creencias fundamentales, normas, reglas y valores que son aceptados como verdaderos y se pueden utilizar como una base para la gestión de la calidad y la mejora del rendimiento en una organización. Fueron desarrollados y actualizados por expertos internacionales del comité técnico 176 de la ISO, el cual es el responsable del desarrollo y mantenimiento de las normas

de gestión de calidad. Las normas ISO 9000 e ISO 9001 se basan en estos siete principios:⁶

- **Enfoque al cliente:** El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad más de crear valor para el cliente.⁷
- **Liderazgo:** Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
La creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.⁸
- **Compromiso de las personas:** Las personas competentes empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.

Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.⁹

⁶ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, Quality management principles.

⁷ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015. p. 4-10

⁸ Ibid.,

⁹ Ibid.,

- **Enfoque a procesos:** Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

El SGC consta de procesos interrelacionados. Entender cómo este sistema produce los resultados permite a una organización optimizar el sistema y su desempeño.¹⁰

- **Mejora:** Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.

La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles adecuados de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.¹¹

- **Toma de decisiones basada en la evidencia:** Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.

La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.¹²

¹⁰ Ibid.,

¹¹ Ibid.,

¹² Ibid.,

- **Gestión de las relaciones:** Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con las partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. Es particularmente importante la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios.¹³

2.3 MARCO CONCEPTUAL

En este documento se presentan varios conceptos que se definen a continuación, basado en la NTC ISO 9000:2015:

- **Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel
- **Cliente:** Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.
- **Compromiso:** Participación activa en, y contribución a, las actividades para lograr objetivos compartidos
- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito

¹³ Ibid.,

- **Contexto de la organización:** Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de los objetivos
- **Desempeño:** Resultado medible, gestión de actividades, procesos, productos, servicios, sistemas u organizaciones
- **Éxito sostenido:** Éxito, logro de un objetivo, durante un período de tiempo
- **Parte interesada:** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
- **Producto:** Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente
- **Proveedor externo:** Proveedor que proporciona un producto o un servicio, que no es parte de la organización
- **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre, una desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo
- **Salida:** Resultado de un proceso
- **Servicio:** Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.
- **Trazabilidad:** Capacidad para seguir el histórico, la aplicación o la localización de un objeto. En relación a un producto o servicio puede estar relacionada con

el origen de los materiales y las partes, el histórico del proceso o la distribución y localización del producto o servicio después de la entrega.

2.4 MARCO LEGAL

Freskaleche S.A. como compañía del sector de alimentos, está regulada por un margen normativo, que actualiza y aplica de manera permanente, en concordancia con la política de gestión, relacionado a continuación:

Requisitos generales

- Decreto 3075 de 1997. Requisitos sanitarios industria de alimentos
- Resolución 2674 de 2013. Requisitos sanitarios industria de alimentos.
- Decreto 60 de 2002. Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico – HACCP.

Requisitos de calidad y producto

- Resolución 2310 de 1986. Derivados lácteos.
- Resolución 333 de 2011. Rotulado nutricional.
- Resolución 5109 de 2005. Rotulado y etiquetado.
- Decreto 616 de 2006: Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendia, importe o exporte en el país.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos propuestos en esta monografía, se aplicó una metodología de tipo descriptivo, a través de la cual se hace una recolección de la información pertinente del Sistema de Gestión de la Calidad con el que cuenta Freskaleche para evaluarla frente a los requisitos de la nueva norma NTC ISO 9001:2015, definir su estado de cumplimiento con el fin de desarrollar una metodología para implementar en la compañía y así lograr la transición del sistema de gestión basado en la versión 2008 a la 2015 de la NTC ISO 9001.

3.2 ACTIVIDADES

3.2.1 Definición de la herramienta para la realizar el análisis de brechas del sistema de gestión frente a la norma NTC ISO 9001:2015. El primer paso para la definición de la herramienta más adecuada para realizar el análisis de brechas del sistema de gestión es la revisión bibliográfica. En las anteriores actualizaciones de la norma ISO 9001, como la del año 1994 a la versión del año 2000, donde los cambios fueron relevantes y significativos, surgió la necesidad en las organizaciones de emplear diferentes metodologías que permitieran facilitar el proceso de transición. Elaborar un diagnóstico a través de un cuestionario orientado a evaluar el nivel de adopción de la norma por parte de la compañía ha sido la herramienta más empleada, más adecuada y de mejores resultados para el desarrollo de este proceso. Este es tan solo un paso tomado de las orientaciones estipuladas en el documento Transition Planning Guidance for ISO 9001:2015 presentado en el International Accreditation Forum el 12 de enero de 2015, una guía muy completa que permite aclarar cómo dar marcha a estas actividades.

