

**Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad bajo la NTC
ISO 9001:2015 para la empresa MARIA MAGRETH SAS**

María del Mar Ramírez Quijano

Id. 000245748

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2018

**Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad bajo la NTC
ISO 9001:2015 para la empresa MARIA MAGRETH SAS**

María del Mar Ramírez Quijano

Id. 000245748

Proyecto de grado presentado como requisito para optar por el título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

DIRECTOR DEL PROYECTO

Norma Dominy García Monsalve

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2018

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a Dios, por brindarme la sabiduría, perseverancia y conocimiento para afrontar los retos que este proceso trajo consigo.

A mis padres y mi hermana, por ser la luz de mi vida y el apoyo incondicional, su amor y compañía que fortalecen mis pasos para ser una mejor persona, gracias por apoyar cada día todos mis sueños.

Agradecimientos

A mi directora de trabajo de grado, Norma García, quien con su acompañamiento, paciencia y dedicación permitieron que lograra con éxito este proceso.

A mi amigo Jaime Riascos, gracias por el apoyo incondicional que me brindó durante este trabajo.

A María Magreth Ospina Boneth, Gerente de la empresa, quien permitió el desarrollo de este proyecto y a través de su empresa iniciar mi proceso de formación y experiencia como Ingeniera Industrial.

CONTENIDO

	pág.
1. Generalidades de la empresa	4
1.1. Delimitación del problema	6
1.2. Antecedentes	9
1.3. Justificación.....	11
2. Objetivos.....	14
2.1. Objetivo general	14
2.2. Objetivos específicos.....	14
3. Marco teórico.....	15
3.1. Calidad	15
3.2. Sistema de gestión de calidad.....	15
3.2.1. Actividades básicas en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad.....	16
3.2.2. Principios de gestión de la calidad.....	17
3.3. Organización internacional de normalización (ISO).....	18
3.3.1. Familia de normas ISO 9000.	18
3.3.2. ISO 9000.	19
3.3.3. ISO 9001.	20
3.3.4. ISO 9004	25
3.3.5. ISO 19011.	25
4. Metodología.....	28
5. Resultados y discusión.....	29
5.1. Entrevista desde la gerencia general	29
5.2. Situación actual desde el personal de MARIAMAGRETHSPA	30

5.3.	Diagnóstico inicial de la NTC ISO 9001:2015 en MARIAMAGRETHSPA	31
6.	Documentación, actualización e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en MARIAMAGRETHSPA	35
6.1.	Numeral 4: contexto de la organización.....	35
6.1.1.	Numeral 4.1: comprensión de la organización y de su contexto	35
6.1.2.	Numeral 4.2: comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	36
6.1.3.	Numeral 4.3: determinación del alcance del sistema de gestión de calidad	37
6.1.4.	Numeral 4.4: sistema de gestión de la calidad y sus procesos.....	38
6.2.	Numeral 5: liderazgo.....	40
6.2.1.	Numeral 5.1: liderazgo y compromiso.....	40
6.2.2.	Numeral 5.2: política	40
6.2.3.	Numeral 5.3: roles, responsabilidades y autoridades en la organización	41
6.3.	Numeral 6: planificación.....	42
6.3.1.	Numeral 6.1: acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	42
6.3.2.	Numeral 6.2: objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.....	44
6.3.3.	Numeral 6.3: planificación de los cambios.....	46
6.4.	Numeral 7: apoyo.....	46
6.4.1.	Numeral 7.1: recursos	46
6.4.2.	Numeral 7.2: competencia	52
6.4.3.	Numeral 7.3: toma de conciencia.....	52
6.4.4.	Numeral 7.4: comunicación	53
6.4.5.	Numeral 7.5: información documentada.....	54
6.5.	Numeral 8: operación.....	55
6.5.1.	Numeral 8.1: planificación y control operacional.....	55
6.5.2.	Numeral 8.2: requisitos para los productos y servicios	56

6.5.3.	Numeral 8.3: diseño y desarrollo de los productos y servicios.....	58
6.5.4.	Numeral 8.4: control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.....	59
6.5.5.	Numeral 8.5: producción y provisión del servicio.....	59
6.5.6.	Numeral 8.6: liberación de los productos y servicios.....	60
6.5.7.	Numeral 8.7: control de las salidas no conformes	60
6.6.	Numeral 9: evaluación del desempeño.....	61
6.6.1.	Numeral 9.1: seguimiento, medición, análisis y evaluación.....	61
6.6.2.	Numeral 9.2: auditoría interna	61
6.6.3.	Numeral 9.3: revisión por la dirección	62
6.7.	Numeral 10: mejora.....	62
7.	Auditoría interna al Sistema de Gestión de Calidad de MARIAMAGRETHSPA.....	64
8.	Diagnóstico final de la NTC ISO 9001:2015 en MARIAMAGRETHSPA	66
9.	Conclusiones.....	68
10.	Recomendaciones	70
11.	Referencias.....	71

