



Facultad de Ciencias de la Educación

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADUADO EN PEDAGOGÍA

**Investigación-Acción sobre la Elaboración de un Sistema de
Gestión de la Calidad para una Empresa de Formación según
la Norma ISO 9001-2015.**

Realizado por:

Carmen María Hidalgo Gallardo

Tutorizado por:

Pablo Franco

Facultad de Ciencias de la Educación

Curso, 2013 -17

Sistema de Gestión de la Calidad para una Empresa de Formación.

RESUMEN: Esta investigación-acción trata sobre la importancia de un Sistema de Gestión de la Calidad en cualquier organización, más si cabe en una empresa de formación, bajo lo estipulado en la UNE-EN ISO 9001:2015. A través de este proyecto se analiza cómo una empresa establece un sistema de calidad, los beneficios que obtiene, los riesgos y debilidades a los que hace frente y las oportunidades que se le presenta. Calidad es sinónimo de crecimiento sostenible, y cada vez son más las empresas conscientes de ello, pero no calidad a cualquier precio, sino una calidad consensuada y motivada por todos los trabajadores de una organización.

PALABRAS CLAVE: Calidad; formación; e-learning; empresa; normas ISO.

ÍNDICE

0. Introducción	1
1. Marco teórico	2
1.1. ¿Qué son las Normas de Calidad?	2
1.2. Principios de la gestión de la calidad.	3
1.3. ¿Qué es un Manual de Calidad?	5
1.4. Beneficios de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa.	6
2. Resumen del proyecto de intervención durante el Prácticum II	8
3. Objetivos del proyecto	9
4. Evaluación del proyecto: Sistema de gestión de la calidad	10
4.1. Contexto de la organización.	10
4.1.1. Contexto interno.	10
Análisis DAFO: Debilidades y Fortalezas.	12
4.1.2. Contexto externo.....	13
Análisis DAFO: Amenazas y Oportunidades.	14
4.1.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad.	14
4.2. Liderazgo y Responsabilidades.	16
4.2.1. Política de Calidad.	18
4.3. Planificación.	20

4.4.	Apoyo.....	22
4.4.1.	Recursos.....	22
	Personas	22
	Infraestructura	23
	Ambiente para la operación de procesos	23
4.4.2.	Competencia.....	23
4.4.3.	Toma de conciencia.....	24
4.4.4.	Comunicación.....	24
4.4.5.	Información documentada.....	25
4.5.	Operación.....	25
4.6.	Evaluación del desempeño.....	27
4.6.1.	Seguimiento, medición, análisis y evaluación.....	27
4.6.2.	Satisfacción del cliente.....	28
4.7.	Mejora.....	29
4.7.1.	No conformidad y acción correctiva.....	29
5.	Propuesta de Mejora.....	30
6.	Conclusiones.....	33
	REFERENCIAS.....	34

ANEXOS	36
Anexo 1. Índice ISO 9001-2015.....	36
Anexo 2. Equivalencia entre UNE-EN ISO 9001:2008 y UNE-EN ISO 9001:2015 en materia de “Actividades de apoyo”	38
Anexo 3. Competencia de la persona y su puesto de trabajo.	39

0. INTRODUCCIÓN

Mi trabajo de fin de grado es una investigación/acción sobre la importancia de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa de formación e-learning, más concretamente en Sipadan, la empresa donde he realizado las prácticas externas este último año.

El tema me suscita interés ya que considero que la formación e-learning ha ido ganando peso estos últimos años y no siempre ha sido reconocida la calidad como característica de la misma, sin embargo, hoy día la calidad es algo por lo que todas las empresas que proporcionan formación compiten. Los Sistemas de Gestión de la Calidad, más concretamente, facilitan a las empresas, sean del sector que sean, una mayor organización de la calidad que prestan y que reciben, por ello, me parece de vital importancia que una empresa de formación como Sipadan cuente con un plan de calidad actualizado basado en la norma ISO 9001-2015.

Así mismo, mi motivación hacia este trabajo de investigación nace de las ganas por comprender mejor cómo se desarrolla un Sistema de Gestión de la Calidad, herramienta clave en mi futuro profesional; entender la importancia de la norma ISO 9001-2015 y cómo se aplica a una empresa; y finalmente justificar la importancia de un plan de calidad en una organización.

1. MARCO TEÓRICO

Un estudio llevado a cabo por Zornoza, Navarro, & López (2009) determinó que implantar un sistema de calidad en una organización influye significativamente en su rentabilidad empresarial, ya que es un proceso que “coordina, dirige y controla las actividades de la organización” (p. 123), orientado siempre hacia la mejora continua. Partiendo de esta afirmación, y con el fin de establecer el marco teórico de esta investigación-acción, definiremos a continuación qué son las normas de calidad; cuáles son los principios de calidad; qué es un manual de calidad; por qué es necesario implantar un Sistema de Gestión de la Calidad (en adelante SGC); y cuáles son los beneficios de implantar un SGC en una empresa.

1.1. ¿Qué son las Normas de Calidad?

Según AENOR (2016), Asociación Española de Normalización y Certificación, una norma es “un documento técnico de aplicación voluntaria, fruto del consenso, basado en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico y aprobado por un organismo de normalización reconocido”, por tanto, las normas de calidad, son una serie de documentos que aseguran a una organización unos estándares de calidad y seguridad en el mercado del sector al que pertenece dicha empresa. La normalización es pues clave para el desarrollo sostenible de una organización, ya que, en la actualidad, la globalización y la competitividad han generado en las empresas preocupación por mejorar sus productos y servicios en pos de la calidad. El cumplimiento de una serie de normas garantiza a la empresa una diferenciación en el mercado, por ello, son cada vez más las empresas que acuden a la normalización, con el fin de obtener ciertas especificaciones técnicas que contribuyan a lograr mejores servicios y posicionamiento ante sus clientes.

AENOR ha emitido en torno a 30.000 normas, con el fin de cubrir las necesidades de todos los sectores, tanto económicos como sociales. En este proyecto trataremos con la norma ISO 9001:2015, la última norma emitida por la Organización Internacional de Normalización y registrada en España por AENOR, que atañe al ámbito de la formación y recoge cómo diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad.

Como explica Soler & Esengeldiev (2014), las Normas ISO 9001 son las normas más popularizadas y extendidas en relación a la gestión de la calidad, las cuales establecen cómo implementar y mantener un sistema eficaz y eficiente de calidad con el objetivo de que las organizaciones obtengan beneficio al normalizar sus operaciones. En definitiva, la norma ISO 9001 aboga por la satisfacción del cliente; la motivación del personal y la mejora continua.

1.2. Principios de la gestión de la calidad.

Tal y como aparece reflejado en la Norma UNE-EN ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, recogido por Gómez Martínez (2015), existe una serie de principios importantes que la organización debe tener en cuenta en relación a la gestión de la calidad, estos principios son:

- **Enfoque al cliente.** Uno de los principios más importantes que debe tener en cuenta una organización es el de satisfacer al cliente y mejorar, si fuese posible, las expectativas del mismo. Si una empresa consigue mantener el mismo número de clientes que atrae, obtendrá el éxito sostenido y estará actuando acorde a los cánones de calidad. En una empresa que oferta formación, por ejemplo, el enfoque al cliente es primordial, ya que un alumno/a que aprende y queda satisfecho con el curso realizado, es un alumno/a que repite y que se siente motivado para seguir aprendiendo. Siguiendo este mismo ejemplo, una organización también debe entender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, en este caso, el alumnado que aprende y quiere seguir en la misma línea de la formación recibida, tendrá una necesidad futura a corto o largo plazo que la empresa debe estar preparada para cubrir; en el caso de que la misma empresa no cubriera la necesidad mencionada, el alumno/a recurrirá a otra organización.
- **Liderazgo.** La dirección y gestión del personal facilita a una organización la alineación de sus estrategias, políticas, procedimientos y recursos, con el fin de lograr los objetivos propuestos. Los líderes de una organización deben crear el ambiente idóneo para lograr la implicación del personal, solo así la calidad será latente. En una empresa de formación, los directivos deben estar en sintonía con el último miembro de la empresa, que pueden ser por ejemplo los tutores, con el

fin de que la línea de formación cuente desde el principio hasta el final con la máxima calidad.

- Compromiso de las personas. Las personas comprometidas con su empresa generan a la misma mayores beneficios que aquellas otras personas desinteresadas en el bienestar de la organización. Para aumentar la eficacia y la eficiencia es imprescindible respetar e implicar a los trabajadores y reconocer su labor dentro de la empresa, logrando así la calidad de la organización. Un estudio realizado por Restrepo & Valencia (2014), asegura que la motivación en los trabajadores se consigue con tres tareas: promoviendo la comunicación y la iniciativa de los empleados; fomentando la escucha; y dando una explicación significativa de las tareas que se les encomiende. Una recompensa tangible puede dar como resultado la motivación e implicación del trabajador/a a corto plazo, pero pedagógicamente no es la opción más recomendable, ya que el empleado/a puede relacionar directamente el hacer algo bien y el estar comprometido en una determinada tarea, con la obtención de la recompensa; si por el contrario, se establece un plan motivacional a largo plazo con las tres tareas propuestas anteriormente, la dirección se asegura que los empleados/as estén más implicados en un mayor periodo de tiempo.
- Enfoque a procesos. En una organización pueden darse muchas tareas y procesos al mismo tiempo, cada uno diferente e independiente, sin embargo, desde la gestión de la calidad, se aboga por conseguir que todos los procesos que tienen lugar en una organización estén interrelacionados conformando un sistema coherente. El ciclo PHVA o Ciclo de Deming es una herramienta de gestión de procesos que consiste en planificar, hacer, verificar y actuar; este modelo facilita a la organización la posibilidad de llevar un orden en cada una de las tareas y reducir la probabilidad de riesgo o incertidumbre.
- Mejora. Toda organización que se preste a obtener un plan de calidad debe tener un pensamiento de mejora continua, ya que la calidad no es una propiedad que se obtenga una vez y quede grabada de forma indefinida; la calidad exige una mejora constante de la organización para que esta esté en todo momento a nivel de mercado, o por encima, si fuese posible. La mejora es imprescindible para que una empresa reaccione a los cambios y cree nuevas oportunidades.