Otra herramienta es la metodología GAP análisis para ISO 9001:2015, que a través de la realización de una auditoría de diagnóstico como primera fase, permite determinar las diferencias entre el sistema de gestión con el que actualmente cuenta una organización y el que se espera tener según los requisitos de la nueva versión de la norma.

Debido al contexto organizacional actual de Freskaleche S.A y el mercado del sector lácteo, la distribución de tiempos de trabajo, atención de otros tipos de auditorías y el desarrollo normal de la organización dificultan la disponibilidad de tiempo para su ejecución, por tal razón la estrategia más acorde y fluida, es la de utilizar una matriz a través de un cuestionario (autodiagnóstico), que arrojará el grado de implementación de la norma e identificará de manera general los requisitos faltantes de la versión 2015.

3.2.2 Validación de la herramienta para el autodiagnóstico del sistema de gestión de calidad de Freskaleche S.A. Realizar el proceso de autodiagnóstico requirió del uso de una herramienta práctica y de fácil entendimiento para la captura rápida de la información. La validación de la misma se dio tras haber revisado su composición:

Es una matriz desarrollada en la aplicación Excel de Microsoft Office que consta de tres secciones, una para cada paso de la metodología.

La primera sección está compuesta por varias hojas para realizar el análisis de manera independiente de los capítulos de requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015: 4. Contexto, 5. Liderazgo, 6. Planificación, 7. Apoyo, 8. Operación, 9. Evaluación del desempeño, y 10. Mejora.

Cada hoja cuenta con siete columnas identificadas de la siguiente forma:

- Primera Columna: Se relaciona el requisito establecido en la norma NTC ISO 9001:2015
- Segunda, tercera, cuarta y quinta columna: Espacios destinados para realizar el diagnóstico según lo implementado actualmente por la compañía. Allí se relaciona si la misma, cumple con el requisito, cumple de manera parcial, no cumple o si es el caso no aplica para la organización.
- En la sexta columna se describe lo que está implementado hasta el momento del diagnóstico en la compañía
- La séptima columna describe que falta por llevar a cabo para cumplir el requisito de la nueva versión.

Cada hoja arroja un gráfico de red, del porcentaje de cumplimiento de cada uno de los ítems del capítulo analizado.

La segunda sección, se conforma por dos hojas denominadas “Resumen por capítulo” y “Resumen Consolidado”, donde se presentan los resultados de cada uno de los capítulos de la norma y el gráfico general con el porcentaje obtenido por el autodiagnóstico del sistema de gestión de la compañía, para la visualización gráfica de los cumplimientos y de los incumplimientos en los que se deben enfocar las acciones.

La tercera sección de la herramienta es una matriz donde se describen los resultados obtenidos y se especifican las falencias que tiene la organización que le impiden actualmente dar cumplimiento completo a cada requisito de la nueva versión de la norma. Además se detalla un plan de acción con actividades, descripción de resultados esperados, fecha de culminación, procesos involucrados, responsables para el logro de lo establecido.

Para confirmar la validación de la herramienta, se consultó con los docentes de la especialización en Gerencia Integral de la Calidad de la Universidad Industrial de

Santander, quienes emitieron un concepto favorable y eficaz que el instrumento ha sido aplicado con éxito en diferentes organizaciones donde se han actualizado las versiones al sistema de gestión implementado.

3.2.3 Aplicación de la herramienta al interior de la organización, al personal experto. La aplicación de la herramienta para identificar las brechas del sistema de gestión de calidad respecto a la versión 2015 de la norma ISO 9001, implicó una serie de actividades previas para garantizar que el proceso pudiera arrojar los resultados más significativos y propios del proyecto.