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Criterios de evaluación.....	31
Cuadro 2. Resultado general del diagnóstico en MARIAMAGRETHSPA	32
Cuadro 3. Formato para identificar las necesidades de las partes interesadas.....	37
Cuadro 4. Probabilidad de que ocurra el riesgo.....	43
Cuadro 5. Consecuencia de que ocurra el riesgo	43
Cuadro 6. Nivel del riesgo	44
Cuadro 7. Resultados generales del diagnóstico final en MARIAMAGRETHSPA	66

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura organizacional proporcionada por MARIAMAGRETHSPA (2012).....	5
Figura 2. Sistema de gestión de calidad.....	16
Figura 3. Familia de normas	19
Figura 4. Estructura de la norma ISO 9001, Requisitos del sistema de calidad.	21
Figura 5. Nuevo organigrama de MARIAMAGRETHSPA.....	34
Figura 6. Matriz D.O.F.A.....	36
Figura 7. Mapa de procesos de MARIAMAGRETHSPA	38
Figura 8: Política de calidad, misión y visión de MARIAMAGRETHSPA.....	41

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad bajo la NTC ISO 9001:2015 para la empresa María Magreth SAS

AUTOR(ES): María Del Mar Ramírez Quijano

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): NORMA DOMINY GARCIA MONSALVE

RESUMEN

El presente proyecto de grado consistió en la implementación del sistema de gestión de calidad bajo la NTC ISO 9001:2015 en la empresa María Magreth SAS, conocida con su nombre comercial como María Magreth Spa, mediante la actualización y documentación de todas las actividades correspondientes a cada proceso, cumpliendo con cada requisito y creando una cultura de mejora continua en la organización. La identificación de los procesos se realizó por medio de entrevistas con el personal y con la gerente. Primeramente, se realizó revisión y actualización a la documentación ya existente y posteriormente se elaboraron formatos, instructivos, procedimientos y demás, con el objetivo de cumplir los requerimientos establecidos en la norma. Seguido de esto se realizó una auditoría interna con el fin de verificar el grado de cumplimiento del sistema de gestión de calidad y encontrar posibles observaciones. En último lugar, se realizó un diagnóstico final en el cual se pudo observar el avance significativo que tuvo la empresa en cuanto a la organización, control y mejora en los procesos, el compromiso adquirido por parte de los empleados y la alta dirección será la clave para conseguir la certificación ICONTEC del Sistema de Gestión de Calidad en la compañía.

PALABRAS CLAVE:

Sistema de gestión, calidad, mejora continua, procesos, ISO 9001:2015.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Design, documentation and implementation of the quality management system under the NTC ISO 9001: 2015 standard for the company María Magreth SAS

AUTHOR(S): María Del Mar Ramírez Quijano

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: NORMA DOMINY GARCIA MONSALVE

ABSTRACT

The present degree project consisted of the implementation of the quality management system under the NTC ISO 9001: 2015 in the María Magreth SAS company, known by its trade name as María Magreth Spa, by updating and documenting all the activities corresponding to each process, fulfilling each requirement and creating a culture of continuous improvement in the organization. The identification of the processes was carried out through interviews with the staff and with the manager. Firstly, the revision and updating of the existing documentation was carried out and subsequently, formats, instructions, procedures and others were elaborated, with the objective of fulfilling the requirements established in the standard. Following this, an internal audit was carried out in order to verify the degree of compliance with the quality management system and possible scope. Finally, a final diagnosis was made in which it was possible to observe the significant progress that the company had in terms of organization, control and improvement in the processes, the commitment acquired by employees and senior management was the key to achieve the ICONTEC certification of the Quality Management System in the Company.

KEYWORDS:

Management system, quality, continuous improvement, processes, ISO 9001: 2015.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El Sistema de Gestión de Calidad es hoy en día, una herramienta que impulsa y promueve el éxito en las empresas, ya que mantiene el enfoque a procesos y asegura la satisfacción del cliente, por esto fortalece las compañías y las ayuda a generar confianza en su segmento de mercado.

