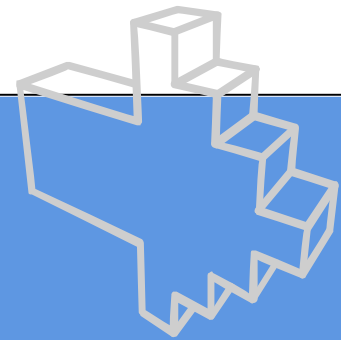




Sistema de Gestión de la Calidad
según ISO 9001:2000



Índice

I.1 La familia de normas ISO 9000:2000

I.2 Conceptos básicos utilizados por ISO 9000:2000

I.3 La estructura de ISO 9001:2000

I.4 Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad

I.4.1 Requisitos generales

I.4.2 Requisitos de la documentación del sistema

I.5 Responsabilidad de la Dirección

I.5.1 Compromiso con la calidad

I.5.2 Enfoque al cliente

I.5.3 Política de la calidad

I.5.4 Planificación

I.5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

I.5.6 Revisión del sistema por la Dirección

I.6 Gestión de los recursos

I.6.1 Provisión de los recursos

I.6.2 Capacidad de las personas para realizar sus funciones

I.6.3 Infraestructuras idóneas

I.6.4 Ambiente de trabajo

I.7 Prestación del servicio

I.7.1 Planificación de la prestación del servicio

I.7.2 Asegurar la comprensión y la capacidad de cumplir los requisitos

I.7.3 Diseño y desarrollo

I.7.4 Gestión de compras

I.7.4.1 ¿Quiénes son nuestros proveedores?

I.7.4.2 ¿Qué necesitamos?

I.7.4.3 Verificación del producto/servicio comprado

I.7.5 Prestación del servicio

I.7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio de transporte

I.7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

I.7.5.3 Seguir la pista a lo que se está haciendo

I.7.5.4 Cuidar lo que nos entregue nuestro cliente.

I.7.5.5 Cuidado de productos y servicios.

I.7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición

I.8 Medición análisis y mejora

I.8.1 ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes?

I.8.2 Seguimiento y medición

I.8.3 Comprobación de que todo está bien

I.8.4 Solución de los problemas del servicio

I.8.5 Las mediciones, ¿indican alguna tendencia?

I.8.6 ¿Qué mejoras podemos llevar a cabo?

I.1 LA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000:2000

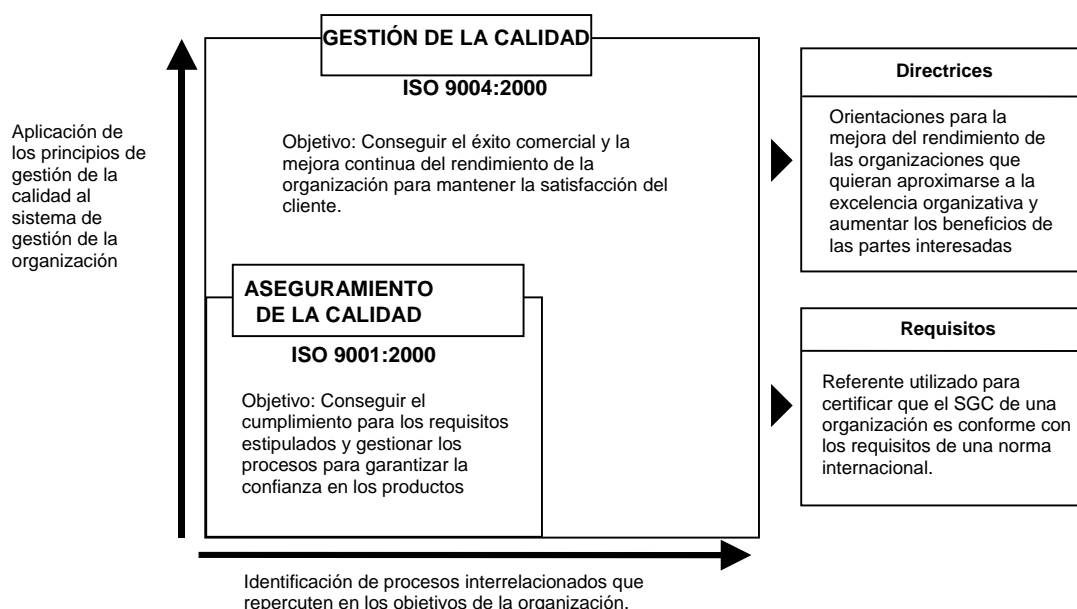
Los trabajos de la Organización Internacional de Normalización (ISO) concluyen en acuerdos internacionales que son publicados con la forma de **Normas internacionales**¹. Se entiende por Norma aquellos acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos, destinados a ser utilizados sistemáticamente como reglas, directrices o definiciones de características para asegurar que los materiales, procesos y servicios son aptos para su empleo.

La **familia ISO 9000** constituye un conjunto coherente de normas y directrices sobre gestión de la calidad que se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) eficaces. Esta familia la forman:

- La **Norma ISO 9000**: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.
- La **Norma ISO 9001**: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
- La **Norma ISO 9004**: Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora continua del desempeño.
- La **Norma ISO 19011**: Directrices para la auditoría medioambiental y de la calidad.

En la familia ISO 9000 se utiliza el término **organización** para designar un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. Esto incluye denominaciones como compañía, corporación, organización, fundación, organismo, asociación, o una parte o combinación de ellas.

La norma internacional ISO 9001 especifica los requisitos para los SGC, genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto/servicio. Son complementarios a los requisitos del producto/servicio, que pueden ser especificados por los clientes, por la propia organización o por disposiciones reglamentarias.



¹ La diferencia entre una **norma ISO** y una **norma EN**, elaborada por el Comité Europeo de Normalización (CEN), es que los organismos de normalización de la UE (AENOR en España) están obligados a adoptar las normas EN íntegramente como norma nacional. Aunque una norma se adopte a nivel europeo o internacional, para imponer la obligatoriedad de su cumplimiento se precisa una reglamentación específica y su incorporación a la legislación de cada estado miembro. En España, las normas CEN reciben la denominación UNE-EN.

ISO 9001 especifica los requisitos para un SGC eficaz en el cumplimiento de las especificaciones del cliente y es la base para que, en su caso, una tercera parte (ajena a la organización y al cliente) pueda certificar que el SGC es conforme a los requisitos de dicha norma. En cambio, **ISO 9004** proporciona una orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un SGC y no tiene por objeto ser utilizada con fines contractuales o de certificación, sino servir de guía para aquellas organizaciones que deseen ir más allá de los requisitos de ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño y la eficiencia globales de la organización. El gráfico anterior ilustra la relación entre estas dos normas.

Para obtener la certificación (a veces llamada registro de organización,...), la organización debe someterse a una auditoría. Existen tres tipos de auditorías. Las **auditorías de primera parte** son realizadas con fines internos por la organización, o en su nombre. Las **auditorías de segunda parte** son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente. Las **auditorías de tercera parte** son realizadas por organizaciones externas independientes, usualmente acreditadas (ENAC es el organismo de acreditación español), que proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la ISO 9001 o la ISO 14001.

Aunque se ha alineado con ISO 14001:1996, con la finalidad de aumentar la compatibilidad de las dos normas, ISO 9001 no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión medioambiental, gestión de la seguridad, gestión financiera o gestión de riesgos.

I.2 CONCEPTOS BÁSICOS UTILIZADOS POR ISO 9000:2000

Se entiende por **gestión de la calidad** el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad².

Política de la calidad es la expresión formal por la Dirección de las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad. Lo que se ambiciona o pretende en relación con la calidad son los **objetivos de la calidad**. La política de la calidad y los objetivos de la calidad determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto/servicio, la eficacia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y confianza de las partes interesadas.

Dirección es la persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una organización. **Cliente** es la organización o persona que recibe un producto/servicio. **Proveedor** es la organización o persona que proporciona un producto/servicio. Tanto los proveedores como los clientes pueden ser internos o externos a la organización. **Parte interesada** es cualquier persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización (clientes, propietarios, bancos, sindicatos, proveedores, socios,...).

La norma utiliza la expresión **producto** para designar el resultado de un proceso. ISO 9000 considera cuatro categorías genéricas de productos: servicios (transporte,...), software (aplicaciones informáticas, información,...), hardware (partes mecánicas, elementos tangibles,...) y materiales procesados (lubricantes,...).

² Puede obtener una introducción más amplia sobre, **conceptos, modelos y sistemas de gestión de la calidad** en el documento anexo I.A1 – El Mapa de la calidad.

Los **servicios**, generalmente, son intangibles y su prestación puede implicar, por ejemplo:

- una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (almacenaje, reparación de vehículo,...)
- una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (declaración necesaria para la devolución de impuestos,...)
- la entrega de un producto intangible (información,...)
- la creación de un ambiente para el cliente (salas de espera para viajeros,...).

Definir la calidad de un servicio resulta más subjetivo e impreciso que definir la calidad de un producto. El producto tangible existe antes de entregarlo al cliente y se puede inspeccionar y medir sus variables, mientras que el servicio se produce y entrega en el mismo acto, por lo que debe prestarse con la calidad requerida sin posibilidad de sustitución. Como la belleza, la calidad de un servicio *“depende del color del cristal con el que se mira”*.

Los clientes necesitan productos/servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto/servicio y son generalmente denominadas como requisitos del cliente.

Los **requisitos** son las necesidades o expectativas establecidas por las partes interesadas, las obligatorias o las que se consideran implícitas por hábito o práctica común para la organización, sus clientes o partes interesadas. La **satisfacción del cliente** depende de la percepción de éste sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Los requisitos para los productos/servicios y, en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo: especificaciones técnicas, normas de producto/servicio, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto/servicio.

ISO 9000 define **eficacia** como la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados y reserva el concepto de **eficiencia** para la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son crecientes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos/servicios y los procesos para producirlos.


Para ISO 9000, **proceso** es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados con un valor añadido (expresa lo que hay que hacer y para quién). En cambio, el **procedimiento** es la forma especificada por la organización para llevar a cabo una actividad o un proceso (determina cómo hay que hacerlo). Puede estar documentado o no.