En primera instancia, se realizó una visita a la planta y se consultó con el Director de desarrollo humano quién podría ser la persona adecuada, idónea y con la disponibilidad de tiempo para dar acompañamiento a esta actividad. Después de presentar de manera general cual era el objetivo del proyecto, se determinó y asignó al Jefe de gestión de calidad para asesorar y atender este proceso, soportado en su experiencia de más de 15 años al frente de los sistemas de gestión.

Para un realizar un análisis organizado, acertado y completo, se plantearon 7 sesiones de trabajo (1 por cada capítulo) con una duración de 2 horas cada una, de tal manera que no afectara el desarrollo normal de la actividad productiva de la compañía.

Las sesiones se desarrollaron en la oficina del área de sistemas de gestión y en la sala de reuniones de control de calidad, ya que estos fueron los espacios asignados previamente por la compañía.

Otros líderes de los procesos como el jefe de gestión ambiental y los auxiliares de sistemas de gestión se integraron de manera progresiva al desarrollo del autodiagnóstico, aportando mayor información base del proyecto.

El análisis de los numerales 4 y 5 se extendió más de lo previamente planeado. El debate de la información suministrada y proceso normal de acople y entendimiento de la metodología causaron este retraso.

Otro factor importante causante del lento proceso de inicio del autodiagnóstico fue el conocimiento aún no asimilado con el que se contaba acerca de lo que para esta nueva versión de la norma corresponde al contexto organizacional, a pesar que el personal había recibido una formación referente al tema, esta temática no se encontraba suficientemente clara.

Para los siguientes numerales el proceso de análisis fue más claro, se determinaron más fácilmente cuales eran las actividades, métodos y herramientas con las que contaba la compañía y que permitían establecer el nivel de cumplimiento de cada ítem. Se identificaron las deficiencias y requerimientos relevantes que en la actualidad no se encuentran implementados, llevando así a la determinación progresiva de acciones que lleven a su cumplimiento.

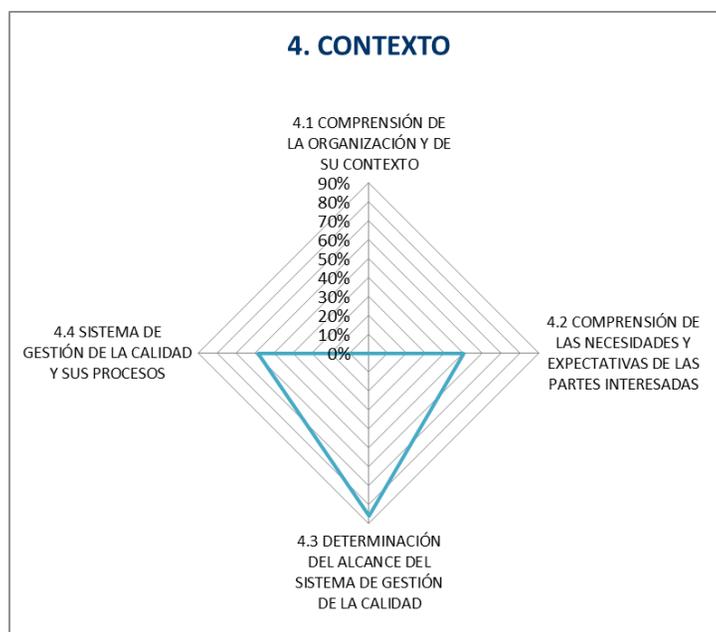
La dinámica y organización de la herramienta, permitió evidenciar de forma inmediata los resultados que se obtenían por cada capítulo evaluado, logrando identificar prontamente hacia donde podía inclinarse la curva de cumplimiento y determinar en qué nivel de implementación podría encontrarse la compañía.

Al finalizar el autodiagnóstico, se tomaron los resultados obtenidos y mediante las gráficas de tipo red, que muestran el porcentaje de cumplimiento de cada capítulo y numerales específicos, se realizó una breve presentación al personal de área encabezado por el director de gestión integral, con la finalidad de contar cual había sido el avance del proceso hasta ese momento, que hallazgos importantes se habían encontrado y como podía esta información ayudarnos al establecimiento de un proyecto de transición más profundo y real.