MARIAMAGRETHSPA es una entidad con más de 15 años en la industria santandereana enfocada en generar bienestar físico y mental en las personas. Se considera necesario implementar el Sistema de Gestión de Calidad cumpliendo los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015, con el fin de lograr la certificación ICONTEC y de esta manera ser una empresa más competitiva en el mercado.

El Sistema de Gestión de Calidad fue documentado e implementado de acuerdo a las necesidades de la organización, con el propósito de organizar y controlar de manera más profunda los procesos obteniendo resultados favorables y significativos que generen en MARIAMAGRETHSPA un gran reconocimiento a nivel nacional.

Finalmente, el compromiso adquirido por parte de la alta dirección y el personal de la compañía son esenciales para el éxito de la implementación la cual traerá resultados positivos que logren la certificación por ICONTEC y de esta manera ser una empresa líder en el mercado.

1. Generalidades de la empresa

MARIA MAGRETH SAS es una entidad reconocida por su nombre comercial como MARÍAMAGRETHSPA ubicada en la calle 46 N° 35^a-46 Bucaramanga, Santander. Su actividad económica tiene como objetivo principal el desarrollo físico y mental de las personas generando bienestar corporal y emocional.

Su fundadora María Magreth Ospina con 35 años de experiencia en la industria, decide formar esta nueva empresa ofreciendo los servicios de tratamientos anti-estrés los cuales brindan golden spa, plan escape, en los cielos spa, choco kids, spa hombre, sueño profundo, maravillas spa, spa herbal y romance spa. Por su parte, en el área de tratamientos corporales se encuentran los servicios de curvas exquisitas (reductor), cuerpo 10 (tonificación), tratamiento anticelulítico, embellecimiento de glúteos, post quirúrgico y lipolaser diodo no invasivo. Finalmente, en los tratamientos faciales se hallan los servicios de limpieza facial profunda, embellecimiento facial, depilación, y skinlight (electroporación, fotoporación, dermoabrasión y crioterapia).

MARIAMAGRETHSPA tiene a su disposición 12 empleados entre los cuales 6 son administrativos y 6 son profesionales en fisioterapia, estética y nutrición. Además la compañía cuenta con 5 habitaciones, 12 camillas, 3 jacuzzis, 3 baños, 1 cocina y una sala de espera para sus clientes. Dentro de la estructura organizacional de la empresa se encuentra el servicio de medicina general el cual ya no hacen parte de la actividad económica de MariaMagrethSpa. (Ver Figura 1)



Figura 1. Estructura organizacional proporcionada por MARIAMAGRETHSPA (2012)

MARIAMAGRETHSPA se fundó el día 12 de Diciembre del año 2002 con la intención de ser un spa médico-terapéutico que generara alivio de tensiones y disminución de los altos niveles de estrés, obteniendo como respuesta felicidad, armonía y satisfacción en sus pacientes, sin embargo, en el año 2015 con la constante búsqueda e investigación de nuevos protocolos, procesos y formas de comercializar sus servicios, la organización decidió centrarse en las áreas de relajación, estética facial y corporal dejando atrás la fisioterapia avanzada y la medicina general.

Durante los últimos siete años, MARIAMAGRETHSPA ha participado en congresos y seminarios a nivel nacional e internacional los cuales le han permitido mantener informada a la organización sobre los numerosos cambios y avances en procesos, técnicas y tecnologías del sector, lo que ha promovido la implementación de nuevos servicios como la depilación definitiva, Criolipolisis (eliminación de grasa corporal), Skinlight (rejuvenecimiento facial), entre otros.

1.1.Delimitación del problema

Antes de la Revolución Industrial, la calidad era considerada como el trabajo manual elaborado por los operarios, las tareas que se realizaban eran prácticamente artesanales y los trabajadores tenían la responsabilidad total del producto final. A principios del año 1900 surgió la supervisión del trabajo, ésta tarea era efectuada por el propietario de la empresa quien asumía la responsabilidad total de la producción, sin embargo, los sistemas de fabricación comenzaron a ser complicados y fue entonces cuando aparecieron los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, se dice que su principal actividad era la detección de productos defectuosos para la separación de aquellos que estuvieran idóneos para la venta. (Gestiopolis, 2007)

Años más tarde, en la etapa de 1930 y 1949 el desarrollo de la tecnología traía problemas en la productividad del trabajo debido a la necesidad de realizar un control estadístico a la calidad. Durante la Primera Guerra Mundial se buscaba encontrar los diversos errores en la producción, ahora bien, en esta época se pretende implementar acciones correctivas en todos los procesos dejando la responsabilidad total a los inspectores. (Gestiopolis, 2007)

