

**ISOTools**  
EXCELLENCE



# 50

**EXCELENTES  
DE ISOTools EN**

# 2013

**Los mejores artículos publicados  
por ISOTools a lo largo del año 2013**



# Índice

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>LA PLATAFORMA</b>	<b>5</b>
<b>MODELO EFQM</b>	<b>6</b>
1. EFQM versión 2013: Nuevos conceptos.	7
2. Criterios del modelo EFQM. Criterio 1: El Liderazgo.	8
3. Criterios del modelo EFQM. Criterio 2: Política y Estrategia.	9
4. Criterios del modelo EFQM. Criterio 3: Personas.	10
5. Criterios del modelo EFQM. Criterio 4: Alianzas y recursos.	11
6. Criterios del modelo EFQM. Criterio 5: Procesos, productos y servicios.	12
7. Criterios del modelo EFQM. Criterio 6: Resultados en los clientes.	14
8. Criterios del modelo EFQM. Criterio 7: Resultados en las personas.	15
9. Criterios del modelo EFQM. Criterio 8: Resultados en la sociedad.	16
10. Criterios del modelo EFQM. Criterio 9: Resultados clave.	18
<b>AUDITORÍA INTERNA</b>	<b>19</b>
11. La auditoría interna I. Introducción.	20
12. La auditoría interna II. Muestreo de datos.	21
13. La auditoría interna III. La reunión inicial.	22
14. La auditoría interna IV. La entrevista.	23
15. La auditoría interna V. El equipo: selección y responsabilidades.	24
<b>GESTIÓN DEL RIESGO Y CONTINUIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>26</b>
16. ISO 22301. Necesaria para la continuidad de la empresa.	27
17. Sistema de Gestión de la continuidad de negocio.	28
18. Nueva ISO 27001:2013. Cambios a tener en cuenta.	29
19. Nueva evaluación del riesgo según la ISO 27001:2013.	30
20. Diagnóstico de la seguridad de la información.	31
21. ISO 31000 para la Gestión del Riesgo.	33
22. ISO 31000. Los 11 principios para la Gestión del Riesgo.	34
<b>ACREDITACIÓN EN SALUD</b>	<b>36</b>
23. La Acreditación en Salud como metodología y herramienta de mejora.	37
24. Joint Commission. Acreditación Internacional en Salud.	39

<b>BALANCED SCORECARD</b>	<b>40</b>
25. Definición estratégica, el rumbo en modelo balanceado. Alineamiento estratégico.	41
26. Presente y futuro del modelo Balanced Scorecard.	42
27. Check list para la implementación del Modelo BSC de Planificación Estratégica.	42
<hr/>	
<b>METODOLOGÍA LEAN</b>	<b>45</b>
28. Lean Service.	46
29. Lean Management.	47
30. Lean Manufacturing.	49
31. Lean Office.	49
32. Lean Certification.	50
<hr/>	
<b>NUEVA ISO 9001:2015</b>	<b>51</b>
33. La nueva ISO 9001:2015. Borrador con los primeros cambios.	52
34. Nueva ISO 9001:2015: Anexo SL e integración de sistemas.	53
<hr/>	
<b>MISCELÁNEA</b>	<b>55</b>
35. Cómo definir tu modelo de negocio. Modelo Canvas.	56
36. El clima laboral y su medición. Una pieza clave para la organización.	58
37. La gestión organizativa por procesos enfocados hacia la calidad.	60
38. ISO 39001 ¿para qué sirve?, ¿qué beneficios aporta?.	62
39. Herramientas para la gestión de la Excelencia.	63
40. Quo Vadis? Expresión en latín que significa "¿Dónde vas?"	65
41. KPI's. Los indicadores en la empresa.	66
42. Herramientas Six Sigma para la mejora de procesos.	67
43. Dirección por objetivos. Alineación de la estrategia empresarial.	68
44. La gestión eficaz del tiempo. El talón de Aquiles de cualquier directivo.	69
<hr/>	
<b>CASOS DE ÉXITO</b>	<b>71</b>
45. Galicia Seguros. Gestión de Calidad.	72
46. Interoil Colombia E&P. Automatización sistemas de gestión integrados en sector de hidrocarburos.	73
47. Grupo Ramos. Gestión de Calidad.	74
48. Agrícola Don Pollo: Gestión de la Inocuidad Alimentaria.	75
49. La casa de las baterías. Gestión integrada de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Laboral.	76
50. YAVIC S.A. Gestión de Calidad.	77
<hr/>	
<b>NUESTRA MISIÓN</b>	<b>80</b>
<hr/>	

# 50 EXCELENTES de ISOTools en 2013



**50 EXCELENTES de ISOTools en 2013** es una recopilación de los mejores artículos publicados a lo largo de este año, los más valorados y leídos por nuestros clientes. Los hemos reunido todos en una sola publicación con objeto de crear una guía que sea de utilidad para aquellas organizaciones que creen en la calidad como sistema de gestión, y que desean emprender el camino hacia la calidad y excelencia a través de la mejora continua.

Uno de los principales objetivos de ISOTools es proporcionar a sus clientes actuales y potenciales un cuidado material teórico que les sirva de ayuda para formarse y, de esta manera, poder alcanzar su máximo rendimiento empresarial. Nuestra gran meta es garantizar resultados excelentes, y para ello, ponemos todos los recursos a nuestro alcance al servicio de nuestros clientes.

Esperamos que esta recopilación les sirva de ayuda.

# ISOTools

## Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia

Desarrollada en **entorno Web** con el objetivo de cumplir los requisitos de las normas ISO y de modelos de Acreditación y Excelencia, ISOTools resulta una herramienta ideal para implantar, mantener y mejorar continuamente los Sistemas de Calidad, Medio Ambiente, Riesgos Laborales, Modelo EFQM o Balanced Scorecard, entre otros.

Compuesta de diferentes módulos, es una herramienta **escalable, flexible y adaptable** a las necesidades de cada empresa u organización independientemente del tamaño y del sector en el que opere. Es una solución que favorece la agilización y la mejora de los procesos, así como la accesibilidad y búsqueda rápida y fácil de la información.



### Beneficios

- > **Eficacia:** Información centralizada.
- > **Máximo retorno de la inversión:** La mejora siempre deriva en beneficios.
- > **Impacto positivo en el medio ambiente:** Reducción del uso de papel
- > **Facilidad en la toma de decisiones:** Visión global de la organización que facilita la toma de decisiones y las hace más certeras.
- > **Ahorro de tiempo y costes:** Se le puede dedicar más tiempo y recursos a lo que verdaderamente importa.
- > **Mejora continua:** Fortalece la retención del conocimiento sobre la propia organización.
- > **Mejora del trabajo en equipo:** Y eso se ve reflejado en los resultados.
- > **Resultados Excelentes:** Ese es el principal beneficio que se obtiene del uso de ISOTools.

### Características

- > **Cloud:** Acceda a su información desde cualquier lugar y desde cualquier equipo.
- > **Fácil de usar:** Sólo es necesario un navegador.
- > **Ágil:** Consultas rápidas de toda la información y sistema de alertas.
- > **Accesible:** Se puede obtener de forma rápida y sencilla todo tipo de informes.
- > **Integrable:** Una herramienta escalable y adaptable.
- > **Confidencial:** Integridad, Seguridad y Confidencialidad de los datos.
- > **Versátil:** Se adapta de forma sencilla y rápida a cualquier sistema.
- > **Multidispositivo:** Gestione los 360° de su organización desde cualquier dispositivo con internet.
- > **Multilingüe:** Los usuarios pueden acceder a la información en diferentes idiomas.



# Modelo EFQM

*El Modelo EFQM es una guía marco cuyo cumplimiento ha de llevar a las organizaciones hacia resultados excelentes en el rendimiento, y todo ello basándose en ocho conceptos y nueve criterios.*



## 01

## EFQM versión 2013: Nuevos conceptos

### MODELO EFQM

El **modelo EFQM** es una guía marco cuyo cumplimiento ha de llevar a las organizaciones hacia resultados excelentes en el rendimiento y todo ello basándose en 8 conceptos y 9 criterios, de los cuales, 5 son agentes facilitadores en el camino a la excelencia y 4 de ellos son claves sobre los resultados en diferentes ámbitos empresariales.

Tanto los 8 conceptos como los 9 criterios que integran el modelo, han sufrido modificaciones sustanciales en la versión 2013 del modelo, versión en la que nos centraremos en este nuevo serial.

Este modelo sigue teniendo naturaleza dinámica, tiene carácter de mejora continua mediante la innovación y el aprendizaje en la forma en la que las organizaciones trabajan con los agentes facilitadores hacia la consecución de resultados excelentes, es decir, sigue la lógica REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión).

El **modelo EFQM**, recientemente revisado a su versión 2013 que será de obligado cumplimiento desde el 1 de Enero de 2014 (hasta ese día conviven la versión antigua y la nueva del EFQM), se basa en 8 conceptos clave:

1. **Añadir valor a los clientes:** Una organización excelente no deja en ningún momento de aportar valor a sus clientes, incluyendo esto el estar siempre un paso por delante de los mismos teniendo en cuenta la evolución natural de estas necesidades e intereses, procurando que sus expectativas, estén siempre satisfechas.
2. **Crear un futuro sostenible:** Las organizaciones tienen un papel fundamental. De su correcto desarrollo y de sus actuaciones dependen en gran medida la economía, el medio ambiente y el conjunto de la sociedad. Si la actuación de las organizaciones es excelente o tiende a la excelencia, este futuro también tenderá a ser excelente.
3. **Desarrollar la capacidad de la organización:** La capacidad de una empresa de aprender, adaptarse, innovar y gestionar adecuadamente el cambio continuo que estamos viviendo en los últimos años, es clave para que la excelencia sea real y sostenible en el tiempo.



4. **Aprovechar la creatividad y la Innovación:** sin creatividad y sin innovación difícilmente una organización podría añadir constantemente valor a sus clientes manteniéndose por delante de ellos en previsión de sus necesidades. Incluso la adaptación al cambio y la gestión del riesgo serían imposibles sin la aplicación de ideas creativas e innovadoras en todos los aspectos de la organización.
5. **Liderar con visión, inspiración e integridad.** En la organización, un líder o un grupo de líderes, lo es todo. Un líder ha de transmitir la visión y misión de la entidad a lo largo de la cadena jerárquica y funcional de forma que los objetivos y la motivación lleguen a cada uno de los componentes de la empresa.
6. **Gestionar con Agilidad:** Ya que el cambio es continuo y la gestión del mismo ha de ser excelente, un factor clave para esto es la identificación y actuación en consecuencia de las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno con respecto a la organización.
7. **Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas:** en este criterio se refiere a la gestión del talento y del conocimiento, de la capacidad para desarrollar el talento y retenerlo en la organización gestionando adecuadamente los recursos humanos y el Know how.
8. **Mantener en el tiempo resultados sobresalientes:** resultados no solamente referentes a los beneficios empresariales si no referentes a todos los grupos de interés de la organización.

ISOTools pone a disposición de las organizaciones comprometidas con la calidad y la excelencia las herramientas y el conocimiento necesario para la implantación, ges-

ción, mantenimiento y mejora de Sistemas de Gestión de la Calidad y Modelos de Excelencia.

---

**VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO**

<http://www.isotools.org/2013/11/04/efqm-2013-conceptos/>

---

# 02

## Criterios del modelo EFQM. Criterio 1: El Liderazgo.

### MODELO EFQM

No es casual que el liderazgo sea el primer criterio que aparece en el cuadro de agentes del modelo EFQM. Bajo este modelo, desde sus inicios ha sido considerado uno de los conceptos fundamentales para que una organización llegue a ser excelente.

Un buen liderazgo es clave ya que, ejercido desde la visión y por personas que asuman esta de forma absoluta, consigue comunicar una dirección clara y concisa al resto de la organización, al tiempo que motiva a las personas implicadas en ella y unen a los equipos en base a un objetivo común.

Un líder, bajo el modelo EFQM, lidera con el ejemplo y mediante este estimula y motiva a los colaboradores a imitar su rendimiento y forma de actuar en cualquier situación.

El modelo EFQM, cuenta 8 criterios, el primero de los cuales es el que tratamos hoy, el liderazgo. Estos criterios, a su vez, están divididos en subcriterios:

Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia. Es decir, predicán con el ejemplo.

Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión de la organización.

Los líderes interactúan con los diferentes grupos de interés, desde clientes hasta partners.

Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

La versión 2013 de la norma hace más hincapié en el liderazgo como motor de excelencia en la organización y afianza el concepto de liderar bajo una transparencia e integridad intachables, algo que sin duda potencia el efecto motivador de este criterio.

Las relaciones con el resto de criterios son claras. Un liderazgo del tipo del que nos referimos, será clave para cumplir satisfactoriamente con otros criterios también fundamentales:

Criterio 3: un buen líder facilita el que la entidad se adapte rápidamente al cambio continuo en el que vivimos y fomenta el aprendizaje continuo.

Criterio 4: un buen líder innovará u dejará innovar a las personas implicadas en la organización para alcanzar los resultados previstos.

Criterio 6: un buen líder será ágil y transmitirá esta agilidad a los empleados, haciendo más ágil a la organización.

Criterio 7: Un buen líder detectará el potencial de las personas, su talento y lo conservará y potenciará ya que así potencia a toda la organización hacia la obtención de resultados.

---

**VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO**

<http://www.isotools.org/2013/11/11/modelo-efqm-criterio-liderazgo/>





# 03

## Criterios del modelo EFQM. Criterio 2: Política y Estrategia

MODELO EFQM



Siguiendo el orden de los criterios de aplicación del modelo EFQM de excelencia, en segundo lugar nos encontramos con la Política y Estrategia.

EFQM se refiere a su criterio Política y Estrategia como la forma en la que la organización implanta su misión y visión mediante una estrategia centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

Es en este punto donde una organización ha de definir sus principios empresariales más básicos:

- > **Misión:** es la declaración de la entidad de sus objetivos más básicos, de su orientación profesional y la descripción de sus productos y servicios.
- > **Visión:** es el objetivo final de la empresa, una imagen motivadora y evocadora de un futuro excelente para la organización.
- > **Valores:** son aquellos principios por los cuales se rige la organización, aspectos inamovibles que cualquier plan, política o actuación deberá cumplir.

En este punto también es donde se define hacia donde se va a orientar la empresa en función de sus circunstancias y las de su entorno, desarrollándose análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), empleando matrices de definición de la estrategia como la Boston Consulting Group, herramientas de definición de modelos de negocio como el método Canvas y definiendo la tipología de estrategias a desarrollar en cada área en función de sus ventajas competitivas.

Sin duda, esta es una de las áreas en las que más ha de

trabajar una organización ya que define toda su estructura posterior.

Sin entrar en cada uno de los pasos que a título interno hay que desarrollar en la organización, este segundo criterio de EFQM, la política y estrategia empresarial, también se divide en varios subcriterios:

2.1. Necesidades y expectativas de los grupos de interés. En él, la organización ha de valorar que hace para:

- > Recoger y analizar información a objeto de prever las necesidades del entorno de la organización.
- > Conocer y anticiparse a las necesidades de sus diferentes grupos de interés, no solo de sus clientes ya que EFQM tiene en cuenta a todos, desde proveedores hasta la sociedad.
- > Anticiparse a la competencia.

2.2. Información relativa a actividades fundamentales de la política y la estrategia como el aprendizaje, la investigación, la creatividad y la medición del rendimiento. En este criterio la organización reflejará qué hace para:

- > Recoger y comprender los indicadores de rendimiento interno y aprendizaje.
- > Estudiar las mejores prácticas de la competencia.
- > Analizar los aspectos legales, cuestiones sociales, ambientales, socio demográficas y económicas.
- > Analizar el impacto de las nuevas tecnologías.

2.3. Evolución continua de la estrategia. Como la estrategia no es algo inmóvil, si no que está viva en función de las necesidades y las circunstancias cambiantes de la empresa. En este subcriterio la organización recogerá que hace para:

- > Desarrollar la política y la estrategia de forma clara en base a información relevante.
- > Equilibrar el cumplimiento de las necesidades de los diferentes grupos de interés, que en ocasiones parecerán estar enfrentados.
- > Evaluar continuamente el DAFO.
- > Evaluar la relevancia de la política y de la estrategia, revisarlas y actualizarlas.

2.4. Despliegue de la política y la estrategia mediante procesos clave. En este punto la organización define que hace para:

- > Identificar el esquema de los procesos clave que necesita para llevar a cabo la política y la estrategia de la organización.
- > Establecer responsables de estos procesos.

> Identificar los procesos clave y los grupos de interés que se ven afectados por ellos.

> Evaluar continuamente la efectividad de los mismos.

2.5. Comunicación e implantación de la política y la estrategia. Si todo este esfuerzo de planificación e implantación de la estrategia no se difunde y se asimila adecuadamente por el resto de la organización, no habrá servido de nada, de ahí su importancia. En este subcriterio la organización deberá definir que hace para:

> Comunicar a toda la cadena la política y la estrategia.

> Utilizar la política y la estrategia para la formulación de planes de acción y la fijación de objetivos.

> Priorizar actividades y objetivos.

> Evaluar el grado en el que todo el personal de la organización comprende la política y la estrategia.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/11/18/criterios-del-modelo-efqm-criterio-2-politica-y-estrategia/>

# 04

## Criterios del modelo EFQM. Criterio 3: Personas.

### MODELO EFQM

El modelo EFQM, en el desarrollo de sus agentes facilitadores hacia el camino a la excelencia, habla, en primer lugar, del liderazgo como fuente de cambio, en segundo lugar, de la estrategia como agente direccional de ese cambio y, en tercer lugar, como no podía ser de otra manera, habla de las personas como principales implicados en ese cambio.

Este agente facilitador trata sobre cómo la empresa gestiona, desarrolla y saca partido de las personas de la organización y el conocimiento de las mismas, percibiéndolas tanto a nivel individual como de equipos de trabajo o el conjunto de la organización.

Esta gestión, aprovechamiento y desarrollo en la organización dependerá de cómo se planifican las actividades



relacionadas con estos ámbitos, como estas apoyan la política y la estrategia y de lo eficaz que resulte el funcionamiento de los procesos de la misma.

Como todos los criterios EFQM, se divide en subcriterios que han de ser tratados en la organización y a los que se ha de referir:

3.1. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos. En este subcriterio se ha de dar respuesta a como la organización interviene para:

> Desarrollar políticas, estrategias y planes relacionados con los recursos humanos.

> Implicar a las personas integrantes o con relación directa como representantes en el desarrollo de las mismas.

> Alinear dichos planes con la estrategia, la estructura y los procesos clave definidos.

> Usar encuestas, buzones de sugerencias, entrevistas u otro tipo de información procedente de los propios empleados a fin de optimizar la política, estrategia y los propios planes de recursos humanos definidos.

> Utilizar metodologías organizativas de carácter innovador para la mejora de la forma de trabajar.

3.2. Identificación, evaluación y conservación del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización. En este subcriterio la empresa deberá tratar que acciones lleva a cabo para:

> Saber cuáles son las capacidades profesionales requeridas y los conocimientos necesarios en el desarrollo de las funciones dentro de la organización, así como la adecuación de los mismos a la particularidad de la organización.

> Renovar los méritos a requerir para los puestos de trabajo.

> Facilitar el acceso a formación en las personas según los puntos débiles de cada uno, así como de los requerimientos de su puesto actual o futuro.

> Evaluar la formación recibida en lo que respecta al gra-

do de aprendizaje de la persona, como esta ha afectado a su puesto y a la organización.

- > Desarrollar las capacidades de la persona.
- > Promoción del trabajo en equipo y de las aptitudes necesarias para la creación de ambientes de trabajo de carácter cooperativo.
- > Alinear los objetivos a nivel individual y de equipo a los de la organización.
- > Actualización de los objetivos anuales tanto de personas como de equipos.
- > Evaluar el rendimiento de cada persona y mejorarlo.

3.3. Implicación y toma de responsabilidad de las personas dentro de la empresa. En este subcriterio la empresa debe determinar que lleva a cabo para:

- > Promocionar la participación de cada individuo y de cada equipo en las actividades orientadas a la mejora de la empresa.
- > Promocionar la innovación y la creatividad.
- > Delegar y evaluar la eficacia de estas delegaciones.
- > Mejorar la implicación mediante comunicación interna abierta a toda la organización como conferencias u otro tipo de actos.
- > Desarrollo del diálogo entre las personas y la empresa.
- > Identificar las necesidades en cuanto a la comunicación con el personal de la empresa.
- > Desarrollar planes en función a estas necesidades de comunicación.
- > Hacer benchmarking a nivel interno.

3.4. Reconocimiento y recompensa a las buenas acciones del personal de la organización. En este subcriterio la empresa ha de especificar que desarrolla para:

- > Alinear la política de retribución y movilidad.
- > Reconocer la buena labor de las personas manteniendo su nivel de implicación.
- > Aplicar y divulgar la política de prevención de riesgos laborales.
- > Desarrollar planes de acción social.
- > Fomentar acciones y actividades de carácter social y cultural.
- > Promocionar servicios de carácter complementario.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/11/25/efqm-criterios-personas/>

# 05

## Criterios del modelo EFQM. Criterio 4: Alianzas y recursos

MODELO EFQM



Para alcanzar la excelencia empresarial bajo el modelo EFQM es fundamental la correcta planificación, gestión y desarrollo de las alianzas externas y los recursos internos con los que cuenta la organización.

Este es el cuarto criterio en el que se basa el modelo EFQM de Excelencia y en él, la entidad ha de responder como planifica y gestiona sus alianzas externas de toda índole y los recursos internos para apoyar la política y la estrategia definida, así como para asegurar el buen funcionamiento de los procesos establecidos.

Al referirnos a alianzas, en ello incluimos a los proveedores, una parte fundamental de la organización en su desarrollo y su evolución hacia la excelencia ya que ninguna institución o empresa funciona de forma aislada, todas necesitan inputs de productos o servicios de los que depende en gran medida sus resultados actuales y que han

de ser planificados teniendo en cuenta las necesidades futuras.

Se divide en cinco subcriterios:

4.1. Alianzas externas: En este sentido la organización deberá reflejar que medidas toma acerca de:

- > La identificación y evaluación de aquellas entidades o personas con las que mantiene relación y que son importantes para la política y estrategia de la empresa.
- > La organización de esas relaciones de forma que maximicen el valor en forma de acuerdos, convenios u otro tipo de documentos.
- > Promoción del desarrollo mutuo de las organizaciones con las que se mantiene relación.
- > Conseguir que esas relaciones que se establecen generen valor real para los clientes.

4.2. Recursos económico – financieros. Necesarios para la supervivencia de la organización. En este subcriterio la entidad ha de abordar que acciones realiza para:

- > Conseguir que los recursos económicos y financieros apoyen a la política y la estrategia establecidas.
- > Conseguir una planificación económica y financiera eficiente.
- > El empleo de sistemas de informes útiles y coherentes.
- > Evaluar las posibles inversiones.
- > Gestionar el riesgo económico y financiero.

4.3. Gestión de los activos. En este sentido la entidad deberá referir que medidas adopta para conseguir:

- > Que los activos apoyen la estrategia establecida.
- > Maximizar el rendimiento de los activos.
- > Gestionar las oportunas medidas de seguridad e higiene en edificios y equipos de trabajo.
- > Adecuar los edificios e instalaciones a todo tipo de usuarios mediante accesibilidad, o técnicas de señalética entre otras.
- > Optimizar los consumos de recursos y suministros cuidando de lo establecido en política de medio ambiente.

4.4. Tecnología: en este subcriterio la empresa deberá especificar que medidas adopta para conseguir:

- > Identificar nuevas tecnologías que se ajusten a lo establecido en su estrategia.
- > Una gestión eficaz de las tecnologías con las que ya cuenta la entidad.

- > Utilizar la tecnología en apoyo al mejor funcionamiento de la empresa y su evolución.

4.5. Información y conocimiento. La gestión del conocimiento y la información está ganando protagonismo rápidamente, por ello es fundamental que en este subcriterio la empresa detalle las medidas que adopta para:

- > Gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la estrategia definida.
- > Promover el acceso adecuado al conocimiento de forma ágil, precisa y total.
- > Aplicar políticas de protección de la información, de datos de carácter personal así como de propiedades intelectuales.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/12/02/criterios-efqm-alianzas-recursos/>

# 06

## Criterios del modelo EFQM. Criterio 5. Procesos, productos y servicios

MODELO EFQM



El modelo EFQM, al igual que otros modelos orientados a la excelencia como la metodología Lean de la que hablábamos hace unos meses, hacen hincapié en la mejora

continua de los procesos para la consecución de resultados excelentes a todos los niveles y para todos los grupos de interés mientras se genera valor para los clientes.

Dentro del criterio de "procesos" la empresa debe definir como diseña, gestiona y mejora los procesos y su organización de forma que apoyen la estrategia definida con dos objetivos claros: generar valor para sus clientes y el resto de sus grupos de interés al tiempo que los satisfacen plenamente. Como el resto, se divide en subcriterios:

5.1. Diseño y gestión sistemática de procesos. En este subcriterio la organización deberá especificar que medidas toma para:

- > Diseñar y definir los procesos de la organización con especial énfasis en aquellos que generan valor para sus clientes y cumplir con lo planificado en la estrategia de la organización.
- > Deben detallar que sistema de gestión de procesos se utiliza, incluyendo, en caso de que sea necesario, los procesos administrativos que implica.
- > Como integran sistemas de gestión estandarizados como la ISO 9001, OHSAS 18000 o ISO 14001.
- > Como miden los procesos y se establecen los objetivos e indicadores para los mismos.

5.2. Innovación en procesos. En este apartado la empresa detallará de qué forma mejora de forma constante mediante técnicas innovadoras sus procesos para satisfacer a sus grupos de interés.

- > Identificando oportunidades de mejora.
- > Información que se utiliza para determinar la prioridad de estas oportunidades y los objetivos de mejora, como información relativa a encuestas de satisfacción, rendimientos o aprendizaje.
- > Fomentar la capacidad de mejora del personal y el resto de implicados en la organización de forma que contribuyan a la mejora continua.
- > Mejorar de forma continua la gestión de los procesos.
- > Metodologías para la implementación de cambios.
- > Test, pruebas y control de implantación de procesos.
- > Comunicación de los mismos y comprobación de la efectividad de esta comunicación.