3.2.4 Análisis de los requisitos de la norma para establecer el estado del sistema de gestión actual. Una vez realizado el autodiagnóstico se generan las gráficas de cumplimiento por cada capítulo, cuyos resultados son:

Con relación al capítulo 4 contexto organizacional, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 2. Resultado autoevaluación capítulo 4



- Numeral 4.1: 0%
- Numeral 4.2: 50%
- Numeral 4.3: 86%
- Numeral 4.4: 58%

Freskaleche S.A. cuenta con un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) realizado durante la planeación estratégica del año 2012, a través de consultoría externa, sin embargo, no corresponde completamente al presente organizacional, específicamente a la adquisición por parte de la empresa Productos Naturales de la Sabana y todo lo que ello enmarca; lo que se refleja en

el autodiagnóstico del numeral de comprensión del contexto como el incumplimiento del numeral.

Por otro lado, se evidenció la falta de una completa identificación de las partes interesadas de la compañía, y sus expectativas que permita hacer claridad sobre los efectos reales o potenciales que sean pertinentes para proporcionar los productos de la compañía.

El numeral 4.3 es el que presenta mayor cumplimiento en este capítulo, ya que la compañía cuenta con un alcance que tiene definido los límites físicos de las plantas de producción, los procesos y productos actuales, y está documentado en el manual de calidad; hace falta para cumplir completamente con el requisito, el análisis de contexto y de las partes interesadas.

La falta de cultura hacia a la mejora, la no inclusión en las caracterizaciones de proceso como entradas de los riesgos y oportunidades son otras de las falencias encontradas.

Con relación al capítulo 5 Liderazgo, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 3. Resultado autoevaluación capítulo 5

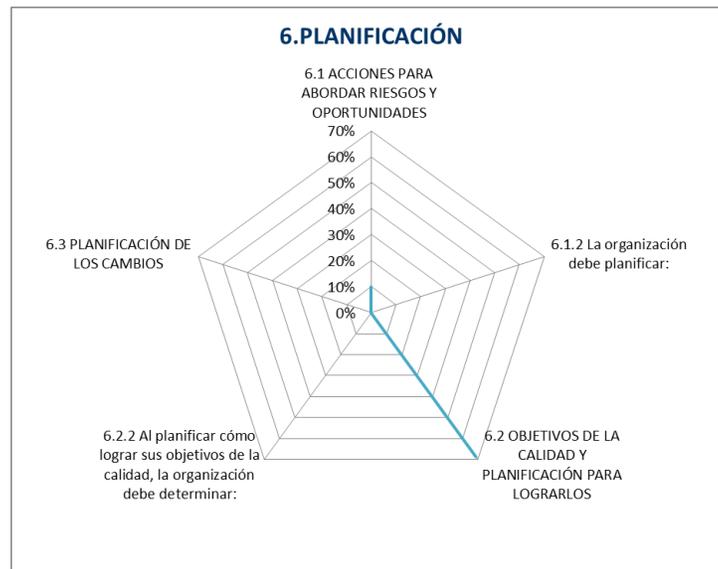


- Numeral 5.1.1: 35%
- Numeral 5.1.2: 17%
- Numeral 5.2: 79%
- Numeral 5.3: 42%

Con respecto al liderazgo Freskaleche S.A se ve afectada por el bajo compromiso de la alta dirección hacia el sistema de gestión, lo que se refleja en la poca cobertura del enfoque al cliente en toda la organización. Además, se requiere adecuar la política a los nuevos requisitos, que dé respuesta al contexto y a las partes interesadas.

Con relación al capítulo 6 Planificación, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 4. Resultado autoevaluación capítulo 6