En un periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial se observó que los productos defectuosos no se iban a eliminar solo con una inspección estricta, el problema radicaba en las diferentes etapas del proceso de cada producto, por esta razón, se inició un control más específico concentrado en todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final del consumidor cumpliendo con todos sus requisitos y expectativas. (Gestiopolis, 2007)

Entre 1950 y 1979 las organizaciones ya tenían una mejor visión acerca de todo lo descendiente a calidad, pues el objetivo de ellas no solo era incrementar la producción y vender, sino producir con mayor calidad y vender de acuerdo a las necesidades del cliente. Es por esto que se crean programas de medición y planeación de la calidad con el fin de otorgar un enfoque más estructurado hacia los nuevos productos, procesos o servicios ofrecidos en las empresas. (Gestiopolis, 2007)

Para los años 80, se buscaba tener una Dirección Estratégica de la Calidad encaminada al perfeccionamiento continuo de la misma. En ésta época el principal objetivo no era el mercado en general, sino tener claridad y conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, de esta manera, se facilita el cumplimiento de los requisitos y se construye una empresa con alta calidad. (Gestiopolis, 2007)

En los años 90, el cliente solo está dispuesto a pagar un valor que justifique realmente lo que está pidiendo. En esta época la calidad era vista por los usuarios desde el punto de vista perceptible y factual. La calidad perceptible es la clave para que la gente compre y la calidad factual es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la compañía. (Gestiopolis, 2007)

En 1990 aparece el concepto de Calidad Total, el cual se resume en satisfacer las necesidades de los grupos de interés de la organización, teniendo como principios la orientación hacia los resultados, la orientación al cliente, el liderazgo y coherencia en los objetivos, la gestión de procesos, el desarrollo e implicación de las personas, el aprendizaje, innovación y mejora continua, el desarrollo de alianzas y la responsabilidad social. (Isotools, 2015)

Con respecto a los Sistemas de Gestión de Calidad, se definen por ser un conjunto de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, dicho de otro modo, los sistemas de gestión de calidad planean, controlan y mejoran las actividades de una organización con el fin de cumplir los requisitos del cliente. Cabe resaltar que todo Sistema de Gestión de Calidad se encuentra regido por una norma bajo un organismo internacional no gubernamental llamado ISO (Organización Internacional para la Estandarización). En el año 1926 dicha organización estaba orientada principalmente a la ingeniería mecánica, posteriormente en 1947, fue reorganizada ampliando su aplicación a otros sectores empresariales. (Herrera, 2011)

En 1987 esta compañía ubicada en Ginebra, Suiza, con presencia en más de 138 países, se encargó de crear una familia de normas que permitieran a las empresas de todos los tamaños y sectores formalizar su sistema de gestión de calidad. (Gestiopolis, 2007)

La familia de normas está conformada por: ISO 9000 la cual describe los términos y definiciones utilizados dentro de un SGC, la ISO 9001 explica los requisitos que se deben cumplir de acuerdo a las necesidades del cliente, ISO 9004 estipula la mejora del desempeño de la organización y la ISO 19011 proporciona directrices para los sistemas de gestión. (Calidad ISO 9001, 2013)

De este modo, la documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad proporcionará a MARIAMAGRETHSPA una ayuda para gestionar y controlar de manera continua la calidad en todos los procesos cumpliendo con las expectativas y necesidades de sus clientes, permitirá convertir la compañía en un competidor más consistente en el mercado, tendrá métodos

de trabajo más eficaces con el fin de ahorrar tiempo, dinero y recursos, mejorará su desempeño operativo, aumentará el nivel de compromiso del personal a través de procesos internos más eficientes, aumentará el número de clientes mejorando el servicio de atención al cliente y ampliará las oportunidades de negocio demostrando conformidad con las expectativas generadas por las partes interesadas. (BSI, 2015)

Con base en lo anterior es importante que la empresa MARIAMAGRETHSPA identifique el estado del Sistema de Gestión de Calidad actual y diseñe estrategias que permitan su correcta implementación de acuerdo a la normatividad vigente; es decir se realice el proceso de transición para cumplir con los requisitos establecidos por la NTC ISO 9001:2015.