- Toma de decisiones basada en evidencias. Gracias a los distintos análisis y evaluaciones que la empresa realiza cuando lleva a cabo un plan de calidad, las decisiones y los resultados tienen menor probabilidad de ser erróneos, es decir, las decisiones basadas en datos subjetivos tienen más probabilidad de fracasar que aquellas que se toman basándose en evaluaciones objetivas. La toma de decisiones no es una tarea fácil ni sencilla, por ello requiere de ciertas herramientas que reduzcan el intervalo de error.
- Gestión de las relaciones. La red de proveedores, socios y clientes que envuelve a una empresa es muy importante, ya que gracias a esta red la empresa crece y evoluciona. Cuando las relaciones son positivas, la empresa logra el éxito sostenido; por el contrario, si la empresa no guarda buena relación con sus proveedores, sus socios o sus clientes, la calidad no es un factor que se pueda garantizar.

1.3. ¿Qué es un Manual de Calidad?

El manual de calidad es un documento en el que la empresa recoge la gestión de la calidad, incluyendo la definición de la organización; las tareas que desarrolla; las responsabilidades que tiene; cómo se planifica; cuáles son sus apoyos; cómo opera; cómo evalúa su actividad, y finalmente, cómo mejoraría, si fuese necesario, los errores encontrados en la evaluación.

La documentación es un requisito de la ISO para la obtención del reconocimiento de calidad, sin embargo, la nueva norma ISO 9001:2015 establece que el Manual de Calidad no es un elemento obligatorio que las organizaciones deban poseer, basta con que tengan recopilada la “Información Documentada” obligatoria, es decir: la política de calidad; el alcance del SGC; y las justificaciones de exclusión. Lo que sí se mantiene en una y otra norma (la anterior y la actual) es que la documentación debe ser útil, eficaz e indispensable.

Las empresas que tengan un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 no deben desechar el Manual de Calidad que se le exigía en el punto 4.2.2, sino reutilizarlo para seguir los requisitos de la nueva norma.

1.4. Beneficios de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa.

Según recoge la norma ISO 9001:2015, implantar un sistema de calidad es una decisión estratégica que mejora la actividad global de la organización y plantea las bases hacia un desarrollo sostenible. Para Zairi (2002), recogido en Zornoza et al. (2009), la gestión de la calidad es un “sistema integrado, continuo y profesional” que se basa en el “compromiso de los empleados y la alta dirección” así como en el compromiso con los clientes, dando lugar a una confluencia de necesidades. Para desarrollar e implantar un SGC es importante conocer la organización, pero también conocer la propia Norma ISO, por ello, a partir del estudio de la ISO 9001:2015, y de los estudios realizados por López (2016) estableceré los principales beneficios que una empresa de formación obtiene al implantar este sistema de calidad:

- Posibilidad de satisfacer las expectativas de los clientes de manera regular. Es decir, que los requisitos exigidos por los clientes no sean un hecho que se cumpla aisladamente, sino todo lo contrario, que el usuario interesado en adquirir un producto o un servicio obtenga en todo momento lo requerido.
- Capacidad para aumentar la satisfacción del cliente. Contar con un plan de calidad conlleva a que la empresa no se contente con la mínima producción, sino que dé el 100% y ofrezca lo mejor de sí misma, logrando así el agrado del consumidor.
- Identificar riesgos y oportunidades en su entorno y en sus objetivos. Una gestión eficiente como la que ofrece un sistema de calidad facilita anteponerse a los problemas y estar preparados para identificar posibles desviaciones en los objetivos propuestos.

- Mejora en la gestión y la organización. Se exige la colaboración de todo el equipo de trabajo, por ello, los datos que se obtienen en el proceso tienden a ser más objetivos, ya que se cuenta con todos los puntos de vista de la organización.
- Mejora de la productividad. Los empleados se sienten más implicados en la empresa y tienden a tener mayor motivación en la labor que desempeñan, aumentando así su nivel de productividad. Y no solo los empleados, sino que la gestión se vuelve más metódica y tiende a contar con procesos medidos y justificados, que llevan a la organización a incrementar sus beneficios y disminuir errores y pérdidas.
- Mejora de la imagen. La certificación por un organismo externo de que la empresa se rige por un Sistema de Gestión de la Calidad supone una excepcional carta de presentación a los nuevos clientes y una posición destacada frente a otras empresas del sector que no estén certificadas.

Existen ejemplos reales de que las empresas certificadas en ISO 9001 obtienen mayores beneficios que otras empresas no certificadas, como el que nos expone López (2016), haciendo alusión a un estudio realizado hace algunos años por la Universidad de California, el cual afirmaba que una empresa estadounidense, la cual cotizaba en la bolsa de Nueva York y estaba certificada en calidad en la norma ISO 9001, había alcanzado mejores resultados financieros que otras empresas que no contaban con esta certificación. Esto demuestra, que implantar un sistema de gestión no resulta un coste sino una inversión, ya que la organización obtiene mejora en procesos y en resultados.

2. RESUMEN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN DURANTE EL PRÁCTICUM II

Mi prácticum II ha tenido lugar en la empresa Sipadan, situada en Teatinos, la cual se encarga de proveer productos y servicios a entidades de formación y consultores. Llevan 20 años en el entorno de la formación y se han consolidado como uno de los proveedores más recomendados del panorama español en este sector, con aproximadamente 1300 entidades colaboradoras. Su experiencia pedagógica hace que combinen todas las modalidades de formación de manera coherente y consistente.

A lo largo de casi cuatro meses he realizado varias tareas contextualizadas en distintos cursos, es decir, no he realizado las mismas tareas día tras día, sino que ha dependido del tipo de curso que hubiese en ese momento: Ofimática básica; Igualdad y Conciliación laboral; Inglés Técnico para el Sector de Hostelería; Información Atención al Cliente /Consumidor/ Usuario; y Técnicas de ventas.

Gracias a estas prácticas he aprendido a diseñar y crear contenido siempre desde la perspectiva pedagógica; diseñar e implementar actividades acordes al contenido de la formación; mejora en la eficiencia para controlar el tiempo y cumplir las tareas en el plazo programado; he adquirido competencias motivacionales hacía los clientes/alumnos; y en general, he mejorado mis actitudes favorables hacia la formación e-learning. De mi experiencia en la empresa, a través de la observación y del trabajo de campo, también he podido deducir la necesidad de invertir en calidad, por ello, he decidido realizar una investigación acción para mi proyecto de fin de grado apoyándome en la guía de la norma más popular en materia de formación, la ISO 9001:2015 a través del trabajo de Gómez Martínez (2015) y, claro está, siguiendo en la medida de lo posible la propia norma.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Mi objetivo con este proyecto de investigación-acción es conocer qué es un Sistema de Gestión de la Calidad y saber cómo es aplicado en una organización, más concretamente en una empresa de formación. La figura del pedagogo/a como auditor de calidad es algo que me suscita interés, de ahí que haya elegido este tema para mi Trabajo de Fin de Grado. Como he explicado anteriormente, la calidad es una de las características más anheladas hoy día por las empresas, sean del sector que sean, ya que generan una serie de beneficios que las organizaciones entienden en materia de prosperidad económica y desarrollo sostenible.

El Sistema de Gestión de Calidad que desarrollaré a continuación está basado en la normativa ISO 9001-2015, la última norma ISO publicada, que será de carácter obligatorio a partir de 2018, sustituyendo a la anterior 9001-2008, la cual quedará obsoleta.

Pese a mi interés por el tema, no todos los apartados que aparecen en la norma ISO están recogidos en el siguiente punto debido a la gran extensión que esto supondría, sin embargo, he procurado tener en cuenta los puntos cardinales que la norma exige en un Plan de Calidad. Algunos de los puntos mencionados están contrastados con las vivencias en la empresa de formación en la que he realizado las prácticas, aportando veracidad a mi proyecto y posibilitando la ejemplificación de lo que la norma ISO 9001:2015 requiere, otros, por el contrario, ante la falta de tiempo en la empresa e información recopilada, se han quedado en una pincelada explicativa de lo que deben tratar y contener esos apartados.

Adjunto en [Anexo 1](#), el índice sin alterar que la última versión de la normativa ISO establece para llevar a cabo un Sistema de Gestión de Calidad y poder acreditarlo una vez recopilada toda la información requerida.

4. EVALUACIÓN DEL PROYECTO:

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los siguientes puntos de este Sistema de Gestión de la Calidad están contrastados con la Norma ISO 9001:2015, en base a la Guía de aplicación publicada por AENOR y firmada por Gómez (2015). La implantación de un sistema como este debe estar orientada hacia la mejora de la organización, por ello debe contar con un orden e información documentada que aporte datos relevantes orientados al cambio y al desarrollo sostenible de la propia organización. La especulación de información o los datos “maquillados” solo significarían un traspies para la empresa.