El **SGC (sistema de gestión de la calidad)** es aquella parte del sistema de gestión enfocada a dirigir y controlar una organización en relación con la calidad. Un enfoque para desarrollar e implementar un SGC (o para mantener y mejorar uno ya existente) comprende diferentes etapas tales como:

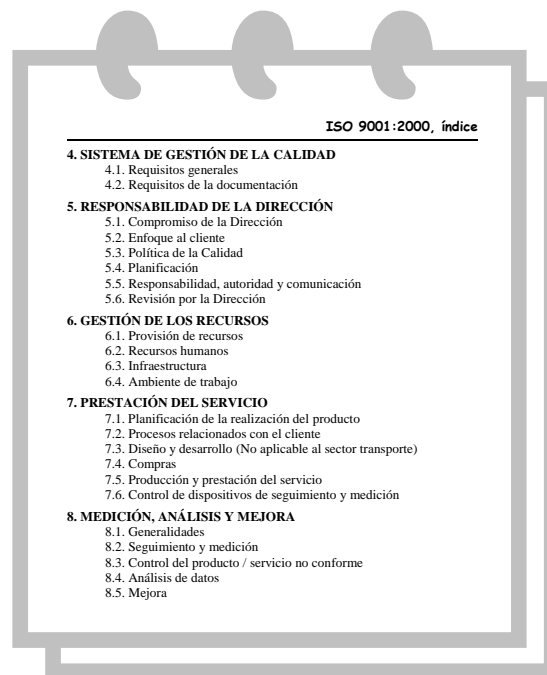
- determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- determinar procesos y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos de la calidad;
- determinar y proporcionar los recursos necesarios para lograr los objetivos de la calidad;
- establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC.

I.3 LA ESTRUCTURA DE ISO 9001:2000

Los siguientes apartados de este capítulo contienen una explicación pormenorizada de los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y su aplicación a organizaciones de transporte de mercancías por carretera. En documentos anexos se incluyen numerosos ejemplos de procedimientos, flujogramas, etc. aplicables a organizaciones de transportes.

Se utiliza *letra cursiva* y el símbolo  para destacar lo que son propiamente requisitos e indicaciones contenidos en la norma. Asimismo, se utiliza la palabra 'servicio' donde la norma utiliza 'producto' y la palabra organización en el sentido genérico indicado en la norma, que incluye también lo que generalmente conocemos como empresas, sociedades, etc.

La estructura de los apartados se ajusta al índice de la norma, que se reproduce en el cuadro adjunto.



ISO 9001:2000, índice

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
4.1. Requisitos generales
4.2. Requisitos de la documentación
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.1. Compromiso de la Dirección
5.2. Enfoque al cliente
5.3. Política de la Calidad
5.4. Planificación
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
5.6. Revisión por la Dirección
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS
6.1. Provisión de recursos
6.2. Recursos humanos
6.3. Infraestructura
6.4. Ambiente de trabajo
7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO
7.1. Planificación de la realización del producto
7.2. Procesos relacionados con el cliente
7.3. Diseño y desarrollo (No aplicable al sector transporte)
7.4. Compras
7.5. Producción y prestación del servicio
7.6. Control de dispositivos de seguimiento y medición
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA
8.1. Generalidades
8.2. Seguimiento y medición
8.3. Control del producto / servicio no conforme
8.4. Análisis de datos
8.5. Mejora



ISO 9001 especifica los requisitos para un SGC, cuando una organización:

- necesita demostrar su capacidad para prestar de forma coherente servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y
- aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de ISO 9001 son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Sólo permite exclusiones de requisitos del capítulo 7 ("Prestación del servicio") que no resulten aplicables, debido a la naturaleza de la organización y de su servicio, si tales exclusiones no afectan a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar servicios que cumplan con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

I.4 REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

I.4.1 REQUISITOS GENERALES



La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un SGC y mejorar continuamente su eficacia.

La adopción de un SGC debería ser una decisión estratégica de la organización y su diseño, documentación e implementación deberían responder a las características, objetivos y necesidades de dicha organización. Las etapas lógicas que esto supone incluyen:

- a. determinar las necesidades y expectativas de los clientes;
- b. establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c. determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d. determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e. establecer los métodos para medir la eficacia de cada proceso y aplicar las medidas correspondientes;
- f. determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- g. establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC.



En relación con los procesos, ISO 9001:2000 establece que la organización debe:

- *identificar y concretar cómo se ordenan y se interrelacionan los procesos necesarios para el SGC,*
- *determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que la operación y el control de estos procesos sean eficaces,*
- *asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos,*
- *realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e*
- *implementar las acciones necesarias para lograr los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.*

Para cumplir con estos requisitos, deberemos cerciorarnos de que las actividades correspondientes han sido incorporadas al SGC. Además, es recomendable que los procesos del SGC estén definidos documentalmente (por ejemplo diagrama de flujo, ficha de proceso, etc.) y tener métodos apropiados (por ejemplo indicadores) que permitan hacer su seguimiento y medición.

Debería entenderse que el SGC ha de incluir como mínimo los procesos de prestación de los servicios de Transporte contemplados en el capítulo 7 de ISO 9001:2000 (salvo las exclusiones permitidas):

- Proceso de planificación.
- Proceso relacionado con el cliente.
- Proceso de diseño y desarrollo.
- Proceso de compras.
- Proceso de prestación del servicio.
- Proceso de control de los dispositivos de seguimiento y medición.

También es conveniente identificar otros procesos como, por ejemplo:

- Revisión por la Dirección.
- Auditorías internas.
- Acción correctiva y preventiva.
- Seguimiento de la satisfacción del cliente.
- Análisis de datos, etc.

Es recomendable que la elaboración de la documentación no se convierta en un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor. El grado de detalle con que se describan los procesos debe estar relacionado con la complejidad y la estabilidad de los mismos. Las actividades sencillas quizás solo exijan una descripción somera. Los procesos complejos exigirán el nivel de detalle necesario para que el personal comprenda las actividades y tareas, así como sus interrelaciones, de forma que puedan cumplir eficazmente con sus cometidos.

Otro requisito importante que aparece en este apartado de la norma es que cuando la organización contrate externamente (o subcontrate) cualquier proceso que afecte a la calidad de los servicios prestados, será necesario determinar cómo se ejercerá el control sobre esa actividad (la organización seguirá siendo responsable de garantizar que se suministre lo que su cliente le haya solicitado).

I.4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a lograr la conformidad con los requisitos del cliente, a proveer la formación apropiada sobre el SGC, a hacer posible la repetibilidad y la trazabilidad, a proporcionar evidencias objetivas y a evaluar la eficacia y la adecuación continua del SGC. Puede estar en cualquier formato o tipo de soporte y su extensión depende de cada organización, según su tamaño, complejidad de los procesos e interacciones, competencia del personal, etc.



La documentación del SGC debe incluir:

1. *Las declaraciones documentadas de una política de la calidad y de los objetivos de la calidad.*
2. *Un Manual de la calidad.*
El Manual de la calidad ha de proporcionar información acerca del SGC de la organización y ha de especificar:
 - *el alcance del SGC (incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión),*
 - *los procedimientos documentados establecidos para el SGC (o referencia a los mismos),*
 - *y una descripción de la interacción entre los procesos del SGC de la organización.*

Además, también puede incluir:

- las actividades de la organización,
- las características principales del SGC,
- la política de calidad y los objetivos a ella asociados,
- declaraciones relativas a responsabilidad o autoridad,
- una descripción de la organización (por ejemplo, un organigrama),
- cómo funciona la documentación y dónde debe dirigirse el personal para encontrar los procedimientos acerca de cómo hacer las cosas, y
- una definición de los términos que tengan un significado singular para la organización.

El Manual de calidad puede utilizarse para facilitar una panorámica general o “mapa del SGC”. Su formato y la estructura son decisión de la organización y dependerán de su tamaño, cultura y complejidad. Además, algunas organizaciones pueden elegir utilizarlo para otros propósitos (por ejemplo, fines comerciales). En definitiva, debería ser un verdadero documento de trabajo³.

³ Puede ver un **ejemplo de un Manual de la Calidad de una organización de transporte** en el documento anexo **I.A2 – Elaboración del Manual de la calidad**.

3. *Los procedimientos documentados requeridos en la ISO 9001. Es decir,*
 1. *Control de documentos.*
 2. *Control de los registros de la calidad.*
 3. *Auditoria interna.*
 4. *Control del producto no conforme.*
 5. *Acción correctiva.*
 6. *Acción preventiva.*

4. *Los documentos que la organización necesite para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos⁴.*
 Para que una organización pueda demostrar la eficaz implantación de su SGC, posiblemente precise desarrollar otros documentos además de los procedimientos documentados. Hay varios requisitos de la norma ISO 9001:2000 en los cuales la organización necesita la preparación de documentos que la norma no requiere específicamente. Ejemplos de lo anterior podrían ser:
 - *Mapas de proceso, diagramas de proceso y/o descripciones de proceso.*
 - *Organigramas.*
 - *Instrucciones de trabajo.*
 - *Documentos que contengan comunicaciones internas.*
 - *Documentos que contengan la planificación del SGC.*
 - *Programación de producción.*
 - *Listas de proveedores aprobadas.*
 - *Planes de calidad, etc.*

5. *Los registros requeridos por la ISO 9001.*
 Los registros pueden proporcionar información para dirigir a la organización de una forma eficaz. Es importante que en la organización no se acumulen montones de papeles que no sirvan para nada. Es preciso decidir qué registros son necesarios para la actividad de la organización así como conocer qué es lo que exige la norma. Los registros mínimos requeridos por la norma son los indicados en el cuadro adjunto.