5.3. Diseño y desarrollo de productos y servicios. En este apartado la organización detallará como se diseñan y desarrollan en base a las expectativas y necesidades de los clientes sin perder de vista que el principal objetivo es la generación de valor para los mismos y el resto de grupos de interés.

- > Medios que se utilizan para detectar estas expectativas, como encuestas de satisfacción, análisis de mercados y otros métodos de análisis y medición.
- > Diseño de nuevos productos y servicios que se adelanten a las expectativas futuras de los clientes en base a estas previsiones.
- > Técnicas creativas utilizadas para el diseño y desarrollo de los mismos.

5.4. Cómo se desarrolla la producción o prestación de servicios así como su distribución, atención al cliente y servicio post venta. En este subcriterio se detallan las medidas que toma la empresa durante la producción, prestación de servicio y todos aquellos procesos necesarios para que el cliente reciba lo que espera.

- > Producción, adquisición o subcontratación de productos o servicios.
- > Comunicación, suministro y promociones.
- > Atención al cliente, asesoramiento e información en caso de que proceda.

5.5. Gestión y mejora continua de las relaciones entre la empresa y los clientes. Este subcriterio es de especial relevancia ya que en gran medida, el futuro de la organización puede estar ligado. En este sentido la organización detallará las medidas que adopta para:

- > Determinar cuáles son los requisitos para el contacto habitual con el cliente.
- > Gestionar las quejas, reclamaciones así como otra información procedente del feedback cotidiano del cliente.
- > Realizar un seguimiento de la prestación de servicios o entrega de los productos, así como la gestión de la atención al cliente y la medición de su satisfacción.
- > Acciones creativas e innovación en la relación con el cliente y la comunicación y promoción de su cartera.
- > Uso de sistemas de recogida periódica de información como encuestas de satisfacción o test realizados.

---

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/12/09/criterios-del-modelo-efqm-criterio-5-procesos-productos-y-servicios/>



# 07

## Criterios del modelo EFQM. Criterio 6: Resultados en los clientes.

### MODELO EFQM



Los resultados que se consiguen con respecto a los clientes es uno de los puntos más importantes en el modelo EFQM ya que tendrá una influencia vital en el resultado económico que nos dirá si el modelo EFQM nos ha sido realmente rentable.

En este criterio, la organización deberá definir y analizar que logros está consiguiendo con relación a sus clientes externos.

Al igual que los criterios vistos con anterioridad, los "resultados en los clientes" se divide en dos subcriterios:

#### 6.1. Medidas de percepción:

Este subcriterio hace referencia a la percepción que los clientes externos tienen de la organización, datos que habrá que obtener a través de fuentes como los buzones de sugerencias, sistemas automatizados de encuestación o entrevistas en profundidad, entre otros.

En esta recogida de datos se han de tener en cuenta aspectos relativos a las siguientes características de la organización:

1. Sobre la imagen de la organización en su conjunto:
  - > Accesibilidad de la misma.
  - > Aspectos tangibles tanto físicos como materiales.
  - > Comunicación emitida por la organización.
  - > Capacidad de respuesta de la organización a sus clientes.
  - > Empatía mostrada hacia los mismos.

2. Productos y servicios de la organización:
  - > Calidad en los mismos.
  - > Valor percibido por los clientes externos.
  - > Fiabilidad del producto / servicio.
  - > Carácter innovador del producto / servicio.
  - > Canal de comercialización (entregas y formas de prestación)
  - > Respeto medioambiental.

3. Atención al cliente:
  - > Profesionalidad de los empleados durante y después de la prestación del servicio o la puesta en marcha del producto.
  - > Asesoramiento por parte de los profesionales de la entidad.
  - > Documentación facilitada al cliente.
  - > Solución de quejas y reclamaciones.
  - > Tiempo de respuesta.
  - > Garantías y compromisos.

4. Fidelidad:
  - > Predisposición de volver a contratar con la entidad para el mismo u otro fin.
  - > Predisposición de recomendar a la organización.

#### 6.2. Indicadores de rendimiento

En este subcriterio la organización deberá reflejar las medidas internas en las que se apoya para supervisar su rendimiento interno y anticiparse a la percepción de sus clientes. A este respecto las medidas que ha de tener en cuenta la empresa están relacionadas con varias áreas:

1. Imagen general de la empresa:
  - > Elogios recibidos por parte de los clientes.
  - > Apariciones en medios de comunicación a modo de publicidad (publicidad no pagada).
2. Productos y servicios:
  - > Relación calidad precio.
  - > Número de incidentes registrados o defectos de fabricación.
  - > Número de quejas y reclamaciones puestas por los clientes.
  - > Tiempos de tramitación de las quejas y reclamaciones.
  - > Cumplimiento de los compromisos y garantías establecidos.

- > Innovación ejercida en el diseño del producto.
- 3. Apoyo y atenciones prestadas en relación al área de atención al cliente o durante la puesta a disposición del producto / servicio.
  - > Número de solicitudes de asesoramiento realizadas por los clientes.
  - > Número de quejas y reclamaciones tramitadas.
  - > Fidelidad de los clientes:
  - > Duración de la relación entre empresa y cliente si es que procede.
  - > Incrementos o disminuciones de usuarios / frecuencia de uso.

Para toda esta toma de datos se hace fundamental contar con herramientas adecuadas para que esta tarea no suponga un esfuerzo para la organización de forma que la medición no se convierta en un costo que haga poco rentable el modelo EFQM, algo que suele pasar con más frecuencia de la que aparenta..

---

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/12/16/criterios-efqm-resultados-clientes/>

---

# 08

## Criterios del modelo EFQM. Criterio 7: Resultados en las personas.

### MODELO EFQM

El modelo EFQM toma a las personas como uno de los puntos clave para el desarrollo de la organización hacia la excelencia empresarial y por ello el criterio 7 gira en torno a los resultados obtenidos por la organización en lo que respecta a las personas que la integran.

Del mismo modo que los anteriores criterios que desarrollamos anteriormente en este blog, se divide en subcriterios a los que la organización debe dar respuesta:

7.1. Medidas de percepción. Ya hablábamos de ellas en



el criterio anterior referente a los clientes. En este subcriterio se hace referencia a la percepción que tienen de la organización las personas integrantes de la misma, unos datos que se extraen en base a métodos directos de obtención de información como pueden ser las encuestas, los buzones de sugerencias o las encuestas en profundidad entre otros.

En este, la empresa tendrá que autoevaluarse en lo que respecta a:

1. Motivación:
  - > Oportunidades de desarrollo y promoción profesional dentro de la organización.
  - > Grado de capacitación profesional del conjunto de la empresa
  - > Reconocimientos a los esfuerzos realizados por los integrantes de la organización.
  - > Confianza demostrada por los directivos y cargos intermedios hacia los componentes de la empresa. Delegación y asunción de responsabilidades.
  - > Nivel de comunicación interna y externa
  - > Efectividad de las políticas de aprendizaje orientadas a la consecución de objetivos.
  - > Valores, misión y visión relativas a la estrategia empresarial.
  - > Liderazgo ejercido en la organización.
1. Satisfacción de las personas relacionadas con la organización:
  - > Con la administración de los servicios comunes.
  - > Satisfacción con la política de retribución de la empresa.
  - > Satisfacción con las instalaciones y el material.
  - > Satisfacción con las condiciones ambientales de la empresa.

- > Satisfacción con el entorno laboral.
- > Satisfacción con el clima laboral reinante.

7.2. Indicadores de rendimiento relativos a las personas. En este subcriterio se toman en cuenta las medidas que utiliza la empresa para entender, vigilar, predecir y adaptarse con el objetivo de mejorar el rendimiento de las personas que forman parte de la organización.

En este subcriterio se habrán de tomar medias referentes a:

1. Logros:

- > Indicativos de la relación de las personas con el cumplimiento de resultados en la organización.
- > Repercusión de las políticas y acciones formativas al cumplimiento de objetivos.

1. Motivación e implicación de las personas:

- > Índices de participación de las personas en grupos de mejora de la organización.
- > Implicación con las iniciativas.
- > Efectos sobre el trabajo en equipo.
- > Índices de satisfacción de los empleados en las encuestas internas de medición.

2. Satisfacción con el trabajo:

- > Índices de absentismo laboral y accidentes.
- > Quejas y reclamaciones procedentes del personal.
- > Políticas de contratación y servicios sociales.
- > Conflictos laborales.
- > Índice de rotación del personal.

1. Servicios prestados por la organización a las personas integrantes:

- > Administración.
- > Eficacia y agilidad en la comunicación interna.
- > Evaluación de las políticas y acciones formativas.

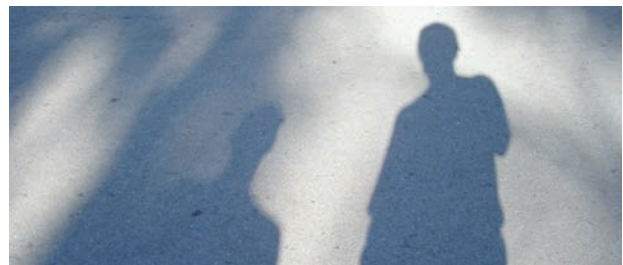
### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/12/23/criterios-del-modelo-efqm-criterio-7-resultados-en-las-personas/>

# 09

## Criterios del modelo EFQM. Criterio 8: Resultados en la sociedad

MODELO EFQM



Como venimos hablando en anteriores post, los resultados son algo clave cuando nos referimos al modelo EFQM de excelencia, de forma que se puedan cuantificar y así determinar las acciones a poner en práctica para mejorar dichos resultados en cada una de los criterios.

El octavo criterio de evaluación son los **Resultados sobre la Sociedad**, es decir, la definición acerca de que está consiguiendo la organización socialmente a nivel local, nacional o internacional según sea de aplicación.

Dentro de este criterio de evaluación encontramos varios subcriterios a los que habrá que dar respuesta:

### 8.1. Medidas de percepción:

Estas medidas se obtienen de datos tomados mediante encuestas, informes de opinión, reuniones, entrevistas en profundidad o incluso a través de representantes sociales como autoridades públicas o administrativas.

En función de la actividad de la empresa será de aplicación unas u otras evaluaciones en lo que respecta a:

1. Actividades de la empresa como miembro de la sociedad:
  - > Difusión de información que sea de relevancia para el conjunto de la sociedad.
  - > Impacto económico en el ámbito de actuación de la organización.
  - > Políticas de igualdad.
  - > Relaciones con autoridades competentes relacionadas con la actividad de la organización.



- > Implicación con la comunidad afectada por la actividad de la organización. Es decir, localizada en su área de acción:
  - > Implicación de la organización en la educación, formación y la cultura de la comunidad.
  - > Implicación con la mejora de la salud y el bienestar de la sociedad, así como al deporte y el resto de actividades de ocio.
  - > Apoyo del voluntariado.
  - > Acciones enfocadas a minimizar las posibles molestias causadas en la ejecución de su actividad. En este sentido la empresa tendrá que responder que medidas toma para reducir todo lo posible los diferentes riesgos en el ámbito de la seguridad, la salud, el medio ambiente y el bienestar social.
  - > Acciones puestas en marcha referentes a la reducción de consumos y mantenimiento de los recursos naturales:
    - > Canales de transporte utilizados.
    - > Energías alternativas.
    - > Reducción de los consumos energéticos y utilización de materiales reciclados y/o reciclables.
    - > Tratamiento de los residuos.
    - > Impactos causados en el medio ambiente.

## 8.2. Indicadores de rendimiento.

En este subcriterio la entidad ha de dar respuesta a las

medidas internas que emplea para mejorar su rendimiento y predecir las necesidades y percepciones sociales.

Dentro de este apartado, además de los puntos contenidos en el subcriterio anterior, si procede, la entidad deberá dar respuesta a:

- > La repercusión de las mejoras de la organización en materia de productividad social.
- > Medias internas de conservación del medio ambiente como:
  - > El cambio de soportes impresos por otro tipo de soportes.
  - > Utilización de papel reciclado.
  - > Fomentar el uso de transportes públicos o compartidos entre su personal.

---

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/12/30/criterios-del-modelo-efqm-criterio-8-resultados-en-la-sociedad/>

# 10

## Criterios del modelo EFQM. Criterio 9: Resultados clave

### MODELO EFQM



El último criterio de EFQM actúa como resumen del resto de criterios. Se trata de los Resultados Clave, es decir, los logros que está consiguiendo la empresa respecto al rendimiento que planificó.

Del mismo modo que en los subcriterios anteriores, los Resultados Clave se encuentran divididos en subcriterios a los que hay que dar respuesta:

**9.a.- Resultados clave en el rendimiento de la empresa:** Son medidas de los resultados clave que se planificaron y son de aplicación en función de cuales fueran estos. En función de ello abordan varias áreas:

- > **Resultados económicos y financieros:** en este subcriterio se dará respuesta a aspectos puramente económicos resultado del desarrollo del año así como de las diferencias existentes respecto a la previsión y planificación establecida.
  - > Cumplimiento de los presupuestos asignados.
  - > Grado de ejecución de las inversiones con respecto a lo planificado.
  - > Auditorías de cuentas.
  - > Resultados económicos globales de superávit o déficit.
- > **Resultados no económicos:** se refiere a índices que, aunque no son expresados en términos monetarios, tienen relación con los resultados económicos, que se verán afectados con el grado de consecución de los mismos.
  - > Gap entre los objetivos conseguidos y lo planificado.
  - > Tiempos de ejecución, lanzamiento de productos, etc.

- > Volumen de negocio gestionado.
- > Auditorías reglamentarias.

**9.b.- Indicadores clave en el rendimiento de la empresa:** Estas medidas son las que utiliza la empresa para la medición, evaluación y predicción de los posibles resultados de forma que pueda haber correcciones oportunas frente a desviaciones.

Estos resultados de rendimiento también estarán ligados al resto de criterios de los que hemos hablado en artículos anteriores ya que, por ejemplo, el cumplimiento de los tiempos y plazos influirá directamente en los resultados sobre las personas implicadas en la empresa, desde clientes hasta accionistas, del mismo modo que las alianzas.

- > Referentes a Procesos:
  - > Cumplimiento de tiempos y plazos prefijados.
  - > Rendimiento productivo.
  - > Grado de innovación y mejoras implantadas.
  - > Índice medidor de errores producidos.
  - > Etc.
- > Recursos externos y alianzas estratégicas:
  - > Número de acuerdos alcanzados y rendimiento de los mismos.
  - > Valor de las colaboraciones externas.
- > Tecnología:
  - > Valoración de la utilización de aplicaciones informáticas y otras tecnologías.
  - > Valoración de la propiedad intelectual de la empresa.
- > Información y conocimiento:
  - > Valoración de la información que posee la empresa.
  - > Accesibilidad de la misma.
  - > Utilización de la información que posee la empresa.

ISOTools pone a disposición de las empresas comprometidas con la calidad y la excelencias las herramientas y el conocimiento necesarios para implantar, mantener, gestionar y mejorar Sistemas de Gestión de la Calidad normalizados, así como Sistemas de Gestión de Modelos de Gestión y Excelencia como EFQM.

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2014/01/06/criterios-del-modelo-efqm-criterio-9-resultados-clave/>



# Auditoría Interna

*A continuación presentamos una serie de post enfocados a ayudar a directivos, representantes de la gerencia, responsables de calidad y auditores internos a desarrollar los procesos de auditoría interna en la organización aportando un valor real a la organización.*



# 11

## La auditoría interna I. Introducción

### AUDITORIA INTERNA



Estrenamos una serie de post enfocados a ayudar a directivos, representantes de la gerencia, responsables de calidad y auditores internos a desarrollar los procesos de auditoría interna en la organización cumpliendo los requerimientos de ISO 9001:2008 y además aportando un valor real a la organización.

#### Auditoría de calidad en la empresa

Según la norma de vocabulario de la ISO 9000 una Auditoría es "proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia)".

La clasificación más común que se realiza para con las auditorías son:

1. **Auditoría interna o de primera parte:** se realiza por miembros de la propia organización o por otras personas que actúan de parte de ésta, para fines internos. Proporcionan información a la dirección y para las acciones correctivas, preventivas o de mejora.
2. **Auditoría externa o de segunda parte:** se realiza por los clientes de la organización o por otras personas que actúan de parte de éste, cuando existe un contrato. Proporcionan confianza al cliente en la organización suministradora.
3. **Auditoría externa o de tercera parte:** se realiza por organizaciones competentes de certificación para obtener la certificación del sistema de gestión de calidad. Proporcionan confianza a los clientes potenciales de la organización.

Vamos a aportar porque la auditoría interna no sea sólo un requerimiento más a cumplir para la certificación y garantizar pasar la auditoría externa, sino una verdadera herramienta de mejora continua. Es muy importante en primer lugar diferenciar la auditoría interna de la externa. Muchas son las empresas que se convierten en "certificadoras" de sus propias empresas y norma en mano tratan de emular a los auditores externos o simplemente contratar por un día o unas horas a un auditor externo que le hace a su vez de interno.

Auditando la calidad de la empresa es importante valorar y comprender el valor de la auditoría interna para mejorar los resultados de la empresa. El objetivo principal debe de ser el encontrar oportunidades de mejora a partir de la unión de los conocimientos de la norma por parte del auditor interno y los conocimientos del proceso correspondiente por parte del auditado.

Los **principales objetivos de la auditoría** interna son:

1. Verificar que la empresa realiza sus actividades conforme a la norma ISO 9001 (en este caso)
2. Verificar que además es conforme con los procesos, procedimientos e instructivos implementados.
3. Verificar la eficacia y eficiencia de los procesos.
4. Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora del sistema.

Normalmente las empresas se centran en los dos primeros objetivos, no obstante, cuanto más maduro es el sistema de gestión en una organización las auditorías se enfocan más a los dos últimos objetivos.

El que la auditoría interna no sea un mero trámite, sino un proceso eficaz para la empresa conlleva muchas ventajas. Estas son algunas de las más relevantes:

1. Reducción de costos (tiempo - dinero). Al enfocarnos en mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos, las áreas de mejora siempre conllevan un ahorro de recursos.
2. Aumento de la satisfacción del cliente, quienes se ven directamente beneficiados de las mejoras implementadas.
3. Mejora el compromiso de las personas.
4. Mejora el conocimiento de la organización por parte de los trabajadores.

Las empresas que toman el proceso de auditoría interna como un proceso de mejora están tomando en serio su sistema de gestión de la calidad. Eso tiene repercusiones directas con la mejora de los resultados de la empresa en todos sus grupos de interés: accionistas, empleados, clientes, proveedores, aliados y entorno social.

Con esta serie de post trataremos de desvelar factores clave de éxito de una auditoría interna desde la implicación del personal, cómo seleccionar y trabajar con el equipo de auditores internos, cuáles son los pasos de preparación de la auditoría, el desempeño de la auditoría y por último la emisión del informe y el desarrollo del plan de mejora.

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/09/03/la-auditoria-interna-parte-i/>

# 12

## La auditoría interna II. Muestreo de datos

### AUDITORÍA INTERNA

Continuando con el serial sobre auditoría interna, vamos a ver uno de los puntos clave de la preparación de la auditoría, el muestreo de datos.

En este punto, el mundo de la auditoría se cruza con el de la estadística propiamente dicha, de modo que antes de entrar en materia veamos qué es y de qué está compuesto:

- > “Una muestra es un conjunto de casos o individuos seleccionados de entre una población total”
- > La población total o universo, en el caso de la auditoría interna, se refiere al total de los puntos a verificar dentro de la auditoría de calidad, que bien por tiempo, recursos o costes, es difícil o imposible de verificar en función del tamaño de la empresa o las normas aplicables.
- > La muestra, es el conjunto que se selecciona con el objetivo de que sea representativo del total de esos puntos a estudiar.



Pero, ¿A partir de cuántos de esos aspectos a auditar podemos considerar que una muestra es significativa?

Va a depender del grado de riesgo que se esté dispuesto a asumir, o bien, como es más habitual, de la inversión en recursos y tiempo que se esté dispuesto a invertir, ya que a mayor número muestral, mayor tiempo de dedicación y recursos.

La auditoría interna puede ser del total de la organización, de los procesos relacionados con un área, producto o departamento concreto o bien estar orientada a un proceso determinado dentro del sistema de gestión.

En el caso de que se tratara de una auditoría del total de la organización, podría ser una opción el establecer esta muestra por conglomerados, es decir, dividiendo el sistema en sus apartados naturales y asignando a cada uno un número muestral de ítems a revisar o realizar una auditoría interna de todos los procesos de la Organización, y en cada proceso será auditado el responsable del proceso y las personas involucradas. En este caso, se revisará todo el proceso en todos sus puntos de la norma (Diseño y Desarrollo, Satisfacción, Mejora continua, etc.. siempre y cuando en aquellos puntos de la norma que le aplique. Excluyendo aquellos que no apliquen).

Otra buena opción es que, una vez definido el alcance de la auditoría, el máximo responsable de la auditoría, o su coordinador, facilite a los auditores lo que se conoce como un “paquete de auditoría” con todo lo necesario para que el auditor conozca a la perfección qué es lo que debe auditar. Este paquete de auditoría se compondría de lo siguiente:

- > Copias de los procedimientos o documentación a auditar. El auditor con dicha información / documentación podrá realizar sus anotaciones oportunas.
- > Copia de la lista de comprobación troncal del proceso.

Esta lista deberá ser vuelta a redactar y completada por el auditor en función del análisis que haga de la documentación relativa.

- > Resultados de auditorías anteriores. Con el objetivo de que el auditor conozca las conclusiones obtenidas y pueda controlar que las acciones correctivas de aplicación han sido eficaces.

Una vez inmersos dentro del proceso de auditoría, es de suma importancia que el auditor se asegure de que las muestras representativas se seleccionan al azar. Por ejemplo, si estamos auditando el proceso de mejora continua de la Organización, revisando todas las acciones correctivas, podremos extraer planes PAC (Planes de acción correctiva) de cada una de las entradas del proceso, que podrían ser:

- > Auditorías internas
- > Auditorías externas
- > Revisión por la dirección
- > Reclamaciones de los clientes
- > Informes de no conformidad internas
- > ...

El auditor debe evitar en todo momento preguntar al auditado por un ejemplo ya que siempre intentará darle el mejor que tenga, sino que será el auditor el que diga "enséñeme el registro XX". En el caso en que el auditado nos proponga una muestra representativa, deberemos asegurarnos de ampliarla y extraer más muestras al azar.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/10/22/la-realizacion-de-la-auditoria-ii-muestreo-de-datos/>



# 13

## La auditoría Interna III. La reunión inicial

### AUDITORÍA INTERNA

Antes de enfrentarnos a un proceso de auditoría es fundamental que el equipo auditor lleve a cabo una reunión inicial con los auditados.

El objetivo de esta reunión es establecer un clima adecuado para la auditoría y garantizar que tanto los auditores como los auditados compartan los mismos objetivos, además de cuadrar la agenda y tener clara la metodología de la auditoría.

Podemos diferenciar dos tipos de reuniones:

1. La reunión inicial en grupo
2. La reunión inicial individual

**La reunión inicial en grupo** debe de realizarse con el mayor número posible de auditados y contar con la presencia de la dirección. Es una reunión corta, de unos 15 minutos, que prepara el entorno de la auditoría. Normalmente se hace llegar a los auditados el propósito de la auditoría, el plan, los horarios y por supuesto, dejar un turno de preguntas para que los auditados se deshagan de las inquietudes típicas.

La reunión puede ser más formal o menos dependiendo de las características de la organización, fundamentalmente su tamaño y la cultura de la calidad que posea. Puede realizarse en la sala de juntas o bien de manera informal en el departamento, pero es fundamental para que todos los auditados "entren en situación".

**La reunión inicial individual** es la más importante. Si como auditores directamente nos dirigimos al auditado y comenzamos a realizarle preguntas, probablemente no consigamos los objetivos esperados. Tenemos que entender que nosotros, los auditores, conocemos perfectamente los requisitos de la norma, y ellos, los auditados, mejor que nadie su proceso, sus puntos débiles y sus fortalezas y el objetivo es que entre los dos consigamos identificar las falencias y las áreas de mejora para llevar a la organización a la excelencia.

Lo principal es dejar bien claro cuál es el propósito de la auditoría y no convertir el proceso en un interrogato-

rio, sino en una conversación fluida donde el auditado no tenga ningún problema en preguntar y aportar. Si generamos un clima cómodo el auditado no tendrá inconvenientes en expresar sus "sentimientos" sobre la ISO 9001. Puede ser que nos diga que la calidad sólo es papeleo, que es una inutilidad, que manejan el proceso de manera independiente a los requisitos de la ISO. En este momento estamos ante una oportunidad para simplificar el proceso que estamos auditando, aumentando así la rentabilidad de la organización.

Tenemos que evitar que el auditado sienta que el día de la auditoría es un día de inspección, de examen, de posibilidad de que lo sancionen reduciéndole su sueldo... ¡no!. Es la magnífica oportunidad que tienen de expresar sus logros, sus éxitos, cómo las mejoras que propusieron han dado sus frutos y resultados y cómo sus problemas se pueden convertir en oportunidades de mejora.

Este proceso clave debe de dejarse recogido en el procedimiento de Auditoría Interna de la organización especificando sus objetivos.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/09/17/la-reunion-inicial-auditoria-interna-iii-parte/>

# 14

## La auditoría interna IV. La entrevista

### AUDITORÍA INTERNA

La entrevista es una de las técnicas de auditoría que vamos a repasar en esta serie de post sobre las Auditorías Internas de un Sistema de Gestión de Calidad.

Según la RAE una entrevista es un encuentro y conversación entre dos o más personas para tratar sobre un asunto determinado. En nuestro caso la entrevista es el encuentro entre el auditor o los auditores y el auditado o los auditados para tratar sobre el proceso objeto de la auditoría.