Grupo Sipadan es la empresa que tomaré como referente para desarrollar este plan de calidad; gracias a los datos aportados por la misma, podré puntualizar detalles que resultarán de gran interés para ejemplificar cómo se desarrollan determinados puntos del sistema.

4.1. Contexto de la organización.

El entorno es algo que afecta en menor o mayor medida a una empresa, ya sea positivamente o de manera negativa, por ello es un factor a analizar cuando se realiza un estudio de la organización. Cuanto mejor conozcamos el contexto, tanto interno como externo, de una empresa, mejores decisiones sobre la misma podremos tomar. También, puede resultar de ayuda para conocer mejor la organización, realizar un Análisis DAFO, el cual nos será de gran utilidad más adelante para la planificación de la acción.

4.1.1. Contexto interno.

Sipadan es una empresa proveedora de productos y servicios para entidades de formación y consultores, consolidada durante 20 años como una de las empresas más sólidas del sector español, con aproximadamente 1300 entidades colaboradoras. Su afán es el de incorporar los avances tecnológicos más novedosos para prestar un contenido de calidad al cliente, proponiendo todas las modalidades de formación y combinándolas coherente y consistentemente. La formación para el empleo es su identificativo y, su

objetivo principal, el de mejorar la presencia del e-learning en las organizaciones incorporando nuevas metodologías y tecnologías. Desde que Sipadan comenzara a proporcionar formación, ha publicado 2.045 cursos, de los cuales se han beneficiado 31.000 alumnos/as.

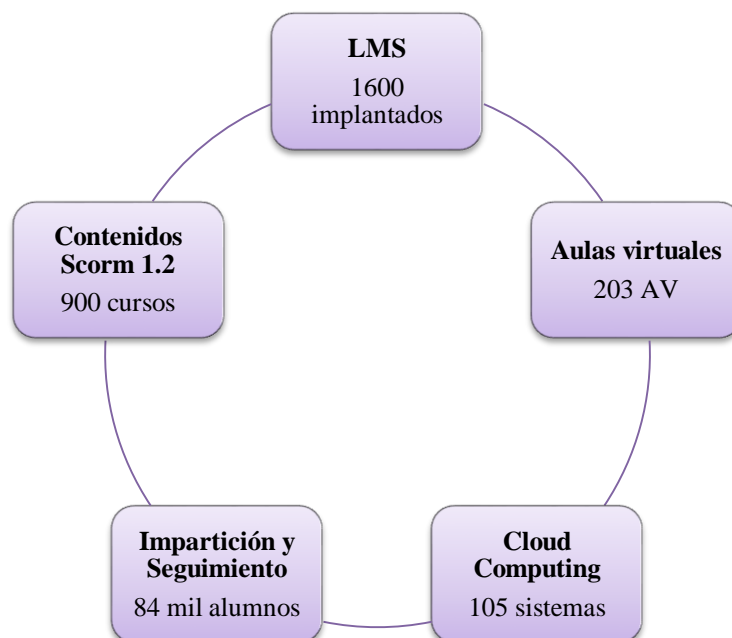


Figura 1. Soluciones TIC que ofrece Sipadan a sus clientes.

Sipadan es un grupo en constante crecimiento que cuenta con:

- Mabul Quality Training, S.L. Entidad proveedora de productos y servicios formativos para organizaciones impartidoras de formación.
- Sipadan Servicios Formativos, S.L. Entidad de productos e-learning y materiales formativos relativos, por ejemplo, a los Certificados de Profesionalidad.
- Think Asesores de Formación, S.L. Gestión del sistema de bonificación de la empresa; trabaja las áreas que competen al sistema de gestión, desde el inicio al final, sirviendo como apoyo a empresas y departamentos de recursos humanos: auditar, gestionar y tramitar incidencias son sus cometidos.

Los valores que caracterizan al Grupo Sipadan son:



Figura 2. Valores del grupo Sipadan.

- ✓ Capacitación. Hacer las cosas bien empleando la experiencia y la capacidad que tiene la organización tras tantos años en el ámbito de la formación.
- ✓ Confianza. Clientes consolidados que apuestan en reiteradas ocasiones por la empresa, apostando por la profesionalidad y el buen hacer.
- ✓ Innovación y Desarrollo Tecnológicos. Productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
- ✓ Orientación al cliente. Clientes a largo plazo, ofreciéndoles productos y servicios de calidad y búsqueda de nuevos clientes que generen nuevas oportunidades.

Análisis DAFO: Debilidades y Fortalezas.

Con el fin de cerrar con detalle el contexto interno del grupo Sipadan, realizaremos parte del análisis DAFO, dejando la otra parte para cerrar el contexto externo:

- Debilidad: Ausencia de un Sistema de Gestión de la Calidad actualizado. Pese a su implicación con ofrecer al cliente los mejores productos y servicios, no cuenta con un plan actualizado que rija sus procedimientos. Esto supone una debilidad con respecto a otras empresas del sector que sí cuentan con acreditación de calidad.
- Fortaleza: Gran implicación con la formación del cliente. Apuesta por las nuevas tecnologías ofreciendo al cliente un servicio de calidad, que le motive a seguir confiando en la organización, de ahí su amplia red de clientes.

4.1.2. Contexto externo.

La formación online remonta sus inicios unos 30 años atrás, tal y como se relata en WeLearning (2015), cuando una empresa norteamericana impulsa lo que se conoció como “Enseñanza asistida por ordenador”, con el fin de formar a sus empleados que vivían en lugares separados. Desde ese momento hasta lo que hoy conocemos como formación e-learning ha habido muchos avances, y aún se sigue apostando por este tipo de formación, por ejemplo, la formación m-learning o mobile learning, basada en la formación empleando los dispositivos móviles o tablets como herramienta, está siendo todo un referente en la actualidad.

La formación e-learning es hoy día la mejor alternativa a la formación presencial, aporta ciertos beneficios que han hecho que, en poco tiempo, sea tan demandada por una gran variedad de público (Conrad, 2010):

- Flexibilidad horaria y espacial. El alumno/a puede conectarse en cualquier momento y en cualquier lugar a su plataforma de formación, sin necesidad de desplazarse ni de estar sujeto a unos horarios estrictos.
- Formación personalizada. El alumno/a frente al ordenador, siguiendo su propio ritmo de trabajo, marcándose su propia meta diaria y pudiendo en cualquier momento ponerse en contacto con su tutor o tutora.
- Contenidos siempre actualizados. Al evitar el coste de impresión y estar el contenido en la red, siempre está sujeto a modificaciones, lo cual facilita recibir un aprendizaje al día.
- Seguimiento al día. La tutorización es uno de los elementos más característicos de la formación e-learning. Toda empresa que suministra formación cuenta con una plataforma para llevar los seguimientos del alumnado y poner acompañarlo en la experiencia de aprendizaje.
- Formatos más dinámicos. La formación e-learning es, por lo general, dinámica, con recursos que llaman la atención del alumno/a y evitan que el contenido sea monótono y aburrido; introduce también elementos como vídeos que hacen el aprendizaje más llevadero.

Cada vez son más las personas concienciadas de que la formación continua es necesaria para seguir reciclándose en el mercado laboral, por ello, el número de empresas involucradas en este ámbito también aumenta. Un artículo publicado por La Verdad de Murcia (2017) hacía alusión hace unos días a que en torno al 44% de las personas en paro que realizan algún curso a través del Servicio Regional de Empleo y Formación encuentran trabajo antes de los seis meses; un claro ejemplo de que la empleabilidad también aumenta con la formación.

Análisis DAFO: Amenazas y Oportunidades.

- Amenaza. Aumento del número de empresas del mismo sector.
La competitividad es un rasgo latente entre las empresas del mismo sector, ya que persiguen el mismo objetivo; en la formación pasa igual, las empresas compiten para atraer a una mayor clientela, cayendo a veces en el error de dejar atrás la calidad y basarse únicamente en el beneficio económico.
- Oportunidad. Experiencia en el sector.
A diferencia de las nuevas empresas de formación que están incorporándose al sector, Sipadan cuenta con muchos años de experiencia a sus espaldas y, al mismo tiempo, con profesionales que salvaguardan la calidad y el saber hacer.

4.1.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad.

En este punto del plan de gestión, la empresa define su actividad y el alcance que supone la misma para lograr la calidad sostenible. Dependiendo de las características de la organización, el alcance del sistema puede ser total o parcial; para determinar el tipo de sistema debemos recurrir a los datos obtenidos anteriormente acerca del contexto de la organización. Cuando la empresa realiza una única actividad o su organización es sencilla, el sistema de gestión de calidad es total; sin embargo, cuando hay una diferenciación clara en la línea de negocio o la empresa cuenta con un gran número de empleados, el alcance del sistema puede ser parcial. De una forma u otra, el ámbito de gestión debe ser definido claramente a través de la información documentada, especificando las actividades de alcance y el centro o centros a gestionar.

En Sipadan, el alcance del plan sería conveniente realizarlo en su totalidad ya que la línea principal de su actividad económica es la formación, aunque dentro de esta converjan otras líneas secundarias.