1.2. Antecedentes

A pesar de que son pocos los centros de estética y relajación certificados con la NTC ISO 9001, en Colombia se encuentra CLINICAL SPA ubicado en San Juan de Pasto – Nariño, una organización que durante su evolución logró la certificación del sistema de gestión de calidad bajo la NTC ISO 9001:2008, otorgada por ICONTEC en el primer trimestre del año 2013, de esta manera la organización se convirtió en la primera institución prestadora de servicios en cirugía plástica, estética, dermatología y medicina del color certificada por tan importante entidad. (Clinical Spa)

Por otro lado, en Uruguay, BETHEL SPA es el único centro de estética del país certificado con la norma ISO 9001:2008; en una entrevista realizada por Infonegocios a Álvaro Padín, director de la

compañía, se habló acerca del gran crecimiento que ha tenido la organización. Con el tiempo han ido mejorando sus servicios e invirtiendo en conocimiento y viajes. Terminando el año 2011 gozaban de cinco locales y en el año 2012 se inauguraron otros cinco. Toda esa evolución, asegura el señor Álvaro, ha provocado que la compañía duplique el número de trabajadores e inviertan en capacitaciones las cuales han convertido su personal en gente 100% comprometida y con alta calidad en servicio. Adicional a esto BETHEL SPA se encuentra siempre a la expectativa de nuevas tecnologías en el mercado, llevando de New York a Uruguay lo más nuevo e innovador para sus clientes. (Padín, 2013)

Al mismo tiempo en Argentina, SER SPA ubicado en la ciudad de Buenos Aires, es perteneciente a una marca reconocida de productos alimenticios de bajas calorías para el cuidado del cuerpo y la salud. Desde el año 2008 funciona en un hotel de 900 m² distribuidos en tres plantas, ofreciendo los servicios de spa, masajes, hidroterapia, relajación, estética y belleza tanto para hombres como para mujeres. Esta organización también logró su certificación bajo los estándares de la ISO 9001:2008 en el año 2010. El responsable de este establecimiento afirmó que “Tener este sello en los servicios nos otorga un inmejorable posicionamiento para la consideración de nuestros clientes”. Del mismo modo, SER SPA, se encuentra en proceso de certificación con una empresa española BM TRADA para lograr la acreditación UKAS (Servicio de acreditación del Reino Unido). (mercado fitness, 2010)

Es evidente la importancia de llevar a cabo un sistema de gestión de calidad, como se pudo inferir anteriormente, los spas hacen parte de una industria que va creciendo rápidamente en varios países, levantar la documentación requerida por la ISO 9001:2015 se hace necesario para

MARIAMAGRETHSPA ya que va a generar en la ciudad de Bucaramanga un gran impacto al ser uno de los pocos Spa que cumple los requisitos exigidos por la Organización Internacional de Normalización.

En el año 2012 el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) realizó en MARIAMAGRETHSPA algunos avances requeridos por la norma ISO 9001 versión 2008, dicho en otras palabras, la organización posee un manual de calidad el cual contiene misión, visión, política de calidad, mapa de procesos, organigrama, etc. En consecuencia, se demuestra que la compañía tiene un levantamiento de procesos, pero no existe una implementación, evolución, control o mejora del sistema como tal.

La compañía comprende el valor agregado que representa tener actualizado el sistema de gestión de calidad, no obstante, la documentación actual se encuentra en abandono y requiere de una persona que retome el proceso y logre los objetivos de la organización, es por esto que, la eficacia del proyecto se verá reflejada en el diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad bajo los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.

1.3. Justificación

Según la Asociación Latinoamericana de Spa los países líderes en este sector son México, Brasil, Argentina, Costa Rica y ahora Colombia ocupando el quinto puesto desde el año 2014 gracias a la acción gubernamental y al empuje de los empresarios. En Latinoamérica el 49% del Turismo de Bienestar y Salud lo constituyen los spas, que facturaron US\$70 mil millones durante 2014.