Siguiendo los pasos que hemos establecido en esta serie



de post, una vez concluida la reunión inicial individual pasamos a "entrevistar" al auditado.

Los **objetivos de la entrevista** en una auditoría se pueden resumir en:

- > Conseguir información del propietario o de los responsables del proceso objeto de auditoría.
- > Facilitar la recogida de la información.
- > Realizar un acercamiento con el personal de la empresa, con el que se interactuará durante el proceso de la auditoría para recabar sus opiniones, sentimientos...
- > Aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que puede encontrar el auditado.

Las entrevistas pueden ser estructuradas, es decir se plantean las preguntas de antemano y son las mismas normalmente para todos los entrevistados o **no estructuradas** donde el auditor en base del problema y los objetivos va elaborando las preguntas sobre la marcha. La entrevista estructurada permite que la información obtenida sea uniforme y además no precisa de auditores muy bien entrenados, en cambio la no estructurada permite profundizar en temas de interés y se adapta como vamos a ver ahora a las susceptibilidades de cada entrevistado.

La gran ventaja de la entrevista, en general, es que es una **herramienta muy flexible** que se puede adaptar a cualquier situación. Por ejemplo si el auditado, después de la reunión inicial está nervioso podemos comenzar a hablar sobre algo que creemos que el auditado domina o que le puede interesar para aliviar tensiones e ir introduciéndonos poco a poco en las preguntas clave sobre los procesos.

Una vez "roto el hielo" debemos orientar nuestras preguntas a conocer todo lo que podamos sobre el proceso. "¿Me puede explicar como funciona esto?" es una buena pregunta para empezar.



La entrevista tiene que transcurrir de manera que vayamos verificando la conformidad del cumplimiento de la norma. Para ello es bastante recurrente acudir a listas de chequeo y evidentemente ir comprobando todo, no sólo mediante preguntas, sino por verificación mediante registros y documentación.

El momento más delicado es cuando detectamos una no conformidad. Hay que comunicársela al auditado de la forma más correcta posible. "No localizo los resultados del trimestre pasado, ¿los tenéis en un lugar distinto o aún no los habéis considerado?", "Parece que este trabajo se puso en marcha sin la conformidad del cliente". Siempre hay que tratar de evitar destacar una no conformidad como un error, es mucho mejor centrarnos en la mejora o en la acción correctiva a aplicar en un ambiente positivo.

Al finalizar la entrevista es bueno **resumir con el auditado las conclusiones** y qué es lo que se va a notificar como incidencia. Es mucho mejor comentarlo ahora que no en la reunión de conclusiones.

#### Ventajas de la entrevista:

- > La entrevista es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos
- > La información que el auditor obtiene es muy superior que cuando se limita a la lectura de respuestas escritas
- > A través de la entrevista se pueden captar los gestos, los tonos de voz, los énfasis, etc., que aportan una importante información sobre el tema y los auditados.

#### Desventajas:

- > Limitaciones en la expresión oral por parte del auditor y auditado.
- > Es muy común encontrar personas que mientan, deforman o exageran las respuestas por eso es esencial siempre comprobar mediante registros o documentos lo que nos cuentan las personas.
- > Muchas personas se inhiben ante un auditor y les cuesta mucho responder con seguridad y fluidez una serie de preguntas.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/09/20/la-entrevista-auditoria-interna-iv-parte/>

# 15

## La auditoría interna V. Equipo de selección y responsabilidades

### AUDITORÍA INTERNA



Antes de continuar adentrándonos en las técnicas de auditoría, no queremos dejar de pasar por alto un paso previo muy importante que es la selección del equipo auditor.

En primer lugar es saber el número de auditores aproximado que debe de manejar nuestra empresa. Normalmente no nos vamos a poder permitir mantener un número de auditores internos en nómina, dedicados exclusivamente a estas labores por lo que serán empleados que ya desempeñan otras funciones.

El número de auditores internos siempre será mayor o igual a dos y variará en función del tamaño de la organización, el tipo de producto o servicio prestado y el alcance de la auditoría. No debemos sobrecargar al personal con muchas auditorías al año puesto que de lo que se trata es que estas no sean superficiales y estén bien preparadas, por ello es preferible contar mejor con un mayor número de auditores.

En segundo lugar debemos tener en cuenta la motivación de las personas. Hay empleados a los que realizar una auditoría interna supone un problema ya que no se sienten cómodos "husmeando" en el trabajo de los demás. Esto ocasionará que la auditoría no sea objetiva, sea muy superficial y la labor no tenga los resultados esperados. Quien audite deberá ser un "apasionado" de la calidad.

Como tercer ítem tenemos que tener en cuenta la preparación académica y la experiencia del auditor. Hay organizaciones y procesos que precisan tener conocimientos

técnicos muy específicos. Por ejemplo, en una empresa de alimentos el auditor deberá de tener conocimientos específicos sobre HACCP, Codex Alimentario y legislación específica.

Los auditores internos no deben ser empleados sólo del departamento de calidad. La ISO 9001 no es del departamento de calidad, es de toda la organización por lo que debemos de dar un enfoque sistémico y global haciendo partícipes a personas de todos los departamentos y áreas. Si la empresa tiene posibilidad, tener un auditor interno por cada departamento tiene grandes ventajas. Primero son auténticos motores de mejora continua que impulsarán la implementación de acciones de mejora en cada departamento, por otro lado además son auditores internos no sólo durante el tiempo que dura la auditoría, sino durante todo el año.

Finalmente nos gustaría reseñar algunas cualidades, características o atributos que debe de recoger un auditor eficaz, según lo especificado en la ISO 19011.

1. **Ética:** El auditor ha de ser justo, veraz, sincero, honesto y discreto.
2. **Imparcialidad:** debe de estar abierto a considerar distintos puntos de vista e ideas alternativas. Si el auditor

interno encuentra procesos que se realizan de diferente manera a cómo él los realiza en su departamento y están procedimentados y son eficaces.

3. **Diplomacia:** debe de tener mucho tacto para tratar con las personas. El auditor debe de reconocer a la persona a la cual está auditando tratándola con respecto y valorando su trabajo, además de comunicar las conclusiones de forma diplomática, respetando la experiencia del auditado.
4. **Observación:** el auditor debe de estar pendiente en todo momento de las actividades que están sucediendo a su alrededor y no sólo centrarse en la lista de comprobación. Debe de estar atento y focalizar en las actividades que merezca la pena profundizar.
5. **Percepción:** debe de apreciar las situaciones cambiantes y adaptarse a ellas.

---

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/09/24/el-equipo-de-auditoria-interna-seleccion-y-responsabilidades-auditoria-interna-v-parte/>



# Gestión del Riesgo y Continuidad de Negocio

*La continuidad del negocio está ligada a una buena gestión de los riesgos empresariales. Riesgos que necesitan ser analizados y controlados para garantizar la supervivencia de una organización.*



# 16

## ISO 22301. Necesaria para la Continuidad de Negocio

CONTINUIDAD DE NEGOCIO



Cada vez encontramos relaciones comerciales más complejas, interdependiente y globales. Cualquier incidente ocurrido en nuestra organización o incluso, en el entorno, puede llegar a paralizar la actividad suponiendo consecuencias directas para los clientes y para nuestra organización. Por este motivo es imprescindible contar con un sistema corporativo que identifique escenarios de riesgo y un plan con el que poder mantener la actividad normal en funcionamiento, sin preocupar lo que pueda ocurrir.

Es aquí dónde entra en juego la norma ISO 22301. Es una norma que proporciona los requisitos necesarios para implantar, mejorar, diseñar y certificar un Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio. Además, ofrece una garantía del método utilizado así como las prácticas realizadas. De tal manera, que se minimizan los posibles incidentes con las partes interesadas, con el entorno del negocio y con los clientes. A rasgos generales, digamos que la certificación ISO 22301 es una manera de cumplir leyes, de mejorar la imagen y la reputación empresarial, de afianzar el gobierno corporativo, y de crear un clima ideal con las personas a las que afecta la actividad de la empresa (empleados, proveedores, partes interesadas y clientes).

El nombre completo de la norma es ISO 22301:2012 Se-

guridad de la sociedad- Sistemas de gestión de la continuidad del negocio- Requisitos. Sustituye a la norma 25999-2. Ambas son bastante similares aunque la ISO 22301 podría considerarse como una actualización de la ISO 25999. Las principales diferencias han estado en temas relacionados con conocimiento de la organización, conocimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, compromiso de la dirección, sistema de comunicación o aviso, y supervisión, medición, análisis y evaluación.

En cuanto al contenido de la norma, podríamos clasificarlo en dos etapas:

1. BCM (Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio) ciclo de vida, principales etapas:
  - > Comprender la organización
  - > Definir la estrategia BCM
  - > Desarrollar e implantar una respuesta BCM
  - > Probar, mantener y revisar
2. Plan, Do, Check, Act se aplicará a la estructura de todos los procesos.

La certificación ISO 22301 puede ser obtenida por cualquier organización, con o sin ánimo de lucro, privada o pública, grande o pequeña, etc. Aplicándola son numerosos los beneficios que se pueden obtener. Algunos de ellos:

- > Procedimientos acorde a criterios con reconocimiento internacional.
- > Entorno de continuidad del negocio como eje fundamental del Gobierno Corporativo.
- > Compromiso con la continuidad en todos los niveles de la organización.
- > Diferenciación en el mercado por imagen corporativa, actitud proactiva y prestigio.
- > Aportación de confianza y credibilidad.
- > Reducción de responsabilidad con los riesgos.

ISOTools le aporta lo necesario para conocer la norma ISO 22301, necesaria para la tranquilidad de la organización a la hora de posibles riesgos. Con la certificación mejorara los mecanismos de actuación de tal forma que aportará seguridad a sus empleados, así como confianza.

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/05/14/iso-para-la-continuidad-de-la-empresa-muy-necesaria-iso-22301/>

# 17

## Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio

CONTINUIDAD DE NEGOCIO



ISO 22301:2012 especifica los requisitos para planificar, establecer, implementar, operar, monitorear, revisar, mantener y mejorar continuamente un **Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio**. Los requisitos especificados en la norma ISO 22301:2012 son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, o sus partes, independientemente del tipo, tamaño y naturaleza de la organización.

La norma desarrolla los requisitos a cumplir por un SGCN o BCMS (siglas en inglés de Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio) en cada uno de los ámbitos de la organización: alcance, liderazgo, responsabilidad de la dirección, planificación, soporte, designación de recursos, operación, evaluación y mejora continua.

Esta norma es relativamente nueva ya que se publicó el pasado 15 de Mayo. Es una evolución de la norma BS 25999-2:2007, norma británica que establece los requisitos para un Sistema de Gestión de la Continuidad (BCM) y de la UNE 71599-1:2000, norma española basada en las directrices de la anterior. La ISO 22301 va más allá aportando información práctica y soluciones enfocadas a la BCMS con el objetivo de ayudar a las empresas a **estar preparadas** frente a un incidente de manera que este tenga el menor impacto posible en su actividad.

Grandes accidentes como los atentados de las Torres Gemelas en Nueva York o el incendio de la Torre Windsor en Madrid hicieron que empresas llegaran a desaparecer o quedaran gravemente afectadas ya que la mayoría conservaban sus principales activos de información en el mismo espacio físico y no contaban con medidas que previeran sucesos de tal magnitud y gravedad.

No es necesario que nuestras oficinas se incendien para

que la actividad de nuestra empresa se vea gravemente afectada. Si nos roban el servidor o se estropea no sabemos ni si es posible continuar con la actividad normal de la empresa, si vamos a poder recuperarla o en cuánto tiempo podemos volver a la actividad normal.

Los requisitos especificados en la norma ISO 22301:2012 son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, o sus partes, independientemente del tipo, tamaño y naturaleza de la organización. La extensión de la aplicación de estos requisitos depende del entorno operativo de la organización y la complejidad.

La BCMS es parte de la gestión general del riesgo en una compañía y tiene áreas superpuestas con la gestión de seguridad y tecnología de la información. La BCM establece mecanismos y medidas con el objeto de garantizar que se mantiene la actividad de las empresas en caso de incidentes que pongan la actividad en peligro.

¿Cuáles son los aspectos principales a tener en cuenta en un BCMS?

- > Reaccionar a la interrupción de actividades del negocio y protegiendo sus procesos críticos.
- > Reducir, a niveles aceptables, la interrupción causada por los desastres y fallos de seguridad a través de una combinación de controles preventivos y de recuperación.
- > Identificar los procesos críticos de negocio e integrar los requisitos de gestión de la seguridad de información para la continuidad del negocio con otros requisitos de continuidad relacionados tales como operaciones, proveedores de personal, materiales, transporte e instalaciones.
- > Analizar las consecuencias de los desastres, fallos, para implementar planes de contingencia y asegurar que los procesos del negocio se pueden restaurar en los plazos requeridos.
- > Integrar la seguridad de la información dentro del plan general de continuidad del negocio y del resto de procesos de gestión.

ISOTools pone a disposición de las organizaciones todas las herramientas necesarias para la implementación de estos tipos de sistemas mediante la plataforma tecnológica líder en la gestión de la calidad y la implantación de modelos estratégicos, gestión por procesos y de personas.

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/08/07/continuidad-de-negocio-iso-223012012/>



# 18

## Nueva ISO 27000:2013. Cambios a tener en cuenta.

ISO 27001



Como ya debéis saber, la International Organization for Standardization, ha publicado la última versión de la norma ISO 27000 de Gestión de Seguridad de la Información, la ISO 27000: 2013 que sustituye a la ISO 27000: 2005.

Entre dichas normas existen multitud de diferencias y aunque las mismas no son demasiado drásticas dedicaremos este artículo a su análisis.

- > El cambio más evidente en la nueva versión de la norma es el de su **estructura** la cual se adapta a todas las normas de gestión. Además en esta nueva norma se eliminan los anexos B y C permaneciendo, tan solo, el anexo A.
- > Las **partes interesadas** cobran gran importancia en esta versión, ya que incluye a accionistas, clientes, autoridades, socios, etc. La norma posee un listado de posibles partes interesadas en una organización.
- > Los conceptos "**documentos**" y "**registros**" pasan a llamarse información documentada, en esta nueva norma.
- > La **evaluación de riesgos** ya no se realizará a partir de los activos, las vulnerabilidades y las amenazas sino

que estos solo se emplearán para establecer los riesgos consecuencia de la Integridad, la Confidencialidad y la Disponibilidad. Con este cambio se logra aportar capacidad de decisión a la empresa a la hora de identificar los riesgos.

- > En el **informe de objetivos** propuestos por la empresa, ahora, será necesario especificar quién será el responsable de comprobar que se realizan, el responsable de medirlos y además con qué frecuencia lo hace. También será necesario especificar como se planea

hacer posibles los objetivos.

- > Las **acciones preventivas** también son objeto de cambio en la norma 27001, ya que la nueva versión no incluye acciones preventivas ya que estas pasarán a formar parte de la evaluación del riesgo y el tratamiento.
- > Por otro lado, las **acciones correctivas** se clasifican en dos tipos, las enfocadas a hallar solución a no conformidades y las dedicadas a eliminar la causa que provoca no conformidades.
- > En la nueva norma también será necesario indicar toda la información relativa a la **comunicación**, incluyendo los requisitos a comunicar, cuando, como y a quién se comunica etc.

Estos cambios no solo modifican a la norma anterior sino que la mejoran al hacerla más fácil de integrar a otras normas ISO como la ISO 9001 y o la norma ISO 20000.

Gestión de riesgos de la información según la 27001:2013 La ISO 27000:2013 aporta mayor libertad a las empresas, las cuales podrán adaptar el Sistema de Gestión a sus necesidades, lo cual mal interpretado puede ser una excusa para que las empresas no se esfuer-

cen y traten de cumplir el mínimo de requisitos.

ISOTools ya ha adaptado su plataforma a los nuevos cambios de la normativa, haciendo posible facilitarle la implantación y el mantenimiento de su Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

La plataforma ISOTools es totalmente parametrizable por lo que se adapta a las necesidades propias de cada organización.

ISOTools automatiza y simplifica el tedioso proceso de implantación y posterior seguimiento requerido por las normas internacionales, así como los modelos de Excelencia y cualquier otro tipo de estándar internacional.

ISOTools le permite ahorrar, tiempo, dinero y papel.

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/03/21/nueva-iso-270002013-cambios-a-tener-en-cuenta/>

# 19

## Nueva evaluación del riesgo según la ISO 27001:2013

NUEVA ISO 27001:2013

¿Se tiene una política formal y se han adoptado controles adecuados para la protección de riesgos? ¿Cuánto pagaría la competencia por su información confidencial? ¿Su base de datos está protegida?

Para poder responder a estas preguntas de manera contundente, y poder protegernos de forma óptima hacia todos los ataques en cuanto a seguridad de la información, tenemos que tener muy presente en nuestra organización norma ISO 27001.

Esta norma supone que los riesgos en seguridad de la información son controlados por parte de la organización de una forma eficiente, tanto para la propia empresa en sí, como para el resto de empresas del entorno.

Este artículo está sostenido en la reciente actualización de la norma ISO 27001 respecto a su versión anterior, la ISO 27001:2005.

Uno de los cambios producidos es la Evaluación de los Riesgos.

Antes de señalar dichos cambios queremos recordarle como se está realizando esta valoración del riesgo hoy en día conforme la ISO 27001:2005:

La evaluación de riesgos debe ser comprobada en intervalos planeados y revisar riesgos residuales y los niveles de riesgo aceptables que han sido identificados, todo ello teniendo presente los cambios en:

- > Organización
- > Objetivos empresariales
- > Factores externos
- > Tecnología
- > Amenazas identificadas
- > Controles implementados

Una gestión eficaz de la evaluación de riesgos de la seguridad de la información permite garantizar:

- > Confidencialidad
- > Integridad
- > Disponibilidad

La evaluación de riesgos debe cerciorar que la evaluación de riesgos que generan resultados comparables y reproducibles.

Una vez explicado puntualmente, el formato actual de la evaluación de riesgos, pasaremos a describir que cambios se han producido en este campo de la norma, cabe señalar que no son riesgos demasiados drásticos pero que sí cobran gran importancia para nosotros.

Los activos, vulnerabilidades y las amenazas ya no son la base de la evaluación de riesgos. Sólo se solicita para identificar los riesgos asociados con la Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad. La norma permite mayor libertad en la forma en que se identifican los riesgos.

El concepto de la determinación del nivel de riesgo en base a consecuencias y probabilidad sigue siendo el mismo y en contraposición el concepto de propietario de los activos se ha ido.

Añadir que la metodología de evaluación del riesgo no necesita ser documentada, aunque si debe ser previamente definido el proceso de evaluación

Por último comentar el nacimiento de nuevo término "risk owners", por lo que el nivel de responsabilidad es empujado hacia un nivel más alto.

Desde ISOTools contamos con experiencias y soporte



suficiente para adaptarnos a los nuevos cambios de ISO 27001, por ellos estamos tranquilos de que nuestros clientes van a seguir teniendo una confianza del 100% en nosotros.

ISOTools es la plataforma tecnológica necesaria para la mejora continua en empresas comprometidas con lograr una ventaja competitiva en el sector con el que se desarrollan.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/06/19/nueva-evaluacion-del-riesgo-segun-la-iso-270012013/>

# 20

## Diagnóstico de la Seguridad de la Información

NUEVA ISO 27001:2013

¿Qué es un diagnóstico de la Seguridad de la Información?

El diagnóstico de la seguridad de la información es el acto de investigar y analizar los riesgos asociados a los procesos del propio negocio y su entorno.

Un diagnóstico eficaz va a permitir:

- > Conocer los activos y recursos a proteger, los puntos vulnerables de cada proceso y las amenazas asociadas.
- > Evaluar la viabilidad y efectividad de los controles de reducción a la exposición de amenazas que se están desarrollando.
- > Identificar el nivel de riesgo aceptable para que la organización pueda existir.
- > Calcular el coste del impacto de materialización de las amenazas identificadas.
- > Valorar la capacidad de recuperación frente a incidentes y la probabilidad de continuidad de los procesos del negocio.
- > Elaborar planes de acción para la mejora y solución de los puntos críticos.

#### ¿Qué se debe diagnosticar?

Las organizaciones se estructuran en sistemas con el fin de alcanzar unos objetivos mediante la aplicación de procesos. Por ello, para el diagnóstico eficiente de seguridad de la información se recomienda el análisis funcional de la organización, considerando las siguientes áreas:

- > Sistema de gestión, políticas, planes de seguridad y base reglamentaria.
- > Inventario de Hardware, Software y la evaluación de su valor real y de pérdida.
- > Seguridad de la red e Internet.
- > Accesos remotos y uso de servicios de acceso a aplicaciones de la organización.
- > Publicaciones de la organización.
- > Ordenadores de mesa y estaciones de trabajo en red.
- > Seguridad física y ambiental de la Edificación.
- > Fronteras de responsabilidades y disciplina tecnológica de la red.

Todas ellas deben estar identificadas e inventariadas. Así mismo, de cada una de ellas deben verificarse diferentes aspectos básicos relacionados con la normativa vigente, la aplicabilidad al caso real de la organización, la eficiencia del control ejercido, el valor económico, la empleabilidad y la formación del personal encargado.

#### ¿Cómo se debe realizar el diagnóstico?

El diagnóstico de la seguridad de la información propone un enfoque sistémico y por objetivos, aplicado a los principios básicos de evidencia, análisis, síntesis y de control. El procedimiento para acometer el diagnóstico se puede resumir en las siguientes fases:

# Diagnóstico Seguridad de la Información



- > Presentar el programa de diagnóstico con la definición de los objetivos, identificación de activos y recursos, técnicas a aplicar, recursos disponibles y temporalización.
- > Contar con personal formado y cualificado oficialmente que sea capaz de verificar y revisar los equipos y aplicaciones informáticas, la red y el personal a cargo.
- > Establecer un expediente que registre evidencias, organice la documentación solicitada, recopile actas y material relacionados con las pruebas realizadas.
- > Presentar un informe con los resultados del diagnóstico que recoja la identificación del sistema, las fechas de ejecución, el equipo encargado, los criterios de medición y objetivos comprobados, los resultados finales, los elementos no conformes, una conclusión final y una serie de recomendaciones de mejora.

ISOTools es la plataforma tecnológica que permite ejecutar el diagnóstico de seguridad desde el momento cero, aplicando el enfoque a procesos para evaluar globalmente todas las áreas de la organización.

ISOTools cumple los objetivos del diagnóstico, facilita

determinar el GAP de la organización con respecto a los niveles de madurez requeridos, evaluar los riesgos, analizar los controles y poder determinar un Plan de Acción, para comenzar a trabajar en los procesos críticos para la organización.

Las ventajas que ofrece la automatización del proceso de diagnóstico con ISOTools son:

- > Fácil identificación de activos y recursos a diagnosticar.
- > Permite una evaluación individual intuitiva, mediante un cuestionario equilibrado en alcance y precisión.
- > Aplicabilidad para diferentes diagnósticos basados en modelos contrastados y la participación de expertos.
- > Fomenta el entorno colaborativo mediante el uso de herramientas para gestionar y alcanzar una evaluación consensuada.

ISOTools ofrece un conjunto de potentes aplicaciones parametrizables que ayudan a las organizaciones en todas las fases del diagnóstico de la Seguridad de la Información: evaluación del riesgo, evaluación de la eficacia de controles, check list, incidentes TI, gestión de reports e indicadores.

## VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/11/21/un-peligro-diagnosticado-es-un-peligro-evitado-diagnostico-de-la-seguridad-de-la-informacion/>

# 21

## ISO 31000 para la Gestión del Riesgo

ISO 31000

Todas las acciones y procesos de una organización están sometidas a una serie de amenazas, aumentando su vulnerabilidad y comprometiendo su rentabilidad. Un ejemplo de estos riesgos son los accidentes laborales, enfermedades, incendios u otras catástrofes naturales, sin olvidar las amenazas propias del negocio.

La Norma ISO 31000 fue publicada en 2009 por la ISO, Organización Internacional de Normalización y adoptada por AENOR en 2010, con carácter voluntario no certificable.

La familia de las normas ISO 31000 está destinada a proporcionar los principios y directrices generales de Gestión del Riesgo, de forma sistemática y transparente. La Norma persigue organizar la multitud de normas actuales y métodos de todas las industrias, temas y regiones bajo un estándar homogéneo y universalmente reconocido para ofrecer a los profesionales y organizaciones que desarrollan procesos de gestión de riesgos una guía integral de desempeño en cualquier sector de actividad.

La estandarización de todos los protocolos de gestión del riesgo se ha centrado en:

- > Cubrir las lagunas legales en la gestión de riesgo empresarial.
- > Alinear los objetivos de los marcos de gobernanza con la norma ISO 31000.
- > La incorporación de mecanismos de información sobre la gestión del riesgo.
- > La creación de criterios uniformes de evaluación y medición de riesgo.

En la actualidad, la familia ISO 31000 incluye:

- > ISO 31000:2009 – Principios y Directrices sobre la aplicación
- > ISO / IEC 31010:2009 – Gestión de Riesgos – Técnicas de evaluación de riesgos
- > Guía ISO 73:2009 - Gestión de Riesgos – Vocabulario



- > ISO 31000:2009 proporciona directrices genéricas para el diseño, implementación y mantenimiento de los procesos de gestión de riesgos para "cualquier empresa pública, privada o comunitaria, asociación, grupo o individuo."

El enfoque transversal del sistema de gestión del riesgo pretende alinear todas las tareas estratégicas, de gestión y operativa de una organización a través de una serie de 11 principios, una estructura organizacional en los proyectos, las funciones y los procesos hacia la detección, evaluación, control y minimización del riesgo en todos sus ámbitos, teniendo en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos acordados.

El enfoque de ISO 31000:2009 en toda la organización implica a una serie de profesionales como:

- > Alta dirección
- > Trabajadores de departamentos de seguridad, calidad y prevención de riesgos
- > Analistas de riesgo y los funcionarios de la administración
- > Gerentes de áreas y jefes de proyecto
- > Auditores internos
- > Subcontratas y profesionales independientes

Aunque el diseño y la implantación de la gestión de riesgos dependerá de las diversas necesidades de cada organización, de sus objetivos concretos, contexto, estructura, operaciones, procesos operativos, proyectos, servicios, etc. No se presupone como un proceso complicado para las organizaciones.