Gómez (2015) hace referencia en su guía para la implantación de la norma, a que la única forma de alcanzar resultados coherentes y previsibles de manera eficaz y eficiente es entendiendo y gestionando las actividades como procesos interrelacionados que funcionan como un único sistema coherente. Dependiendo del tipo de resultado que proporcione la actividad, podemos definir distintos tipos de procesos:

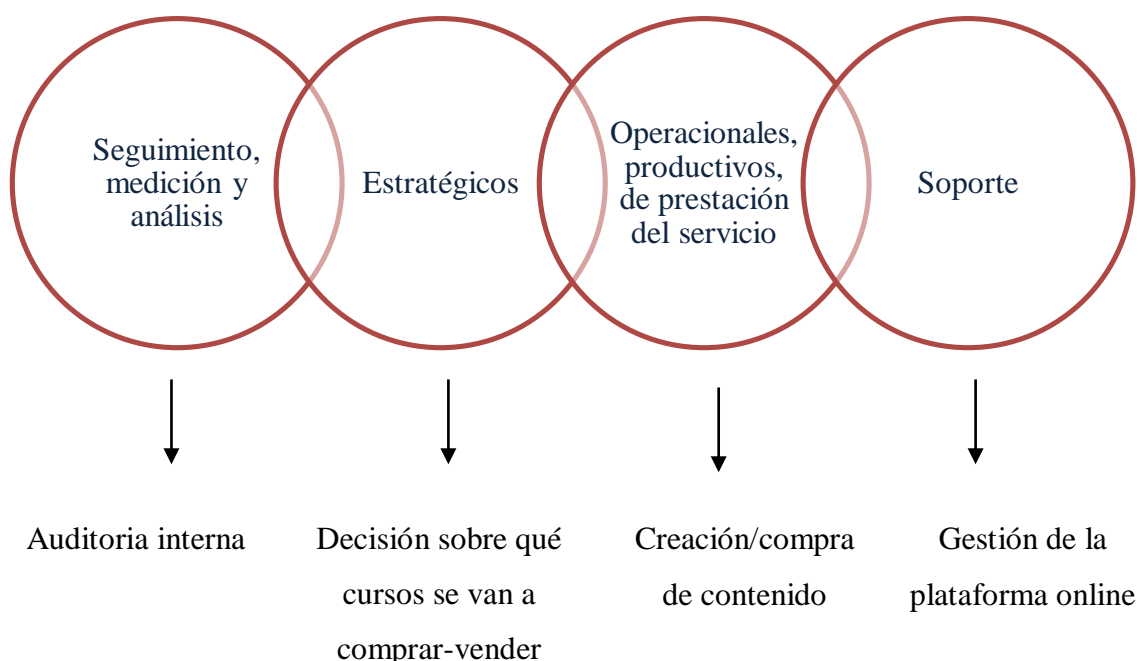


Figura 3. Tipo de procesos llevados a cabo dependiendo de la actividad.

El enunciado del Alcance del SGC debe incluir la línea de productos/servicios que abarca; la no aplicación de la norma; la ubicación física; y los procesos dentro del SGC. Dicho esto:

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa Sipadan, localizada en Teatinos, Málaga, se basa en el diseño, gestión, desarrollo y ejecución de contenidos y servicios de implantación en Formación Profesional.

4.2. Liderazgo y Responsabilidades.

Los líderes de una organización son los encargados de dirigir y guiar al resto de empleados hacia la consecución de los objetivos establecidos a través de la motivación y la implicación, y no a través de la imposición, estableciendo un claro matiz entre liderazgo y autoridad. Según lo establecido en la UNE-EN ISO 9001-2015, la alta dirección o líderes de una empresa tienen que hacer frente a ciertas responsabilidades para lograr una óptima gestión de la calidad:

- Responsabilidad y obligación de velar por la eficacia del SGC.
- Asegurar que se establezca la política de calidad y los objetivos de calidad para el SGC, siendo estos compatibles en todo momento con el contexto de la empresa.
- Integrar los requisitos del SGC en los procesos de negocio.
- Fomentar el uso del enfoque a procesos y del pensamiento basado en riesgo.
- Mantener disponibles los recursos necesarios para la viabilidad del SGC.
- Comunicar la importancia de gestionar y estar conforme con la gestión de la calidad.
- Velar por un SGC que cumpla los objetivos previstos.
- Comprometer, dirigir y apoyar al resto de trabajadores en la consecución del SGC.
- Promover la mejora.
- Adoptar otros roles, si fuese necesario, para demostrar implicación con el SGC.

La dirección de Sipadan tiene como objetivo principal velar por que los alumnos y/o clientes reciban una formación de calidad a través de los servicios prestados, cumpliendo en todo momento los requisitos legales y los propios del cliente.

A parte de la dirección, el resto de empleados deben cumplir ciertas responsabilidades que aseguren el correcto desarrollo del SGC; la asignación de las funciones, responsabilidades y autoridades es clave en el Sistema de Gestión de la Calidad, es por ellos que deben estar claramente definidas para que así todos los trabajadores/as sepan cuál es su papel.

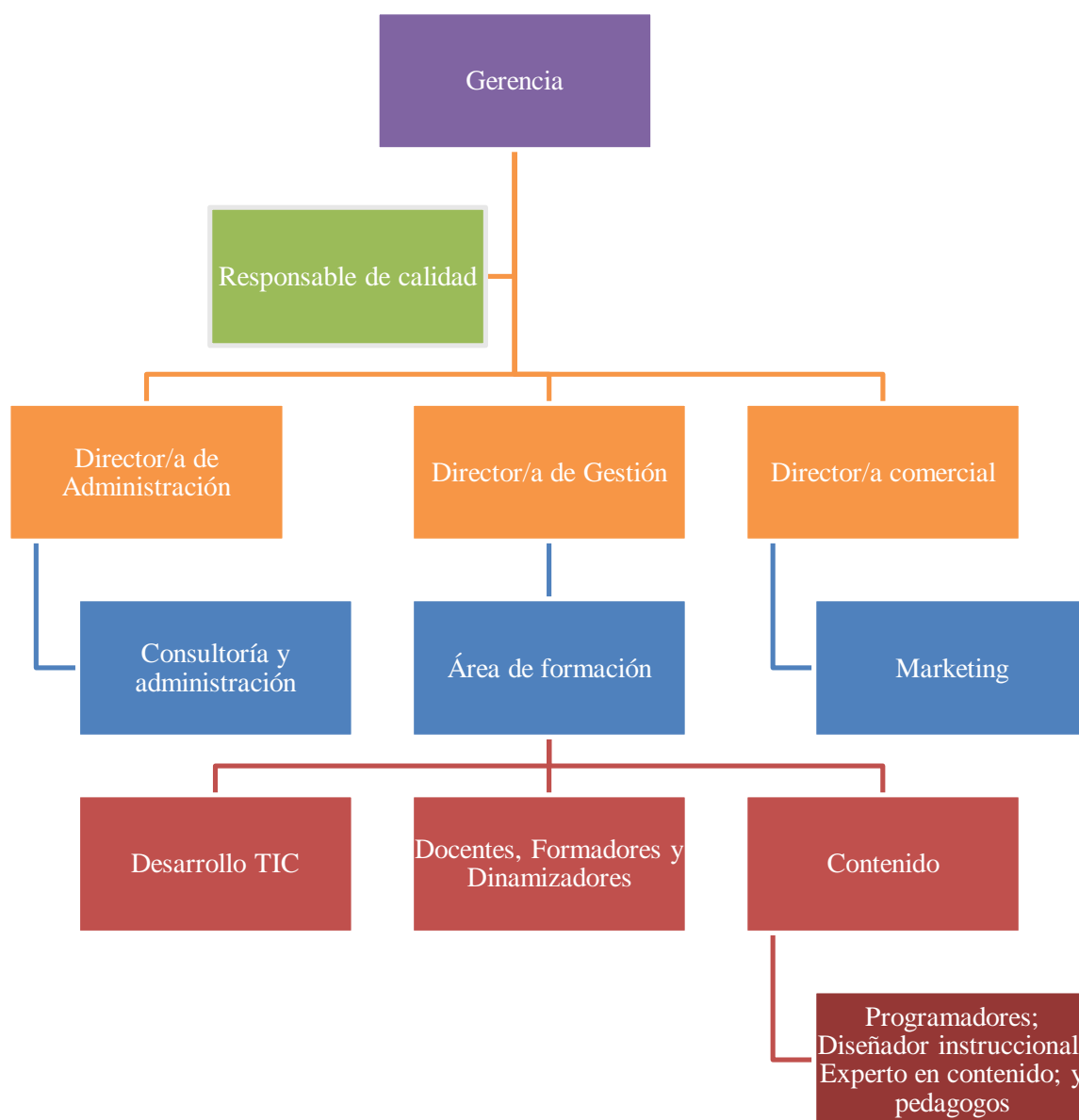


Figura 4. Roles en una empresa de formación ejemplificando las responsabilidades.

A continuación, y siguiendo las líneas marcadas en el anterior organigrama, se definirán algunas de las responsabilidades que tienen los cargos nombrados:

❖ Responsable de calidad.

- Dirigir reuniones relacionadas con la calidad.
- Controlar la documentación del SGC.
- Establecer programas de auditorías internas y planes de formación.
- Verificar las acciones correctoras.

- Mantener informada a la Dirección de incidencias o contratiempos que afecten a la calidad.
- ❖ Responsable de administración.
 - Organización del departamento.
 - Control de la contabilidad.
 - Control de documentación de los cursos.
- ❖ Responsable de gestión.
 - Organización general del funcionamiento del centro.
 - Comunica a la Dirección el desarrollo de las actividades.
 - Controla, sigue y coordina los cursos.
 - Actualización de la página web y redes sociales.
 - Gestión de la impartición de los cursos presenciales.
 - Gestión de la acción de tutorizar, orientando a los tutores y dinamizadores en su cometido.
- ❖ Responsable comercial.
 - Organización general del área.
 - Organización y desarrollo de las campañas publicitarias.
 - Establecimiento de las directrices comerciales.
 - Control y seguimiento de ofertas.