Apartado	Registro requerido
5.6.1	Revisión por la dirección
6.2.2 e)	Educación, formación, habilidades y experiencia
7.1 d)	Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos
7.2.2	Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originadas por la misma
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
7.3.4	Resultado de las revisiones del diseño y desarrollo
7.3.5	Resultados de la verificación del diseño y desarrollo y de cualquier acción que sea necesaria
7.3.6	Resultados de la validación del diseño y desarrollo y de cualquier acción que sea necesaria
7.3.7	Resultados de la revisión de los cambios del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria

⁴ Por ejemplo, **especificaciones** (documentos que establecen requisitos), **guías** (documentos que establecen recomendaciones o sugerencias), **planes de la calidad** (documentos que describen qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un producto/servicio, proyecto o contrato específico), procedimientos e instrucciones (documentos que informan sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente).

Apartado	Registro requerido
7.4.1	Resultados de las evaluaciones del proveedor y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas
7.5.2 d)	Según se requiera por las organizaciones, demostrar la validación de los procesos donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores
7.5.3	Identificación única del producto, cuando la trazabilidad sea un requisito
7.5.4	Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que, de algún otro modo, se considere inadecuado para su uso
7.6 a)	La base utilizada para la calibración o la verificación del equipo de medición cuando no existen patrones de medición nacionales o internacionales
7.6	Validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo de medición no está conforme con los requisitos
7.6	Resultados de la calibración y la verificación del equipo de medición
8.2.2	Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento
8.2.4	Identificación de la(s) persona(s) responsable(s) de la liberación del producto
8.3	Naturaleza de las no conformidades del producto y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido
8.5.2	Resultados de la acción correctiva
8.5.3	Resultados de la acción preventiva



La organización debe establecer un procedimiento documentado que defina los controles⁵ de la documentación (para la aprobación, la revisión y actualización, la identificación de los cambios y revisiones, asegurar disponibilidad donde sea necesario su uso, asegurar la legibilidad e identificabilidad, para el control de documentos externos y de los documentos obsoletos,...).

El control de los documentos (internos y externos) consiste básicamente en asegurarse de que los documentos que se encuentran en uso son adecuados y aprobados. Es necesario que este procedimiento documentado describa cómo se ejerce el control de los documentos. Es aconsejable evitar medidas complejas de actualización y recuperación. La norma exige que la información esté al día, pero no especifica cómo ha de hacerse. Aprovechando la flexibilidad que permite este apartado, es aconsejable adoptar los métodos más sencillos y prácticos para evitar burocracia y costes innecesarios.

Antes de ser emitidos, los documentos deberían ser revisados y aprobados por la persona apropiada para comprobar que sean idóneos para el fin que persiguen. Lo mismo ha de ocurrir con los cambios que sufran los documentos controlados.



Los registros se consideran un tipo especial de documento. Deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia objetiva de la conformidad de las actividades realizadas o resultados obtenidos con los requisitos así como del funcionamiento eficaz del SGC. Deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

Se debe precisar durante cuánto tiempo será necesario conservar cada tipo de registros, dónde se ubicarán y cómo deshacerse de ellos. En algunos casos, el periodo de conservación viene determinado por requisitos legales o reglamentarios, por requisitos financieros, por posibles demandas de responsabilidad civil o por especificaciones de los clientes⁶.

⁵ La documentación sujeta a control incluye: el documento de la política de la calidad y el manual de la calidad, los documentos para el control de los procesos, las instrucciones de trabajo, los formatos normalizados para la recogida de datos. Un **ejemplo de procedimiento de control de la documentación** de una organización de transportes se muestra en el documento anexo **I.A3 – Elaboración de los procedimientos del sistema**.

⁶ Se presenta un **ejemplo de procedimiento para el control de los registros** en una organización de transportes en el documento anexo **I.A3 – Elaboración de los procedimientos del sistema**.

El archivo de los registros puede realizarse en cualquier formato que sea apropiado (por ejemplo, en copia impresa o electrónica). El almacenamiento tendrá que ser el adecuado para el soporte y debería ser tal que el riesgo de deterioro, desperfecto o pérdida se redujese al mínimo. Resulta útil decidir quién tiene acceso a los registros y con qué facilidad ha de ser posible disponer de éstos.

**Sugerencia:**

Si se utilizan medios informáticos, existen métodos eficaces para el control documental. Debe garantizarse que la versión disponible en el ordenador en la red es la más reciente. Puede añadirse una declaración en la que se advierta que cualquier ejemplar en papel está incontrolado y que corresponde al lector asegurarse de que el ejemplar de que se trate sea copia de la versión más reciente comprobándolo en el sistema.

Los desarrollos y la evolución de los programas informáticos utilizados para almacenar registros pueden ocasionar dificultades a la hora de leer registros guardados varios años antes. Resulta aconsejable conservar viejos programas informáticos para acceder a estos registros más antiguos o, si no, convertir el archivo al programa informático actual. Es igualmente importante utilizar programas antivirus puestos al día.

La copia de seguridad de registros almacenados electrónicamente forma también parte de la gestión de los registros.

I.5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

I.5.1 COMPROMISO CON LA CALIDAD

A través del liderazgo y sus acciones, la Dirección de la organización debería crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un SGC pueda operar eficazmente. El papel de la alta dirección consiste en:

- Establecer y mantener una política de calidad y asegurarse que se definen los objetivos de calidad de la organización, mesurables y coherentes con dicha política.
- Comunicar la política y los objetivos de calidad en el seno de la organización para aumentar la concienciación, la motivación y la participación del personal.
- Asegurarse de que la organización está plenamente orientada a satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Asegurarse de que se identifican y desarrollan todos los procesos necesarios para cumplir con estos requisitos y para alcanzar los objetivos de calidad definidos.
- Asegurarse de que se ha establecido, implantado y mantenido un SGC eficaz para alcanzar los objetivos de calidad definidos.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos necesarios.
- Revisar periódicamente el SGC.
- Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de calidad y sobre las acciones de mejora.

I.5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

La norma pone de manifiesto la trascendencia que el cliente tiene para la organización de transporte y, por tal razón, sitúa este requisito bajo la responsabilidad de la Dirección.



Para reforzar el compromiso de la organización con el cliente, la Dirección debe asegurarse de que los requisitos de éste han sido entendidos y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

Para hacerlo con éxito, debería procurar llegar a un acuerdo con su cliente acerca de qué servicios ha de suministrarle. Puede que esto no siempre sea posible. El logro de un acuerdo podría implicar:

- Hablar con los clientes.
- Realizar estudios de mercado o de la clientela.
- Tener acceso a informes del sector.
- Identificar oportunidades de comercialización especializada.

I.5.3 POLÍTICA DE LA CALIDAD

La política de calidad es un elemento fundamental en un SGC y muestra el compromiso de la Dirección en implantar este sistema. A menudo resulta útil desarrollar, antes que nada, la política global de la organización, incluyendo la comercial, la financiera, etc., ya que esto podría facilitar la elaboración de la política de calidad. El compromiso de la Dirección con la calidad debería describir su visión global de lo que la calidad significa para la organización y para sus clientes.



La Dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- 1) *Es adecuada al propósito de la organización.*
La política de calidad no debería ser excesivamente genérica y debería estar armonizada con los intereses de la organización de transporte, con el resto de las políticas de la organización y con los servicios prestados.
- 2) *Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SGC.*
El compromiso de la Dirección de la organización a favor de la calidad debería ser perceptible, activo y transmitido eficazmente. Por ejemplo, la exhibición pública de la política de calidad firmada por la Dirección es un método que puede utilizarse para demostrar dicho compromiso tanto a empleados como a clientes.
- 3) *Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.*
Sería conveniente que los objetivos de calidad definidos por la organización se fundamentasen en los principios o compromisos recogidos en la política de calidad.
- 4) *Es comunicada y entendida dentro de la organización.*
Todos los empleados necesitan comprender la política de calidad, la forma como les afecta y su papel dentro del SGC. Corresponde a la Dirección de la organización decidir como se va a transmitir este mensaje.
- 5) *Es revisada para su continua adecuación.*
La política de la calidad también necesita ser revisada periódicamente, a fin de determinar si los objetivos siguen siendo los más apropiados para la organización. Esto debería llevarse a cabo en la revisión del sistema por la Dirección.

El cuadro adjunto muestra un ejemplo de política de calidad de una organización de transportes.

<p>CETMOTRANS, S.A.</p> <p>POLÍTICA DE CALIDAD</p> <p>La Política de Calidad de CETMOTRANS, S.A. tiene como fin, única y exclusivamente, lograr la plena satisfacción de nuestros clientes al ver cumplidas sus expectativas servicio tras servicio.</p> <p>Esto lo hemos conseguido, y lo seguiremos consiguiendo, aplicando nuestra filosofía, basada en los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Atender las necesidades particulares de cada cliente, proporcionando las soluciones de transporte más adecuadas en cada caso• Cumplimiento de las fechas de entrega• Cuidado y supervisión de la mercancía en todas las fases del transporte• Resolución rápida de cualquier incidencia• Dar un trato servicial y amable en todo momento <p>Esta estrategia de negocio nos permitirá aumentar día a día nuestra posición en el mercado y diferenciarnos del resto de competidores.</p> <p>La Dirección de esta empresa está convencida de que esto sólo podrá alcanzarse mediante:</p> <ul style="list-style-type: none">• Un contacto continuo con los clientes para detectar y comentar sus necesidades que sirva de base para la mejora continua de nuestros servicios• La utilización de vehículos apropiados a las características del transporte• El mantenimiento adecuado de nuestra flota de vehículos• La preocupación constante por la satisfacción del cliente• La formación continuada del personal• La aplicación del sistema de la calidad, acorde a las Normas UNE-EN-ISO 9000, para garantizar la calidad y la mejora de los servicios <p>Esta Política debe ser entendida y asumida por todos, considerándose esta Dirección como la primera en asumir las directrices descritas.</p> <p>Anualmente se definirán unos objetivos coherentes con lo anterior, que todos deberemos tratar de cumplir.</p> <p style="text-align: right;">Nombre y Apellidos</p> <p style="text-align: right;">Director Ciudad, 1 de julio de 2004</p>

I.5.4 PLANIFICACIÓN

La planificación del SGC es la respuesta a medio y largo plazo a las directrices de la política de la calidad y a corto plazo a los objetivos de la calidad fijados. La organización debería considerar las siguientes actividades, según proceda, para el cumplimiento de la especificación de servicio para un determinado cliente o tipo de servicio:

- la preparación de planes de la calidad
- la identificación y adquisición de aquellos recursos que puedan ser necesarios para lograr la calidad requerida por el cliente y/o fijada por la organización
- la modificación parcial o total de los procesos de producción y de la inspección y ensayo y de sus criterios
- la identificación y preparación de los registros de la calidad complementarios cuando los actuales sean insuficientes o no adecuados.