La mayoría de las implicaciones para la adopción del nuevo estándar se basa en la re-ingeniería de las prácticas de



gestión existentes para dar conformidad a los requisitos de documentación y comunicación de la nueva gestión del riesgo operativo; incluyendo un compromiso formal de la Alta Dirección de desarrollar estrategias eficaces para la aplicación del estándar a través de las cadenas de suministro y operaciones comerciales.

La plataforma tecnológica ISOTools ayuda a las organizaciones a agilizar el proceso de implementación y facilita la gestión del riesgo, centralizando todos los procesos y comunicando a los responsables sus proyectos.

ISOTools facilita a las organizaciones, de forma integrada, identificar, analizar, evaluar, monitorizar y administrar sus riesgos corporativos, ayudando a proteger los activos materiales, inmateriales y personales de las empresas dando a conocer los riesgos que afectan a la organización e involucrando a todas las instancias de la misma en su gestión. Además faculta a la organización para conseguir sus objetivos aumentando sus probabilidades de éxito y reduciendo sus incertidumbres.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

[http://www.isotools.org/2013/11/22/gestion-del-riesgo\\_iso31000/](http://www.isotools.org/2013/11/22/gestion-del-riesgo_iso31000/)

# 22

## ISO 31000. Los 11 principios de la Gestión de Riesgos

ISO 31000

Toda institución, organismo o empresa independientemente de su tamaño está sometida a riesgos los cuales les puede afectar a la consecución de sus objetivos.

La gestión de riesgos permite mejorar potencialmente la gestión de las empresas, especialmente en aspectos como:

- > Protección personal y material.
- > Estrategias y tomas de decisiones.
- > Mejora de la imagen de la empresa.
- > Aumento de la competitividad frente a otras empresas.
- > Etc.



Los riesgos amenazan a las empresas de forma permanente, por lo que se han ideado métodos de detección, administración y diagnóstico de riesgos encaminados a la consecución de los objetivos integrales de la empresa, se trata de los Modelos de Gestión de Riesgos.

¿Se pueden gestionar de los riesgos basándonos en tan solo 11 principios?

Eso es lo que ha logrado la Organización Internacional de Normalización con la generación de la Norma ISO 31000, la cual reúne once principios que permiten gestionar los riesgos que pueden afectar a una empresa.

Estos son los principios que según la ISO 31000 debe cumplir la gestión una empresa para incrementar su eficacia:

1. Crear Valor: la gestión de los riesgos debe crear valor y mantenerlo, lo cual permite alcanzar los objetivos de la empresa ya sea de la índole de Seguridad o de cualquier otra.
2. Estar integrada en los procesos de la organización: la gestión de Riesgos nunca debe considerarse como una práctica aislada sino que debe formar parte de las actividades y procesos que realiza la empresa.



3. Está presente en el proceso de toma de decisiones: debe estar presente en la toma de decisiones, facilitando la selección de las distintas alternativas.
4. Trata explícitamente la incertidumbre: las dificultades que se presentan a las empresas así como los aspectos inciertos de las tomas de decisiones, deben ser tratados por la gestión de riesgos para tratar de conocer el origen de la incertidumbre y como se puede tratar.
5. Es sistemática, estructurada y se utiliza a su debido tiempo: la gestión de Riesgos contribuye a la eficiencia y por tanto a la obtención de resultados confiables.
6. Se basa en la mejor información de la que se dispone: la gestión de Riesgos debe realizarse teniendo en cuenta la opinión del personal especializado y con experiencia, debe basarse en la observación, en la previsión y la experiencia.
7. Se adapta a circunstancias locales y específicas: existe una perfecta coordinación entre las necesidades del sector concreto al que pertenece la empresa a implementar y la gestión de riesgos.
8. Valora los factores humanos y culturales: identifica toda percepción de las partes implicadas faciliten o en-

torpezcan la labor de la empresa.

9. Es transparente e inclusiva: la gestión de Riesgos debe basarse en la comunicación de las partes implicadas y tenerlas en cuenta a la hora de tratar los riesgos.
10. Es dinámica iterativa y sensible al cambio: la gestión de Riesgos permitirá detectar los riesgos permitiendo que la empresa experimente cambios, la labor de asegurarse de que esto ocurra es responsabilidad de la organización.
11. Facilita la mejora continua a de la organización: es fundamental que la empresa desarrolle un constante proceso de mejora continua.

ISOTools facilita la implantación y seguimiento de distintos Sistemas de Gestión, junto con numerosas certificaciones de distinta índole. ISOTools conforma una herramienta software que aborda cada proceso de un modo sencillo y eficiente reduciendo el tiempo dedicado a la preparación de auditorías y revisiones.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/12/06/los-11-principios-de-la-iso-31000-la-gestion-de-riesgos/>

# Acreditación en Salud

*Todos los clientes de entidades que cuenten con la metodología adecuada para conseguir la Acreditación en Salud y las que ya se encuentren acreditadas, obtienen grandes beneficios de las atenciones prestadas por la organización.*



# 23

## La Acreditación en Salud como metodología y herramienta de mejora

ACREDITACIÓN EN SALUD



La metodología utilizada en la evaluación de la calidad de la asistencia en salud y la herramienta que favorece a la mejora continua de los usuarios de las organizaciones de salud es la Acreditación en Salud.

Este tipo de acreditación lo llevan a cabo trabajadores cualificados y autorizados por la entidad acreditadora.

### ¿Para qué sirve la acreditación en salud?

Todos los clientes de entidades que cuenten con la metodología adecuada para conseguir la Acreditación en Salud y las que ya se encuentren acreditadas, obtienen ciertos beneficios en cuanto a la calidad de las atenciones prestadas por la organización. Al obtener la acreditación, la entidad alcanza:

- > Un incremento del reconocimiento dentro del sector.
- > Mejora de la eficiencia en sus procesos y recursos.
- > Un fortalecimiento de la competitividad en ámbito internacional.
- > Proporciona un servicio de calidad y un trato cercano con los clientes.
- > Analiza resultados para mejorar la salud de las personas.

La Acreditación en Salud es una decisión voluntaria que toma la entidad y que obliga a realizar autoevaluaciones para corroborar que los requisitos establecidos para dicho proceso se cumplen. Asimismo deben de contar con una política de seguridad para sus clientes.

Si la organización realiza su actividad conforme a los esta-

blecido por los estándares de calidad logran:

- > Favorecen el intercambio de información que demanden los usuarios.
- > Deciden basándose en las guías de manejo.
- > Fomentan el respeto y conservan la dignidad tanto de su personal como de los usuarios.
- > Mejorar las condiciones de trabajo.
- > Aumenta el dialogo interdisciplinario.
- > Promover las buenas prácticas clínicas y administrativas.
- > Fortalece la competitividad.
- > Desarrollar indicadores de calidad que encarguen de la medición de resultados obtenidos de la gestión clínica.
- > Etc...

El proceso de mejora continua de la calidad se ha apoyado en los estándares de acreditación dispuestos y consigue que:

- > Mientras dura el proceso de transformación y finalmente la organización se acredita, se garantiza la continuidad del trabajo.
- > Dentro de la organización existen distintos niveles administrativos y asistenciales, desde los cuales se comprometen para alcanzar resultados que favorezcan a los usuarios y a la propia organización.
- > Para la gestión empresarial se hace uso de herramientas de monitoreo y medición, proporcionando nuevas oportunidades de mejora.
- > Se implantan las mejoras y cambios necesarios que se han determinado con el correspondiente análisis de resultados.
- > En todo momento se tiene en cuenta las opiniones de los clientes sobre la empresa, para que en un futuro se le pueda dar respuesta a todas las necesidades que se definan.

ISOTools es una plataforma tecnológica que proporciona las directrices necesarias para realizar la implementación, mantenimiento y evaluación de la Acreditación en Salud. ISOTools le ayudará a incrementar las posibilidades de éxito.

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/08/14/la-acreditacion-de-salud-como-metodologia-y-herramienta-de-mejora/>

# 24

## Joint Commission. Acreditación Internacional en Salud.

ACREDITACIÓN EN SALUD



La Joint Commission es la Agencia Americana de Acreditación. Es una organización no gubernamental, independiente y sin ánimo de lucro que acredita a más de 20.000 organizaciones en Estados Unidos. Estas organizaciones son hospitales, servicios a domicilio, servicios ambulatorios, sanidad mental, servicios de asilos, laboratorios y sistemas de salud.

Este modelo de Acreditación Internacional nace en 1951 como un modelo que establece programas de buenas prácticas en hospitales. Posteriormente en 1987 se establece el sistema de medida de indicadores, establecimiento de estándares basados en los buenos procesos y la evaluación enfocada en dichos procesos, publicándose con posterioridad (en 1994) los reportes de cómo funcionan los procesos en las organizaciones que fueron acreditadas con el modelo internacional Joint Commission. Con posterioridad, en el 2003 se fijan las metas nacionales para la seguridad al paciente.

Como estructura corporativa, la Joint Commission se divide en:

- > **Joint Commission Resources (JCR)**, siendo el directorio ejecutivo con miembros internacionales en Europa, Oriente Medio, Asia y América Latina
- > y la **Joint Commision Internacional**, cuya misión es mejorar la seguridad y calidad de la atención en la salud de la comunidad internacional a través de la disponibilidad de educación, publicaciones, consultoría y evaluación de los servicio.

Con la implicación de ambas proporcionan a las organizaciones:

- > Educación
- > Entrenamiento
- > E-learning
- > Iniciativas para la seguridad de los servicios sanitarios
- > Consultoría
- > Acreditación Internacional

En la Joint Commission se establecen 368 estándares que poseen en su conjunto 1033 elementos medibles. Estos estándares se agrupan en dos tipos:

**Estándares centrados en el paciente**

- > Accesibilidad y continuidad de la atención
- > Derechos de la persona y de su familia
- > Evaluación de la persona
- > Atención y soporte de la persona
- > Educación de la persona y su familia

**Estándares centrados en la organización**

- > Gestión y mejora de la calidad
- > Prevención y control de la infección
- > Órganos de gobierno, liderazgo y decisión
- > Gestión y seguridad de las instalaciones
- > Formación y cualificación del personal
- > Gestión de la información

En cada estándar podemos identificar:

- > El estándar propiamente dicho
- > Descripción de intenciones al aplicar dicho estándar





- > Elemento medible que se registrará

Las organizaciones deben recoger todos los estándares, intenciones y elementos medibles en un “manual de estándares”, cuyas funciones son:

- > Identificar la prestación de la atención sanitaria
- > Gestionar y mejorar la calidad
- > Apoyar la autogestión
- > Gestionar el programa de la organización
- > Gestionar la información sanitaria

La acreditación y certificación de Joint Commission Internacional (JCI) es el proceso probado de que la organización necesita para ayudar a garantizar un entorno seguro para sus clientes, el personal y las visitas. Este proceso voluntario muestra el compromiso de las organizaciones para mejorar de forma permanente la seguridad del paciente.

Entre los beneficios de la acreditación y certificación de JCI podemos destacar:

#### Es un modelo específico para el sector sanitario, socio-sanitario y social

Está basado en la realidad de estos sectores y adapta los estándares a las características de las distintas tipologías de servicios. Los evaluadores son siempre profesionales con amplia experiencia en el sector a evaluar y específicamente formados para poder ofrecer a los centros sugerencias de mejora. El Comité de Acreditación está formado por representantes de las organizaciones profesionales médicas, de enfermería, de gestión y de la administración sanitaria, así como representantes de la propia JCI. Se logra así una gran identificación de los profesionales con este sistema y, por lo tanto, una amplia participación.

#### Está centrado en la atención a la persona

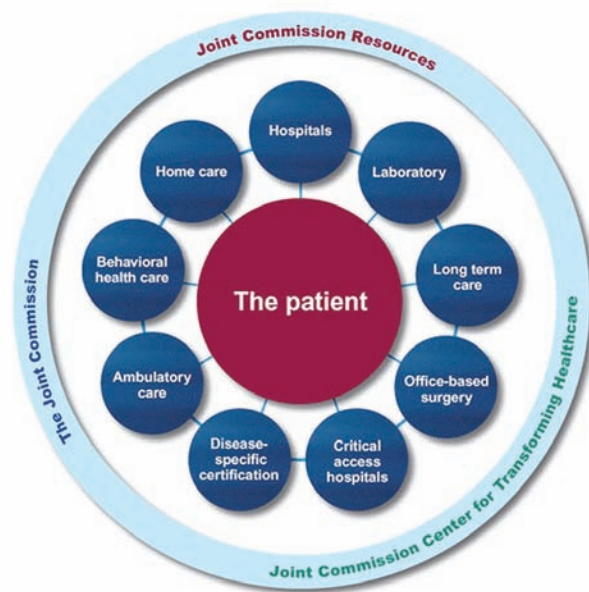
Desarrolla un enfoque asistencial que tiene al paciente como eje central y requiere una atención interdisciplinaria basada en sus necesidades y expectativas. Evalúa la calidad de la atención del paciente a lo largo de todo el proceso asistencial, desde su llegada a la organización hasta el momento del alta.

#### Fomenta la cultura de seguridad del paciente

Los estándares destacan especialmente los contenidos centrados en la seguridad del paciente y la reducción de riesgos en los procesos clínicos y asistenciales.

#### Evalúa todos los aspectos de la gestión

Introduce un modelo de gestión dinámico y participativo



basado en las mejores prácticas de los centros sanitarios. Orienta todas las fases de la gestión hacia la eficiencia y las mejores prácticas, desde la claridad de las responsabilidades de los líderes hasta los procesos críticos de la gestión de la organización o de la planificación estratégica.

#### Supone un importante instrumento de mejora para la organización

El proceso de preparación para la acreditación constituye un excelente horizonte para el desarrollo de la institución. La propia acreditación también ofrece un diagnóstico de la totalidad del centro que permite desarrollar un plan de calidad global. Representa, por lo tanto, un proyecto común de mejora para directivos y profesionales que es catalizador de cambios internos.

#### Ofrece un reconocimiento internacional de la atención que dispensa el centro

La acreditación de la Joint Commission Internacional demuestra públicamente que el centro cumple los requisitos de calidad de la institución de mayor competencia técnica del sector. Esta acreditación supone un reconocimiento de prestigio indiscutible a nivel internacional.

ISOTools pone a su disposición, a través de su plataforma tecnológica, las directrices necesarias para la implantación, el mantenimiento y evaluación de este modelo de Acreditación Internacional Voluntario.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/08/20/joint-commission-acreditacion-internacional-en-salud/>

# Balanced Scorecard

*La metodología de Cuadro de Mando Integral, publicada por los profesores David Norton y Robert Kaplan en el año 1992 apoya a las organizaciones de todo tipo para alcanzar un alineamiento estratégico que les permita definir y ejecutar su estrategia.*



# 25

## Definición estratégica, el rumbo en modelo balanceado. Alineamiento estratégico.

BALANCED SCORECARD



La semana anterior iniciamos una revisión de la metodología de **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)** publicada por los profesores David Norton y Robert Kaplan en el año 1992, que apoya a las organizaciones de todo tipo para alcanzar un alineamiento estratégico que les permita definir y ejecutar su estrategia.

En esta ocasión queremos compartir la estructura general del modelo **Execution Premium** (prima por ejecución) desarrollado por ellos en el 2008 y que consiste en el valor extraordinario que crea la organización cuando clarifica su estrategia y la ejecuta con seguimiento en el mercado.

La Execution Premium se puede manifestar de varias formas: como un incremento del precio de las acciones de la compañía, como un aumento de las ganancias, como un mayor reconocimiento de la marca, como una mayor lealtad por parte del cliente o como un mayor compromiso por parte de los empleados.

Si queremos enlazar sistemáticamente la formulación de la estrategia con la ejecución operativa, debemos pasar por seis etapas:

### 1. Desarrollar la estrategia

Al menos una vez al año, el equipo gerencial de la compañía debería reunirse para actualizar la estrategia de la organización e integrar cualquier cambio que sea necesario debido al desarrollo del mercado. Si la estrategia actual de la compañía está funcionando bien, sólo se requerirá de pequeños cambios, de lo contrario es necesario en-

contrar nuevo rumbo y validar la estructura conceptual.

### 2. Planificar la Estrategia

En esta etapa convertimos la estrategia en un mapa estratégico. La mejor herramienta es el Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral, en el cual podemos integrar los objetivos organizacionales en una estructura de causa – efecto que permita identificar escenarios posibles.

### 3. Alinear la Organización

La mayoría de organizaciones cuentan con varias unidades operativas, comerciales y de apoyo. Si deseamos implementar la estrategia, debemos contar con un plan estructurado para que todo el mundo esté al tanto y trabaje con el mismo fin. Aparte de alinear las unidades, también debemos alinear a los colaboradores. Dicho alineamiento debe ser tanto horizontal como vertical.

Algunas organizaciones pueden lograr mejoras puntuales sobre la base de un liderazgo carismático y de una gerencia con sentido común. Pero si nuestro objetivo es mejorar el desempeño a largo plazo, necesitaremos de un sistema formal de gerencia.

Para enlazar nuestra estrategia a largo plazo con las operaciones o procesos es fundamental su identificación y gestión.

### 4. Monitoreo y Aprendizaje

Una vez que los planes estratégicos y operativos de la firma estén definidos, la organización debe ejecutar la estrategia. Es necesario monitorear este proceso regularmente y, luego hacer cualquier ajuste que sea necesario. Esto se puede lograr mediante un conjunto de reuniones y con herramientas y metodología definidas para el efecto.

### 5. Evaluar y Adaptar

No todas las estrategias a largo plazo resultan rentables. Cuando especificamos una estrategia, nos basamos en un conjunto de supuestos. Pero algunos de estos supuestos pueden resultar diferentes a los esperados. Por tanto, es importante que revisemos la validez de la estrategia y tengamos la capacidad de realizar ajustes tanto a la definición, ejecución o sistema de monitoreo, en caso necesario, es decir el sistema debe ser dinámico y adaptable a las variaciones del mercado.

La Plataforma Tecnológica ISOTools BSC facilita la definición y monitorización de múltiples Cuadros de Mando con los indicadores de gestión de la organización.

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.ec/definicion-estrategica-el-rumbo-en-modelo-balanceado-alineamiento-estrategico/>

# 26

## Presente y futuro del modelo Balanced Scorecard

### BALANCED SCORECARD

El Modelo de Cuadro de Mando Integral, **Balanced Scorecard (BSC)**, apoya a las organizaciones de todo tipo a que alcancen un alineamiento estratégico que les facilite la definición y ejecución de la estrategia. Esta metodología fue publicada por David Norton y Robert Kaplan en 1992.

La secuencia lógica causa – efecto de BSC presenta una relación que permite la gestión de objetivos organizacionales bajo el principio de perspectivas relacionadas.

El modelo sugiere que mantendrá los procesos más controlados si la organización desarrolla competencias personales y un adecuado clima organizacional. Esto dará lugar a una mejora en el producto y servicio que supondrá un incremento en la satisfacción de sus clientes, para finalmente crecer y beneficiarse económicamente.

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, utilizan el modelo secuencial causa – efecto como las anteriores, pero en busca del incremento de satisfacción de sus usuarios. Para ello necesitan alinear y mejorar sus procesos internos con el desarrollo de competencias personales.

En el Ecuador, se ha utilizado el modelo del que hablamos, Balanced Scorecard, desde inicios del siglo XXI, en el 2001 se organizó el primer seminario internacional del Club Tablero de Mando Integral, en el que participaron consultores, empresarios y funcionarios de varias organizaciones. En este seminario se realizó un pequeño diagnóstico en el que se mostró que el modelo estaba en fases nacientes y, que la estructura conceptual era perfectamente entendida en el campo empresarial y académico.

Algunas organizaciones han venido confundiendo el modelo de alineación y balance estratégico con sencillos cuadros de control de indicadores (scorecards). Hoy día se ha podido comprobar en varias organizaciones que ya cuentan con modelos estratégicos adecuadamente balanceados y alineados con su estructura.

Un gran apoyo para conseguir esto han sido las herra-

mientas tecnológicas que han mejorado la gestión de los sistemas de medición y monitoreo, y su reducción de coste en el mercado va aumentando su uso.

El uso del modelo, tanto en organizaciones públicas como privadas, se está incrementando sustancialmente, debido a que es un modelo reconocido internacionalmente por los beneficios de alineamiento y despliegue de la estrategia.

Este artículo se engloba en una serie que hemos publicado de esta misma temática, incluyendo temas como:

- > Planificación estratégica en modelo BSC.
- > Monitoreo y aprendizaje organizacional.
- > Integración de modelos de gestión y su relación con Balanced Scorecard.
- > Definición estratégica, el rumbo en modelo balanceado, alineamiento estratégico.
- > Implementación de la estrategia, alineación de procesos y personas.
- > Integración de modelos de gestión y su relación con BSC.

La Plataforma Tecnológica ISOTools facilita la implementación, mantenimiento y automatización de la gestión de Estrategias Empresariales a partir de las bases del Balanced Scorecard.

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.ec/balanced-scorecard/>

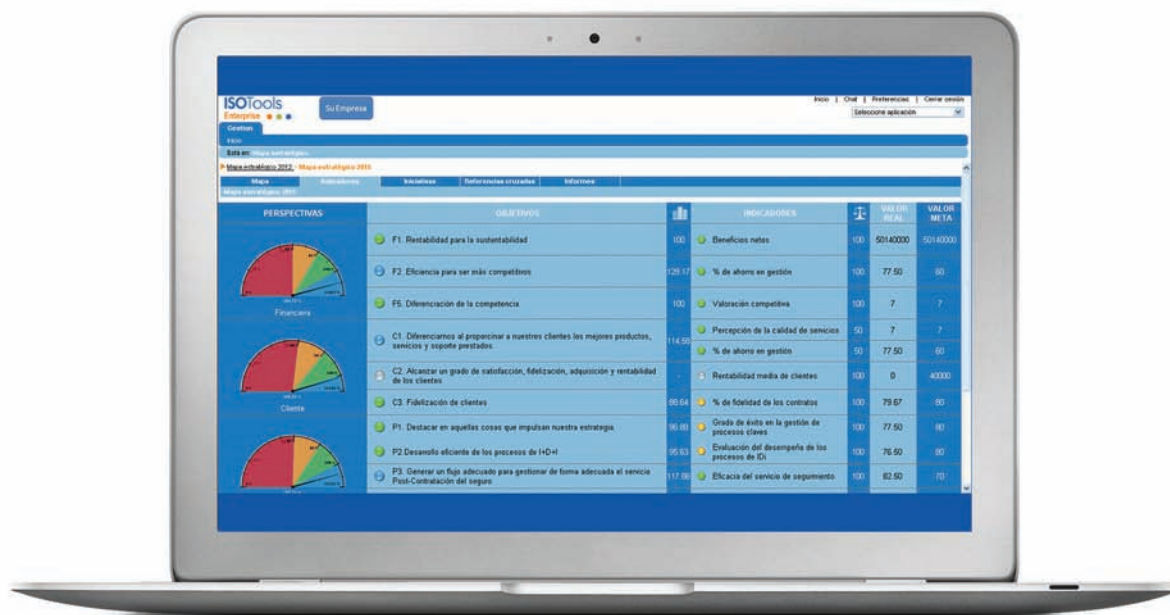
# 27

## Check list para la implementación del Modelo BSC de Planificación Estratégica

### BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard o **Cuadro de Mando Integral** es el modelo de planificación de Norton y Kaplan. El **BSC** define una metodología integrada, balanceada y estratégica de





medir el avance actual y proporcionar la dirección futura de las empresas. El Modelo BSC sirve como herramienta para obtener una visión global del estado del negocio gracias a un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas, y conseguir que la visión se convierta en **Resultado**.

**Implementación de la planificación estratégica por balanced scorecard en la organización.**

Cabe destacar que la **Planificación Estratégica de una organización es un proceso global** que se plantea en el medio plazo, es decir a 3 ó 5 años vista y en el que debe participar todas las personas de la organización con el compromiso manifiesto de la gerencia.

Partiendo de esta base, en primer lugar, se debe realizar un estudio sobre aspectos externos e internos de la organización en relación a los siguientes temas en el orden que se presentan ya que se irán retroalimentando de la información recopilada:

- > Investigación de Mercado:
  1. Macro-entorno: Sector y Competencia.
  2. Micro-entorno: Cliente y Organización.
- > Definición de la **Visión** ¿A dónde se dirige la organización?
- > Enunciado de la **Misión** ¿Qué es la organización?
- > Manifiesto de los **Valores corporativos** ¿En qué cree la organización?

Tomando como información de partida este estudio, se podrá comenzar el proceso de **implementación del Modelo BSC**, que consiste en seis etapas:

**Cuadro de Mando Integral para Objetivo e iniciativa - ISO**

1) En consonancia con la Visión, Misión y Valores, se definen los objetivos estratégicos según los resultados operativos que se quiere alcanzar. Los objetivos se categorizan por a las cuatro perspectivas en las que se asienta el modelo y a su vez se vinculan entre ellos con relaciones de causa efecto. Todo ello se plasma en el Mapa Estratégico.