4.2.1. Política de Calidad.

En este apartado de la norma se definen los principales ejes del Sistema de Gestión de la Calidad. Lo que impera en la política de calidad de una organización es el compromiso por cumplir los requisitos de calidad y la determinación de mejora continua. La redacción de la política de calidad debe ser clara, evitando declaraciones abstractas, con el fin de que resulte de fácil comprensión para toda la plantilla de trabajadores. Debe ser considerada como información documentada, por ello, está sujeta a revisiones periódicas, que evidenciarán si existen desviaciones con respecto a los objetivos marcados en el momento de la redacción.

La UNE-EN ISO 9001:2015 establece que la alta dirección debe velar por que la política sea adecuada al contexto y objetivo de la empresa y esté acorde a la línea estratégica; favorezca el contexto para establecer los objetivos de calidad; se comprometa a lograr los requisitos aplicables; y a lograr la mejora continua.

Así mismo, y siguiendo lo establecido en la UNE-EN, una vez establecida la política, ésta debe estar disponible y mantenerse como información documentada; debe ser comunicada a toda la organización y debe ser accesible para las partes interesadas.

La política de calidad de Sipadan se basa en la satisfacción del cliente para que vean cumplidas sus expectativas; así mismo recoge los siguientes ítems:

- ❖ Atender las necesidades del alumnado, con el fin de proporcionar la formación necesaria.
- ❖ Cuidar y supervisar la oferta formativa para que se adapte en todo momento a las nuevas demandas del alumno/cliente.
- ❖ Mantener unas infraestructuras adaptadas a la formación que emite y a la calidad que persigue.
- ❖ Fomentar la participación de todo el personal en el desarrollo de las actividades que se realicen, informando en todo momento de cambios y decisiones de la dirección.
- ❖ Resolución práctica e inmediata de las incidencias que puedan surgir.
- ❖ Trato servicial, amable y cercano tanto al alumnado como a los clientes de productos.

Esta política de calidad se lleva a cabo mediante distintas acciones:

- a. Contacto continuo con los clientes para detectar sus necesidades y fomentar la mejora continua de la organización.
- b. Compromiso de cumplir los requisitos marcados, tanto legales como por parte del cliente.
- c. Emplear siempre los mejores medios y los más adecuados a la formación que se ofrece.
- d. Revisión periódica de las instalaciones y de los equipos tecnológicos.
- e. Preocupación constante por el nivel de satisfacción del cliente.

- f. Asignar correctamente tanto los recursos materiales como humanos a la formación pertinente, aplicando el principio de eficiencia.
- g. Formación continua del personal.
- h. Apertura a nuevas líneas de negocio que fomenten el crecimiento y la competitividad de la organización.
- i. La mejora continua a través de la actualización constante del plan de calidad de la empresa.

En el momento de revisión de la información documentada por parte de la dirección, estas actividades para la consecución de la política de calidad de la organización también serán revisadas para asegurar que su consecución siga en pie y, si fuese preciso, actualizar algunos de los ítems señalados o reemplazarlos, siempre teniendo en cuenta los objetivos de calidad perseguidos por la empresa.

4.3. Planificación.

La planificación del SGC trata de establecer cómo se llevan a cabo las actividades de la organización para que se respeten los requisitos del cliente; los requisitos de las partes interesadas; los relativos al producto o servicio; los objetivos de calidad; y los requisitos de la propia norma en cuestión de calidad. A través de la planificación, como especifica la UNE-EN ISO 9001:2015, se asegura el mantenimiento del SGC; aumentan los efectos positivos o deseables; previene y/o reducen los riesgos; y se logra la mejora. Aumentar los beneficios y prevenir los riesgos no deseables va a ser posible teniendo en cuenta el contexto de la organización, este puede incluso incidir en la “supervivencia” de la organización.

Tal y como veíamos en el apartado [Análisis DAFO: Debilidades y Fortalezas](#), y en el apartado [Análisis DAFO: Amenazas y Oportunidades](#), cuando analizábamos el contexto interno y externo de la empresa Sipadan, existen una serie de debilidades y amenazas que pueden ser solventadas a través de fortalezas y oportunidades de la misma organización. Este proceso está recogido en la planificación de calidad de la empresa:

Tabla 1

Análisis DAFO

DEBILIDAD	FORTALEZA
Carencia de un SGC actualizado	Implicación en la calidad del producto/servicio ofrecido al cliente/alumno
AMENAZA	OPORTUNIDAD
Aumento del número de empresas que ofertan los mismos servicios	Años de experiencia en el sector

El objetivo principal de la planificación es evitar, en la medida de lo posible, la incertidumbre, previendo los riesgos y las oportunidades, y creando, al fin y al cabo, una cultura de mejora continua de la organización. Una vez que se determinan los posibles riesgos, se pueden tomar distintas acciones:

- Evitar el riesgo renunciando a la actividad en cuestión que lo genere.
- Aceptar el riesgo; cuando este es positivo y puede dar lugar a una oportunidad.
- Eliminar el foco de riesgo.
- Cambiar la probabilidad de un riesgo en concreto.
- Compartir el riesgo para que no resulte tan dañino.
- Mantener el riesgo; cuando el tratamiento a este puede resultar incluso más dañino que la propia eliminación.

La UNE-EN ISO 9001:2015 no establece una metodología específica para evaluar los riesgos que puedan ocurrir, esto es debido a la gran diversidad de actividades y procesos que puede conformar una organización, por ejemplo, una metodología sería el control de riesgo de forma cualitativa por parte del responsable de cada departamento. Lo realmente importante no es el método para detectar el riesgo, sino que se detecte y sirva para fortalecer los procesos.

La planificación, en materia de calidad, en la empresa Sipadan conlleva varias actividades:

1. Preparación de planes específicos de calidad en tareas esporádicas que puedan surgir y no estén dentro del SGC, evitando riesgos en cuanto a la consecución de la calidad de la organización.
2. Identificación de medios y procedimientos de control, equipos, instalaciones y recursos requeridos para el logro de la calidad.
3. Asegurar la compatibilidad de procesos e información documentada.
4. Identificación de nuevas adquisiciones en material tecnológico para evitar posibles deficiencias que afecten al SGC.
5. Entendimiento de la normativa para evitar correr riesgos innecesarios.
6. Identificación y preparación de la información documentada.

4.4. Apoyo.

Para llevar a cabo y mantener de forma eficiente el SGC, la organización debe tener ciertos apoyos; estos se han visto modificados con respecto a la anterior norma, sobretodo, porque en la nueva UNE-EN ISO 9001:2015 se hace alusión a las personas y al conocimiento de la organización como elementos de apoyo. En [Anexo 2](#) se muestra la tabla elaborada por Gómez (2015, p.117) en la que aparecen los cambios entre la anterior versión de la norma y la actual.

4.4.1. Recursos.

Siguiendo la UNE-EN ISO 9001:2015, la organización debe determinar y facilitar los recursos necesarios para el “establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad” (Gómez, 2015, p. 118). Así pues, la empresa debe contabilizar los recursos con los que cuenta y decidir si son suficientes para llevar a cabo el plan o debe abastecerse con más personal, maquinaria y/o servicios de terceros.

Personas

La organización debe plantearse el número óptimo de personas que conforman la plantilla para mantener de forma eficaz la estabilidad del SGC. También, a parte del

personal fijo en plantilla hay que tener en cuenta a aquellos trabajadores itinerantes, si los hubiese. En Sipadan, a parte de la plantilla fija que trabaja de lunes a viernes, hay otros empleados de apoyo que solo acuden algunos días en semana. También, la colaboración con alumnos de la universidad en prácticas es importante, ya que conforman un activo que contribuye al desenvolvimiento de la actividad de la empresa.

Infraestructura

La organización debe mantener en buen estado la infraestructura que permitirá su actividad, no solo el edificio se refiere, sino también equipos, transporte y tecnologías de la información y la comunicación. Puede elegir un mantenimiento correctivo; preventivo; predictivo; y/o proactivo, dependiendo del tipo de actividad y problema.

Ambiente para la operación de procesos

Con el fin de que el producto o servicio sean conformes a la calidad requerida, se debe controlar el ambiente en el que tienen lugar los procesos. Los factores físicos, psicológicos y sociales pueden influir en el ambiente en menor o mayor medida, dependiendo en gran medida del tipo de actividad que lleve a cabo la organización.

4.4.2. Competencia.

La UNE-EN ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, define competencia en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad como una necesidad del SGC para que este resulte más efectivo, siempre y cuando los empleados entiendan y apliquen las habilidades, formación, educación y experiencia necesaria para llevar a cabo sus tareas y responsabilidades. La alta dirección tiene la responsabilidad de facilitar las oportunidades que cumplan estas competencias.

Es útil y recomendable realizar un cuadro esquemático que refleje el puesto de trabajo y las competencias que requiere; la competencia real del empleado que desarrolla el puesto; la planificación para adquirir y/o desarrollar las competencias necesarias, si fue relevante; y una evaluación que defina la eficacia de las acciones. En [Anexo 3](#), podemos ver un cuadro que ejemplifica esto mismo, realizado por Gómez (2015).

4.4.3. Toma de conciencia.

La organización debe asegurar en cuestión de toma de conciencia:

- La política de calidad.
- Las metas u objetivos de calidad.
- Mantenimiento de la eficacia del SGC.
- Consecuencias de no cumplir las premisas del SGC.

Todo esto lo consigue la empresa a través de la comunicación; la participación; el trabajo orientado a lograr objetivos; la consolidación del equipo; y el continuo desarrollo profesional.