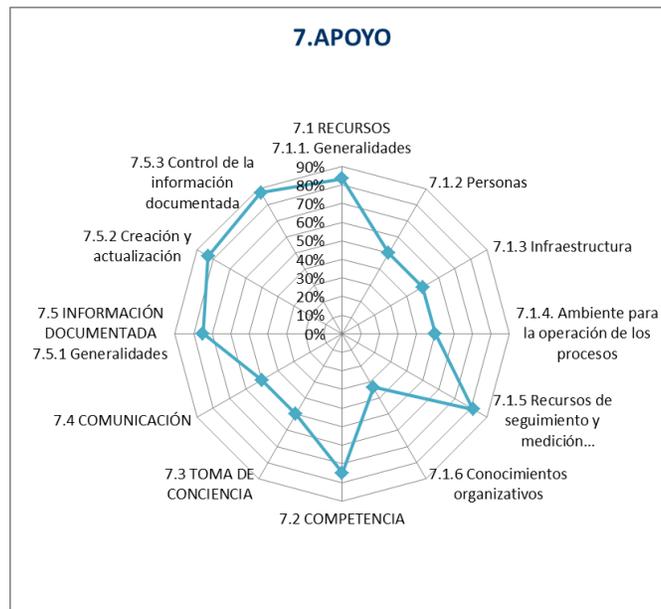
- Numeral 6.1: 10%
- Numeral 6.1.2: 0%
- Numeral 6.2: 69%
- Numeral 6.2.2: 0%
- Numeral 6.3: 0%

La identificación y evaluación de los riesgos dentro de la compañía no se ha establecido de una forma efectiva, no se cuenta con la determinación de los riesgos de la estrategia y los procesos operativos, ni con los planes de acción de cada área de la compañía para tratar esos riesgos.

La planificación de los cambios no es un tema vivencial en la compañía, por lo que se requiere trabajar en la transformación cultural respecto al cambio.

Con relación al capítulo 7 de Apoyo, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 5. Resultado autoevaluación capítulo 7



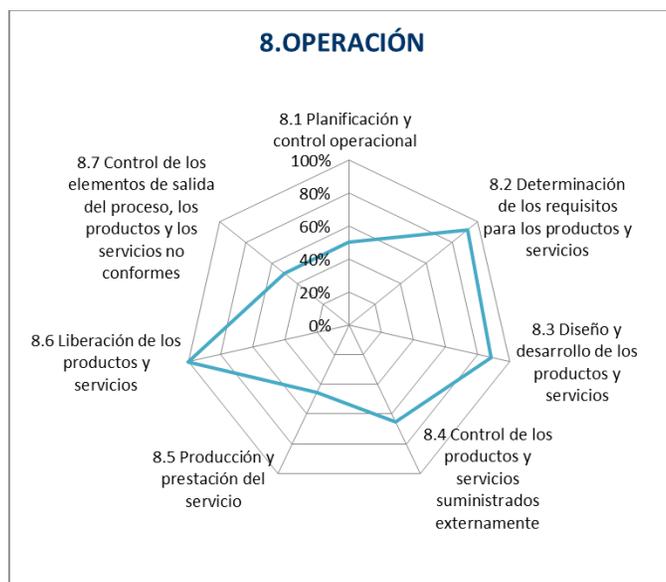
- Numeral 7.1.1: 83%
- Numeral 7.1.2: 50%
- Numeral 7.1.3: 50%
- Numeral 7.1.4: 50%
- Numeral 7.1.5: 81%
- Numeral 7.1.6: 33%
- Numeral 7.2: 75%
- Numeral 7.3: 50%
- Numeral 7.4: 50%
- Numeral 7.5.1: 75%
- Numeral 7.5.2: 83%
- Numeral 7.5.3: 88%

En este capítulo de la norma, en el que se establece el apoyo que requiere el sistema de gestión de calidad para su implementación, mantenimiento y mejora, se obtuvieron resultados favorables. Freskaleche S.A. cuenta con la infraestructura, personas, recursos de seguimiento y medición, conocimientos,

comunicación y documentación necesarios para que el Sistema de gestión y la compañía cumplan con los resultados previstos; fortalecer la toma de conciencia, considerar y conservar los conocimientos organizativos, reforzar las responsabilidades de los cargos frente a la vivencia del sistema, son los retos que exige la norma para el cumplimiento del capítulo

Con relación al capítulo 8 Operación, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 6. Resultado autoevaluación capítulo 8