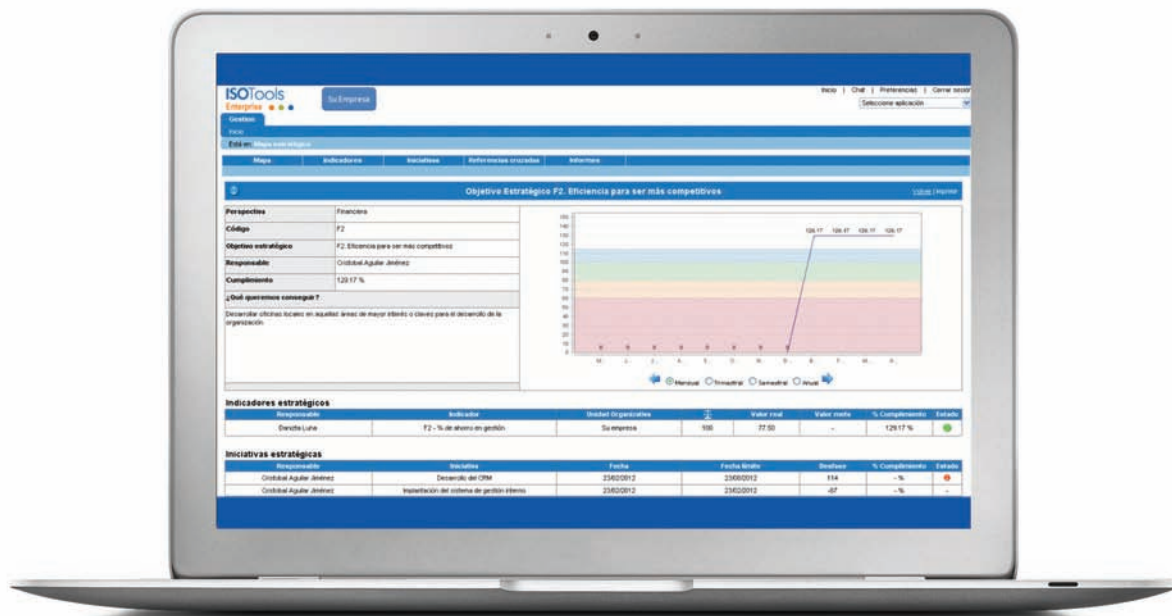
- > Perspectiva Financiera/Económica/Sociedad
- > Perspectiva de Procesos
- > Perspectiva de Personas/Clientes
- > Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento. Definición de Iniciativas

2) Para cada objetivo se debe determinar al menos un indicador que mida su estado, permita hacer un seguimiento y control de su avance.

3) Para poder valorar cada indicador se delimitan las **metas** a alcanzar.

4) Planteamiento de las **iniciativas** o acciones a corto plazo asociadas a cada objetivo operativo para alcanzar los resultados propuestos. Cada una de estas iniciativas se medirán a través de los indicadores de proceso o inductores.





5) **Generación de informes** periódicamente con los resultados de los objetivos estratégicos para la detección de incidencias y la consecuente propuesta de mejora como redimensionamiento de los indicadores o introducir o modificar iniciativas.

6) **Implementación de tecnología** para monitorear el comportamiento de los indicadores, la generación automática de informes y la gestión integral de la planificación como proceso vivo y variable en el largo plazo.

ISOTools BSC para la gestión de la Planificación Estratégica

ISOTools BSC es la plataforma tecnológica para la gestión de la estrategia que tiene como objetivo ayudar a definir

y desplegar la Misión, Visión, Valores, Objetivos e Iniciativas de la organización, disponiendo de una visualización integrada de los resultados y ofreciendo la información necesaria para una gestión más eficaz. ISOTools permite definir y monitorizar múltiples cuadros de mando con los indicadores de gestión de su organización, así como automatizar el seguimiento de los mismos. La plataforma ISOTools facilita vincular los indicadores de gestión a la estrategia de la organización, alineando las actividades y objetivos de cada área a los objetivos corporativos.

**VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO**

<http://www.isotools.org/2012/06/26/check-list-para-la-implementacion-del-modelo-bsc-de-planificacion-estrategica/>



# Metodología Lean

*Hace referencia a la "gestión de servicios". Se entiende por gestión de servicios todos aquellos procesos que pueden ser aplicados universalmente para describir los medios por los que una entidad se transforma a sí misma para convertirse en una organización proveedora de servicios.*

# 28

## Lean Service

METODOLOGÍA LEAN



El término Lean Service hace referencia a la “gestión de servicios”. Se entiende por gestión de servicios todos aquellos procesos que pueden ser aplicados universalmente para describir los medios por los que una entidad se transforma a sí misma para convertirse en una organización proveedora de servicios.

Para una organización proveedora de servicios la Gestión de Servicios es una actividad obligatoria y un esfuerzo de transformación de mentalidad y de procesos necesario. El programa de Gestión Lean de Servicios ofrece una aproximación óptima para la gestión de servicios, universalmente aplicable a iniciativas de gestión ya en marcha o que se desarrollarán en un futuro, permitiendo un ciclo de mejora permanente. Lean Service es una herramienta efectiva para aumentar la rapidez, la efectividad y la calidad del servicio.

Para la aplicación de Lean se requieren los siguientes requisitos:

- > Establecer los niveles de producción.
- > Analizar y gestionar la complejidad de las distintas actividades.
- > Identificar las tareas esenciales para posible mejora.
- > Desarrollar el mapa de procesos y entender la cadena de valor de la organización.

- > Seleccionar los procesos claves.
- > Determinar cuales son las actividades que generan valor.
- > Establecer un flujo continuo del proceso productivo.
- > Identificar, controlar y mejorar continuamente los procesos.
- > Las ventajas de aplicar este método son diversas, nosotros destacamos las siguientes:
- > Reducción del tiempo de entrega del servicio en cuestión.
- > Optimización de la calidad, eficiencia y nivel del servicio.
- > Mejora de la productividad en la organización.

Algunos ejemplos destacados por su aplicación de la metodología Lean son:

- > **Ámbito de la salud, hospitales y centro médicos:** lo que permite una reducción considerable de stocks de medicamentos, reducción de listas de espera y mejora de la productividad de los empleados.
- > **Sector hostelero:** optimiza los procesos de planificación de recursos, reduce los stocks, mejora en la coordinación de los procesos auxiliares como lavanderías, limpieza y otros proveedores, etc.

Si el centro de la metodología Lean es la satisfacción del cliente final, al trabajar en una empresa de servicios debemos ser conscientes de que el contacto con este cliente es más directo que el de la empresas destinadas a la obtención de productos. Por lo tanto, la importancia de esta metodología en el ámbito de los servicios tiene aún mayor fuerza si cabe.

En ISOTools estamos comprometidos con la Excelencia empresarial y la mejora continua, por ello ofrecemos nuestro Software para la gestión de procesos y nuestras amplia experiencia en el ámbito de la consultoría, para que todas la organizaciones, independientemente de su carácter, tamaño o actividad consigan obtener la mayor eficiencia y calidad en sus procesos, de acuerdo con los certificados de mayor reconocimiento a nivel internacional.

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/08/12/metodologias-lean-lean-service/>

# 29

## Lean Management

### METODOLOGÍA LEAN

El Lean Management es la gestión de toda la compañía bajo la filosofía Lean, es decir, la implantación, siempre que sea posible, de todas las herramientas y áreas de aplicación Lean de las que venimos hablando las pasadas semanas:

- > Las 5 S
- > Trabajo estandarizado
- > Value Stream Mapping
- > Mantenimiento Productivo total
- > Poka – Yoke
- > Lean Quality Function Deployment
- > SMED
- > Just In Time
- > Etiquetas Kanban
- > Kaizen
- > Lean Office
- > Lean Service
- > Lean Manufacturing
- > Lean Accounting
- > Supply Chain Management

La metodología Lean, la aplicación de la filosofía de “cero despilfarros”, implica un proceso extenso y laborioso de gran calado en la organización y para ello, lo primero, son las personas, los gerentes y cargos intermedios los que deben estar implicados para que llegue a buen puerto, es decir, conseguir los siguientes objetivos:

- > Conseguir unos procesos de calidad máxima
- > Producir o prestar servicio de máxima calidad en el mínimo tiempo y con el menor coste posible.
- > Reducir al mínimo todo aquello que no aporte valor al cliente.
- > Mejorar el sistema día a día.
- > Implicar a todo el personal de la empresa.
- > Para ello, para la implantación de la metodología Lean,

es necesario realizar una serie de pasos una vez convencidos y comprometidos con el cambio hacia la excelencia:

- > Definir donde reside el valor de tu producto para tu cliente. Para esto es útil la herramienta Value Stream Mapping
- > Identificar la cadena de valor, es decir, seguir el rastro de ese valor detectado a la inversa y conocer los procesos que lo hacen valioso para el cliente.
- > Tratar de alcanzar el flujo continuo en la organización, es decir, suprimir cualquier tipo de barrera, paso intermedio, posibilidad de error de maquinaria, o proceso productivo prescindible que impida un movimiento continuo de los productos.
- > Implementar sistemas pull, es decir, conseguir que la producción sea sobre demanda y no al contrario, evitando predicciones de ventas, producción preventiva y su consecuente coste de producción, gestión y almacenamiento, tanto de producto terminado como de materias primas.
- > Mejorar de forma continua. Es decir, repasar de forma constante y continua posibilidades de mejora que, una vez implantado todo, serán menores, más pequeñas, pero más evidentes.
- > Una vez conseguidos estos pasos, durante la fase de mejora continua, se recomienda la implantación del resto de herramientas, sobre todo las relacionadas con el sistema Just In Time, así como la aplicación del Lean Management al resto de áreas de la empresa para conseguir un efecto total sobre la organización.

Como para cualquier implantación de un nuevo modelo, se va a requerir la fijación de objetivos, indicadores, procesos, responsables y plazos. Para ello, es fundamental contar con un sistema de gestión que permita el control total de cada fase del proyecto y las posibles desviaciones en tiempo real para minimizar las consecuencias de las mismas.

---

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/10/28/lean-management/>

# 30

## Lean Manufacturing

METODOLOGÍA LEAN



En este artículo hablaremos sobre el uso de Lean en los procesos productivos.

Esta metodología tiene su origen en los procesos industriales, cuyo objetivo era y es medir la eficiencia de las distintas tareas que formaban parte del conjunto de la cadena de producción. Por ello mismo es en el ámbito productivo dónde más desarrollada está Lean.

La base de Lean Manufacturing es el conjunto de técnicas de gestión asociadas al Sistema de Producción de Toyota o TPS, el cual se remonta a principios de los años 50. Se entiende como Lean Manufacturing aquel modelo de gestión que se centra en la creación de flujo para poder reducir al máximo las tareas desperdicio en productos manufacturados.

Tanto TPS o Lean Manufacturing son una forma totalmente diferente de entender las operaciones de la empresa, es decir, conlleva un nuevo pensamiento organizacional. Es más, en su momento, sin que fuera el objetivo, el sistema TPS de Toyota pasó a convertirse en una clara estrategia de marketing, más concretamente en una estrategia PULL o tirada del cliente. Esto se debió a la estrategia de optimización llevada a cabo en el proceso de producción, la cual se centraba en tres pilares básicos: las personas, las máquinas y los materiales.

Los fundamentos de TPS y de Lean Manufacturing son la eliminación sistemática de las tareas "despilfarro" (o muda en japonés). Por esto mismo, Toyota tomó ciertas medidas, simples y eficaces, como por ejemplo, el método de identificación y resolución de problemas según el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Para la eliminación de tareas mudas existen diversas herramientas, como son: el mapa del flujo de valor, las 5S o QFD (Despliegue de la función Calidad).

Sin embargo, Lean Manufacturing no sólo consiste en la eliminación de tareas mudas sino que requiere también un continuo análisis del proceso productivo en todo su conjunto, estudio de las causas de las desviaciones ocurridas con respecto a los objetivos establecidos, si generan o no valor para la empresa, etc.

Los principios clave del Lean Manufacturing son:

Calidad sin defectos y con rápida respuesta ante problemas.

Minimización del despilfarro: eliminación de todas las actividades que no son de valor añadido.

Mejora continua: incremento de la productividad y compartir la información.

Flexibilidad: producir rápidamente diferentes mezclas de gran variedad de productos.

Construcción y mantenimiento de una relación a largo plazo con los proveedores y acreedores.

Por último destacar la relevancia de una buena planificación y concienciación de la fase de diseño del producto y de todo el proceso para obtenerlo, lo que es responsabilidad directa, tanto de ingenieros como de directivos.

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/08/19/metodologias-lean-lean-manufacturing/>





## 31

## Lean Office

METODOLOGÍA LEAN



El tema que nos ocupa en este artículo se centra en la metodología Lean para oficinas, o dicho de otro modo, vamos a explicar como se aplica Lean en los procesos administrativos de una organización. Lean office

Cómo ya indicamos en días anteriores, la metodología Lean históricamente se centraba en analizar todas y cada uno de las actividades del proceso productivo industrial, con el fin de optimizar las tareas implicadas y obtener un mayor rendimiento. Sin embargo, con el paso del tiempo se ha observado que una parte importante del potencial de mejora de una empresa reside fuera del proceso productivo.

Si se decide aplicar Lean en los procesos administrativos, podemos centrarnos en un área mayor de análisis. Ésta área comprendería desde la orden del cliente hasta el pago de la factura, y este intervalo de tiempos se conoce como Lead Time. El Lead Time será el resultado de sumar todos y cada uno de los pasos del proceso de transformación del producto, las tareas de los procesos administrativos de reproducción y el Post Producción (servicio post venta, atención al cliente, facturación, pago a proveedores, etc).

Los motivos por los que aplicar Lean en la administración son muchos, a continuación destacamos los más relevantes:

- > Aproximadamente tres de cada cuatro quejas que hacen los clientes están relacionadas con procesos administrativos, por ejemplo, las eternas esperas, datos erróneos, problemas de comunicación en momentos decisivos, etc.
- > Tareas no estandarizadas ni automatizadas, lo que supone una pérdida importante de tiempo y de coste en tareas no esenciales, como por ejemplo, la excesiva burocracia, el desconocimientos de los objetivos organizacionales, dificultad a la hora de encontrar los documentos y la información, etc.

Por otro lado, tenemos que destacar que la aplicación del Lean Office a áreas de soporte de la organización permite mejorar la gestión del conocimiento en la empresa. Según estudios realizados, al menos el 80% del conocimiento sobre cómo funcionan los procesos pertenecen a los empleados. De esta forma la empresa se hace totalmente dependiente de su personal y si el empleado implicado no está disponible, pueden surgir problemas a corto plazo para la empresa.

Por último destacamos las principales ventajas de adoptar una estrategia Lean Office en sus procesos administrativos:

- > Aumentar el control sobre los procesos, base fundamental para la mejora continua.
- > Centrarse en los procesos, en lugar de en las personas.
- > Mayor transferencia de conocimiento entre los empleados.
- > Eliminación de los desperdicios en los procesos, aportando un mayor valor al cliente.
- > Procesos de trabajo definidos y estandarizados, lo que asegura reducir las desviaciones negativas de los resultados prefijados, con independencia del empleado que lleve a cabo la tarea.

Desde ISOTools apostamos por la aplicación de métodos como Lean para la consecución de la excelencia y el desarrollo de la mejora continua en las organizaciones, por ello ofrecemos nuestro Software Web de última generación para Sistemas de Gestión de fácil manejo y Outsourcing de Servicios de Consultoría.

---

**VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO**

<http://www.isotools.org/2013/08/05/metodologias-lean-lean-office/>

# 32

## Lean Certification

### METODOLOGÍA LEAN



El objetivo de la Lean Certification es el de certificar el grado de implementación de Lean Manufacturing en una empresa.

Con la certificación Lean evaluamos cual es valor agregado que alcanzamos respecto a los desperdicios, que son las actividades que no aportan valor añadido, que se generan en la cadena de valor de la empresa.

La implementación de Lean en la empresa requiere un cambio de filosofía puesto que necesita que el personal se involucre en los procesos con el fin de que estos desperdicios tiendan a cero y realmente trabajemos en proporcionar valor agregado al cliente.

El Lean lo que persigue son dos objetivos fundamentales, mejorar la productividad de la empresa y aumentar la satisfacción del cliente. Para poder evaluar el cambio que nuestra empresa experimenta desde el punto de partida hasta la situación deseada Aenor, después de evaluar varios modelos junto con Renault Consulting ha creado una herramienta que permite identificar el nivel de mejora conseguido además de poder ser certificable.

El modelo se basa en nueve categorías las cuales todas son evaluadas en la auditoría:

- > Estrategia
- > Costes

- > Recursos Humanos
- > Calidad
- > Producción
- > Medios Productivos
- > Flujos
- > Desarrollo de nuevos productos o servicios
- > Relaciones exteriores (con proveedores y clientes)

Se realiza una evaluación inicial de la empresa en base a esas nueve categorías y se determina un valor de lean global, un valor objetivo y una tendencia que en realidad es un valor subjetivo puesto que se sustenta en la historia de la empresa.

Al final se obtiene un valor global que se representa en un gráfico de tipo radar. De esta manera podemos además evaluar los equilibrios o desequilibrios internos de la empresa a través de la redondez que muestre la gráfica.

Otro valor que se evalúa en la Lean Certification es la madurez que se evalúa en base al grado de gestión de la organización. Evaluamos por tanto si la empresa es madura en su nivel de gestión y si también lo es en lean.

El resultado de la evaluación arrojará un plan de acciones que permita alcanzar un mayor grado de implementación en lean. Esto se pueden complementar con un el asesoramiento de un experto en lean, diferente al auditor, que realiza un diagnóstico en detalle con los puntos fuertes y débiles de la empresa así como un dossier de recomendaciones.

Finalmente la certificación muestra un nivel lean bajo una respuesta numérica. El certificado no tiene un periodo de validez sino que constata el nivel de la empresa en un momento preciso en el tiempo, esto lo acerca más a la verificación que a la certificación. Esto supone también que el certificado no caduca por lo que si la empresa realmente está involucrada en el proceso debe de repetir frecuentemente la auditoría.

ISOTools cuenta con las herramientas adecuadas para la implementación y gestión de esta certificación mediante la plataforma tecnológica y el software de gestión de la calidad ya que el objetivo de este software y de la certificación en Lean es el mismo. La Mejora Continua.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/11/21/lean-certification-certificando-la-implantacion-de-la-mejora-continua/>

# Nueva ISO 9001:2015

*La norma ISO 9001 continua evolucionando y ya está disponible el borrador de la futura ISO 9001:2015, que está siendo actualmente revisado por el comité ISO/TC 176.*



# 33

## La nueva ISO 9001: 2015. Borrador con los primeros cambios

NUEVA ISO 9001:2015

La norma ISO 9001 continúa evolucionando y ya está disponible el borrador de la futura ISO 9001:2015 que está siendo actualmente revisado por el comité ISO/TC 176.

Desde la ISO 9000 de 1987 o incluso desde sus precursoras como la BS 9000 o la BS 5750, han pasado ya casi 30 años, y aunque la ISO 9001 pase actualmente por horas bajas, es el estándar de calidad internacional estrella y la reina de la certificación por todo esto estamos muy expectantes a los nuevos cambios que nos depara esta nueva versión, que nacerá con 7 años de diferencia de su hermana mayor.

Seguro que de aquí a su publicación se produzcan variaciones, ya que estamos en un estadio podría decirse inicial, pero pasamos a resumir los principales cambios.

### 1. Cambio del Formato del Estándar

Como escribimos aquí en Julio de 2013 ISO desarrolló un modelo para estructurar de forma idéntica las normas de sistemas de gestión que se generaran en un futuro.

### 2. Mejor redacción para hacerla más general y entendible a empresas de servicios

Destacan la planificación y el liderazgo como ejes importantes y el cambio de "Realización de Producto" a Operaciones, más amoldable a cualquier sector.

### 3. Explicitando el Enfoque a Procesos

El punto 4.4.2 explicita con un conjunto de requisitos que se consideran esenciales para la adopción de un enfoque basado en procesos en una organización (determinar los procesos, los insumos, los resultados, la secuencia, interacción, los riesgos, indicadores, recursos, responsabilidades, autoridades, acciones para la consecución de los resultados...)

### 4. Desaparece el término Acción Preventiva

Como podemos observar el punto 10.1 habla de no conformidades y acciones correctivas cuando la actual ISO 9001 del 2008 tiene un apartado para ella sola, el 8.5.1.



El Anexo SL (en el que se basa la nueva estructura de la ISO 9001:2015) no habla de acciones preventivas ya que concibe cualquier sistema de gestión como una herramienta de prevención en sí. Es por ello que la norma ISO 9001:2015 habla de la prevención a un más alto nivel alienada a la gestión de riesgos en su punto 6.1. Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades.

### 5. Información documentada

Los términos "documento" y "registro" se han sustituido ambos, en línea con el Anexo SL Apéndice 2 por "información documentada".

### 6. Del cliente a las partes interesadas

En tres ocasiones nos habla la norma ISO 9001:2015 del cliente y ... "las partes interesadas". Un enfoque a calidad total y a modelos de Excelencia que nos deja incluir a accionistas, personas, sociedad, proveedores, alianzas en aspectos tales como las expectativas y necesidades, la interacción (comunicación, establecimiento de requisitos...) o la propiedad.

Por ejemplo, en el punto 8.6. Control de la prestación externa de bienes y servicios, aborda todas las formas de provisión externa, ya sea mediante la compra de un proveedor, a través de un acuerdo con una empresa asociada, a través de la externalización de los procesos y funciones de la organización o por cualquier otro medio. La organización tiene la obligación de adoptar un enfoque basado en el riesgo para determinar el tipo y el alcance de los controles adecuados a cada proveedor externo y toda prestación externa de bienes y servicios.

### 7. La Gestión del Cambio

Otro aspecto muy relacionado con los modelos de Excelencia y que se detalla claramente en la nueva norma es Planificación y control de cambios (punto 6.3.), algo no muy clarificado en la versión actual de ISO y que en un



entorno como el actual (... dónde el cambio es la única constante) es imprescindible.

### 8. Incidiendo en la Mejora Continua

Respecto a este punto los auditores se van a poner “mucho más estrictos” en este sentido. La nueva norma no se va a limitar sólo al desarrollo de los ciclos de NC / AC, de Auditorías Internas y Externas, y de evaluación de satisfacción de clientes e indicadores, sino que van a instar a las organizaciones a emplear más herramientas para gestionar las oportunidades de mejora organizando bien las acciones a desarrollar: “La organización debe evaluar, priorizar y determinar la mejora a implementar”.

Desde ISOTools valoramos muy positivamente estos cambios, que como decimos no podemos considerarlos definitivos porque aún queda trabajo al Comité.

Sin duda va el año 2015 y sucesivos van a ser años revolucionarios en las empresas y organizaciones con Calidad. Los sistemas tendrán que estar muy bien trabajados e implantados en las organizaciones y enfocarse claramente a los modelos de Excelencia dejando atrás su peso documental. La ISO será más amigable y entendible para ciertos sectores más enfocados a servicios como la administración pública o los centros educativos lo que potenciará su valor y podrá establecerse como bandera de la calidad en este tipo de organizaciones que no lo tenían nada claro con la ISO. El carácter preventivo alineado a la gestión de riesgos será también un cambio muy positivo y una herramienta de verdadera ayuda.

En ISOTools estamos ansiosos por comenzar a trabajar en este proyecto que se presenta apasionante y acompañar a nuestros clientes en esta transición.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2013/07/la-nueva-iso-9001-2015-borrador-con-los-primeros-cambios/>

# 34

## Nueva ISO 9001 2015 : Anexo SL e integración de sistemas

NUEVA ISO 9001:2015

El borrador de la Nueva ISO 9001:2015 ya se ha publicado y como ya hemos dicho en otros artículos trae muchas novedades. Entre ello incorpora aspectos que permiten mejorar la gestión. Para que esta tarea sea más fácil la Nueva ISO 9001 2015 dará la posibilidad de integrar más de un sistema de gestión, ya que incluye una nueva estructura común para todos los sistemas.

Entre las organizaciones cada vez es mayor el interés y concienciación de estandarizar sus sistemas de gestión.

Las necesidades por compatibilizar los distintos sistemas de gestión han ido incrementándose con el paso de tiempo, ya que se consigue mantener la eficiencia y efectividad de los sistemas sin tener que invertir un mayor esfuerzo en las partes comunes de las normas.

Los sistemas de gestión se basan en las normas ISO, las cuales tienen requisitos, términos y definiciones comunes, además de peculiaridades que las hacen diferentes entre sí. Esto ha causado importantes confusiones e implementaciones quebradizas.

Mediante el **Anexo SL**, se ha conseguido unificar evitando estos problemas aunque es necesario prestar atención a pequeñas diferencias de redacción o contenido para evitar incumplir requisitos cuando se está inmerso en un proceso de certificación de un sistema de gestión.

La publicación del Anexo SL ha generado un muy importante en las normas ISO, tanto a nivel de implantación como de auditoría. Este Anexo surge con el fin de elaborar normas que sean coherentes y compatibles entre sí.

Desde ahora los comités técnicos cumplirán con el Anexo SL, que representa en todas las normas ISO:

- > Disposición de un texto básico idéntico.
- > Términos comunes y definiciones básicas.
- > Adaptación a una estructura común de alto nivel.

El Anexo SL establece el marco para un sistema de gestión general, por lo que habrá que añadirle los requisitos



específicos de cada una de las normas para poder desarrollar sistemas de gestión completos.

Hay que destacar una serie de aspectos:

- > Recursos financieros de la organización.
- > Gestión de riesgos y oportunidades.
- > Capacidad de gestión de cambios.
- > Buenas prácticas de gestión.
- > Contexto de la organización.
- > Liderazgo.
- > Acción preventiva.
- > Buena coherencia entre requisitos productos o servicios y la entrega.
- > Acciones de soporte.