La Dirección debe asegurarse de que

- *los objetivos de la calidad (incluyendo los necesarios para cumplir los requisitos del servicio) se establecen en las funciones y niveles pertinentes de la organización,*
- *los objetivos de la calidad pueden ser medidos y son coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua,*
- *la planificación del SGC se realiza con el fin de cumplir los requisitos generales del SGC, y*
- *se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en éste.*

Con el fin de materializar la política de calidad, la Dirección necesita establecer objetivos claramente definidos a los que pueda aspirar su organización. El siguiente gráfico muestra un ejemplo de definición de política y objetivos de la calidad:

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	POLÍTICA	OBJETIVOS		
		OBJETIVO MEDIBLE	RESPONSABLE	PLAZO
1. Llegar a destino puntualmente	1. Puntualidad	1.1 95% salidas a la hora prevista 1.2 99% informar retrasos causas ajenas
2. Viajar en condiciones de seguridad	2. Seguridad	2.1 Aumentar un 20% recursos en mantenimiento de flota 2.2
3. Viajar con comodidad	3. Comodidad	3.1 3.2

A la hora de establecer los objetivos, resulta útil establecer un marco temporal dentro del cual ubicarlos. Los objetivos de la calidad se deben definir periódicamente en función de las necesidades actuales y futuras de la organización, del grado de satisfacción de los clientes, del análisis de la competencia, del seguimiento y la medición de los procesos, de los resultados de las auditorías del SGC, de las no conformidades, de la identificación de oportunidades de mejora, de los resultados de la revisión del SGC, etc.

Algunos ejemplos de objetivos que pueden ser medidos son: índice de lealtad de los clientes, incremento de ventas a clientes leales, ventas a nuevos clientes, mejoras de la imagen ante los clientes, reducción de reclamaciones,...⁷

No deberían confundirse los objetivos, con las acciones o metas a llevar a cabo para la consecución de los mismos. Por ejemplo, el objetivo de comprar un nuevo camión, puede no ser en sí mismo el objetivo, sino una meta (una fase para llegar a un objetivo), para la consecución del verdadero objetivo que puede estar relacionado con mejorar calidad, plazos de entrega o aumentar capacidad de reparto ante una demanda creciente.

Como aspectos que deberían de satisfacerse se pueden indicar:

- Deberían existir evidencias de un seguimiento periódico de la evolución de los objetivos, en intervalos inferiores a los plazos establecidos para la consecución de los mismos.
- Aún cuando la norma no pide objetivos explícitos de mejora, sí establece que tienen que ser coherentes con la política (y la política sí que habla de mejora).
- No sería aceptable la existencia de objetivos relacionados con el cumplimiento de requisitos de la norma. Sí es aceptable la existencia de “mejoras “ sobre los requisitos.
- Debería haber un despliegue de los objetivos al menos al primer nivel del organigrama.
- No es obligatorio establecer objetivos diferentes para cada año.
- Entre las características que deberían reunir los objetivos se incluirían:
 - Deben ser medibles, en el sentido de que debería poder evidenciarse de manera objetiva si se han alcanzado o no.
 - Debe presentarse una planificación documentada (a modo de metas, actuaciones, recursos, plazos, etc.) para la consecución de los objetivos establecidos.

⁷ Puede verse un ejemplo de despliegue de objetivos en el documento anexo [I.A4- Ejemplo de despliegue de objetivos de calidad](#).

I.5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN



La Dirección debe asegurarse de

- 1) *Que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.*

La Dirección necesita cerciorarse de que todos sepan lo que se espera que hagan (responsabilidades), lo que están autorizados a hacer (autoridades), así como que comprendan la forma en que estas responsabilidades y autoridades están mutuamente relacionadas.

La descripción de responsabilidades y autoridades no debería permitir ambigüedad alguna allí donde exista interacción entre personas. Necesita asegurarse de que todos conozcan donde acaba su responsabilidad (y autoridad) y donde empieza la de otra persona. De este modo se evitarán confusiones acerca de quién hace qué.

Las descripciones no tienen que ser complejas ni muy elaboradas. Es importante que reflejen claramente la situación en la vida real y dejen margen a la flexibilidad.

Las alternativas disponibles para la definición de responsabilidades son variadas: desde la descripción del puesto de trabajo o un sencillo organigrama, hasta incluirlas en documentos de procesos o en procedimientos documentados.

En pequeñas organizaciones de transporte, dado que existe un número limitado de personas disponibles para llevar a cabo las tareas, será necesario planificar frecuentemente para compartir funciones y responsabilidades y para que los miembros de la plantilla sean capaces de realizar las labores de los demás. Dichos planes resultarán valiosos durante las vacaciones o en casos de accidentes o enfermedad.

- 2) *Que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC.*

Para que el SGC funcione eficazmente resulta esencial una buena comunicación. Para que estos procesos de comunicación sean eficaces, deben dotar a la Dirección y al personal de la capacidad de:

- transmitir y recibir información rápidamente y actuar basándose en ella
- crear confianza mutua
- transmitir la importancia de la satisfacción del cliente, del rendimiento de los procesos, etc.
- identificar oportunidades de negocio y de mejora

La información debe ser clara y comprensible y ha de estar adaptada a la persona a la que esté destinada. Algunos métodos de comunicación son la información en tabloneros de anuncios, la celebración de reuniones o la transmisión de información mediante soportes electrónicos (por ejemplo, correo electrónico).

- 3) *designar a un representante de la Dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener responsabilidad y autoridad para:*

- *asegurarse de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el SGC,*
- *informar a la Dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora,*
- *asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.*

El representante de la Dirección es el responsable de la implantación del SGC en todas las áreas y niveles de la organización, es el responsable de concienciar al personal de la importancia de la calidad como factor clave en la competitividad de la organización, es el responsable de informar a la Dirección sobre el funcionamiento del sistema de la calidad, tanto en lo referido a actividades como a resultados, y sobre las necesidades de mejora y, por último, es el representante en materia de calidad de la organización frente a clientes y proveedores.

Las decisiones que tome la Dirección en materia de calidad y, muy probablemente, en otros asuntos de la gestión general vendrán precedidas por la información suministrada por el representante de la Dirección, función que puede asumir una persona que cuente con suficiente formación, liderazgo, credibilidad y autoridad en la organización.

I.5.6 REVISIÓN DEL SISTEMA POR LA DIRECCIÓN

Las revisiones del sistema son el mejor alimento para la mejora continua. Representan las oportunidades en las que la Dirección toma conciencia del nivel de calidad que proporciona y de la calidad que perciben los clientes.

También es la oportunidad de comprobar la eficiencia del sistema, entendiendo como tal el avance en tres frentes:

- Idoneidad: ¿sigue siendo acorde con su finalidad?
- Adecuación: ¿sigue siendo suficiente?
- Eficacia: ¿sigue logrando los resultados deseados?

Por ello, se aconseja que la revisión del sistema por la Dirección se aparte de los problemas puntuales globales para adoptar una perspectiva general del SGC. La Dirección tiene que analizar las tendencias importantes y decidir sobre ellas. Se aconseja no perder el tiempo durante la revisión del SGC discutiendo una y otra vez sobre problemas relativamente insignificantes. La revisión del sistema será más útil si se analiza la evolución del sistema para obtener una visión general del conjunto clara, en vez de limitarse a revisar una lista de pequeños detalles.



A intervalos planificados, la Dirección debe revisar el SGC, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia continuas con respecto a los objetivos de la política de la calidad. La información para la revisión debe incluir:

- los resultados de auditorías,
- la retroalimentación del cliente,
- el funcionamiento de los procesos y conformidad del servicio,
- estados de las acciones correctivas y preventivas,
- acciones de seguimiento de anteriores revisiones por la Dirección,
- cambios que podrían afectar al SGC,
- recomendaciones para la mejora, etc.

Así mismo se aconseja analizar en la revisión por la Dirección otros elementos como podrían ser los requeridos en el punto 8.4 de la norma, referente al análisis de datos, como por ejemplo:

- Necesidades de formación
- Problemas de proveedores
- Necesidades y mantenimiento de equipos
- Ambiente de trabajo y la gestión de la infraestructura.

Las revisiones del sistema por la Dirección constituyen, en definitiva, el marco ideal para abrir acciones correctivas de cara a la mejora del servicio. A la vista de la información presentada, se deben identificar y analizar las disfunciones y tendencias, establecer planes de acción y asignar responsables. Por ello, se recomienda elaborar y presentar la información en forma de gráficos, diagramas o tablas, estructurada de manera que se observen las tendencias⁸.

⁸ Puede verse un **flujograma del proceso de revisión del SGC por la Dirección** en el documento anexo **I.A5- Ejemplo de flujograma del proceso de revisión por la Dirección**.



La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora (considerando la información directa de los principales clientes, los resultados de estudios de mercado, el análisis de la competencia,...) y la necesidad de efectuar cambios en el SGC (incluyendo la política y los objetivos de la calidad).

Deben mantenerse registros de las revisiones por la Dirección. Los resultados de la revisión deben incluir todas las decisiones y acciones adoptadas en relación con

- *la mejora de la eficacia del SGC y sus procesos,*
- *la mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente, y*
- *las necesidades de recursos.*

La revisión del sistema marca la pauta en cuanto a las necesidades de cambio y mejoras a promover (en la reunión se habrá examinado y valorado toda la información vertida por el SGC)⁹. Por ello es necesario que se redacte un documento en el que se presenten los avances o los retrocesos en todas las actividades que afectan a la calidad del servicio y, en consecuencia, se marquen las acciones a emprender con la finalidad de proporcionar un mejor servicio. El acta de revisión del sistema deberá hacerse llegar a los departamentos y personas adecuadas para que inicien las acciones oportunas¹⁰.