Adicional a esto, a favor de Colombia se encuentra la cercanía con Estados Unidos, cuyos turistas consumen 50% de los servicios de Spa de América y constituyen uno de los mercados más demandantes de este servicio en todos los continentes. (Programa de transformación productiva, 2015)

En la NTC ISO 9001:2015 se dice que la adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica en toda organización, ayuda a mejorar su desempeño global y proporciona una base para las iniciativas de desarrollo sostenible. Así mismo, esta norma menciona beneficios potenciales de implementar un sistema de gestión de la calidad:

- ✓ La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- ✓ Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- ✓ Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- ✓ La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Es importante resaltar el gran crecimiento que están teniendo las empresas dedicadas a generar bienestar físico y mental en los usuarios, cada vez son más las personas que desean invertir su dinero en un lugar donde les brinden relajación, tranquilidad, y rejuvenecimiento, además, existen gran cantidad de pacientes que prefieren realizarse varias sesiones con un equipo de alta tecnología antes que una cirugía estética, es por esto que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en MARIAMAGRETHSPA le permitirá ser una empresa más competitiva en el mercado, tener un

equipo de trabajo altamente comprometido, aumentar la satisfacción de los clientes y ser uno de los spas más reconocidos en la ciudad de Bucaramanga.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar, documentar e implementar el sistema de gestión de calidad bajo los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015 para la empresa MARIA MAGRETH SAS, a partir de un diagnóstico realizado a los procesos internos, con el propósito de mejorar el desempeño de la organización.

2.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico que permita determinar el estado actual del Sistema de Gestión de la Calidad que tiene la empresa MARIAMAGRETHSPA.
- Documentar, actualizar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad a partir de los requisitos exigidos por la NTC ISO 9001:2015, con el fin de exponer la manera de llevar a cabo las actividades en MARIAMAGRETHSPA.
- Desarrollar una actividad de seguimiento (auditoría interna) al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa MARIAMAGRETHSPA.
- Elaborar un diagnóstico final, para apreciar los resultados obtenidos luego de realizar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en MARIAMAGRETHSPA.

3. Marco teórico

3.1. Calidad

Según la ISO 9000:2015 “la calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.”

3.2. Sistema de gestión de calidad

Un Sistema de Gestión de Calidad según la ISO 9000:2015 “comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados”

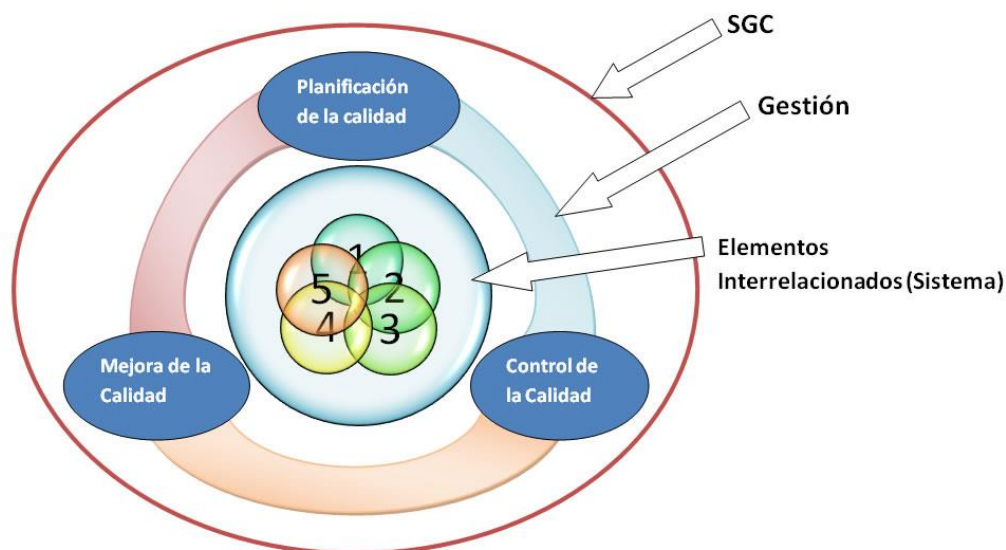
Además (Mateo, 2009) afirma que entre los componentes de un sistema de gestión de calidad se encuentran cinco elementos claves:

- Estructura organizacional: entendida como la jerarquía de funciones y responsabilidades que existen dentro de una compañía, los productos, las directivas, entre otros.
- La planificación: la cual responde a preguntas básicas como, ¿a dónde quiere llegar la empresa?, ¿qué harán para lograrlo?, ¿cómo lo harán?, y ¿qué recursos necesitan?
- Los recursos: comprendido como todo aquello que se va a necesitar para poder alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

- Los procesos: los cuales transforman las entradas en salidas.
- Los procedimientos: indican cada paso requerido para la realización de un proceso (párr.5)

Lo anterior se refleja en la siguiente imagen (Ver figura 2).