Desde que se desarrolló el Anexo SL en el año 2012, todas las normas ISO de sistemas de gestión tienen el mis-

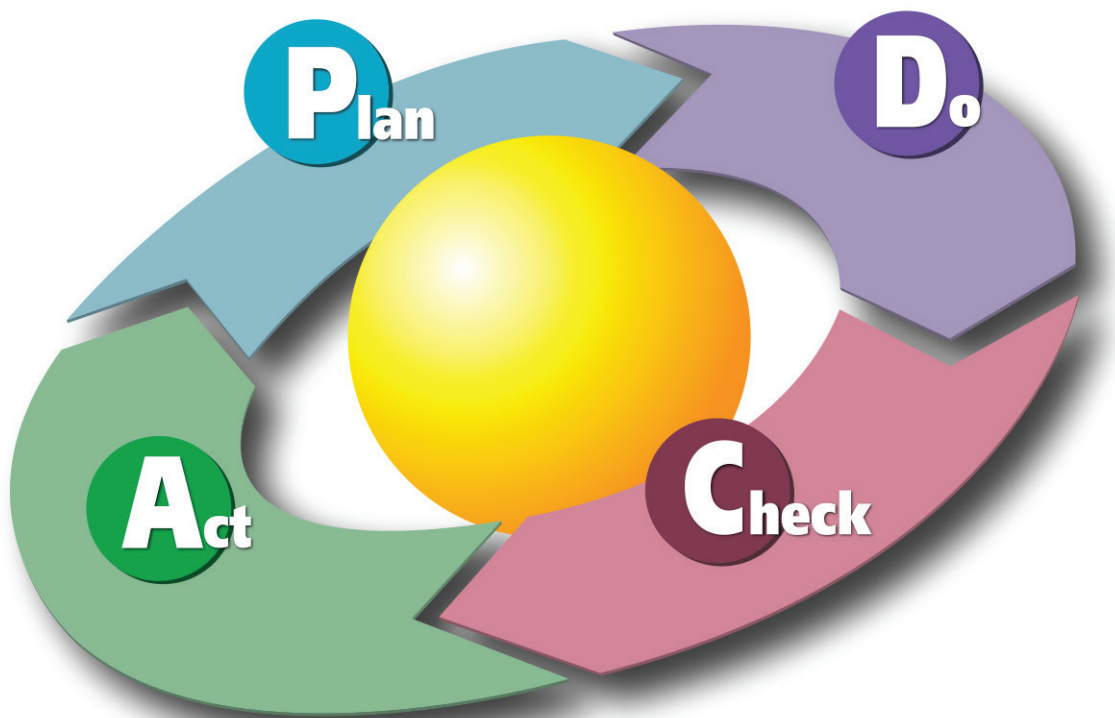
mo formato. Esta estructura común se aplicara en aquellas normas que sean nuevas y en las que vayan a sufrir un proceso de revisión.

La ISO 9001 se encuentra actualmente en un proceso de revisión y se espera que el Anexo SL se tenga en cuenta y se desarrolle exitosamente. Gracias a esto, la Nueva ISO 9001:2015 será una norma coherente y compatible con otros sistemas de gestión y la labor de los auditores se verá simplificada debido a los numerosos elementos en común que hay para ser auditados.

ISOTools es la Plataforma Tecnológica que colabora con las organizaciones independientemente del tipo que sea a integrar de un modo sencillo la norma ISO 9001 vigente con otras normas.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/11/29/nueva-iso-9001-2015-anexo-sl/>



# Miscelánea



# 35

## Modelo Canvas. Cómo definir tu modelo de negocio

### MODELO DE NEGOCIO

En el proceso de creación de un negocio existen determinadas fases que, por desgracia se suelen pasar por algo o tomar demasiado a la ligera. Para evitar este tipo de situaciones es aconsejable utilizar metodologías determinadas que nos guíen.

Existen varios modelos del tipo Canvas, es decir, que actúan como un lienzo sobre el que se dibuja la el modelo de negocio, pero hoy nos vamos a centrar en uno de los más sencillos y eficaces, el creado por Alexander Osterwalder.

Este modelo se basa en un lienzo sobre el que se sitúan nueve bloques que constituyen el modelo de negocio, nueve pilares que definen el “core” de una empresa. Aunque habitualmente este es el primer paso en la creación de un nuevo modelo de negocio, el resultado de este, no es definitivo ya que una vez hecho el bosquejo del modelo de negocio con esta metodología, se habrán de aplicar más técnicas de estudio antes de comenzar a llevar a la realidad el nuevo modelo de negocio.

Veamos cada uno de los nueve bloques que componen el lienzo:

#### Bloque 1. Segmentación de clientes.

En este bloque se trata de definir a quién concretamente será a quien le aportemos valor, es decir, a quién va a estar dirigida nuestra propuesta de valor.

Aquí es donde se definen a los clientes potenciales de la empresa y tendremos que decidir si queremos dirigirnos a un mercado sin segmentar, a un nicho muy concreto, a un segmento más o menos amplio, etc. Podemos recordar como segmentar un mercado en este enlace.

#### Bloque 2. La Propuesta de valor.

Precisamente este es uno de esos puntos que, en casi cualquier definición de modelo de negocio, se suelen tomar a la ligera y curiosamente, desde nuestro punto de vista, es, posiblemente, el más importante.

Consiste en definir la manera mediante la cual vamos a generar un valor en el cliente, y esta, por supuesto, debe

ser deseada, suficiente (por lo menos), diferenciadora, posible, sostenible a largo plazo y difícil de imitar por los competidores.

¿Qué es lo que vamos a aportar a ese segmento de clientes que no aporta nadie más? ¿Qué es lo que nos hace únicos? ¿Cuál es la razón por la que querrán comprar nuestro producto o servicio? ¿Cuál es la razón por la que no querrán volver con la competencia?

Volveremos a hablar más detenidamente de este punto en artículos posteriores ya que es especialmente delicado.

#### Bloque 3. Los canales de distribución.

Consiste en definir cómo vamos a hacer llegar nuestro producto o servicio al consumidor, asegurándonos de que los elegidos son los más eficientes y adecuados en relación a nuestro producto y nuestra propuesta de valor.

Sobre este punto es muy posible que más adelante, a la hora de definir el producto en sí y detallar la política de distribución, tengamos que hacer modificaciones y ajustes.

#### Bloque 4. La relación con los clientes.

Aquí se definirá qué tipo de relación se tendrá con el cliente. Decidiremos si la atención va a ser personalizada o si va a ser autoservicio... o, si la idea o nuestro producto nos lo permiten, la relación va a ser de co-creación de su producto, o la personalización de este, por ejemplo.

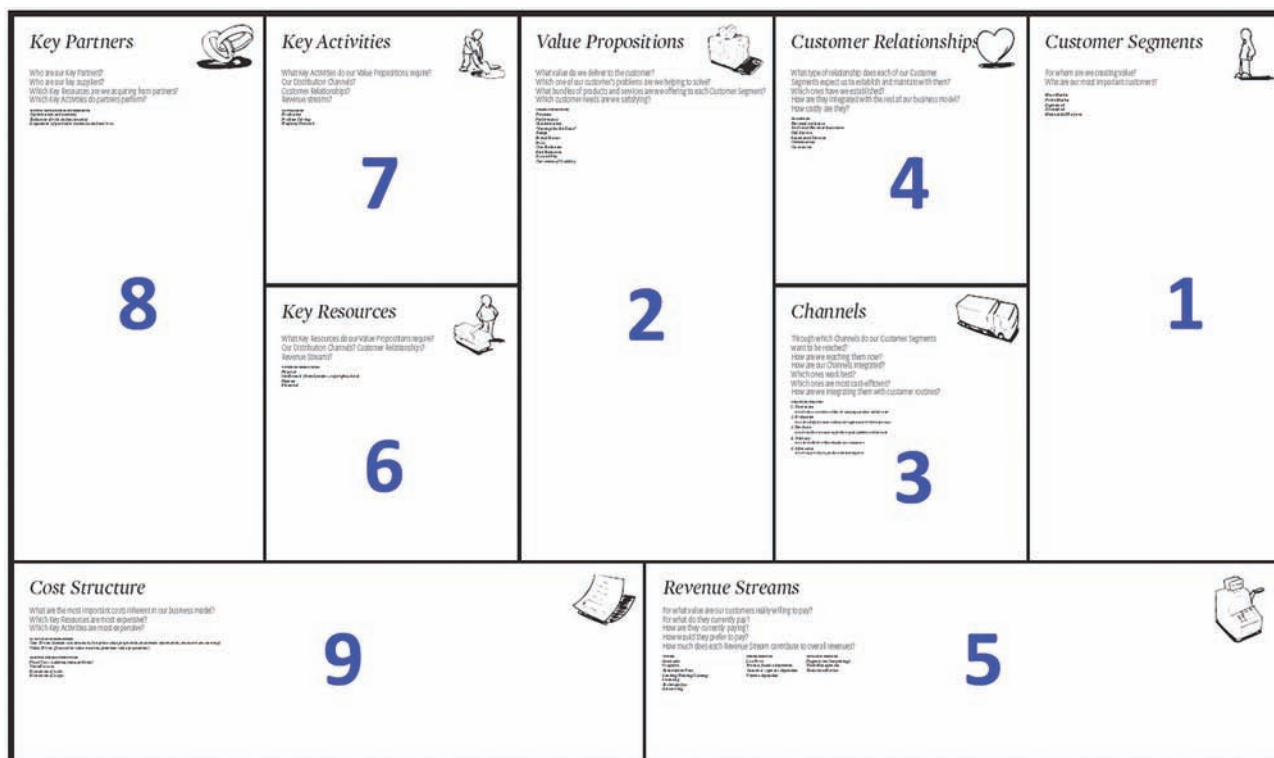
En cuanto a la relación de la marca con el cliente, lo verdaderamente fundamental es que esta sea acorde con la propuesta de valor que definamos, coherente con ella y con el segmento de mercado al que nos dirigimos.

#### Bloque 5. Los Flujos de ingresos.

Hasta este bloque hemos estado construyendo el ideal de producto-servicio para nuestro cliente y la relación que este tendrá con él y con la marca, pero como en todo modelo de negocio, eso hay que traducirlo a datos financieros y económicos.

Tendremos que definir y estudiar qué precio están dispuestos a pagar nuestros compradores potenciales por nuestro producto-servicio, así como las formas de pago.

Este bloque, como hemos dicho, no deja de ser una “traducción” a términos económicos de la relación que vamos a tener con el cliente, así que, forma parte de lo que este va a percibir de nosotros y por tanto, ha de estar ajustada a la propuesta de valor y ser coherente con los canales de distribución, con el tipo de relación con el consumidor y con el segmento de mercado seleccionado.



**Bloque 6. Recursos Clave que se van a necesitar**

Una vez definido el modelo de "oferta" deberemos definir qué vamos a necesitar para que este sea posible.

No es la primera vez que hablamos de recursos en este blog. Habrá que tener en cuenta:

1. Recursos financieros
2. Recursos humanos
3. Recursos tecnológicos
4. Recursos físicos
5. Recursos intelectuales

Es en este punto donde comenzamos a ver la inversión que va a ser necesaria para la puesta en marcha y el funcionamiento de nuestro modelo de negocio.

**Bloque 7. Actividades Clave.**

Volvemos sobre algo acerca de lo que hablamos no hace mucho, La Cadena de Valor, una buena forma de visualizar aquellos procesos clave, estratégicos o de apoyo que van a ser esenciales para el cumplimiento de la propuesta de valor y la consecución de los objetivos.

**Bloque 8. Los Asociados Clave.**

Una empresa o un modelo de negocio nunca está aislado con sus clientes si no que necesita de una red de proveedores, distribuidores, comerciales, gestores.... Y estos, influyen directamente en cada uno de los bloques de este Canvas.

Aquí tendremos que definir quienes serán nuestros proveedores, quienes los distribuidores, qué actividades clave van a desarrollar, que factores clave les compramos, la repercusión de estos en nuestro flujo de caja y nuestra estructura de costes entre otros factores en función del negocio.

**Bloque 9. Estructura de Costes**

El conocimiento y el control del coste es algo fundamental de lo que va a depender en gran medida la continuidad de la empresa. Por esta razón va a ser necesario definir y controlar:

1. Costes fijos
2. Costes variables
3. Economías de escala
4. Umbrales
5. Generadores de coste
6. Generadores de valor
7. ...

Con esto tendríamos definido en un lienzo nuestra idea, más o menos fija, de modelo de negocio. El siguiente paso será analizar, comprobar y someter a diferentes herramientas este modelo para verificar su viabilidad en cada uno de los bloques.

En próximos artículos trataremos algunas de las herramientas por las que debe pasar este Canvas tras ser defi-

nido para proceder a sus ajustes finales.

Desde esta fase, la de creación del modelo de negocio futuro, se comienzan a intuir y definir los grupos de interés, necesidades y objetivos estratégicos a corto y medio plazo, además de que, a pesar de ser una metodología simple, requiere que se sigan una serie de procesos y que estos se cumplan por los responsables, de modo que desde ISOTools recomendamos comenzar a utilizar las herramientas correspondientes para la planificación estratégica con el objetivo de que todo quede reflejado, documentado y se pueda seguir y controlar la evolución del proyecto desde su fase de creación.

ISOTools provee a las empresas de las herramientas de software estratégico más eficientes y el conocimiento en estas materias con el fin de que usted cumpla sus objetivos empresariales.

---

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/02/18/como-definir-tu-modelo-de-negocio-modelo-canvas/>

---

# 36

## El Clima Laboral y su medición. Una pieza clave para la organización.

### CLIMA LABORAL

En una era donde el conocimiento es clave y este se encuentra en el capital humano, los técnicos especialistas, aquellas personas formadas en áreas concretas, en muchas ocasiones por las propias empresas que contratan, el clima laboral y el cuidado hacia estas personas se vuelve clave tanto para el rendimiento de la empresa como para la continuidad del negocio de la misma.

Las personas son la piedra angular en la que recae todo el peso de la empresa, del mismo modo que en una bóveda. Por supuesto, en algunas empresas más que en otras, dependiendo del sector y la materia en la que opere la empresa. Aún así, incluso en fábricas altamente mecanizadas mediante el empleo de robots de producción,



los técnicos encargados de su control, mantenimiento, organización de la cadena de producción o acuerdos y su cumplimiento con proveedores, se vuelven claves para que todo funcione con eficiencia.

Una vez estamos de acuerdo en que las personas son la base de una empresa y su productividad, podemos hacer una definición sencilla y general del “Clima Laboral”: es el ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo de una entidad cada día.

Aunque puede parecer sencilla, esta breve definición esconde profundas implicaciones y un sin fin de teorías y modelos para su definición práctica dentro de cada tipo de organización. Al fin y al cabo, al hablar de clima laboral estamos hablando de personas y, como tal, la idiosincrasia de cada grupo de trabajo puede ser única.

A pesar de esto, desde que en la historia de la evolución de las empresas se comenzara a tomar a las personas en consideración como parte fundamental de la organización, a través de muchísimos expertos y años de estudios, se han extraído algunos patrones generales que nos sirven para establecer metodologías de trabajo para la definición, evaluación y medición del clima laboral.

Antes de nada, podemos decir que un buen clima laboral es aquel que se orienta hacia la consecución de los objetivos de la organización, mientras que un mal clima laboral destruirá sistemáticamente este ambiente sano y productivo de trabajo haciendo que sea prácticamente imposible conseguir los objetivos.

Como en toda jerarquía, los máximos responsables de la consecución de este clima laboral productivo, eficiente y sano, son los líderes de la organización; quienes definen y transmiten la cultura de la organización a lo largo de la cadena de personas que integran la empresa. Por tanto, a pesar de todas las técnicas, modelos, mediciones y



evaluaciones, un líder excelente es un requisito imprescindible para el éxito de una empresa a través del clima laboral.

Para la consecución de este líder y la mejora continua del ejercicio de su liderazgo, existen otras metodologías de trabajo relativamente recientes como el Coaching pero, partiendo de esta base, un clima laboral dependerá de algunos aspectos que es necesario evaluar y equilibrar dentro de una organización:

**Independencia o autonomía:** es el grado de autonomía de una persona que desarrolla su trabajo en una empresa de administrar el tiempo de ejecución de una tarea en función de los objetivos de la empresa. Esta libertad, siempre que la persona sea capaz de asumirla, favorece un buen clima laboral.

**Condiciones físicas de trabajo:** hablamos de la iluminación, los espacios, los utensilios, el orden en el ambiente de trabajo etc. Unas condiciones físicas adecuadas harán que el clima laboral sea más positivo.

**Las relaciones personales:** la medición de las relaciones dentro de una organización es especialmente útil para la formación de equipos de trabajo útiles y productivos. Suelen medirse en sociogramas que dan información acerca del tipo de relaciones que adoptan las personas en la organización y las características tanto de las propias relaciones como de las personas que las integran y su capacidad para desarrollar un eficiente trabajo en equipo, incluso para la detección de personas "tóxicas" en estos grupos de trabajo.

**El liderazgo:** se define por sí mismo. Hablamos de la capacidad de los líderes para ejercer este liderazgo de forma que se adapte a las múltiples situaciones que se pueden encontrar en el día a día de una empresa y la habilidad de estos para orientar este clima hacia la positividad, el com-



promiso con la organización, la coherencia con la misión de la empresa y el éxito de la organización.

**Implicación:** está íntimamente ligada al liderazgo, ya que normalmente, mediante un liderazgo eficaz se consigue la implicación de todos los empleados y su orientación hacia la persecución del ausentismo o la dejadez en la búsqueda de la excelencia en cada tarea.

**Reconocimiento:** los seres humanos, en términos de evolución, no hace demasiado tiempo que salimos de la organización en manadas jerárquicas. Somos seres sociales y el reconocimiento al trabajo bien hecho puede producir una sana competitividad, positividad para quien lo consigue y deseo de conseguirlo para quien aún no lo ha obtenido.

**Organización de la actividad:** se debe analizar si se trabaja por simples urgencias del momento, por proyectos concretos y limitados en el tiempo, si se han desarrollado metodologías de trabajo mediante las que cada persona sabe qué tiene que hacer en cada momento y puede organizarse, etc.

**La remuneración:** en muchas organizaciones, por falta del desarrollo de un clima laboral consecuente, se ha llegado a establecer como parte del sistema de reconocimiento o simplemente se equipara a este. Sin embargo cada persona tiene sus necesidades económicas y aspiraciones, por lo que suele generar un ambiente de trabajo orientado a la consecución de objetivos empresariales el establecer salarios variables en función de la eficacia y eficiencia parametrizada de forma coherente por los líderes de la empresa.

**Igualdad:** no se refiere tanto a que todos los miembros de una organización cuenten con los mismos salarios o condiciones laborales si no con que cada persona se sienta justamente tratada con respecto al resto de compañeros/as, sin discriminaciones, tratos de favor o la simple falta de criterio.

Como vemos son muchos los aspectos de los que depende un clima laboral. Hemos nombrado los nueve más destacados e influyentes y algunos de ellos son relativamente difíciles de medir ya que, por si mismos, no representan un número que se pueda comparar.

Es aquí donde entra la labor fundamental de un consultor y la necesidad de un sistema de medición, evaluación y control.

La labor del consultor será, en primer lugar, definir el modelo más conveniente para la organización. En segundo lugar, establecer los parámetros necesarios para la consecución del clima laboral satisfactorio en cada organi-

zación objeto de estudio y en tercer lugar la de parametrizar cada uno de los aspectos evaluados de forma medible y definir los procesos y métodos de evaluación para cada uno de ellos.

Tras este proceso se obtendrá una metodología de trabajo para la medición, la evaluación y la mejora del clima laboral de la organización, algo que suele implicar un trabajo arduo para un equipo de RRHH. Aquí es donde entra la utilidad de un sistema de gestión automatizado con el que se consiga que los esfuerzos relacionados con la consecución de un clima laboral positivo y productivo no se convierta en una carga llena de tareas administrativas, formularios y escalas a cumplimentar por parte del personal o el equipo de RRHH y sus esfuerzos se orienten hacia lo realmente importante, la toma de decisiones en base a los datos ofrecidos por este modelo.

ISOTools pone a disposición de empresas y organizaciones comprometidas con la calidad, la excelencia y la mejora continua las herramientas necesarias y los procedimientos para que la implantación y la posterior gestión de un sistema de gestión de estas características no suponga una gran inversión en recursos humanos o económicos, haciéndolo eficiente y eficaz.

Una vez definido, implantado y puesto en práctica este sistema de gestión, un buen siguiente paso sería tratar la gestión estratégica del conocimiento, otro de los factores clave en la continuidad del negocio.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/10/02/el-clima-laboral-y-su-medicion-una-pieza-clave-para-la-organizacion/>

# 37

## La gestión organizativa por procesos. Enfocados hacia la calidad.

### GESTIÓN POR PROCESOS

A la hora de gestionar una organización por procesos nos planteamos una serie de cuestiones que son clave:

- > ¿Por qué la gestión por procesos?
- > ¿Qué diferencia hay entre un proceso y un procedimiento?
- > ¿Cómo podemos clasificar los procesos?
- > ¿Cómo controlar y gestionar un proceso?

Respecto a la primera cuestión podemos subrayar que las empresas de la era industrial se organizaban verticalmente o por áreas funcionales ya que se creía que el fraccionar la empresa en trozos o departamentos más pequeños se podía controlar mejor. Pero este planteamiento se ha demostrado que no funciona ya que:

- > La organización vertical se olvida de las personas y clientes internos y externos.
- > Está fraccionada y orientada hacia sí misma.
- > Los departamentos son agrupados por tareas.
- > Hay gran dificultad en analizar las tareas individuales.
- > Se pierde información ya que los departamentos funcionan como Reinos de Taifas independientes.
- > Se generan actividades sin valor.
- > Generan desmotivación ya que no hay alineación estratégica.

Según la ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario:

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.”

“Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionado y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como: Enfoque basado en procesos.”

La gestión por procesos permite que se recupere la orientación al cliente (interno y externo) y añadir valor, incrementar la productividad y que las personas se conviertan en los protagonistas del proyecto empresarial.

Respecto a la segunda cuestión y siguiendo esta misma Norma ISO 9000.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas de forma lógica y mutuamente relacionadas o que interactúan, en las que intervienen personas, materiales, equipamiento, las cuales transforman elementos de entrada (inputs), en resultados (outputs), medibles y adaptables al cambio.

Un procedimiento es la forma de llevar a cabo, ejecutar



un procedimiento. Los procedimientos pueden estar o no documentados.

Respecto a la tercera cuestión en un sistema de gestión de la calidad podemos realizar un mapa de procesos clasificándolos en tres grupos:

**Procesos estratégicos:** Estos procesos, normalmente realizados por la dirección, son los que utiliza la empresa para “pensar” sobre sí misma y su entorno. Sirven para gestionar la forma en que se toman decisiones sobre planificación, cambios y mejoras globales en la organización. Son los procesos utilizados para plantear la estrategia empresarial.

**Procesos claves:** Son los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio al cliente externo desde el contacto inicial al final. Estos procesos se suelen caracterizar por ser los que más valor añaden (o restan) al cliente.

**Procesos de apoyo:** Proporcionan recursos/apoyo para los procesos clave.

La última cuestión que nos hemos planteado sobre cómo gestionar, medir los procesos, podemos resaltar que un proceso está controlado si la variabilidad de sus resultados se mantiene dentro de unos límites fijados estadísticamente y existen sensores o sistemas de control que señalen las salidas o desviaciones de los límites preestablecidos y como consecuencia se pondrán en marcha acciones correctivas. Primero debemos identificar las variables que más afectan al proceso y luego se definen los indicadores para su supervisión. Algunos de los elementos que deberíamos tener claros para tener bajo control los procesos podrían ser los siguientes:

- > La medida: qué mide, cual es el resultado de la medición: por ejemplo nº quejas solucionadas.
- > Cual es el instrumento de medición: hojas de registro
- > Meta: que se espera alcanzar al medir
- > Quién analiza, controla los datos: responsable de gestión del proceso

- > Causas: qué variables afectan o pueden afectar a la medida
- > Actores: personas que intervienen en el funcionamiento del proceso
- > Conclusión: para cada indicador además de definir el qué se medirá, debe quedar claro el cómo se medirá, quién lo medirá, la frecuencia de medición y la frecuencia de revisión.

ISOTools provee de las herramientas necesarias para que este proceso, tanto en su fase de implantación como en su fase de gestión y evaluación, resulte eficaz y eficiente en términos económicos y de recursos empleados.

---

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/10/17/la-gestion-organizativa-por-procesos-enfocados-hacia-la-calidad/>

---

# 38

## ISO 39001 ¿Para qué sirve? ¿Qué beneficios aporta?

### ISO 39001

A finales del pasado año 2013 se publicó la norma ISO 39001. Este estándar internacional es una herramienta que permite que las organizaciones reduzcan o eliminen de un modo sencillo el número de muertes y lesiones graves generadas como consecuencia de los accidentes de tráfico.

Las organizaciones que se certifican según la norma ISO 39001, consiguen referenciarse de la competencia.

Además obtienen importantes reducciones económicas en los costes y consiguen un reconocimiento a nivel internacional.

En muchos casos surge la duda de cuáles son las organizaciones más recomendables para implantar el estándar internacional ISO 39001, a continuación os detallamos cuales son:

- > Organizaciones de transporte de pasajeros y mercancías..

- > Organizaciones con grandes flotas de vehículos.
- > Personal de ventas, repartidores, mensajería y paquetería, mantenimientos y reparación.
- > Etc.

#### ¿Qué beneficios tiene la ISO 39001?

- > Mejora la calidad del transporte.
- > Disminuye el número de incidentes y accidentes.
- > Reduce las muertes o lesiones derivadas de accidentes viales.
- > Reduce los daños producidos en la carga y retrasos del transporte.
- > Gestiona adecuadamente los recursos humanos de la organización.
- > Se optimiza el uso de materiales.
- > Mejora el ambiente laboral.
- > Identifica el modo de mejorar la eficiencia mediante una mejor gestión.
- > Conocer la seguridad organizativa y objetivos de responsabilidad social.
- > Etc.

Para lograr que la implantación de la ISO-39001 sea un éxito, las organizaciones deberían:

- > Comprometerse y apoyar a la alta dirección.
- > Involucrar a todos los miembros de la organización mediante una buena comunicación interna.
- > Comparar las prácticas de gestión de la seguridad de tráfico que ya existen con los requisitos establecidos en la norma ISO 39001.
- > Definir un equipo de implementación garantizar los mejores resultados y determinar las funciones, responsabilidades y plazos.
- > Adaptar los requisitos establecidos en la norma ISO 39001 para el tipo de organización concreto.
- > Realizando capacitaciones al personal de ISO39001 y motivarlos para formarles como auditores internos.
- > Establecer revisiones continuas del sistema de gestión ISO 39001 para garantizar que está vigente.