I.6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

I.6.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS

Para la consecución de los objetivos marcados por la organización es básica la implicación y buena voluntad del personal, pero también es necesario disponer de los medios adecuados que faciliten la realización del trabajo y el control del mismo.

Aquí la palabra **recurso** debe entenderse en un sentido amplio, lo que equivale a decir que los recursos pueden ser personas (un mecánico, por ejemplo), infraestructura (un nuevo almacén, tres ordenadores y una impresora láser, mobiliario de oficina), ambiente de trabajo (orden y limpieza, seguridad), información (bases de datos), proveedores (contratación de nuevos autónomos o agencias de transporte) y socios de negocio (servicios de transporte propios combinados con servicios de almacenamiento cedidos por un socio de negocio), incluso recursos financieros (dinero del banco para afrontar la compra de un nuevo camión o remolque).

El apartado 6.1 de la norma pretende que la organización se asegure de que dispone de los recursos necesarios para mantener y mejorar el SGC y para prestar el servicio requerido de forma que satisfaga los requisitos de sus clientes. Es recomendable revisar los recursos con regularidad. Una ocasión idónea es hacerlo como parte de la revisión del sistema por la Dirección.

I.6.2 CAPACIDAD DE LAS PERSONAS PARA REALIZAR SUS FUNCIONES

En la mayoría de las ocasiones el personal que se incorpora a la organización no trae consigo las habilidades o los conocimientos suficientes requeridos pero son incorporados por los valores humanos que se supone que aportarán (y que son imposibles de adquirir mediante un proceso

⁹ Se muestra un **ejemplo de procedimiento para la revisión del sistema por la Dirección** en una organización de transportes en el documento anexo [I.A3 – Elaboración de los procedimientos del sistema](#).

¹⁰ Puede verse un ejemplo de un acta de revisión del sistema por la Dirección en el documento anexo [I.A.6 Acta de revisión del sistema por la Dirección](#).

formativo: la disciplina, la dedicación, la seriedad, etc.). La organización debe establecer un plan que equipare la formación de los empleados con el perfil que se necesita para lograr los objetivos propuestos¹¹.



La organización debe

1. *Determinar la competencia¹² necesaria para el personal que ha de realizar los trabajos que afecten a la calidad del servicio¹³.*
2. *Proporcionar formación o adoptar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.* Regularmente es necesario comparar la experiencia, capacitación y habilidades del personal con las que la organización necesite para sus actividades actuales y previsibles. Con esta comparación de la competencia actual con la que se necesita, se detectarán vacíos que será necesario llenar mediante formación¹⁴.
3. *Evaluar la eficacia de las acciones adoptadas.* No basta con limitarse a impartir y registrar la formación sino que también hay que evaluarla. Es por ello que el proceso de formación debe dejar constancia documentada de la metodología y los criterios utilizados para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas así como de los resultados obtenidos.

En el caso de que los resultados obtenidos no cumplan con los objetivos de la formación, será necesario tomar acciones para resolver esta situación y de todo ello deberá dejarse constancia documental. Por este motivo se aconseja definir la finalidad y el objetivo de las acciones formativas a realizar para, una vez realizadas, poder comprobar si se han cumplido.

Se considera válida la evaluación de la eficacia de todas las acciones de formación que ha recibido una persona en un periodo determinado

4. *Asegurarse de que su personal es consciente de la utilidad e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.* Se considera apropiado impartir una formación general, para incrementar la conciencia de calidad y motivar la puesta en práctica, y una formación específica para realizar las tareas asignadas¹⁵.
5. *Mantener los registros apropiados sobre la educación, formación, habilidades y experiencia.* Es necesario mantener registros que demuestren qué competencias y/o que formación tiene un empleado (por ejemplo conducción de carretillas elevadoras o camiones).

¹¹ Se muestra un **ejemplo de procedimiento de gestión de los recursos humanos** en el documento anexo **I.A3 – Elaboración de los procedimientos del sistema**.

¹² **Competencia** es la característica de una persona, ya sea innata (cualidades y habilidades) o adquirida (conocimientos y experiencia), que está relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

¹³ Puede verse un **ejemplo de descripción del puesto de Jefe de Tráfico** en el documento anexo **I.A7 – Ejemplo de descripción de puesto de trabajo**.

¹⁴ Puede verse un **flujograma del proceso de formación** en el documento anexo **I.A8 – Ejemplo de flujograma del proceso de formación**. Se muestra **otro ejemplo** de cómo puede abordarse esto en el documento anexo **I.A.9 – Ejemplo de procedimiento de sensibilización, formación y competencia profesional**.

¹⁵ Se muestra **otro ejemplo** de cómo puede abordarse esto en el documento **I.A9 – Ejemplo de procedimiento de sensibilización, formación y competencia profesional**.

I.6.3 INFRAESTRUCTURAS IDÓNEAS



La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

Forman parte de la **infraestructura** las instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización. Esto incluye, cuando sea aplicable, edificios, espacios de trabajo, equipos para los procesos (tanto hardware como software) y servicios de apoyo (comunicaciones, etc.).

En el transporte tienen especial incidencia los servicios de mantenimiento preventivo y de respuesta ante averías, incluida la disponibilidad de piezas críticas que afecten a la capacidad de prestar el servicio en las condiciones previstas¹⁶.

I.6.4 AMBIENTE DE TRABAJO



La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo¹⁷ necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

Si consideramos que buena parte de nuestra vida transcurre en nuestro lugar de trabajo, es evidente que todo aquello que nos rodea debe aportarnos una influencia positiva en nuestra motivación, satisfacción y desarrollo de nuestras tareas. La creación de un ambiente de trabajo apropiado debe cubrir los siguientes aspectos:

- un sistema de seguridad y de prevención de riesgos laborales
- un lugar de trabajo apropiado y un entorno de trabajo ergonómico
- lavabos, comedores, vestuarios, etc.
- temperatura, grado de humedad, luminosidad, renovación de aire
- higiene colectiva, limpieza general, ruido, vibraciones y contaminación
- el fomento de las relaciones humanas entre el personal
- metodologías de trabajo creativas y participativas

I.7 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

I.7.1 LA PLANIFICACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Para mantener el funcionamiento de una actividad o de un negocio, alguien, normalmente la Dirección, debe establecer cómo se va a hacer lo contratado por el cliente, qué se necesita para cumplir con lo prometido, cómo se va a comprobar o controlar que efectivamente el servicio o el producto se corresponde con lo solicitado por el cliente y qué papeles van a demostrar que todo se ha realizado según lo previsto y se han satisfecho las necesidades del cliente. Esto es la **planificación**.



La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la prestación del servicio. Esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la operativa de la organización, debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del SGC y, cuando sea apropiado, debe concretar:

- *los objetivos de la calidad y los requisitos para el servicio,*
- *la necesidad de proporcionar recursos específicos para el servicio y de establecer procesos y documentos,*

¹⁶ Se muestra un **ejemplo de procedimiento de mantenimiento de vehículos e instalaciones** para una organización de transporte en el documento anexo **I.A3 – Elaboración de los procedimientos del sistema**.

¹⁷ Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza un trabajo.

- *las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo específicas para el servicio así como los criterios para la aceptación del mismo, y*
- *los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de prestación y el servicio resultante cumplen los requisitos.*

La amplitud de la planificación depende de que los servicios de transporte que esté prestando la organización sean:

- repetitivos,
- orientados a los requisitos contractuales con el cliente,
- innovadores, o
- una combinación de las características anteriores.

En los casos en que sólo se lleve a cabo una prestación de los servicios de transporte de forma rutinaria y muy repetitivos, la planificación puede llevarse a cabo al mismo tiempo que se elabore el manual y los documentos de calidad y posteriormente hacer referencias a la documentación asociada.

Si la naturaleza de la organización de transporte no se presta al enfoque rutinario anteriormente descrito, sería necesaria una planificación independiente para cada pedido u orden de transporte.

En este apartado, también es necesario hacer mención a la planificación de nuevos servicios de transporte que no se estén realizando hasta el momento. En este caso, dicha planificación deberá asegurar el cumplimiento de todos los requisitos anteriores.

I.7.2 ASEGURAR LA COMPRENSIÓN Y LA CAPACIDAD DE CUMPLIR LOS REQUISITOS DEL CLIENTE

El pedido de un cliente es un desencadenante de la actividad de una organización y también una causa potencial de insatisfacciones y éstas pueden motivar la pérdida parcial o total del cliente. El cliente nunca obtendrá el servicio esperado a menos que la organización que realiza el servicio de transporte comprenda lo que se le está pidiendo (además de leer el pedido en relación con lo que la organización vende).

Puede que el cliente no tenga siempre razón, pero siempre es cliente. Las organizaciones deben realizar una propuesta formal al cliente para que la revise y la acepte ya que es la oportunidad de intercambiar pareceres y ajustar los compromisos y, evidentemente, evitar sorpresas desagradables por ambas partes. La revisión de lo que pide o quiere el cliente no se refiere sólo a los contratos que se firman por ambas partes, sino que incluye el día a día, es decir, a cualquier pedido que se reciba en la organización.



La organización debe determinar

- *los requisitos especificados por el cliente, hasta la finalización del servicio,*
- *los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para la adecuada prestación del servicio,*
- *los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio¹⁸, y*
- *cualquier requisito adicional determinado por la propia organización.*

¹⁸ La organización debe detectar la legislación que ha de cumplir, poder acceder a ella, conocer los requisitos que son de aplicación en cada servicio y mantener los registros que evidencien que han sido considerados como datos de entrada del proceso correspondiente.

Las órdenes de transporte cursadas por escrito o en formato electrónico, como los que se reciben por correo o fax pueden facilitar un registro permanente de los detalles del servicio solicitado. En los casos en que se reciban las órdenes por teléfono o verbalmente, deben tomarse medidas especiales para registrar y confirmar las órdenes de transporte. Será necesario disponer de métodos para atender dichas órdenes. He aquí dos ejemplos:

- Una forma de atender las órdenes de transporte telefónicas consiste en facilitar un bloc o formulario para que quien reciba dichas orden registre los detalles de la misma y se los lea al cliente solicitando su confirmación.
- Otra forma es introducir directamente las especificaciones de la orden de transporte en el sistema informático solicitando confirmación y guardando la información directamente en el sistema.