Figura 2. Sistema de gestión de calidad



Recuperado de: <http://qualitytrends.squalitas.com/images/stories/SGCRJ.jpg>

3.2.1. Actividades básicas en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad. Según González y Arciniegas (2016) para cumplir con los objetivos del sistema de gestión de la calidad, se deben desarrollar, entre otras, las siguientes actividades:

- Determinar, dirigir y controlar las diferentes actividades propias del sistema.
- Determinar el tipo de cliente y sus necesidades o deseo a satisfacer.

- Diseñar el producto o servicio que satisfaga dichas necesidades, deseos o expectativas.
- Fijar la Política de Calidad, así como los objetivos del sistema de gestión de la calidad.
- Diseñar un Plan de calidad.
- Diseñar o establecer un Sistema de Control y aseguramiento de la calidad.
- Establecer una política de mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad y determinar los procesos necesarios para lograr dicho mejoramiento (p.137)

3.2.2. Principios de gestión de la calidad. Con el fin de lograr el éxito en una organización se requiere que ésta dirija y controle su sistema de gestión, no solo es importante su documentación sino también el mantenimiento de dicho sistema, el cual está diseñado para la mejora continua de la compañía.

Es por esto que la norma ISO 9000:2015 modificada por ICONTEC ha identificado siete principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- a. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b. Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.
- c. Compromiso con las personas: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- d. Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
 - e. Mejora: toda organización exitosa se basa en la mejora continua de la misma.
 - f. Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
 - g. Gestión de las relaciones: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
- (ICONTEC, ISO 9000, 2015, pág. 4,5,6,7,8,9 y 10)

3.3.Organización internacional de normalización (ISO)

ISO es una organización internacional independiente, no gubernamental, con una membresía de 162 organismos nacionales de normalización. A través de sus miembros, reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar estándares internacionales voluntarios, basados en el consenso y relevantes para el mercado, que apoyen la innovación y proporcionen soluciones a los retos globales (ISO, 2017, p.1).

3.3.1. Familia de normas ISO 9000. La creación de normas ISO 9000 se basó tomando como punto de referencia las normas BS 5750 emitidas por el Instituto Británico de Normas de Gran Bretaña con el objetivo principal de utilizar parámetros generales en la mayoría de los países en la cual sería implantada. Es por esto que, la norma ISO 9001 se puede ajustar a casi cualquier empresa u organización, su diseño consiste en satisfacer los requerimientos básicos de la parte operativa en las organizaciones sin importar su tamaño. (Calidad ISO 9001, 2013)

Se llama familia ISO 9000 a una serie de normas, formada principalmente por:

- ISO 9000, Sistemas de Gestión de la Calidad. Definiciones y Fundamentos:
- ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- ISO 9004, Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 19011, Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. (Ver figura 3)

Figura 3. Familia de normas

Relación de normas



Recuperado de: <https://image.slidesharecdn.com/comparacion-de-modelos-de-calidad-1209582976431835-8/95/comparacion-de-modelos-de-calidad-17-728.jpg?cb=1209557928>

3.3.2. ISO 9000. Es una serie de normas inherentes a la calidad y a la administración continua de la calidad, se considera aplicable en todas las organizaciones dedicadas a la producción de bienes y de servicios. En esta norma se presenta la forma detallada en la cual una empresa debe trabajar los estándares correspondientes para aportarle calidad a todo lo que producen u ofrecen.

Además, se propone estandarizar la actividad del personal documentando su tarea, trabajar conforme a la satisfacción de los clientes, controlar los procesos involucrados en cada operación, evitar los re procesos, promover la eficiencia con el fin de lograr los objetivos propuestos, promover la mejora en el servicio o en los productos, entre otros. (Ucha, 2012)

Es importante resaltar que esta norma cobra vigencia en el año 1987 y su protagonismo alcanza un máximo nivel en la década siguiente. En el nuevo milenio se realizó una revisión dado que no se satisfacía totalmente a las empresas comercializadoras de servicios, de este modo, se pudo dar forma a una norma adaptable a todo tipo de organización. (Ucha, 2012)