La Plataforma Tecnológica ISOTools es la herramienta perfecta para automatizar el Sistema de Gestión del Riesgo. ISOTools consigue mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión, reduciendo riesgos y controlando incidencias. Además ISOTools, permite la gestión y distribución práctica de tareas y responsabilidades con sistema de avisos y alarmas escalable.

La estructura del estándar internacional ISO-39001 es la siguiente:

1. Introducción
2. Alcance
3. Referencias Normativas
4. Términos y definiciones
5. Contexto de la organización
6. Liderazgo
7. Planificación
8. Apoyar
9. Operación
10. Mejora
11. Anexo: Guía para el uso de esta Norma Internacional

La interacción entre los siguientes factores permite una descripción de la Seguridad Vial:

- > Factor humano
- > Factor vehículo
- > Factor vía
- > Aspectos organizativos

El tipo de actividades que realice la organización, será el factor clave para determinar el impacto provocado sobre la seguridad vial, además de esto, también influirá los servicios y productos que ofrezcan.

Como ya hemos mencionado, la norma ISO39001 es aplicable tanto para empresas de ámbito público como privado. A continuación citaremos algunas de las actividades desarrolladas por las organizaciones públicas o privadas que tienen alguna relación con la seguridad vial:

- > Organizaciones que hacen uso del sistema de seguridad vial para los empleados que lleven a cabo sus funciones en vehículos públicos o privados, como pasajero, conductor, peatón o ciclista.
- > Organizaciones o empresas externas que realizan el transporte de bienes y personas dentro del sistema vial.
- > Actividades que impliquen la generación de tráfico en zonas que se encuentran influenciadas por organizaciones como ocurre con los centros comerciales, colegios... en definitiva aquellas organizaciones que reciban un número elevado de visitas.
- > Organizaciones distribuidoras de servicios y productos para cualquier sistema vial, por ejemplo servicios de transporte, gestión, planificación, diseño, construcción y mantenimiento de infraestructuras, etc.



ISOTools es la Plataforma Tecnológica que facilita a las organizaciones la implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Seguridad Vial, además logra una importante reducción e incluso eliminación de accidentes de tráfico.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.com.co/iso-39001-beneficios/>

# 39

## Herramientas para la gestión de la Excelencia

### MODELOS DE EXCELENCIA

Existen numerosos libros que tratan de explicar las distintas herramientas para la gestión de la excelencia. Entre ellas podemos citar:

- > Los diagramas de causa y efecto
- > El AMFE: análisis modal de fallos y efectos (AMFE de productos y AMFE de procesos)
- > Los diagramas de dispersión

- > Diagramas de flujo
- > Diagramas de Pareto
- > Gestión por procesos
- > Gestión por competencias
- > CMI: Cuadro de Mando Integral
- > Gráficos de control por atributos
- > Histogramas
- > Kaizen
- > 5s
- > Six Sigma
- > Modelos de Excelencia: EFQM, etc.
- > Etc, etc.

Pero antes de aplicar esas herramientas las organizaciones deberían tener muy claro que significa Excelencia y cual es la finalidad de su gestión, ya que de lo contrario podemos caer en el error de aplicarlas por el mero hecho de que están de moda.

Para entender el concepto de organización excelente creo que es imprescindible analizar las opiniones de expertos, para ello he seleccionado algunas que considero muy aclaratorias:

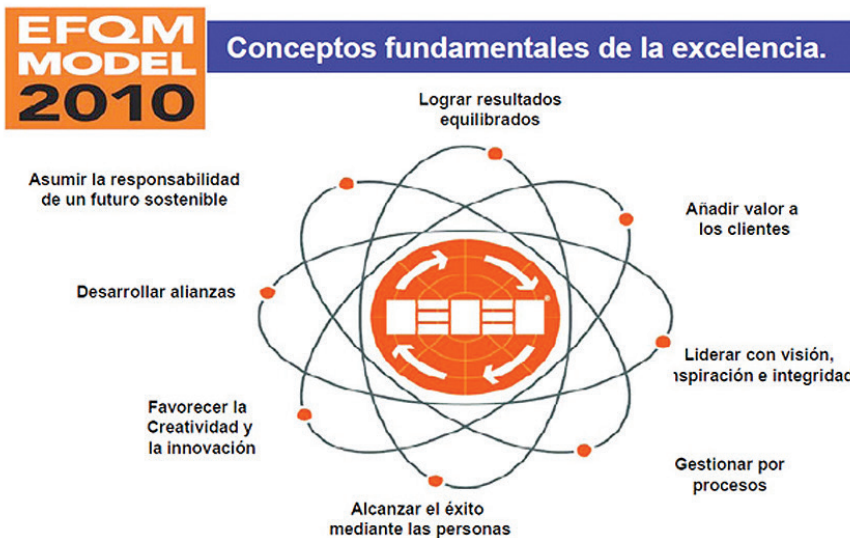
**El diccionario RAE define el concepto excelencia como:**

“Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo.”

**La EFQM lo define:**

“Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen





niveles de funcionamiento superiores que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés”

**Peter Drucker:**

“La libre empresa no puede justificarse únicamente por ser un buen negocio. Solo se puede justificar porque es buena para la sociedad”.

**Alvin Toffler :**

“Los ignorantes del siglo 21 no son aquellos que no pueden escribir ni leer, son aquellos que no pueden aprender y desaprender y volver a aprender”.

**John Naisbitt:**

“El nuevo papel de la dirección en la empresa reinventada será cultivar y mantener un ambiente enriquecedor que favorezca el desarrollo personal”.

**E. Deming**

“La empresa excelente es aquella que satisface las necesidades de todos los grupos de influencia relacionados con ella y lo hace con criterios de eficiencia”.

**Por otro lado Thomas J. Peters y Robert H. Waterman:**

“Las empresas sobresalientes son organizaciones que aprenden”

En uno de sus libros: “En busca de la excelencia” 1982, la edición que yo tengo es de 1992 de la Ed. Folio, es fruto de una investigación sobre la excelencia en la que participaron 75 empresas sobresalientes que estaban en continua innovación y de su trabajo como consultores de gestión durante 24 años.

De dicho estudio surgieron 8 atributos comunes que ca-

racterizaban a estas empresas excelentes y están desarrollados en su libro. Estos ocho principios para la excelencia ayudan, según los autores, a cualquier gerente a mirarse al espejo y evaluar si su nivel de desempeño es excelente:

- > **Énfasis en la acción:** en estas empresas el procedimiento normal de actuación es: “Hágalo, arrégelo, inténtelo”. Rapidez y agilidad en la toma de decisiones a través de grupos de trabajo flexibles.
- > **Proximidad al cliente:** estas empresas aprenden escuchando a sus clientes.
- > **Autonomía e iniciativa:** fomentan la innovación y la creatividad y aceptan y comprenden los riesgos que conllevan.
- > **Productividad contando con las personas:** las empresas sobresalientes tratan al personal con respeto, como adultos y como fuente de calidad, de ideas para la mejora de la productividad.
- > **Sistema de valores:** los logros de estas organizaciones tienen que ver más con su cultura y valores que con sus recursos tecnológicos o económicos.
- > **Zapatero a tus zapatos:** la diversificación en estas organizaciones no se aleja de su actividad principal, se centran en el negocio que conocen.
- > **Estructuras organizativas sencillas, staff reducido:** estructura simple, horizontal con personal escaso en la alta dirección.
- > **Tira y afloja simultáneo:** estas organizaciones por una parte ejercen un control estricto (centralizadas) y por otra parte permiten autonomía, favorecen el espíritu

intra emprendedor en todos los niveles (descentralizada). Esta flexibilidad y rigor implican un control de valores esenciales que tienen en muchísima estima las personas que trabajan en ellas, por ejemplo escuchar la voz del cliente como un valor o principio de comportamiento en el personal y no como algo excepcional.

Se prevé un futuro muy dinámico y en continuo cambio. Las organizaciones que sobrevivirán serán organizaciones que aprenden y que tengan muy integrados los conceptos fundamentales de la excelencia plasmados en modelos como por ejemplo el EFQM.

---

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/07/31/herramientas-para-la-gestion-de-la-excelencia/>

---

# 40

## Quo Vadis? Expresión en latín que significa “¿Dónde vas?”

### MODELOS DE EXCELENCIA

Esta es la cuestión principal en la gestión empresarial: hacia dónde se dirigen los esfuerzos de una organización. ¿Hacia donde va su negocio? Quo Vadis?

Es difícil mantenerse en el mercado de forma rentable y sostenida en el tiempo, pero yo diría que es casi imposible perdurar en el tiempo cuando no se sabe hacia dónde se dirigen nuestros recursos humanos, materiales y financieros.

Si hiciéramos una encuesta a los empleados y mandos intermedios de las empresas sobre cuales son los objetivos estratégicos que están pretendiendo alcanzar en los próximos tres años, creo que no más del 20% del personal sabe hacia dónde se dirigen sus esfuerzos del día a día.

Se pasan el día corriendo de un lado para otro, apagando fuegos unos detrás de otros (claro es que es urgente hacer esto, me dicen), pero nadie sabe para qué hacen lo que hacen.

Esto desemboca en graves consecuencias para la organización: estrés, mal clima laboral, discusiones continuas, comunicación informal, desorganización, falta de confianza, etc.

### ¿Hay solución a esto?

Hay pacientes (organizaciones) que están en la fase terminal y no tienen solución, en cambio hay otras que todavía se las puede rescatar.

Pero nos encontramos con un paciente que hay que extirparle el tumor de la falta de humildad. Humildad de los gerentes y directivos para aprender nuevas formas de organización y gestión empresarial.

La verdadera ventaja competitiva de hoy en las empresas ya no es la calidad, que se debería dar por supuesto, es la rapidez en aprender y en poner en práctica lo aprendido. En el siglo XXI ya no es el grande el que se come al pequeño, es el rápido el que se come al lento.

No se puede arreglar un teléfono móvil con una llave inglesa. Hay directivos que se empeñan en tener un negocio competitivo gestionándolo con herramientas del siglo pasado.

### ¿Qué necesitamos entonces...?

**Primero:** definir o redefinir la misión de nuestro negocio: ¿para qué estamos, por qué existimos? Necesitamos conocer el micro y macro entorno donde se desenvuelve o va a desarrollarse nuestra empresa.

**Segundo:** saber hacia dónde vamos ¿Quo Vadis?: es decir en qué queremos convertir nuestro negocio, cómo queremos que nos vean nuestros clientes y grupos de interés?

**Tercero:** Cuales son los valores de nuestra organización: ¿en qué creemos? Creemos por ejemplo en la mejora continua, en el trabajo en equipo, etc, es importante tenerlos claros pues en ellos nos debemos apoyar para alcanzar la Visión y cumplir con nuestra Misión empresarial.



**Cuarto:** traducir esa Visión en objetivos estratégicos claros y concretos, no podemos abarcar mucho pues ya sabemos: “quién mucho abarca poco aprieta”. Cuadro de Mando Integral por ISOTools

**Quinto:** definir indicadores y metas para gestionar los objetivos estratégicos.

**Sexto:** seleccionar iniciativas o planes de acción estratégicos.

**Séptimo:** contar con una metodología que nos ayude a gestionar la estrategia como lo es el Cuadro de Mando Integral (BSC).

**Octavo:** disponer de un software de CMI de contrastada eficacia que nos ayude gestionar todos estos pasos y a mejorar el feedback estratégico en la organización, como puede ser el que ofrece ISOTools.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/05/16/quo-vadis-expresion-en-latin-que-significa-donde-vas/>

# 41

## KPI's. Indicadores clave de desempeño

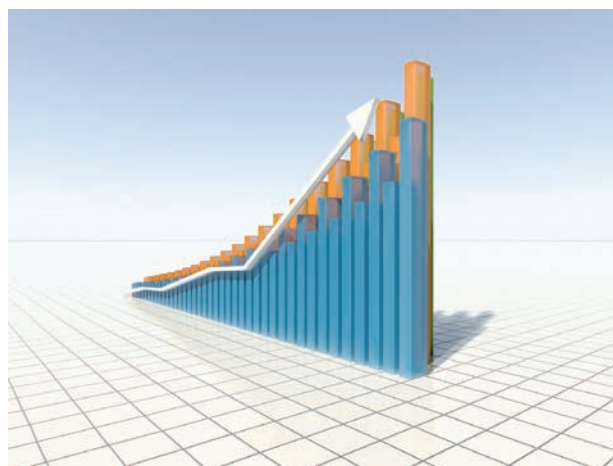
### KPI'S

Los KPI's (Key Performance Indicators) o Indicadores Clave de Desempeño, evalúan el grado del desempeño en un proceso, centrándose en el cómo y dándonos una medida de su rendimiento con el objetivo de que podamos alcanzar el objetivo que se ha fijado.

Son métricas que pueden ser tanto financieras como no financieras que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Podemos diferenciar cuatro tipos de indicadores:

- > **IRC (Indicadores Clave de Resultados):** reflejan los resultados críticos, dan información sobre los resultados conseguidos.
- > **IP (Indicadores de Performance):** nos dan información sobre qué hacer para optimizar las acciones.



- > **IR (Indicadores de Resultados):** nos informan sobre qué hemos logrado y qué ha sido más exitoso.
- > **KPI (Indicadores Clave de Performance):** nos dan información para resolver métricas y mejorar, porque indican lo que hacemos bien o mal.

Son muchas las empresas que manejan indicadores, pero pocas las que verdaderamente utilizan sus KPI's, y realmente suponen una oportunidad para directivos y gerentes de transmitir y hacer partícipe al personal de los distintos niveles en la organización en la misión, visión y objetivos corporativos. Así como para diagnosticar la situación de la organización en cada momento y mejorar continuamente.

Los KPI's con los que vamos a trabajar deben de estar alineados a los objetivos y estrategia de la organización y deben definirse en una primera fase de planificación de la estrategia, de acuerdo a las necesidades de la empresa, aunque estos pueden sufrir modificaciones como consecuencia de los cambios en la misma.

El Cuadro de Mando Integral o Dashboard de una organización está formado por los KPI's que miden y muestran el rendimiento y resultados del negocio según su visión y objetivos estratégicos.

Existen una serie de requisitos con los que debe contar un Cuadro de Mando Integral:

- > Los KPI's deben organizarse en perspectivas.
- > Deben indicar de forma fácil el estado de los mismos y reflejar las tendencias.
- > Deben de conocerse el objetivo de cada KPI.
- > Debe establecerse el departamento o persona responsable de cada KPI.
- > Deben definirse en cuanto a unidad de medida, periodo de medición, valor esperado, valor riesgo, etc.

- > Se deben de especificar las tareas a desempeñar para solventar un desvío fuera del comportamiento indicado del KPI.

Además deben de contar con una serie de características, y es que los KPI's deben ser REALISTAS, MEDIBLES, ESPECÍFICOS, ALCANZABLES y deben estar A TIEMPO.

Mediante ISOTools se definen y gestionan los diferentes indicadores que puede tener la organización. De la misma manera, la plataforma tecnológica y el software de gestión permite seguir la situación de cada uno de estos y comprobar así el grado de consecución de objetivos.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/11/14/los-indicadores-en-la-empresa-kpis/>

# 42

## Herramientas Six Sigma para la mejora de procesos

### GESTIÓN POR PROCESOS

Six Sigma es una metodología de mejora de procesos. Se basa en la minimización de la variabilidad de los procesos, logrando de este modo que estos contengan menos errores y por tanto mejorar la calidad del servicio o producto. Entiéndase en este contexto, error como cualquier evento o circunstancia que impida que el producto o servicio no cumpla con los requisitos exigidos por el cliente.

Existen multitud de herramientas Six Sigma, las cuales son de carácter estadístico. Son empleadas por empresas que pretenden incrementar su productividad. Tanto es así que éstas permiten predecir la solución a un problema, incluso antes de que este se produzca.

#### 1.- Diagrama de Espina de Pescado

Este instrumento puede emplearse para determinar el agente que ha ocasionado un problema, también proporciona información a cerca de que datos son correctos en proyectos de distintas características.

Este no es el único método para identificar errores, tam-



bién existen métodos como la lluvia de ideas, el Mapa de Pensamiento Diagrama de Reglamento, el Grupo de Afinidad, etc. pero el método más empleado en las empresas es el Diagrama de Espina de Pescado.

#### 2.- Diagrama de Sipoc

El Diagrama de Sipoc también consiste en una herramienta simple que permite representar de forma gráfica, la calidad de los elementos del proceso por ejemplo materias primas o información, junto con la calidad de las acciones realizadas en el mismo.

Esta herramienta permite definir:

- > S, Suppliers o proveedores
- > I, Input o entradas (insumos)
- > P, Process o procesos
- > O, Output o salida (productos o servicios)
- > C, Customer o cliente

#### 3.- Matriz de Causa – Efecto.

La Matriz de Causa – Efecto constituye una herramienta que combina las salidas del Diagrama de Espina de Pescado y el Diagrama de Sipoc disponiendo unas en las filas y las otras.

Estas filas y columnas se cruzan en una celda en la cual se le asigna una valoración que se obtiene de multiplicar el grado de relación y la calificación de importancia asignada por el cliente.

La suma de las valoraciones de cada fila aporta la puntuación última, la cual permite juzgar la el orden en el que se deberá investigar las posibles causas del problema.

Todas estas herramientas son elementos sencillos que

permiten simplificar labores complejas como la identificación de errores en la calidad del servicio o producto. Sin embargo en la actualidad existen avances tecnológicos que permiten de forma eficiente realizar funciones de vital importancia en las organizaciones.

ISOTools es una solución tecnológica que permite a automatización de la implantación y seguimiento de modelos Internacionales de Excelencia y de Estándares de Calidad. Se trata de una plataforma on-line que puede adaptarse a las necesidades de la organización simplificando y dinamizando los procesos burocráticos por los que debe atravesar una organización.

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/01/23/herramientas-six-sigma-para-la-mejora-de-procesos/>

# 43

## Dirección por objetivos. Alineación de la estrategia empresarial

MODELOS DE EXCELENCIA



Los modelos de gestión de las organizaciones han evolucionado mucho a lo largo de la historia. En este tiempo se han desarrollado multitud de métodos y sistemas de gestión estratégicos orientados a la consecución de objetivos.

En la actualidad, uno de los más generalizados es la dirección por objetivos, sin embargo, son muy pocas las

empresas que realmente saben qué es, en qué consiste, cómo implantarlo y aún menos las que lo hacen de forma eficaz y alineada con la estrategia de la empresa.

A grandes rasgos, podríamos definir la dirección por objetivos como una técnica que hace posible trasladar los objetivos estratégicos de la empresa, en los que toda la organización participa en su conjunto, a objetivos específicos para cada una de las personas que integran la empresa, tanto a nivel táctico como operativo.

Podemos hacerlo aún más sencillo. Consiste en desglosar los objetivos estratégicos de la empresa a lo largo de la cadena jerárquica, asignando objetivos específicos a cada nivel y cada persona de forma que todos estén alineados con el cumplimiento de los objetivos generales.

Al final de este "reparto", cada persona de la empresa cuenta con un plan de acción y unos objetivos concretos en línea con los del siguiente nivel.

Como norma general, este tipo de sistemas está acompañado de un sistema de retribución variable en función de la consecución de estos objetivos, bien de forma económica, con bonus, o en formas no económicas, por lo que se consigue además motivar a cada individuo a realizar su labor con eficacia e interesarse por que el resto de integrantes lo haga de igual manera.

### ¿Qué ventajas ofrece la dirección por objetivos?

- > Alinea los objetivos estratégicos con los tácticos y los operativos.
- > Hace imprescindible la implicación de todos los integrantes de la organización.
- > Es un sistema motivador.
- > Una vez implantado, es sistémico, documentable y medible.
- > Facilita los procesos de mejora continua.

La dirección por objetivos debe ir acompañada de las herramientas que hacen posible su creación, implantación, gestión y evaluación. Una de las herramientas clave es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, del que ya hemos hablado en multitud de ocasiones y permite conocer en cada momento la situación y el grado de evolución del cumplimiento de los objetivos a cada nivel y por tanto de los objetivos estratégicos de la empresa.

Una vez comprendemos la dirección por objetivos, hemos de saber que existen una serie de puntos clave en el proceso de definición e implantación de los que puede depender el éxito o el fracaso.

- > La definición de los objetivos: que han de ser medi-



bles, posibles, formulados en positivo y pertinentes.

- > Contar con todos los directivos implicados en la definición de objetivos.
- > Tener muy presentes los factores externos a la organización en la definición de los objetivos.
- > Se ha de enfocar los objetivos definidos en planes de acción concretos.
- > Hacer el sistema demasiado burocrático, lo que hará que se pierda eficiencia.
- > El uso de indicadores para la evaluación del cumplimiento de cada objetivo: han de estar fácilmente disponibles y disponer de punto de partida para la comparación.
- > Se ha de conocer "a tiempo" el grado de progreso en el cumplimiento. Para esto es fundamental contar con un sistema de Balanced Scorecard.

ISOTools pone en manos de las organizaciones comprometidas con la mejora continua las herramientas y conocimientos para la implantación de sistemas de dirección por objetivos, Balanced Scorecard, CMI, KPI's que ayuden a la consecución de los objetivos estratégicos de cada organización.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2012/10/03/direccion-por-objetivos-alineacion-de-la-estrategia-empresarial/>

44

## La gestión eficaz del tiempo. El talón de Aquiles de cualquier directivo.

### GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

Son muchos los proyectos que se llevan en marcha al mismo tiempo, muchos departamentos que coordinar, muchas personas, clientes y proveedores. ¿Cuántas veces al llegar el final del día o la semana recapitulamos y descubrimos que no hemos hecho lo que realmente teníamos que hacer?



Este es uno de los síntomas más claros de una gestión ineficaz del tiempo, y esto, tarde o temprano se puede traducir en varias cosas:

- > Clientes descontentos por retrasos o cosas mal hechas por las prisas
- > Empleados desmotivados y poco eficientes por la falta de planificación
- > Proveedores descontentos por el alto volumen de pedidos de extremada urgencia
- > Disminución de la satisfacción personal por el trabajo realizado.
- > .....

En cualquier caso, desembocará en una pérdida económica por cualquier vía. Se suele decir que "el tiempo es oro" y es completamente cierto. Cobramos y pagamos por trabajar, no por perder el tiempo y existen una gran cantidad de "ladrones de tiempo" en nuestro día a día. Quizás nos suenen algunos de ellos:

- > El teléfono
- > El correo electrónico
- > Estar haciendo una cosa cuando estás pensando en la siguiente
- > Falta de planificación
- > Falta de priorización
- > Reuniones largas e inútiles
- > No delegar
- > No saber decir no
- > Interrupciones
- > La postergación de tareas
- > Todo es urgente (por lo tanto, nada es urgente)

Estas son solo algunas de las principales causas de pér-

dida de tiempo, aunque en cada caso, posiblemente existan causas concretas dadas por las circunstancias.

Por norma general, el teléfono y el correo electrónico son las más comunes y más sencillas de neutralizar. Puede ser tan sencillo como reservar espacios a lo largo del día para coger el teléfono, devolver llamadas y responder al correo, por ejemplo, 10 de cada 60 minutos, o hacerlo entre una tarea y otra como "cambio de mentalidad".

Otra de las más comunes y sencillas de erradicar es la falta de planificación y priorización. Priorizar es sencillo cuando tratamos de verlo "en tercera persona", es decir, plantearnos si la tarea es realmente urgente o importante de forma objetiva y, en función de esto, asignarles un tiempo y un momento.

- > Una **tarea urgente** es aquella que por determinadas circunstancias hay que tener realizada en breve.
- > Una **tarea importante** es aquella que nos ayuda o encamina a cumplir con los objetivos.

Una vez tenemos claros los conceptos, en una matriz podemos detectar cuatro cuadrantes en los que se puede trabajar en función de la clasificación de cada tarea:

- > Una **tarea urgente y no importante** se deberá hacer en el acto y dedicarle el menor tiempo posible ya que no nos enfoca a cumplir con los objetivos.
- > Una **tarea importante y no urgente** tendrá que ser planificada adecuadamente para que nunca llegue a ser urgente.
- > Una **tarea importante y urgente** suele ser un gran problema ya que no le dedicaremos el tiempo necesario ni la reflexión conveniente para el cumplimiento de los objetivos.
- > Una **tarea no urgente y no importante** es aquella con la que se pueden rellenar todos los tiempos muertos o huecos que nos quedarán tras hacer una buena planificación de nuestro tiempo.

Una vez hecha una priorización de las tareas se ha de planificar, otro de los factores que nos hará poder llevar una adecuada gestión de nuestro tiempo, y esta acción de planificar, está muy relacionada con la acción de delegar y saber decir no.

- > Las tareas no urgentes y no importantes se podrían delegar fácilmente en personal con poca carga de trabajo, siempre que estén cualificados para realizarla, o bien a otra persona que debe comenzar a tomar contacto con el proyecto.
- > Las tareas urgentes e importantes, si por desgracia hemos consentido que lleguen a este punto, se han



de valorar con cuidado para su delegación o acometimiento inmediato.

- > Las tareas urgentes y no importantes, ya que son una de las mayores causas de pérdida de tiempo, son aquellas con las que tendremos que practicar el aprender a decir no.
- > Las tareas importantes y no urgentes, aquellas que se encuentran en la zona en la que deberíamos trabajar habitualmente, han de ser planificadas a conciencia para que nunca lleguen a convertirse en importantes y urgentes. Para esto será imprescindible una adecuada asignación de tiempos y responsables, realista y coordinada.

Para ello se suelen utilizar herramientas específicas como diagramas de Gantt u otro software que ayudan a la gestión de proyectos mediante la asignación de los mismos a responsables, gestión de calendarios, de tareas dentro de un proyecto, carga y gestión de documentos...