Antes de comprometerse a proporcionar un servicio al cliente¹⁹, la organización debe revisar los requisitos relacionados con servicio y debe asegurarse de que

- *están definidos los requisitos del servicio²⁰,*
- *están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y*
- *la organización tiene capacidad para cumplir con los requisitos definidos.*

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma²¹. Cuando se cambien los requisitos del servicio, la organización debe asegurarse que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

En la revisión del pedido la comunicación lo es todo y una vez realizado el servicio la información que el cliente revele acerca de su satisfacción es crucial para la mejora del servicio. Las personas que están en contacto con el cliente (telefonistas, comerciales, conductores, etc.), deben asumir esta responsabilidad de transmitir a la organización qué debemos mantener o cambiar en la organización.

Por otro lado en algunas organizaciones de servicios, como por ejemplo ocurre en algunas de transportes, el plazo de tiempo entre la solicitud de un servicio y la realización de éste es muy corto, a veces de pocas horas. Por ello las personas que captan la solicitud del cliente y le hablan del servicio y del precio asociado deben estar muy preparadas y tener un conocimiento profundo de la organización y de los servicios que ofrece.



La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- *la información sobre el servicio²²,*
- *las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y*
- *la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.*

La necesidad de establecer vías eficaces de comunicación con el cliente aparece como requisito obligatorio en la norma y éstas deben ser de doble dirección, para facilitar la retroalimentación

¹⁹ Por ejemplo mediante envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios, etc.

²⁰ En algunas situaciones, tales como las ventas por Internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario. Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

²¹ El registro de la revisión puede consistir simplemente en una anotación incluida en la orden de transporte con una casilla que pueda ser cumplimentada junto con la firma del revisor y fecha.

²² Incluye las encuestas, las sugerencias reclamaciones y quejas, la información estática y cuestionarios interactivos en Internet, las memorias y catálogos de la organización,...

por parte del cliente, mediante la cual se pueden introducir cambios en el servicio prestado, incluyendo las sugerencias, quejas, reclamaciones y otro tipo de manifestaciones del cliente.

Uno de los problemas más comunes a que nos enfrentamos es la falta de comprensión en relación a lo que se ha pedido. Una buena comunicación con su cliente resulta esencial para aclarar malentendidos. En los casos en que sea posible, deberían desarrollarse procesos de comunicación y nombrar a alguien como interlocutor con los clientes, para identificar y resolver los problemas que puedan presentarse²³.

I.7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

En general las organizaciones dedicadas a servicios de transporte no realizan diseño sino planificación de sus servicios. En consecuencia, para ellas este requisito de la norma no tiene incidencia. Se desarrolla sólo a título informativo y en atención a casos poco frecuentes en los que una organización de transporte debe incluir el diseño en su SGC.

Las organizaciones dedicadas al transporte que incluyan el diseño (rutas,...) entre sus actividades deben verificar que el diseño cumple los requisitos de entrada y validarlo (confirmar que el servicio resultante es capaz de satisfacer los requisitos especificados). Esto incluye la capacidad (número de vehículos por ruta), el tiempo de recorrido en función del estado y condiciones de señalización de la vía,...



Las organizaciones que realicen diseño de productos/servicios, deberán

- *planificar y controlar el diseño y desarrollo,*
- *determinar los elementos de entrada relacionados con los requisitos, revisarlos y mantener registros,*
- *proporcionar los resultados del diseño y desarrollo de forma que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada y aprobarlos antes de su liberación²⁴,*
- *realizar, en las etapas adecuadas, revisiones sistemáticas y mantener registros de acuerdo con lo planificado,*
- *verificar, de acuerdo con lo planificado, y mantener registros para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos,*
- *validar el diseño y desarrollo y mantener registros para asegurarse de que el producto/servicio resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada, y*
- *identificar y mantener registros de los cambios del diseño y desarrollo.*

I.7.4 GESTIÓN DE COMPRAS

I.7.4.1 ¿Quiénes son nuestros proveedores?

En la compra existen riesgos de equivocación por lo que el comprar es una actividad que necesita ser bien conducida. Si la decisión que se toma no es la adecuada, la calidad del servicio de la organización puede verse seriamente afectada. A la hora de elegir un proveedor se plantean tres reflexiones importantes:

- ¿obtendremos lo que realmente necesitamos?
- ¿dará el proveedor lo que promete?
- ¿su nivel de calidad se mantendrá mientras dure la relación con él?

²³ Se presenta un **ejemplo de un procedimiento de gestión de ofertas** para una organización de transporte, incluido el diagrama de flujo del proceso comercial, en el documento anexo I.A3 – **Elaboración de los procedimientos del sistema.**

²⁴ Autorización para proseguir con la siguiente fase de un proceso.



La organización debe asegurarse de que el producto/servicio adquirido cumple los requisitos de compra especificados²⁵. La organización debe seleccionar, evaluar y reevaluar los proveedores de acuerdo con criterios que determinen la capacidad de los proveedores para suministrar productos/servicios acordes con los requisitos de la organización. Deben mantenerse registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción que se derive de las mismas.

La organización debe revisar cada uno de los proveedores de su listado contable y hacerse la pregunta ¿si falla, repercutirá en el servicio? Los proveedores a controlar serán aquellos que por un fallo o desconocimiento o por cualquier otra causa no realicen bien su trabajo o lo que se esperaba de ellos y eso pueda acabar afectando a la calidad del servicio que ha de garantizar el SGC de la organización.

La evaluación previa de proveedores proporciona a la organización una lista de referencia de proveedores capaces de suministrar a tiempo y en las condiciones de calidad especificadas, a la cual podrá recurrir para aprovisionarse. Esta información le permitirá reaccionar con rapidez ante cualquier situación imprevista manteniendo sus objetivos de calidad.

En general, no existe un método que sea más adecuado que otro para realizar la evaluación. Cada organización deberá escoger el que mejor se adapte a sus necesidades, teniendo en cuenta, entre otras cosas su nivel de exigencia en calidad o el grado de conocimiento que la organización tenga de un determinado proveedor. Entre los distintos mecanismos para realizar la evaluación hay que destacar²⁶:

- Realización de auditorías (denominadas de segunda parte) en la sede del proveedor para analizar todos los puntos que sean críticos, con el grado de profundidad necesario para asegurar los niveles de calidad de la organización. Se aplica a la evaluación de nuevos proveedores, sin referencias.
- Estudio de los registros históricos de un proveedor para comprobar si existe un equilibrio en sus parámetros de calidad. Se emplea con suministradores que mantienen una relación de largo tiempo con la organización, y con los que existe un cierto nivel de confianza.
- Aplicación de una calidad concertada, mediante la cual la organización establece con su proveedor de una forma clara y precisa, incluso de forma contractual, los requisitos de calidad a cumplir.
- Certificación (por ejemplo, ISO 9001) obtenida a través de una entidad certificadora acreditada.
- Pedido o servicio de prueba mediante el cual se analiza la calidad del servicio / producto suministrado por el proveedor para establecer la aceptabilidad de los productos y servicios suministrados.

I.7.4.2 ¿Qué necesitamos?



La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor. La información de las compras debe describir el producto/servicio a comprar, incluyendo, cuando sea adecuado, requisitos de la aprobación del producto/servicio, requisitos de la calificación del personal y requisitos del SGC.

La organización debe controlar lo que compra. Por una parte, para pagar sólo por aquello que le haya sido útil. Y por otra, porque si un fallo provoca el incumplimiento de los acuerdos con un cliente o su insatisfacción, la organización puede perder más que el valor intrínseco de lo

²⁵ El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto/servicio adquirido debe depender del impacto del producto/servicio adquirido en la posterior prestación del servicio final.

²⁶ Se muestra un **ejemplo de procedimiento para la selección y evaluación de proveedores** en el documento anexo **I.A3 – Elaboración de los procedimientos del sistema**.

comprado. Por lo tanto, las instrucciones de compra deberían describir con absoluta claridad lo que usted quiere. Las instrucciones se transmiten en forma de pedido escrito. Recuerde que las instrucciones dadas por teléfono pueden ser malinterpretadas por su proveedor, por lo que debería tomar precauciones para cerciorarse de que sus instrucciones sean entendidas.

Independientemente de que el pedido se haya realizado de forma escrita u oral, podría resultar útil conservar un registro de lo que se pidió, de modo que se pueda confirmar que se ha recibido lo que se solicitó²⁷.

I.7.4.3 Verificación del producto/servicio comprado



La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto/servicio comprado cumple los requisitos de compra especificados²⁸.

De esta inspección debería existir evidencia documental, de forma que se asegure que el producto o servicio comprado corresponde a lo pedido. La mayoría de las organizaciones de transporte tienen alguna forma de seguimiento de las compras, que va desde una simple comprobación de que lo que se entrega es lo que se pidió, hasta el desplazamiento a las instalaciones del proveedor para comprobar o inspeccionar lo que se haya pedido (por ejemplo la compra de un camión).

Dependiendo de la importancia de los productos y servicios prestados la organización deberá decidir el tipo y el alcance apropiado de sus actividades de verificación (comprobaciones, inspecciones o pruebas).

I.7.5 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La organización puede mejorar el éxito en su negocio controlando la prestación de los servicios de transporte que realiza. La clave para que los clientes confíen en que su pedido o solicitud se va a elaborar de manera correcta es mostrarles que, efectivamente, existe ese control. Pero, ¿cómo se puede demostrar que esos controles se planifican y se aplican de forma eficiente? Los SGC proponen diversas herramientas para mantener la producción o prestación de un servicio bajo control.

- Unas claras especificaciones del servicio a realizar ayudarán a establecer criterios sobre la conformidad o no de dicho servicio.
- Unas instrucciones de trabajo precisas ayudarán a la buena realización de tareas importantes.
- Un equipo apropiado facilitará la consecución de los objetivos de la tarea o proceso, mientras que la falta del mismo obligará a un sobreesfuerzo del personal que a la larga causará desmotivación y desgana por el trabajo.
- El seguimiento y la medición de los procesos para saber si hemos de mantener el método de trabajo o debemos corregirlo (el transporte, ¿llegó a tiempo?, ¿cómo evolucionan mis incidencias o reclamaciones?)