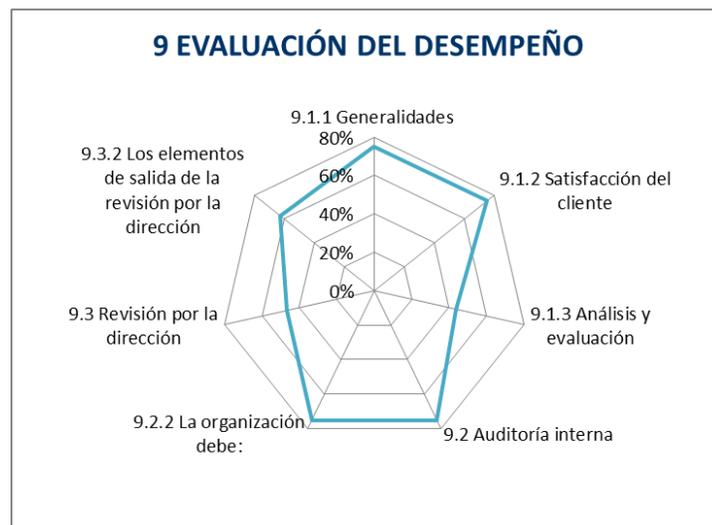


- Numeral 8.1: 50%
- Numeral 8.2: 92%
- Numeral 8.3: 88%
- Numeral 8.4: 65%
- Numeral 8.5: 45%
- Numeral 8.6: 100%
- Numeral 8.7: 50%

En concordancia con la misión de la compañía el capítulo relacionado con la operación, es decir el hacer - hacer del negocio, presentó un mayor cumplimiento de requisitos. Las falencias encontradas están relacionadas con el establecimiento de controles operacionales relacionados con riesgos, la protección de la información del cliente, el control de los cambios, identificar las salidas no conformes diferentes a productos, en sí, lo novedoso de la versión 2015 de la norma que rige los sistemas de gestión de calidad.

Con relación al capítulo 9 Evaluación del desempeño, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 7. Resultado autoevaluación capítulo 9

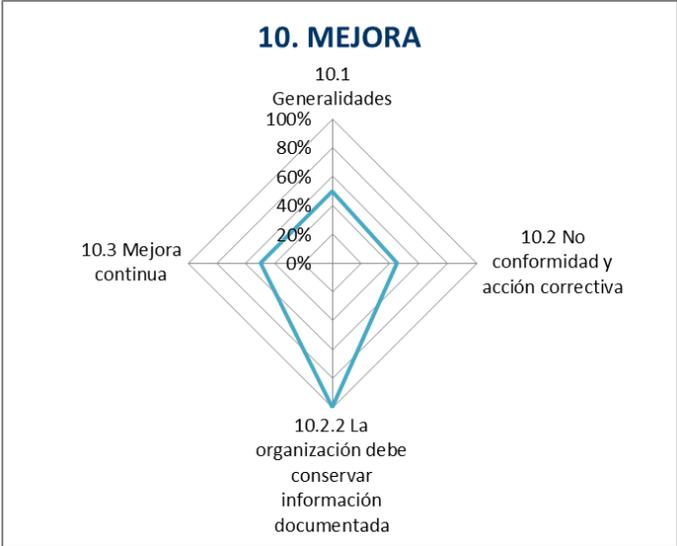


- Numeral 9.1.1: 75%
- Numeral 9.1.2: 75%
- Numeral 9.1.3: 44%
- Numeral 9.2: 75%
- Numeral 9.2.2: 75%
- Numeral 9.3: 46%
- Numeral 9.3.2: 63%

La realización de auditorías internas, la definición de lo que se debe someter a seguimiento y medición, la revisión por la dirección a intervalos planificados, son requisitos que se cumplen en Freskaleche S.A., en su compromiso con la mejora continua; las nuevas exigencias como la revisión de los cambios que puedan afectar el sistema, la adecuación de recursos, y la eficacia de las acciones para abordar riesgos y oportunidades, entre otras, son las falencias en las cuales la compañía debe tomar medidas para su cumplimiento.

Con relación al capítulo 10 Mejora, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 8. Resultado autoevaluación capítulo 10



- Numeral 10.1: 50%
- Numeral 10.2: 45%
- Numeral 10.2.2: 100%
- Numeral 10.3: 50%

Desde la implementación del sistema de gestión en Freskaleche, la cultura hacia a la mejora ha presentado debilidades, que se han visto reflejadas en la poca

documentación de las acciones que diariamente se toman, de manera correctiva, preventiva o enfocadas hacia el mejoramiento. Sin embargo, se tienen bien establecidos los procedimientos y se refuerzan los conocimientos a través de la constante capacitación en los temas relacionados a la mejora.