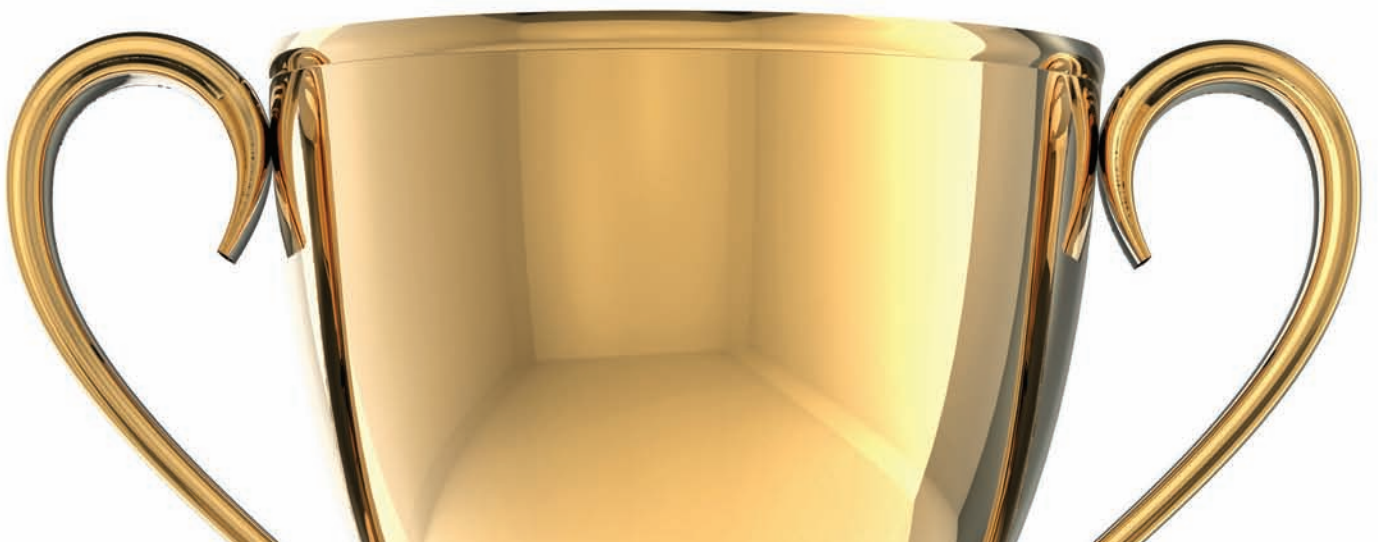
Una de las principales ventajas de este tipo de software es que permitirá hacer una evaluación de la eficiencia de cada responsable, tarea y proyecto, así como la rentabilidad real obtenida de cada proyecto en función de la carga de trabajo real. Además, nos ayudará a una mejora continua en la asignación de tiempos en base al aprendizaje sobre experiencias anteriores.

ISOTools ofrece las herramientas adecuadas y el conocimiento específico para la gestión de proyectos en base a una planificación estratégica adecuada, de forma que se aumente la eficacia y la eficiencia en la consecución de los objetivos marcados por la organización.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/01/28/la-gestion-eficaz-del-tiempo-el-talon-de-aviones-de-cualquier-directivo/>

# Casos de éxito



# 45

## Galicia Seguros. Soluciones ISOTools para la Gestión de la Calidad

CASOS DE ÉXITO

### Galicia Seguros

#### RESUMEN

País: Argentina

#### Perfil del cliente. Situación

Es una compañía del Grupo Financiero Galicia y el Banco Galicia. Una de las empresas líder en seguros del hogar y robo. Están ampliando su oferta de productos y servicios para poder cubrir también las necesidades de comercios y empresas.

Cuentan además con una gran experiencia en la comercialización de seguros mediante agentes financieros y canales masivos no tradicionales

#### INTRODUCCIÓN

Misión y Valores : Calidad en el servicio, creando vínculos perdurables con sus clientes a través del desarrollo de productos y servicios de seguros altamente valorados, obteniendo una rentabilidad adecuada y contribuyendo al desarrollo profesional y personal de todos lo que integran la organización. Trabajan sobre la base de los siguientes valores:

- > Orientación al Cliente. Disposición para realizar el trabajo en base al conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.
- > Profesionalismo. Conocer realmente lo que hacen, sus propuestas y servicios, y todos los procedimientos para que se mantengan efectivos y actualizados.
- > Integridad. Nos debe caracterizar la práctica de una conducta ética por lo tanto asumimos en cada uno de nuestros actos el compromiso de una conducta honesta, responsable e intachable.
- > Adaptación al cambio. Flexibilidad ante situaciones nuevas y disposición de cambiar el enfoque o la forma de concebir la realidad, buscando una manera mejor

de hacer las cosas.

- > Trabajo en equipo. Colaboración para resolver los problemas y las solicitudes de la tarea

#### RETO

Galicia Seguros decidió implementar un Sistema de Gestión de la Calidad con la finalidad de estandarizar sus procesos comprometiéndose a lograr la plena satisfacción de sus clientes.

En este contexto, Bureau Veritas Certification otorgo a Galicia Seguro la certificación 9001:2008 para sus procesos:

Recepción de denuncias, liquidación de siniestros y pago de beneficios de los seguros que comercializa la compañía.

Cobranzas de seguros por medio de tarjetas de crédito y débitos bancarios en todos los entes autorizados a tal fin.

Atención de consultas y reclamos recibidos a través de los medios disponibles en el Centro de Atención al Cliente.

Suscripción de riesgos patrimoniales y de vida de los seguros que comercializa la compañía

#### SOLUCIÓN

ISOTools es la plataforma tecnológica que facilita la implementación, mantenimiento y automatización de los sistemas de gestión de Calidad según ISO 9001:2008.

Las principales fortalezas destacadas a la compañía fueron:

- > Seguimiento global del sistema de calidad.
- > Orientación al cliente destacando los procesos de contacto con los clientes, sobre todo en la instancia de los pagos de siniestros.
- > Agilidad y seguimiento ante un siniestro: contar con un cronograma de envío de mensajes de texto o e-mails en cada etapa del proceso

Es un orgullo para nosotros contar con este tipo de usuarios, preocupados en el cumplimiento de las normas de calidad, que les permite certificarse con las máximas medidas de los procesos.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/04/26/galicia-seguros-caso-de-exito-isotools-soluciones-isotools-para-la-gestion-de-la-calidad/>

# 46

## INTEROIL COLOMBIA E&P. Soluciones ISOTools para la automatización de Sistemas de Gestión Integrados en el sector de Hidrocarburos

### CASOS DE ÉXITO

#### RESUMEN

País: Colombia

#### Perfil del cliente. Situación

Interoil Colombia Exploration and Production, es una compañía operadora que en asociación con Ecopetrol (Empresa Colombiana de Petróleos) y la ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos), se dedica a llevar a cabo estudios geológicos, levantamientos geofísicos, exploración, perforación de pozos (exploratorios y desarrollo), operación de producción, transporte, venta de petróleo y gas en los departamentos de Cundinamarca y Tolima y posee un bloque exploratorio denominado Altaír en el Casanare. En Colombia la compañía surgió en el año de 1986.

#### INTRODUCCIÓN

**Misión.** Como compañía internacional de exploración y producción de hidrocarburos, operando globalmente, nuestra voluntad es desarrollar estas actividades de manera eficiente y sencillamente sostenible, para el beneficio de los accionistas, empleados y asociados. Seguimos los estándares corporativos para satisfacer los requerimientos éticos y comerciales. Buscamos permanentemente el mejoramiento continuo de nuestro desempeño y actividades, bajo las mejores y más altas prácticas de la industria, que harán de Interoil Colombia E&P un líder corporativo.

**Visión.** Posicionar a Interoil Colombia E&P como una compañía fuerte y sólida del sector de hidrocarburos reconocida en Colombia, como una entidad que cuenta con el mejor talento humano, que trabaja en equilibrio con su entorno, generando a su vez, bienestar y seguridad a los empleados, accionistas y comunidades; garantizando su crecimiento y permanencia en el tiempo.

#### RETO

La Certificación para Interoil es una muestra más del Impulso Inteligente de Interoil Colombia Exploration and Production en su compromiso con el mejoramiento continuo, como estrategia fundamental para el crecimiento, desarrollo y permanencia del negocio.

El Sistema Integrado de Gestión basado en el cumplimiento de las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 data del 25 de Septiembre de 2008.

Para una empresa del sector petrolero, la responsabilidad social, el cuidado al medio ambiente y las condiciones de trabajo de sus empleados es de carácter prioritario.

Además en una compañía donde la mayor parte del trabajo se realiza en terreno y en diferentes localizaciones, la gestión del sistema HSEQ se torna difícil si se basa en envío de mails, y cumplimiento de planillas excel.

Es por ello que en el año 2010 Interoil plantea la incorporación de una solución que le permita acceder a cualquier persona desde su puesto de trabajo y que además centralizase toda la gestión del sistema en las oficinas principales en la ciudad de Bogotá.

Además precisaban de una herramienta que se adaptase a sus requerimientos y a las altas exigencias del sistema HSEQ de una empresa de su sector, donde como hemos dicho es prioritario.

#### SOLUCIÓN

ISOTools se ofrece a Interoil como la herramienta que les integra en una única plataforma todo el sistema de gestión integrado HSEQ.

Además les brinda todo el servicio de parametrización y adaptación de la plataforma a los documentos, formatos, matrices de evaluación de riesgos que Interoil ya manejaba con buenos resultados.

La plataforma le ha permitido a Interoil:

- > Monitorear el desempeño del sistema integrado en tiempo real
- > Optimizar el manejo de la documentación
- > Gestionar y controlar sus riesgos ambientales y de seguridad laboral
- > Incrementar el compromiso de su equipo de trabajo ante el sistema integrado de gestión
- > Lograr mayor apropiación de los procesos
- > Agilizar el desarrollo de las auditorías y el monitoreo de la mejora continua.
- > Evidenciar el grado de satisfacción de clientes y partes interesadas.



ISOTools se ofrece como una solución que se adapta a las necesidades específicas y a los altos requerimientos de un sistema HSEQ en el sector de hidrocarburos

#### Beneficios

- > Capacidad de trabajar en forma remota desde los diferentes puntos de trabajo.
- > Gestionar de forma integrada los tres sistemas de gestión implementados.
- > Capacidad de gestionar gran volumen de información.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/03/08/interoil-colombia-ep-caso-de-exito-soluciones-isotools-para-la-automatizacion-de-sistemas-de-gestion-integrados-en-el-sector-de-hidrocarburos/>

# 47

## GRUPO RAMOS. Soluciones ISOTools para la Gestión de la Calidad

#### CASOS DE ÉXITO



#### RESUMEN

País: República Dominicana

Perfil del cliente. Situación

Grupo Ramos es la compañía detallista líder en la República Dominicana y el principal empleador privado del país, con más de 10,000 colaboradores que trabajan en sus tiendas, oficinas corporativas, planta panificadora y centros de distribución.

Los establecimientos comerciales propiedad de Grupo Ramos reciben en conjunto más de 45 millones de visitas al año.

#### INTRODUCCIÓN

Grupo Ramos es desde el año 1965 sirve con esmero al mercado dominicano, a través de sus diferentes marcas y formatos de negocio.

Actualmente opera 24 multicentros La Sirena, 5 supermercados Pola, 7 tiendas de descuento Aprezio y 1 centro comercial regional (Multiplaza), distribuidos en las principales zonas geográficas del país.

Los establecimientos comerciales de Grupo Ramos reciben en conjunto más de 45 millones de visitas al año.

Su Visión es ser la empresa de ventas al detalle preferida, con operaciones de clase mundial.

Su Misión es ofrecer una experiencia de compra que haga la vida más práctica y feliz.

Sus Valores son: integridad, servicio, eficiencia, tesón y solidaridad.

#### RETO

Grupo Ramos decidió implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, con la finalidad de estandarizar sus procesos, comprometiéndose a lograr la plena satisfacción de sus clientes.

Actualmente se encuentran en proceso de implementación de su sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria, para poder ofrecer un mejor servicio a sus clientes y una mejor calidad de los productos.

La Solución ISOTools es la plataforma tecnológica que facilita la implementación, mantenimiento y automatización de los sistemas de gestión de Calidad, según ISO 9001:2008. Las principales fortalezas identificadas en la compañía fueron:

Seguimiento global del sistema de calidad.

Gestión documental eficiente, donde puedan participar todos los miembros de la organización en la revisión y aprobación de la documentación.

Gestión de auditorías internas ágiles en sus diferentes tiendas, repartidas por todo el país.

#### SOLUCIÓN

Es un orgullo para nosotros contar con este tipo de usuarios, preocupados en el cumplimiento de las normas de calidad, lo que les permite certificarse con las máximas medidas de los procesos.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/09/05/grupo-ramos-caso-de-exito-isotools-soluciones-isotools-para-la-gestion-de-la-calidad/>

# 48

## Agrícola Don Pollo. Soluciones ISOTools para la gestión de la Inocuidad Alimentaria.

### CASOS DE ÉXITO



Agrícola Don Pollo inició sus gestiones en el año 1986, siendo la empresa avícola más nueva de Chile. En sus comienzos contaba con una capacidad de faena de 120.000 aves/mes, llegando en la actualidad

a producir 1.000.000 aves/mes, representando el 7 % del mercado productor nacional. En 1994 se constituyó la actual planta, lo que permitió cumplir con los más altos estándares de calidad.

Tecnología, organización, calidad, innovación, liderazgo son los valores que identifican a esta organización pionera.

### RESUMEN

País: Chile

#### Perfil del cliente. Situación

Agrícola Don Pollo es una empresa agroindustrial que desde el inicio de sus operaciones se ha desarrollado en el mercado de los alimentos cárnicos, con tres familias de productos: pollos, carne y cecinas.

La empresa se encuentra integrada verticalmente de manera que son de su propiedad la reproducción, incubación, gestación y crianza de aves y cerdos; la elaboración de alimentos industriales y la distribución de los mismos a lo largo de todo Chile. Esta condición implica que mantenga un control total sobre la calidad de todas las etapas del proceso con la gestión de información que esto supone.

### RETO

Agrícola Don Pollo se encuentra implementada y certificada en el sistema HACCP, análisis y control de puntos críticos.

Su objetivo era la actualización de dicho sistema, para proporcionar a los clientes y consumidores productos sanos e inocuos.

La gran dimensión de Agrícola Don Pollo y la importancia del sistema HACCP implementado hace que:

- > Se manejen gran cantidad de documentación desde Procedimientos, Fichas Técnicas, Formularios... con los consecuentes problemas de gestión de obsoletos,
- > Cada minuto se esté recogiendo mediciones de los puntos de control en el proceso productivo. La toma de datos y la gestión de la información

### SOLUCIÓN

Agrícola Don Pollo para el mantenimiento de su certificación en HACCP, ha depositado su confianza en la plataforma ISOTools como herramienta para la automatización y distribución de sus procesos, junto con el control en línea de Puntos de Control y Registros.

#### Los beneficios que ofrece son:

- > Un mayor control de la documentación, reduciendo los tiempos de gestión.
- > Fidelización de los clientes mediante la garantía de productos que cumplen con todos los estándares de inocuidad alimentaria.
- > Ahorro de tiempos y recursos en el análisis y control de puntos críticos.
- > Agilidad y seguridad en la recogida de datos, con la posibilidad de generación de estadísticas e informes a tiempo real.
- > Confiabilidad de la Plataforma para el mantenimiento del sistema HACCP.

ISOTools se adapta a la metodología de trabajo de empresas como Agrícola Don Pollo, donde lo importante es lo que está sucediendo en el terreno y ahí es donde tenemos que iniciar el proceso de control y mejora.

#### Beneficios

- > Se ha implementado un sistema de recogida de datos en tablets eliminando totalmente el papel.
- > El trabajo de tratamiento de la información se ha disminuido de forma considerable.

### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/01/18/agricola-don-pollo-caso-de-exito-soluciones-isotools-para-la-gestion-de-la-inocuidad-alimentaria>

# 49

## La casa de las baterías. Soluciones ISOTools para la Gestión Integrada de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Laboral

### CASOS DE ÉXITO



#### RESUMEN

País: Panamá y Costa Rica

#### Perfil del cliente. Situación

La Casa de las Baterías, fundada en 1973 es una empresa líder en el mercado de baterías con 19 sucursales en Panamá y 17 sucursales en Centroamérica: 6 en El Salvador, 7 en Costa Rica y 4 en Guatemala.

Su oferta está respaldada por importantes marcas brindando a nuestros clientes productos de excelente calidad con el servicio, la atención y el asesoramiento técnico.

#### INTRODUCCIÓN

La Casa de las Baterías, en funcionamiento desde hace casi 40 años, se caracteriza por ofrecer a sus clientes productos de gran calidad con un servicio y atención especializados.

1. **Misión:** Suplir la demanda de sus clientes a nivel regional a través del suministro oportuno de productos y servicios, y el respaldo técnico requerido para garantizar su plena satisfacción.
2. **Visión:** Empresa líder a nivel regional, especialista en el sector de las baterías, reconocida por el profesionalismo de su equipo humano, la alta calidad de sus productos y servicios y la preferencia de sus clientes.
3. **Política:** Comprometidos con sus clientes en brindar un servicio integral:
  - > A clientes de distribución les brindan el respaldo requerido para la venta de sus productos.
  - > A clientes al detalle brindan asesoría técnica y un servicio integral en la revisión, venta e instalación de todo tipo de Baterías en sus instalaciones y en servicio a domicilio.

- > En ambos casos, con un personal altamente capacitado y a un precio competitivo, cumpliendo y superando sus expectativas, mejorando continuamente el control de sus procesos por medio de un eficaz Sistema de Gestión de la Calidad para beneficio de la empresa, los clientes y colaboradores.

#### RETO

En el marco del compromiso de La Casa de las Baterías con sus clientes y la calidad de sus servicios, certificaron su Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001.

Durante el proceso de implementación y auditoría en Panamá, La Casa de las Baterías, se ha apoyado en la Herramienta tecnológica ISOTools.

Fruto de la satisfacción con los resultados obtenidos en Panamá, han decidido incorporar ISOTools en la operación de Costa Rica.

La Casa de las Baterías, se ha certificado en Gestión Ambiental y se encuentra implementando Seguridad y Salud Laboral, apoyándose con la plataforma ISOTools, para integrar toda la gestión de los tres sistemas.

#### SOLUCIÓN

ISOTools permite automatizar y gestionar con éxito y de forma integrada el sistema de gestión, facilitando la participación de todas las personas de la organización.

Los beneficios que ofrece son:

Se logra un ahorro de recursos en el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión.

Se mejora la eficacia y la eficiencia de los procesos, aumentando la consistencia, la trazabilidad, evitando las redundancias y las incoherencias.

Se reduce el volumen de documentación impresa necesaria para gestionar los sistemas.

Mejora y agilidad en la gestión de las no conformidades y acciones correctivas.

Se incrementa el rendimiento de las personas gracias a un mejor control a través de la plataforma. miembros de la organización.

Se simplifica el proceso de auditoría externa.

Se evita la duplicidad en las actividades.

Se integran los procesos gerenciales de planificación de objetivos y revisión del Sistema.

Para la mejor implantación y gestión de su Sistema Integrado La Casa de las Baterías decide encontrar una solución que agilice y facilite la gestión de estos Sistemas. Tras analizar diferentes herramientas informáticas, La Casa de

las Baterías decide implantar ISOTools por las ventajas que le aporta.

- > Beneficios
- > Orientación a procesos
- > Reducir documentación.
- > Ahorro de recursos.
- > Mejora eficacia y eficiencia de los procesos.
- > Incremento del rendimiento.
- > Simplificación el proceso de auditoría externa.
- > Flexibilidad de adaptación.
- > Servicio personalizado.
- > Entorno colaborativo sencillo y amigable.

#### VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO

<http://www.isotools.org/2013/02/08/la-casa-de-las-baterias-caso-de-exito-soluciones-isotools-para-la-gestion-integrada-de-calidad-medio-ambiente-y-seguridad-laboral/>

# 50

## YAVIC S.A. Soluciones ISOTools para la gestión de la calidad.

### CASOS DE ÉXITO



YAVIC, S.A. es una empresa del sector Salud, que posee dos farmacias:

Farmacia Centro Médico Nacional (brinda productos farmacéuticos y atención farmacéutica a pacientes ambulatorios).

Farmacia Hospital Nacional (posee un área de atención para

pacientes ambulatorios, con prestación de servicios a aseguradoras internacionales y pacientes locales, un área hospitalaria, brindando cobertura a pacientes hospitalizados, próximamente un laboratorio de preparación de medicamentos estériles y no estériles para pacientes hospitalizados y un área que se encarga de monitorear prácticas profesionales).

También tiene el orgullo de ser la primera farmacia con un sistema automatizado de dispensación del país. Su principal cliente es el Hospital Nacional, uno de los 4 hospitales privados más grandes y prestigiosos de Panamá. Por otro lado, en el área ambulatoria, se perfila un importante número de habitantes nacionales y una población de habitantes extranjeros en constante y exponencial crecimiento.

#### RESUMEN

País: Panamá

#### Perfil del cliente. Situación

YAVIC, S.A. es una empresa orientada a satisfacer las necesidades en salud de sus clientes.

Entre sus principales características se destaca la orientación hacia la innovación, tecnología y responsabilidad social hacia la comunidad de profesionales en formación.

#### RETO

Respondiendo a necesidades de un cliente que cada vez es más variado y exigente, YAVIC, S.A. fijó la meta de caminar hacia su certificación por normas ISO 9001:2008, para alcanzar la satisfacción de este cliente que requiere un bien que es de los más preciados: la SALUD.

#### SOLUCIÓN

ISOTools se ha mostrado como una excelente herramienta para la gestión por procesos de cualquier empresa. Su versatilidad y personalización son las dos fortalezas más grandes que se aprecian y que permiten que el usuario gestione íntegramente su empresa, independientemente del rubro al que pertenezca.

YAVIC, S.A. ha plasmado toda su empresa en ISOTools, a través de la interactividad interna absoluta y buscando involucrar a clientes y proveedores, ha logrado automatizar la comunicación con aquellos que son más críticos.

Automatización de los avisos a los responsables de realizar tareas, agenda de seguimientos, cumplimiento de metas y estructuración absoluta de toda la información de la empresa al alcance del usuario, desde cualquier punto geográfico, hacen que la empresa posea un comportamiento dinámico y ajustado para la resolución de problemas y seguimiento de los requisitos de sus clientes

e interacción con sus proveedores.

Optimizar la gestión, de modo que sea acertada, oportuna y orientada al cliente, resulta impensable sin el uso de herramientas informáticas avanzadas que permitan mejorar el uso del tiempo de aquellos que toman decisiones.

ISOTools se presenta como una herramienta con estas características, constituyéndose como un aliado promotor de las empresas en constante mejora.

---

**VERSIÓN ONLINE DE ESTE ARTÍCULO**

<http://www.isotools.org/2013/05/10/caso-de-exito-yavic-s-a/>





# Nuestra misión

## Consultoría Estratégica + Innovación Tecnológica

Somos una consultora que ayuda a las organizaciones comprometidas con la calidad y la excelencia a optimizar sus modelos y sistemas de gestión, aportando soluciones innovadoras para la gestión de la estrategia, los procesos y las personas, facilitando su aplicación, haciéndolos accesibles, ágiles y medibles, y aportando resultados en el corto plazo, gracias a una plataforma tecnológica de desarrollo propio llamada ISOTools.



### Somos Consultoría Estratégica

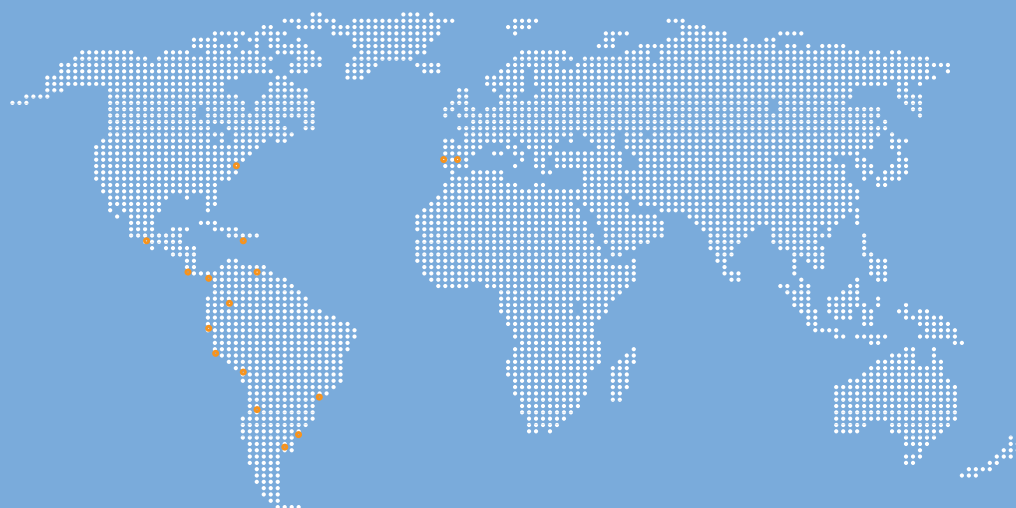
ISOTools lo constituyen expertos consultores al servicio de los clientes, que muestran de manera personalizada a cada organización, la alternativa más sencilla y práctica de operar generando un impacto real en los resultados y proporcionando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

### Añadimos Innovación Tecnológica

ISOTools apoya la labor de consultoría en su plataforma tecnológica, a través de la cual ofrece Soluciones integrales, aplicando continuamente la innovación tecnológica como medio de adaptación a las necesidades del mercado, requisitos normativos, pa ses y tipología de organización.

### Propuesta de valor

Nos preocupamos día a día por innovar porque creemos que solo de esa forma podemos aportar verdadero valor a nuestros clientes. Sabemos que necesitan un tiempo de respuesta corto y por ello les proporcionamos lo que esperan de nosotros: soluciones ágiles. Nunca perdemos de vista el objetivo de todo, que es garantizar resultados excelentes.



## ISOTools en el mundo

Presencia Global  
Apoyo Local



# Plataforma Tecnológica para la gestión de la Excelencia



Estrategia, Procesos, Personas. Resultados Excelentes.



ARGENTINA BOLIVIA BRASIL CHILE COLOMBIA COSTARICA REP. DOMINICANA  
ESPAÑA MÉXICO PANAMÁ PERÚ PORTUGAL URUGUAY VENEZUELA