Y de cara al funcionamiento interno de la organización ¿qué se persigue con todo lo anterior? Aprovechando un símil del mundo del motor: aumentar la potencia o, en otras palabras, mejorar la **eficacia** (incrementar la capacidad de la organización para dar respuesta a más servicios o

²⁷ Se muestra un **ejemplo de procedimiento para la gestión de compras** en el documento anexo **I.A3 – Elaboración de los procedimientos del sistema**.

²⁸ Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

productos con los mismos recursos) y disminuir el consumo de combustible, es decir, mejorar la **eficiencia** (hacerlo con menos fallos, menos repeticiones, menos gasto de tiempo, en definitiva, menos coste) del motor (la **organización**). En términos económicos: aumentar la **productividad** general de la organización.

Algunas ideas que en este sentido puede seguir la organización para aumentar la eficacia y la eficiencia consisten en:

- mejorar la infraestructura: vehículos, almacenes, oficinas, informática,...
- mejorar la comunicación interna
- mejorar la relación con los proveedores que nos interesen, seleccionar los adecuados
- establecer indicadores y métodos de seguimiento
- procedimientos e instrucciones de trabajo con hincapié en la prevención de errores o problemas
- la formación del personal

I.7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio de transporte



La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas, incluyendo, cuando sea adecuado,

- *la disponibilidad de información que describa las características del servicio,*
- *la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,*
- *la disponibilidad de personal cualificado y el uso del equipo apropiado,*
- *la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición,*
- *la implementación del seguimiento y de la medición, y*
- *la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.*

Es necesario identificar todos los procesos que afectan a la calidad de los servicios de transporte y asegurarse de que existan los controles apropiados que permitan cumplir con los requisitos del cliente. Para ello se necesitan instrucciones de trabajo claramente comprensibles que faciliten la información necesaria para garantizar que los servicios prestados se ajusten a los requisitos especificados por el cliente²⁹.

No obstante, hay que dejar claro que no es necesario redactar un documento que contenga todos los detalles que un operario competente deba conocer. Por ejemplo, no es necesario describir a un conductor cualificado de una carretilla elevadora cómo manejar dicha máquina. Si el operario no puede hacerlo, la respuesta no estriba en ofrecer instrucciones escritas, sino formación. Sin embargo, el procedimiento podría detallar las disposiciones para apilar la mercancía, las restricciones de manipulación y el mantenimiento.

El control de las operaciones también exige que se garantice que el equipo sea el idóneo para su fin y que no haya problemas derivados de las características de la zona de trajo³⁰.

I.7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio



La organización debe validar los procesos³¹ de prestación del servicio en los que el resultado no pueda verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que se haya prestado el servicio. La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

²⁹ Puede verse un **ejemplo de Manual del conductor** en el documento anexo **I.A10– Elaboración del Manual del conductor**.

³⁰ Se muestra un **ejemplo de procedimiento para el control de los servicios de transporte** en el documento anexo **I.A3 – Elaboración de los procedimientos del sistema**.

³¹ Demostrando su capacidad para alcanzar los resultados planificados. Este requisito no tiene una correspondencia aplicable en el transporte de mercancías.

En el caso de organizaciones de transporte, como el servicio prestado es instantáneo, lo que no permite una inspección previa, es necesario asegurarse que el servicio prestado cumple con los requisitos del cliente. Por ejemplo, para el transporte de mercancías ADR, es necesario verificar que tanto el vehículo como el conductor cumplen con los requisitos exigibles a nivel reglamentario para asegurar que el transporte se va a realizar con éxito.

I.7.5.3 Seguir la pista a lo que se está haciendo



La organización debe identificar el estado de prestación del servicio con respecto a los requisitos de seguimiento y medición. Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del servicio.

Trazabilidad es la capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo examen. Pueden servir de soporte las hojas de ruta, los registros de entradas y salidas, los registros de ubicación del producto en almacén, las etiquetas identificativas,...

La organización debe preguntarse el grado de importancia que tiene el hecho de poder reconstruir la historia de un servicio: quién y cuando realizó un determinado servicio, que ruta siguió, donde recaló, etc. En muchas organizaciones el número de albarán o el número de expedición es el vínculo entre todas las fases de un servicio y representa el dato clave a la hora de extraer información del sistema informático.

La norma exige la trazabilidad sólo cuando es un requisito del cliente pero, incluso en el caso de que no sea un requisito específico del cliente, ésta resulta una herramienta de control más que recomendable.

I.7.5.4 Cuidar lo que nos entregue nuestro cliente.



La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización, custodia o para ser el objeto del servicio. Cualquier pérdida, deterioro o falta de adecuación al uso de los bienes propiedad del cliente debe registrarse y ser comunicada al cliente.

Trasladar una mercancía de un lugar a otro, en el tiempo debido y con la condición de que llegue en el mismo estado con el que salió de origen es equivalente a la especificación general de un servicio de transporte, incluyendo desde una organización de mudanzas hasta una de transporte de residuos y a las organizaciones pequeñas y grandes, con o sin almacenes.

El cliente cede unos bienes de su propiedad para que la organización de transporte le añada un valor en forma de servicio consistente en llevarlo hasta el destino previsto. No se puede disponer de la mercancía ni manipularla con discrecionalidad sino que se debe tener el máximo cuidado con ella hasta su entrega. Es importante que, antes de hacerse cargo, el transportista revise la mercancía (idoneidad y estado del embalaje, disposición de la carga,...) y anote cualquier posible anomalía.

I.7.5.5 Cuidado de productos y servicios.



La organización debe preservar la conformidad del producto (y de las partes constitutivas del mismo) durante los procesos internos, incluidas identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento, protección, hasta la entrega en el destino previsto.

En los registros pertinentes se debe indicar si la mercancía requiere algún tipo especial de manipulación, de precauciones respecto al agrupamiento de carga, de condiciones especiales de temperatura o humedad,...

La organización de transportes debe poner todos los medios necesarios para evitar que durante el tiempo que la mercancía está bajo su custodia, ésta sufra algún percance por ligero que sea.

Es necesario que examine sus operaciones para determinar hasta qué punto se necesitan procedimientos especiales de manipulación, almacenamiento, embalaje y entrega (y hasta que extremo es necesario documentarlas).

I.7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN



La organización debe determinar el seguimiento y medición a realizar (y con qué dispositivos) para proporcionar la evidencia de la conformidad del servicio de transporte realizado con los requisitos determinados, y debe establecer los procesos para asegurarse de que el seguimiento y la medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos al efecto³².

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto/servicio afectado. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación.

En la organización de transportes este requisito (origen de quebraderos de cabeza en la industria), en general, se reduce a tener las revisiones del tacógrafo realizadas, por supuesto, en un taller homologado y a la calibración / verificación de las básculas cuando las tarifas de los servicios prestados estén en función del peso de la mercancía transportada.

Además, la organización debe definir las medidas a verificar (por ejemplo, peso de las mercancías que entran), identificar los equipos de medida y seguimiento necesarios (básculas,...), calibrarlos y ajustarlos a intervalos adecuados, protegerlos de desajustes, verificar la validez de las calibraciones, implantar acciones correctivas cuando un equipo esté fuera de calibración,... En su caso, también debe verificar la validez de las encuestas, el software utilizado para el seguimiento y medida,...

I.8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

I.8.1 ¿CUÁL ES EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES?



La organización debe planificar e implementar³³ los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para:

- *demostrar la conformidad del servicio*
- *asegurarse de la conformidad del SGC, y*
- *mejorar continuamente la eficacia del SGC*

La evaluación de la satisfacción del cliente proporciona una poderosa herramienta de gestión y asegura el incremento de los beneficios. Por tanto, es necesario que las organizaciones de transporte inviertan en conocer y mejorar los aspectos que más preocupan a sus clientes.

La norma ISO 9001:2000 requiere que la organización de transporte realice un seguimiento de la percepción que tengan sus clientes acerca de cómo ha satisfecho las necesidades y expectativas (explícitas o implícitas). Cada organización debe determinar qué métodos son los más acordes con su operativa para obtener y utilizar dicha información.

³² Cuando se utilicen programas informáticos para actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados, debe confirmarse su capacidad para satisfacer su aplicación prevista, tanto antes de iniciar su utilización y cuantas veces sea preciso posteriormente.

³³ Comprende la determinación de los métodos aplicables (incluyendo las técnicas estadísticas) y el alcance de su utilización.

Este seguimiento debe realizarse de forma continua, ya que la percepción que de su rendimiento tengan sus clientes cambiará a lo largo del tiempo. Los resultados del seguimiento de la satisfacción deberían ser tratados en la revisión del sistema por la Dirección y en las actividades de mejora continua para identificar e implementar aquellos cambios que mejoren la relación con los clientes³⁴.

I.8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

Los SGC cambian con el tiempo: se introducen mejoras en los procesos, los equipos son sustituidos, se producen cambios en los mercados y cambian las expectativas de los clientes. Los sistemas están vivos y la documentación debe reflejar dichos cambios. Los procedimientos del sistema no se modifican porque ya no gusten, sino porque tienen que adaptarse a los nuevos requerimientos. Para que el SGC funcione eficazmente requiere una especie de mantenimiento preventivo, que llamamos auditoría interna.

Una **auditoría interna** no es más que la comprobación del grado de implantación de los procedimientos del SGC y la investigación del porqué un procedimiento se lleva a cabo o no ¿fuimos demasiado ambiciosos a la hora de redactar el procedimiento? ¿hay un descuido y falta de motivación por parte del personal?, ¿se ha hecho un seguimiento de los objetivos de calidad?, ¿se han iniciado acciones de mejora?, ¿se ha notado un mayor control sobre la organización? Las auditorías internas hacen que el sistema funcione y se mantenga vivo.