3.2.5 Elaboración del plan de trabajo y cronograma de actividades necesarias para la adecuada transición a la nueva versión de la norma. Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico se visualizan las fortalezas y falencias que tiene el sistema respecto a los requisitos de la norma; estos hallazgos determinan las necesidades de compra, mejoramiento, documentación y demás acciones pertinentes que conlleven a la adecuada transición del sistema de gestión de Freskaleche S.A.

El avance de esta transición por parte de cada proceso está determinado por la importancia de estos hallazgos y por la criticidad de las falencias encontradas.

La priorización de actividades está dada por el enfoque y proyección estratégica que presenta la alta dirección; tomando en cuenta estas directrices, se diseña un plan de trabajo orientado a dar cumplimiento a estos aspectos encontrados.

Plan de trabajo

Tomando los hallazgos presentados en cada capítulo y en reuniones con los líderes de los procesos que están relacionados con los capítulos de la norma analizados, se filtraron y propusieron actividades o acciones de mejora; enmarcados en plazos de ejecución según la priorización de actividades, el análisis de las proyecciones que tiene la compañía, los lineamientos de los nuevos dueños y la asignación de recursos por parte de la alta dirección

Los detalles de los resultados de la autoevaluación y del plan de trabajo se encuentran en el anexo.

3.2.6 Presentación a la alta dirección de la metodología propuesta para la transición a través del plan de acción, para su implementación y asignación de recursos. Al ser esta herramienta una estrategia de acercamiento hacia la alta dirección proyectándose hacia un fortalecimiento del compromiso de la misma con el crecimiento del sistema de gestión y su adaptación hacia la nueva versión, se presenta el desarrollo y los resultados obtenidos de la aplicación de esta metodología en Freskaleche S.A.

Para esta actividad se realizó una reunión en la que se contó con la participación de diferentes líderes de proceso, representantes de los niveles medios y altos de la compañía: jefe de gestión de calidad, jefe de gestión ambiental, jefe de control de calidad, director de producción, jefe de auditoría y el director de gestión integral en su rol de representante de la alta dirección, los cuales hacen parte de la estructura principal de la compañía con la capacidad de gestionar ante la gerencia la asignación de recursos suficientes que conlleven a la ejecución del plan de acción para la transición del sistema de gestión a la nueva versión de la norma.

La presentación de los resultados generó en los participantes la inquietud por llevar a la compañía al nivel que pretende la norma con los cambios que introdujo en su nueva versión, ya que al tener en cuenta el contexto actual, se ha visto la necesidad de tener un nuevo enfoque.

La conclusión de la reunión fue la aprobación de la metodología, los resultados obtenidos y la asignación de los responsables de elaborar el plan de acción para dar cumplimiento a los requisitos en los que se encontraron deficiencias.

4. CONCLUSIONES

Después de una revisión bibliográfica se determinó que la mejor herramienta para realizar el análisis de brechas del sistema de gestión de calidad de Freskaleche S.A. es el autodiagnóstico, a través de la evaluación de cada requisito de la norma NTC ISO 9001:2015.

La estructura de la herramienta, desde la formulación del requisito hasta la evaluación de los cuatro estados en los que se puede encontrar la compañía respecto a cada uno de ellos, permitió destacar los enfoques en los cuales se debe dar prioridad al momento de establecer las actividades para la transición.

La herramienta se validó con la aplicación al sistema de gestión de calidad de Freskaleche S.A., ya que arrojó resultados útiles para la implementación del plan de transición hacia la nueva versión de la norma NTC ISO 9001.

Otras organizaciones, sin importar su tipo de actividad económica, pueden aplicar esta herramienta para implementar planes de transición que les permita avanzar en sus procesos adaptándolos a los nuevos requisitos, debido a su diseño práctico y organizado.

La disposición y compromiso del personal con el desarrollo y aplicación de la metodología, fue fundamental para que la evaluación no presentara sesgos, que pudieran afectar los resultados y por consiguiente la formulación del plan de acción.