4.4.4. Comunicación.

La comunicación es un elemento muy importante en una organización y, por supuesto, en su Sistema de Gestión de la Calidad. Las relaciones entre los empleados y de estos con la alta dirección influyen en el clima laboral y, por ende, en la actividad de la empresa. Existen dos tipos de comunicación, interna y externa:

- ❖ Interna: Entre los empleados y entre estos y la dirección. Influye en el clima de trabajo y debe ser clara y ordenada. En Sipadan, emplean el teléfono y el correo interno para estar continuamente en contacto. Además, a nivel personal, cuentan con un grupo de WhatsApp, lo que beneficia a mejorar las relaciones interpersonales, la confianza y el sentimiento de pertenecer a un grupo, mejorando con ello la relación y el ambiente en horario laboral.
- ❖ Externa: El contexto de la organización y la propia organización. La imagen que los clientes tienen de una empresa es muy importante, por ello es necesario mantener una comunicación con el medio y los agentes implicados a través de la gestión de apariciones en medios; contenidos de webs; patrocinio de eventos; o campañas publicitarias. Sipadan, gracias a su experiencia en el sector, sabe cómo darse a conocer y como ofrecer la mejor imagen a los clientes.

4.4.5. Información documentada.

La información documentada es el medio más importante para obtener un Sistema de Gestión de la Calidad, se basa en la flexibilidad y el valor añadido, y determina la eficacia del SGC. Esta información la determina la UNE-EN ISO 9001:2015 y debe ser complementada con las necesidades específicas de cada organización, dependiendo del sector y la actividad que desempeñe, y atendiendo términos de eficacia del sistema. Esta información debe ser actualizada y controlada por la organización, ya que será la que respalde el SGC.

4.5. Operación.

En este punto la empresa que desarrolle un SGC, deberá explicar con detalle los procesos que lleva a cabo antes y durante la emisión del producto/servicio al cliente/alumno, es decir, debe “planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos de calidad” (UNE-EN ISO 9001:2015). Se redacta del siguiente modo:

- Determinando los requisitos de calidad para cada producto/servicio.

En una empresa de formación, este punto constaría en la determinación de las características del curso: horas lectivas, horas que el alumno debe estar conectado a la plataforma o porcentaje en los exámenes para resultar apto.

- Estableciendo criterios tanto para los procesos como para la aceptación del resultado.

Volviendo a la empresa de formación, el proceso sería el de contabilizar las horas o el número de aprobados, y el requisito es el de establecer el mínimo de estar un 75% del tiempo total del curso conectado para aprobar, u obtener una nota superior al 50% en los exámenes para resultar apto/a.

- Determinando los recursos necesarios.

Recursos tanto materiales como humanos: equipos informáticos, teléfonos, técnicos, tutores, animadores, pedagogos/as y creadores de contenido, si fuese necesario.

- Implementando un control de procesos.

Cada dos días se obtiene de la plataforma el progreso de los alumnos inscritos en el curso pertinente, para controlar el proceso de formación.

- Recopilando y controlando la información documentada.

Los seguimientos de los alumnos se conservarán como información documentada a la que poder acceder una vez finalizado el curso y hacer balance.

Es muy importante mantener en todo momento el contacto con el cliente, para estar actualizados acerca de sus requisitos y necesidades, evitando posibles problemas como la poca transparencia en ciertas condiciones del producto; la adopción de compromisos poco viables; o estar modificando los requisitos del producto/servicio sucesivamente. Todo esto se consigue con una buena planificación del proceso operativo.

En resumen, Gómez (2015) divide la fase de “Operación” en: planificar y controlar el proceso operacional; establecer los requisitos para los productos/servicios; diseñar y desarrollar los productos/servicios; controlar el proceso de los productos/servicios que se externalizan; controlar la producción y provisión de recursos; y el control de la liberación del producto/servicio, garantizando si el producto es conforme o no para su salida al mercado. Todas estas tareas, recogidas en el SGC asegurará a la empresa la calidad en su servicio al cliente, asegurándole beneficios económicos y con ello el crecimiento sostenible de la organización.

En una empresa de formación como Sipadan, el control operacional es fundamental, ya que los servicios que ofrecen marcarán en el cliente/alumno un aprendizaje. Así mismo, no todos los alumnos tienen las mismas necesidades ni las mismas inquietudes, de ahí que el proceso de control de la operación deba estar revisándose asiduamente.

4.6. Evaluación del desempeño.

Según lo estipulado en la UNE-EN ISO 9001:2015, la empresa debe detectar qué necesita seguimiento y medición; los métodos que se van a emplear para ello y lograr resultados competentes; determinar la temporalización del seguimiento y medición; y determinar cuándo analizar los resultados obtenidos del seguimiento.

4.6.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.

El seguimiento se realiza de cada uno de las acciones que lleva a cabo la empresa, en el caso de Sipadan, la acción formativa es la que está sometida a seguimiento y a medición. Cada uno de los cursos generados, son analizados por unos indicadores de calidad, estos deben tener unas características como la relevancia; ser en sí una definición clara; tener una frecuencia de medición; obtención sencilla; y constar de un valor planificado. Siguiendo estas características, observamos en la siguiente tabla algunos indicadores y su medición de la empresa de formación Sipadan en materia de calidad aplicada a las distintas acciones formativas que emite:

Tabla 2

Indicadores de calidad y su medición

INDICADOR	MEDICIÓN
Promedio inicio de los cursos	Tiempo promedio de inicio de los cursos desde la llegada de la documentación del alumno/a.
% de Formación Presencial	Porcentaje de formación presencial impartida.
Respuesta del Tutor	Medir que el tiempo de respuesta del tutor a una consulta de un alumno/a no sea superior a las 48h.
% de alumnos de teleformación que finalizan su curso	Cuantificar cuántos alumnos de teleformación logran los objetivos previstos.
Impartición de diplomas	Tiempo promedio entre que el alumno/a finaliza el curso y recibe el diploma.

Los datos resultantes de este proceso de seguimiento y medición, están sujetos a un análisis que determinará la evaluación de:

1. Conformidad de los productos y servicios generados.
2. Satisfacción del cliente.
3. Sostenibilidad y eficacia del SGC.
4. Eficacia de la planificación implantada.
5. Validez de las acciones correspondientes antes riesgos y oportunidades.
6. Aptitud de los proveedores externos.
7. Necesidad de cambios y mejoras en el SGC.

4.6.2. Satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente se resume en el resultado obtenido de la diferencia entre percepción y expectativa. Es el factor estratégico de éxito de una organización, y, por ende, también de una empresa de formación, ya que los alumnos/as que quedan satisfechos con la oferta formativa son aquellos que han aprendido significativamente con las lecciones y el material aportado. A través de un cuestionario de calidad y satisfacción como el que propone la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo ([Anexo 4](#)), podemos conocer de primera mano la impresión del alumnado con respecto al curso, tanto de los contenidos como de la metodología empleada. Estos cuestionarios serán empleados como herramienta de mejora para próximos cursos.

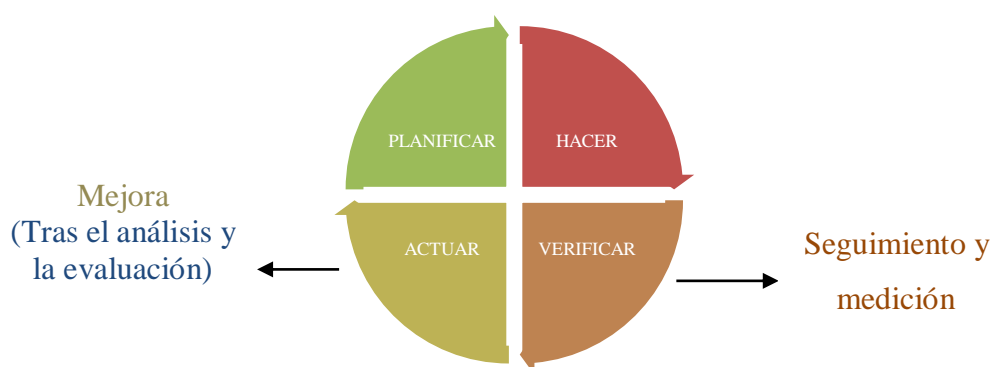


Figura 5. Gráfico de las cuatro fases del ciclo PHVA.

4.7. Mejora.

Toda actividad empresarial está sujeta a una probabilidad en mayor o menor grado de generar error, es pues, que las organizaciones tienen la necesidad de detectar problemas; corregirlos; e intentar que no vuelvan a ocurrir. El paso de “mejora” es el último que lleva a cabo la empresa en su SGC una vez que ha realizado el seguimiento de las acciones y ha percibido el problema.

4.7.1. No conformidad y acción correctiva.

Según Gómez (2015), cuando la empresa detecta una “no conformidad” debe llevar a cabo una “acción correctiva”, este proceso consiste en:

1. Corregir las acciones de “no conformidad”. Es decir, la empresa debe actuar lo antes posible ante una acción que se salga del SGC y no cumpla los requisitos.
2. Evaluación de la necesidad de acciones correctivas. Una vez analizada la no conformidad, la empresa debe determinar en qué medida debe corregirse.
3. Establecimiento de las acciones pertinentes. Después de la evaluación, la empresa deberá debatir y establecer un plan que corrija las desviaciones y que atienda a los resultados obtenidos de la prueba evaluativa.
4. Implementación de la acción correctiva. Esta implementación supondrá una modificación del SGC, por lo que tiene que ser lo más precisa posible.
5. Comprobación de la eficiencia. Una vez implementado el cambio, la organización debe determinar si ha resultado positivo para la mejora.