A intervalos planificados, la organización debe llevar a cabo auditorías internas para determinar si el SGC

- *se ha establecido y se mantiene de manera eficaz, y*
- *es conforme con la propia planificación de la prestación del servicio, con los requisitos de ISO 9001 y con los requisitos del SGC establecido por la organización.*

La organización debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de las mismas, su frecuencia y metodología. Los auditores internos no deben auditar su propio trabajo.

No debe dejarse de lado que la formación y la habilidad de los auditores internos es la clave para que la auditoría consiga sus fines y no represente un mero trámite. Han de conocer perfectamente las metas del sistema y han de abandonar el papel de revisores para convertirse en personas que ayuden activamente a mejorar el sistema. Deben tener la competencia necesaria y su selección y la realización de las auditorías deben asegurar la imparcialidad del proceso de auditoría.



La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros³⁵.

La Dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

³⁴ Como complemento a este apartado, se muestra un **ejemplo de procedimiento y del flujograma para la evaluación de la satisfacción de los clientes** en el documento anexo **I.A3 – Elaboración de los procedimientos del sistema**.

³⁵ Se muestra un **ejemplo de procedimiento y del flujograma para la realización de auditorías internas** en el documento anexo **I.A3 – Elaboración de los procedimientos del sistema**.

En una organización de transportes existen muchas fases y puntos en los cuales se puede dejar pasar por alto un error o una mala gestión o planificación del transporte. Es, por tanto, necesario establecer una serie de pautas a la hora de recoger, clasificar, preparar, trasladar y entregar la mercancía. El proceso de inspección se puede considerar como el último recurso de un SGC y es una lógica consecuencia de la preocupación por reducir la posibilidad de que algo salga mal. El reto es acertar en cuándo y dónde se deben realizar las inspecciones o qué se va a inspeccionar y cómo. Las auditorías internas, por su parte, confirmarán que el trabajo se está desarrollando realmente de acuerdo a lo planificado.

I.8.3 COMPROBACIÓN DE QUE TODO ESTÁ BIEN



La organización debe aplicar los métodos apropiados para el seguimiento y, cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen dichos resultados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del servicio³⁶.

Para ello deberían estar documentalmente definidos:

- la fuente de información,
- la periodicidad del seguimiento,
- las responsabilidades, y
- los métodos de análisis de los datos obtenidos.

Para poder definir adecuadamente los métodos para el seguimiento de los procesos del SGC, es necesario que se defina previamente la finalidad del proceso. De esta forma, el indicador deberá asegurar que el proceso cumple dicha finalidad. El mapa de procesos de la organización debe identificar todos los procesos, aunque sólo es exigible el seguimiento y medición de los procesos que abarcan los requisitos del capítulo 7 de la norma.

Para ampliar conocimientos sobre este tema remitimos al lector al tratamiento que se realiza sobre la gestión de los indicadores en el capítulo IV de este trabajo.



En las etapas apropiadas del proceso de prestación del servicio, según la planificación de éste, la organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar qué persona acusa recibo de la mercancía o autoriza la finalización de la prestación del servicio. La prestación del servicio no debe darse por finalizada hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (ventanas horarias de entrega, notificaciones e intercambio de información, examen del estado de la mercancía,...), a menos que sea aprobada de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

I.8.4 SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL SERVICIO.

Ejemplos típicos de **incidencias y reclamaciones** los constituyen los retrasos en la entrega y/o recogida, mercancía documentada y no expedida, bultos/expediciones con destino equivocado, mercancía dañada, etc. En transporte y almacenaje, un servicio no conforme podría tener su

³⁶ Una **corrección** es cualquier acción tomada para eliminar una no conformidad detectada, mientras que una acción correctiva pretende eliminar la/s causa/s de la no conformidad. Una corrección puede realizarse junto con una **acción correctiva**. Cuando se corrige un servicio no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

origen en el uso de un equipo defectuoso o en condiciones deficientes de mantenimiento. ¿Qué consecuencias pueden esperarse de un mantenimiento poco efectivo de vehículos y almacenes?

La organización debe contemplar la posibilidad de que se produzcan errores, sea por fallos propios o por circunstancias ajenas. Por lo tanto es preciso decidir la manera en que estos serán tratados y tener claro que la primera consideración ante un fallo o problema en un servicio de transportes siempre debe ser el cliente y el efecto que el problema puede producir en su relación con la organización. Para el tratamiento de los servicios no conformes es necesario:

- Identificar, registrar (a efectos estadísticos) y evaluar el problema,
- Adoptar las acciones necesarias para resolver el problema, e
- Informar a los responsables o funciones afectados y, si procede, al cliente.

La organización ha de determinar quién analiza y quién se encarga de dar una solución a un servicio no conforme y ha de disponer de una sistemática para garantizar que las incidencias y reclamaciones que se dan en el desarrollo de los servicios de transporte/almacenaje se tratan y resuelven de forma satisfactoria. Incluso en un contexto de calidad total, no bastaría con aplicar soluciones y comprobar que la medida ha sido efectiva. Una llamada al cliente informándole del problema ocurrido, del remedio aplicado y del resultado previsto representa una actuación honesta que contribuirá a reducir el impacto del error.



La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme³⁷.



Cuando se detecte una no conformidad (incumplimiento de algún requisito) en la prestación de un servicio, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.

La organización debe tratar las no conformidades en la prestación del servicio:

- *tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada y/o*
- *autorizando su prestación bajo concesión³⁸ por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.*

Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

I.8.5 LAS MEDICIONES, ¿INDICAN ALGUNA TENDENCIA?

Las acciones de mejora requieren el análisis de información, pero no de toda la que se dispone en la organización: sólo es necesaria para la mejora continua la relacionada con la satisfacción del cliente y con el funcionamiento del proceso de transporte.

Una referencia útil para analizar las mejoras proporcionadas por el sistema de la calidad, y para fijar objetivos o indicadores de calidad, es la contabilidad de los costes de la no calidad. En estos costes se deben incluir los costes debidos a incidencias/reclamaciones con las mercancías (cargos por pérdida o daño), a la falta de puntualidad en las entregas (cargos por demoras o repetición del transporte), a los tiempos, etc.

Este planteamiento requiere valorar los informes de no conformidad o de incidencias y reclamaciones y llevar un control estadístico de la tendencia de estos costes. Puede parecer un proceso tedioso pero sin duda aporta una información muy valiosa.

³⁷ Se muestra un **ejemplo de un procedimiento para el control de los servicios no conformes** en el documento anexo **I.A3 – Elaboración de los procedimientos del sistema**.

³⁸ Autorización para utilizar o liberar un producto/servicio que no es conforme con los requisitos especificados.



La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC. El análisis de datos (incluidos los datos del seguimiento y medición y los obtenidos de cualesquiera otras fuentes pertinentes) debe proporcionar información sobre:

- *la satisfacción del cliente,*
- *la conformidad con los requisitos del servicio;*
- *las características y tendencias de los procesos y de los servicios (incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas) y*
- *los proveedores.*

La **autoevaluación** de una organización es una revisión completa y sistemática de sus actividades y resultados con referencia al SGC o a un modelo de excelencia y puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del SGC. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejoras en la organización y a determinar las prioridades.

I.8.6 ¿QUÉ MEJORAS PODEMOS LLEVAR A CABO?

La norma insta a la organización a la mejora continua para tratar siempre de lograr el mínimo coste en las operaciones relacionadas con el transporte y conseguir la máxima rentabilidad en todas las actividades. Las herramientas a utilizar en este sentido son las siguientes:

- Una política de la calidad, a seguir
- Unos objetivos de la calidad, a cumplir
- Un resultado de la auditoría, a analizar
- Datos, también a analizar
- Acciones correctoras y preventivas, a emprender y verificar
- Una revisión del sistema, para comprobar que dicha mejora continua se está llevando a cabo

El objetivo de la **mejora continua** del SGC es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del SGC pueden utilizarse para identificar oportunidades para la mejora. Analizar y evaluar la situación para identificar áreas para la mejora; establecer objetivos para la mejora; buscar, evaluar e implementar posibles soluciones son acciones destinadas a la mejora. Si los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar nuevas oportunidades, la mejora será una actividad continua.



La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de

- *las no conformidades detectadas u otras situaciones indeseables, con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir, y de*
- *las no conformidades potenciales u otras situaciones potencialmente indeseables, para prevenir su ocurrencia.*

Las primeras se denominan acciones correctivas y deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades. Las segundas, acciones preventivas, deben ser apropiadas a los problemas potenciales.

Las **acciones correctivas** tratan de evitar que una causa de no conformidad vuelva a producirse. Las **acciones preventivas** tratan de evitar que algún hecho suceda. Para su definición puede usarse la siguiente tabla como referencia.

Definición de actividades c/p	CORRECTIVAS (reducir los efectos negativos del problema)	PREVENTIVAS (eliminar la causa del problema)
Qué hacer:		
Por qué hacerlo:		
Dónde hacerlo:		
Quién lo hará:		
Cuándo lo hará:		
Cuánto costará:		



La organización debe establecer un procedimiento documentado que defina los requisitos para revisar las no conformidades reales (incluyendo las quejas de los clientes), determinar sus causas, evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelven a ocurrir, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas, y revisar las acciones correctivas tomadas³⁹.

Lo mismo se especifica para las no conformidades potenciales, en las que el procedimiento determinará cómo actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, qué acciones y registros llevar a cabo y la forma de revisar las acciones preventivas tomadas.



Sugerencia

La lectura de este documento, permite familiarizarse con la terminología y requisitos de ISO9001:2000 aplicables a una organización de transportes. Un ejercicio de consolidación de conocimientos consiste en **hacer la evaluación de una organización concreta en relación a los requisitos propuestos por la norma**. Para este ejercicio dispone de una buena ayuda en el documento anexo **I.A11– Elaboración del diagnóstico previo según ISO 9001:2000**.

Tras este ejercicio, se puede encontrar **una aproximación al proceso de desarrollo, implantación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad** en una organización de transportes en el documento anexo **I.A12– Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad**.

³⁹ Se muestra un **ejemplo de procedimiento de gestión de acciones correctivas y preventivas** en el documento anexo **I.A3 – Elaboración de procedimientos del sistema**.