Como resultado del diagnóstico se determinó que los capítulos de la norma NTC ISO 9001:2015 con porcentajes de cumplimiento de requisitos más bajos en Freskaleche S.A. fueron 6. Planificación para el sistema de gestión de la calidad,

5. Liderazgo, 4. Contexto de la organización y 10. Mejora; los capítulos con mayor porcentaje de cumplimiento de requisitos fueron 8. Operación, 9. Evaluación del desempeño y 7. Apoyo, reflejo de la dinámica de la compañía en ese momento.

La definición en la herramienta de establecer lo que se tiene en el sistema de gestión en el momento de la aplicación respecto al requisito evaluado, facilitó la determinación del estado de cumplimiento y lo que hace falta para su completa ejecución.

Para la elaboración del plan de acción fue fundamental la participación de cada uno de los líderes de proceso relacionados con los enfoques de la norma, además del jefe de gestión de calidad que actuó como orientador.

El establecimiento de las fechas de ejecución de las actividades propuestas para la transición preferiblemente debería ser siguiendo el orden de la norma, sin embargo para el caso de Freskaleche S.A. las actividades fueron programadas teniendo en cuenta las directrices de los nuevos dueños de la compañía.

Freskaleche S.A. cuenta con una base documental fuerte y un sistema de gestión con un nivel de madurez que permite que el plazo para la transición no sea extenso.

La presentación del plan de transición a la alta dirección de la compañía generó interés en el grupo de directores quienes apoyaron la ejecución y aprobaron la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

La velocidad en el avance de las actividades propuestas para la transición puede verse afectada por los retrasos en la asignación de recursos y priorización de actividades según la estrategia de la compañía.

Se estableció una adecuada metodología a través de un cuestionario que arroja el diagnóstico del grado de cumplimiento de requisitos para la transición del sistema de gestión de calidad de Freskaleche S.A., dando cumplimiento al objetivo principal de esta monografía.

5. RECOMENDACIONES

Replicar la metodología de la aplicación del cuestionario para el diagnóstico del grado de cumplimiento de requisitos establecida en esta monografía para el plan de transición del sistema de gestión de calidad al sistema de gestión ambiental que tiene implementado Freskaleche S.A., con el fin de empalmar con el proceso de integración de los sistemas dentro de la compañía.

Al finalizar el autodiagnóstico y antes de generar el plan de acción, es recomendable agrupar los requisitos por tema para gestionar las actividades de una manera efectiva.

Crear un grupo interdisciplinario con los diferentes líderes de los procesos, para la evaluación de las actividades que se establecieron, con el fin de dar cumplimiento a los requisitos establecidos según el plan de transición.

El autodiagnóstico debe ser realizado por parte del personal que tenga mayor conocimiento de los procesos organizacionales, de esta forma se garantiza la confiabilidad de los resultados.

Gestionar un espacio de socialización para la alta dirección por parte de los líderes de proceso involucrados en el plan de transición, con el objetivo de presentar los cambios, las mejoras y los beneficios que se pueden llegar a obtener si se respalda de una manera apropiada este proyecto.

Asignar un personal que se encargue de dar seguimiento al avance del plan establecido, con el objetivo de no dilatar los tiempos acordados y evidenciar las mejoras en los plazos de ejecución previstos.

Desarrollar una jornada de sensibilización exclusiva con un proveedor idóneo y de calidad, con el propósito de generar conciencia en la alta dirección estimulando su atención hacia los sistemas y de esta manera evidenciarles la mejora continua que se logra obtener.

BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015.p. 4-10

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos. NTC-ISO 9001. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015.

ISO TOOLS EXCELLENCE. GAP Análisis para el Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001 2015. Disponible en <http://www.isotools.com.mx/gap-analisis-para-el-sistema-gestion-calidad-basado-en-iso-9001-2015/> [Citado el día 26/032016].

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, Quality management principles.

ISO, ISO 9000 – Gestión de la calidad. Introducción. Disponible en http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm [Citado el día 06/04/16].

LAZARTE Mariana, ISO 9001: 2015- ¡Acaba de aparecer!. Disponible en http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2002 [Citado el día 06/04/16].

NUEVA GERENCIA.COM, Contexto de la organización según la nueva ISO 9001:2015. Disponible en <http://nuevagerencia.com/contexto-de-la-organizacion-segun-la-proxima-iso90012015/> [Citado el día 07/05/16].

ANEXO