La mejora no es solo pertinente cuando se da una acción no conforme, sino que el SGC debe estar en una mejora continua, es decir, la organización debe ser competente y buscar siempre la adecuación y la eficacia del sistema.

5. PROPUESTA DE MEJORA

Tras haber abordado todos los puntos de un Sistema de Gestión de la Calidad, vemos latente la necesidad de implantar un plan de calidad en cualquier organización, independientemente del sector al que pertenezca. Así pues, se justifica la necesidad de que una empresa de formación como Sipadan cuente con un sistema de calidad actualizado, al que pueda recurrir para hacer frente a las amenazas y oportunidades que le rodea. Mi propuesta de mejora se encauza en dos vertientes; por un lado, la necesidad de dar a conocer a las empresas los beneficios que conllevan implantar un SGC, ya que el desconocimiento o el restarle importancia es lo que daña la calidad en los productos/servicios que las organizaciones ofrecen a sus clientes; y por otro lado, una propuesta de mejora dirigida a Grupo Sipadan, la empresa que he tomado de referente para este proyecto, la cual tiene la necesidad de corregir su SGC acorde a lo dispuesto en la última actualización de la UNE-EN ISO 9001:2015.

La difusión de información sobre la importancia de certificarse en materia de calidad corresponde a AENOR, empresa líder española en normalización y certificación, cuyas funciones deben ser las de concienciar y aunar a las empresas para que instauren planes de calidad haciendo hincapié en los beneficios que ello conlleva tanto para sus clientes como para la propia organización. El *modus operandi* puede ser a través de conferencias presenciales o a través de la web vía *Streaming*, con el fin de que se den ejemplos concretos y se aporten casos reales en los que se vean cambios notorios entre empresas con planes de calidad y empresas que carecen de ellos, solo así, se conseguirá la movilización voluntaria de las organizaciones. No hay que olvidar que el fin primordial de una empresa es obtener beneficios económicos, así pues, si comprueban que con un SGC su empresa crece de forma sostenible, el interés será aún mayor. No se puede establecer un calendario concreto de actuación, ya que este dependerá de la implicación y compromiso que muestre cada organización para con su actividad, sus empleados y sus clientes, principalmente. Algunos indicadores para comprobar que el proceso de cambio se está llevando a cabo pueden ser: número de empresas certificadas en calidad hace un año en comparación con el número de empresas certificadas a día de hoy tras llevar a cabo la mejora de difusión; porcentaje de empresas que han visto beneficios en

su economía al implantar un SGC; porcentaje de clientes satisfechos antes y después de llevar a cabo el plan de calidad; o satisfacción de los trabajadores en su puesto tras poner en marcha el SGC.

Tabla 3

Datos hacia la propuesta de mejora

Objetivo	Actuación	Responsable	Calendario	Indicadores
Difundir la importancia de certificarse en calidad	Congresos y conferencias presenciales y online	AENOR	Ajustado a cada empresa, su tamaño, sus necesidades y su sector	Nº empresas certificadas hace un año Nº de empresas certificadas hoy Porcentaje de clientes satisfechos Grado de satisfacción de los empleados

Siguiendo la línea anterior y poniendo el punto de mira en el Grupo Sipadan, la mejora de sus servicios, la satisfacción de los clientes y la mejora en el clima laboral, son algunos de los incentivos que pueden favorecer la actualización del Sistema de Gestión de la Calidad con el que cuenta. Es la dirección de la empresa la que debe hacer balance de lo que tiene y de lo que obtendrá, tanto en términos económicos como de calidad. Algunos indicadores para esta propuesta de mejora son: grado de satisfacción de los trabajadores; calidad en los servicios antes y después de instaurar el plan; grado de satisfacción de los clientes; grado de satisfacción de los alumnos/as. El calendario de actuación debe ajustarse todo lo posible para que todas las acciones requeridas se lleven a cabo con la mayor brevedad posible para obtener resultados visibles cuanto antes.

Tabla 4

Datos hacia la propuesta de mejora de Sipadan

Objetivo	Actuación	Responsable	Calendario	Indicadores
Actualizar y mantener un SGC adaptado a la empresa de formación Sipadan	Documentarse y asignar un responsable de calidad que lleve a cabo el SGC	Gerentes de la empresa	Ajustado a la empresa; menor tiempo posible	Grado de clientes satisfechos Grado de satisfacción de los empleados Calidad en los servicios antes y después del SGC

Estas propuestas de mejora han sido definidas tras analizar a lo largo de todo el proyecto la situación de la calidad en las empresas y los requisitos que estas deben cumplir para instaurar un SGC. Sería necesario un análisis específico de cada empresa para establecer un proyecto de mejora personalizado, sin embargo, ya que este proyecto está ideado como una investigación-acción y no como una propuesta de mejora en sí, queda abierta esta línea de investigación y de trabajo para futuros proyectos más complejos y que posibilite una mayor extensión.

6. CONCLUSIONES

Como resultado de este proyecto de investigación-acción, es posible concluir que un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario y beneficioso para una empresa y, más aún, si es una empresa de formación, la cual trabaja directamente con personas y con el aprendizaje cognitivo de las mismas; que implantar un SGC y que este sea sostenible no es una tarea sencilla, sino que requiere de la colaboración y motivación de toda la plantilla de la empresa; que un SGC necesita un orden, competencias y recursos, marcados por la UNE-EN ISO 9001:2015 para resultar eficiente y eficaz; que los pedagogos y pedagogos tenemos un papel muy importante en instaurar y preservar el SGC siendo asesores de calidad en una organización; y que no es suficiente con establecer un sistema de calidad y dejarlo estar, sino que la organización debe llevar a cabo una labor de seguimiento, medición, análisis y evaluación, con el fin de lograr la mejora continua de la calidad y, por ende, de la organización.

Este proyecto ha contribuido, de manera personal, a una adquisición de conocimientos sobre la calidad que desconocía y, los cuales, me van a resultar muy útiles en mi carrera profesional en el ámbito de la formación, y en todos los ámbitos en general, ya que aprendes a valorar la calidad y lo que supone llegar hasta ella. Ha sido un proyecto motivador, basado en la experiencia de tres meses de prácticas en una empresa de formación; un proyecto que, en definitiva, constituye un aprendizaje significativo.

REFERENCIAS

Conrad. (2010). Las 10 principales ventajas del e-learning. En *Herramientas de e-learning. Herramientas, consejos, comentarios para implementar e-learning*

Recuperado de: <https://goo.gl/21YoEZ>

Gómez Martínez, J. A. (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*.

Madrid: AENOR.

La Verdad. (2017). *El 44% de los parados que hacen cursos del SEF encuentran empleo antes de seis meses*. Recuperado de

<http://www.laverdad.es/murcia/201704/25/parados-hacen-cursos-encuentran-20170425120844.html>

López Lemos, P. (2016). *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid: FC EDITORIAL.

Muñoz Restrepo, A; Ramírez Valencia, M; (2014). *La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”*. AD-minister, () 143-160. Recuperado

de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322331212008>

Soler, V. G., & Esengeldiev, R. (2014). *Sistemas integrados de Gestión y los beneficios*.

3c Empresa: investigación y pensamiento crítico, 3(4), 246-257. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4924486>

UNE-EN ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

(2015-06-05).

UNE-EN ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. (2015-06-05).

WeLearning. (2015, junio 5). *La historia del e-Learning, en Infografía*. Recuperado de <http://www.welearning.es/la-historia-del-e-learning-en-infografia/>

Zornoza, C. C., Navarro, M. B., & López, A. V. (2009). Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), 123-134. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2878071>

ANEXOS

Anexo 1. Índice ISO 9001-2015.

AENOR

- 5 -

ISO 9001:2015

Índice

Prólogo.....	7
Prólogo de la versión en español	8
0 Introducción	9
1 Objeto y campo de aplicación	13
2 Referencias normativas	14
3 Términos y definiciones	14
4 Contexto de la organización	14
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	14
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	14
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	14
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	15
5 Liderazgo	16
5.1 Liderazgo y compromiso	16
5.1.1 Generalidades	16
5.1.2 Enfoque al cliente	16
5.2 Política	16
5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad	16
5.2.2 Comunicación de la política de la calidad	17
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	17
6 Planificación	17
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	17
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	18
6.3 Planificación de los cambios	18
7 Apoyo	19
7.1 Recursos	19
7.1.1 Generalidades	19
7.1.2 Personas	19
7.1.3 Infraestructura	19
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos	19
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición	20
7.1.6 Conocimientos de la organización	20
7.2 Competencia	21
7.3 Toma de conciencia	21
7.4 Comunicación	21
7.5 Información documentada	21
7.5.1 Generalidades	21
7.5.2 Creación y actualización	22
7.5.3 Control de la información documentada	22
8 Operación	22
8.1 Planificación y control operacional	22
8.2 Requisitos para los productos y servicios	23
8.2.1 Comunicación con el cliente	23
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios	23
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios	24
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios	24

Este documento ha sido adquirido por SISTEMAS INTEGRALES DE CALIDAD EN EDUCACION el 23 de Septiembre de 2015.
Para poder utilizarlo en un sistema de red interno, deberá disponer de la correspondiente licencia de AENOR

8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	24
8.3.1	Generalidades	24
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo	24
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo	25
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo	25
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo	26
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo	26
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	26
8.4.1	Generalidades	26
8.4.2	Tipo y alcance del control	27
8.4.3	Información para los proveedores externos	27
8.5	Producción y provisión del servicio	27
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio	27
8.5.2	Identificación y trazabilidad	28
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	28
8.5.4	Preservación	28
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega	29
8.5.6	Control de los cambios	29
8.6	Liberación de los productos y servicios	29
8.7	Control de las salidas no conformes	29
9	Evaluación del desempeño	30
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	30
9.1.1	Generalidades	30
9.1.2	Satisfacción del cliente	30
9.1.3	Análisis y evaluación	30
9.2	Auditoría interna	31
9.3	Revisión por la dirección	32
9.3.1	Generalidades	32
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección	32
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección	32
10	Mejora	33
10.1	Generalidades	33
10.2	No conformidad y acción correctiva	33
10.3	Mejora continua	34
Anexo A (Informativo)	Aclaración de la nueva estructura, terminología y conceptos	35
Anexo B (Informativo)	Otras Normas Internacionales sobre gestión de la calidad y sistemas de gestión de la calidad desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176	39
Bibliografía		42

Anexo 2. Equivalencia entre UNE-EN ISO 9001:2008 y UNE-EN ISO 9001:2015 en materia de “Actividades de apoyo”

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
6.1 Provisión de recursos	7 Apoyo
6.3 Infraestructura	7.1 Recursos
6.4 Ambiente de trabajo	7.1.1 Generalidades
7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición	7.1.2 Personas
6.2 Recursos humanos (6.2.2)	7.1.3 Infraestructura
6.2 Recursos humanos (6.2.2)	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos
5.5.3 Comunicación interna	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición
4.2 Requisitos de la documentación	7.1.6 Conocimientos de la organización
	7.2 Competencia
	7.3 Toma de conciencia
	7.4 Comunicación
	7.5 Información documentada

Anexo 3. Competencia de la persona y su puesto de trabajo.

Puesto Administrativo comercial	Función Atención telefónica de pedidos
<p>Competencia necesaria para la función:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos: procesos de la empresa, catálogo, tarifas. • Habilidades personales: trato cordial, capacidad de organización, comunicativo. • Experiencia: 2 años en funciones que requieran contacto directo con el cliente. • Titulación: formación profesional en gestión administrativa o similar. 	
<p>Competencia real de la persona:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia inicial: cumple el perfil del puesto. • Seguimiento de la competencia: se constata un aumento de reclamaciones de clientes, por la atención telefónica recibida en la delegación XX. Analizadas las quejas, el responsable del centro concluye que es necesario reforzar la competencia de los administrativos comerciales en comunicación telefónica. 	
<p>Plan de acciones para adquirir / desarrollar competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se planifica un curso de atención telefónica para las personas del centro. • Objetivo específico del curso: mejorar la atención telefónica en la delegación XX. • Método de evaluación: revisión de las reclamaciones del cliente y encuesta de satisfacción antes y después de la acción formativa. 	
<p>Evaluación de eficacia de las acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizada la información relativa a las reclamaciones de clientes en la delegación XX y las encuestas de satisfacción, se observa una evolución favorable respecto a la atención telefónica. La acción formativa se considera eficaz. 	

Anexo 4. Cuestionario de calidad y satisfacción propuesto por la Fundación Estatal.

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL MARCO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO. FORMACIÓN DE DEMANDA (Orden TAS 2307/2007, de 27 de julio)					
Para evaluar la calidad de las acciones formativas es necesaria su opinión como alumno/a, acerca de los distintos aspectos del curso en el que ha participado. LE ROGAMOS RESPONDA A TODAS Y CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE ESTE CUESTIONARIO. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Los datos aportados en el presente cuestionario son confidenciales y serán utilizados, únicamente, para analizar la calidad de las acciones formativas.					
I. DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA (Preimpresos o a cumplimentar por la entidad beneficiaria)					
1. Nº expediente		2. Perfil			
3. CIF empresa		4. Nº Acción	5. Nº grupo		
6. Denominación acción					
7. Modalidad					
II. DATOS DE CLASIFICACIÓN DEL PARTICIPANTE (señale con una X la casilla correspondiente)					
1. Edad <input type="text"/>	2. Sexo 1. Mujer <input type="checkbox"/> 2. Varón <input type="checkbox"/>	6. Horario del curso 1. Dentro de la jornada laboral (Ir a 6.1) <input type="checkbox"/> 2. Fuera de la jornada laboral <input type="checkbox"/> 3. Ambas (Ir a 6.1) <input type="checkbox"/>			
3. Titulación actual 1. Sin titulación <input type="checkbox"/> 2. Título de graduado E.S.O./Graduado escolar <input type="checkbox"/> 3. Título de Bachiller <input type="checkbox"/> 4. Título de Técnico/ FP grado medio <input type="checkbox"/> 5. Título de Técnico Superior/ FP grado superior <input type="checkbox"/> 6. E. universitarios 1º ciclo (Diplomatura-Grado) <input type="checkbox"/> 7. E. universitarios 2º ciclo (Licenciatura-Máster) <input type="checkbox"/> 8. E. universitarios 3º ciclo (Doctor) <input type="checkbox"/> 9. Título de Doctor <input type="checkbox"/> 10. Otra titulación (especificar) _____ <input type="checkbox"/>		6.1 Porcentaje de la jornada laboral que abarca el curso 1. Menos del 25% <input type="checkbox"/> 2. Entre el 25% al 50% <input type="checkbox"/> 3. Más del 50% <input type="checkbox"/>			
4. Lugar de trabajo (indicar PROVINCIA) 1. Lugar del centro de trabajo <input type="text"/>		7. Tamaño de la empresa del participante 1. De 1 a 9 empleos <input type="checkbox"/> 2. De 10 a 49 empleos <input type="checkbox"/> 3. De 50 a 99 empleos <input type="checkbox"/> 4. De 100 a 250 empleos <input type="checkbox"/> 5. De más de 250 empleos <input type="checkbox"/>			
5. Categoría profesional 1. Directivo/a <input type="checkbox"/> 2. Mando Intermedio <input type="checkbox"/> 3. Técnico/a <input type="checkbox"/> 4. Trabajador/a cualificado/a <input type="checkbox"/> 5. Trabajador/a de baja cualificación <input type="checkbox"/> 6. Otra categoría (especificar) _____ <input type="checkbox"/>					
III. VALORACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS					
Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 1 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente: 1 Completamente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo, 4 Completamente de acuerdo					
1. Organización del curso					
1.1 El curso ha estado bien organizado (información, cumplimiento fechas y de horarios, entrega material)		1	2	3	4
1.2 El número de alumnos del grupo ha sido adecuado para el desarrollo del curso					

		Fundación Estatal PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO																			
2. Contenidos y metodología de impartición		1	2	3	4																
2.1 Los contenidos del curso han respondido a mis necesidades formativas																					
2.2 Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica																					
3. Duración y horario		1	2	3	4																
3.1 La duración del curso ha sido suficiente según los objetivos y contenidos del mismo																					
3.2 El horario ha favorecido la asistencia al curso																					
4. Formadores / Tutores		<table border="1"> <tr> <th colspan="4">Formadores</th> <th colspan="4">Tutores</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </table>				Formadores				Tutores				1	2	3	4	1	2	3	4
Formadores				Tutores																	
1	2	3	4	1	2	3	4														
4.1 La forma de impartir o tutorizar el curso ha facilitado el aprendizaje																					
4.2 Conocen los temas impartidos en profundidad																					
5. Medios didácticos (guías, manuales, fichas...)		1	2	3	4																
5.1 La documentación y materiales entregados son comprensibles y adecuados																					
5.2 Los medios didácticos están actualizados																					
6. Instalaciones y medios técnicos (pizarra, pantalla, proyector, TV, video, ordenador, programas, máquinas, herramientas...)		1	2	3	4																
6.1 El aula, el taller o las instalaciones han sido apropiadas para el desarrollo del curso																					
6.2 Los medios técnicos han sido adecuados para desarrollar el contenido del curso (ordenadores, pizarra, proyector, TV, máquinas)																					
7. Sólo cuando el curso se ha realizado en la modalidad a distancia, teleformación o mixta		1	2	3	4																
7.1 Las guías tutoriales y los materiales didácticos han permitido realizar fácilmente el curso (Impresos, aplicaciones, teleconferencia, biblioteca virtual, buscadores...)																					
7.2 Se ha contado con medios de apoyo suficientes (tutorías individualizadas, correo y listas de distribución, teleconferencia, biblioteca virtual, buscadores...)																					
8. Mecanismos para la evaluación del aprendizaje																					
8.1 Se ha dispuesto de pruebas de evaluación y autoevaluación que me permiten conocer el nivel de aprendizaje alcanzado		1. Si	2. No																		
8.2 El curso me permite obtener una acreditación donde se reconoce mi cualificación		1. Si	2. No																		
9. Valoración general del curso		1	2	3	4																
9.1 Puede contribuir a mi incorporación al mercado de trabajo																					
9.2 Me ha permitido adquirir nuevas habilidades/capacidades que puedo aplicar al puesto de trabajo																					
9.3 Ha mejorado mis posibilidades para cambiar de puesto de trabajo en la empresa o fuera de ella																					
9.4 He ampliado conocimientos para progresar en mi carrera profesional																					
9.5 Ha favorecido mi desarrollo personal																					
10. Grado de satisfacción general con el curso		1	2	3	4																
11. Si desea realizar cualquier sugerencia u observación, por favor, utilice el espacio reservado a continuación																					
Fecha de cumplimentación del cuestionario																					

Muchas gracias por su colaboración