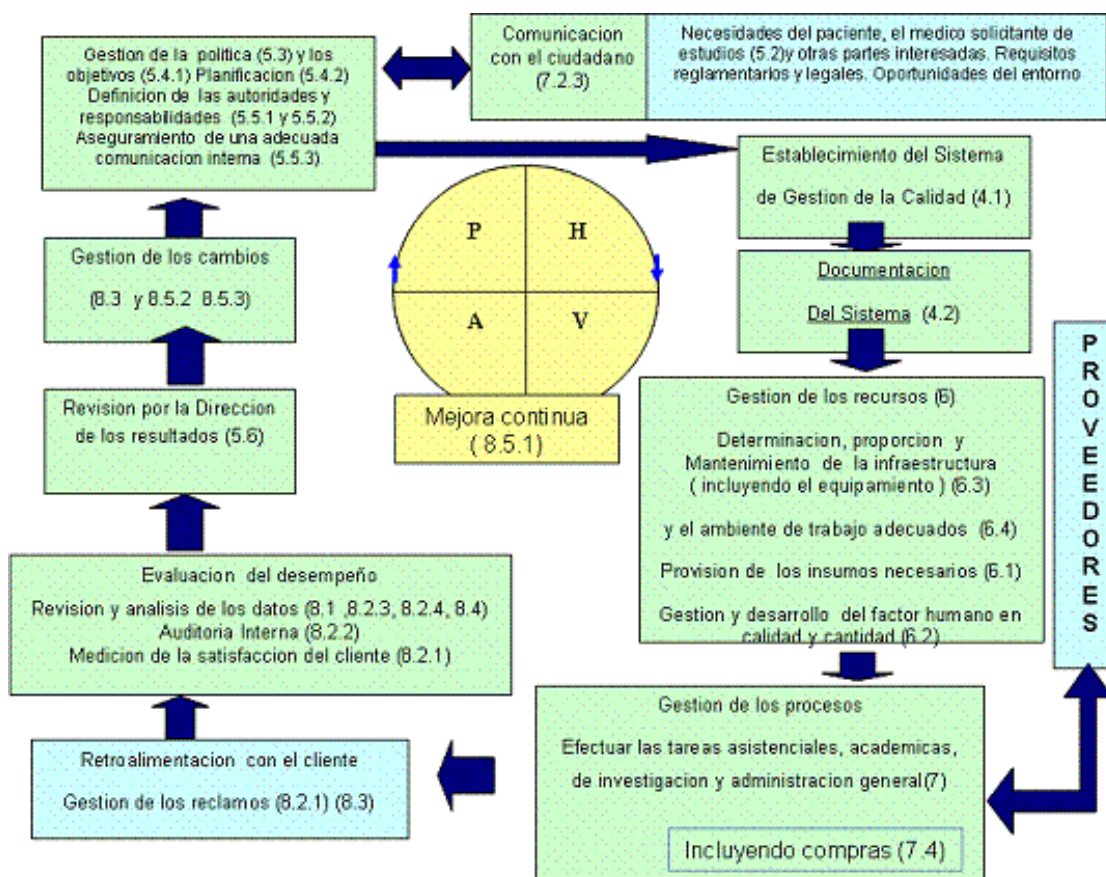
3.3.3. ISO 9001. Es una norma internacional aplicable a todo tipo de organización. Su objetivo es lograr la satisfacción del cliente por parte de las empresas y que éstas provean productos y servicios de alta calidad cumpliendo con las exigencias internas y externas de la organización. Actualmente la ISO 9001 es la norma más utilizada en el mundo. Según la página oficial de la Organización Internacional de Normalización, más de un millón de organizaciones en el mundo están certificadas con la ISO 9001. (normas9000, 2017)

Esta norma proporciona infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las empresas a mejorar su rendimiento. Es necesario recalcar que la ISO 9001 es la única norma certificable entre la familia de normas, dicha certificación permite a las empresas identificar los aspectos clave que requieran una mejora en los procesos, fortalece la organización tanto interna como externamente, aumenta la productividad, se posiciona más en el mercado, se genera una

cultura organizacional más acogedora y por ende se da un mejor servicio al cliente. (Lloyd's Register, 2017)

La estructura de la Norma ISO-9001, se ilustra de la siguiente manera: (Ver figura 4)

Figura 4. Estructura de la norma ISO 9001, Requisitos del sistema de calidad.



Recuperado de: <http://3.bp.blogspot.com/>-

GEZVtbupshQ/Tm6ONd35zTI/AAAAAAAAAAU/eynII_IJ0Q/s1600/9001.gif

A lo largo de la historia la ISO 9001 ha traído cambios representativos en sus especificaciones. En el año 1987 fue publicada por primera vez, y desde entonces empezó a ser utilizada por las organizaciones alrededor del mundo, con el fin de ofrecer productos y servicios de buena calidad. Para el año 1994 se presentaron cambios muy prescriptivos centrados en empresas de fabricación, en el año 2000 pasó a ser una norma de gestión de calidad, introdujo un enfoque en los procesos con el objetivo de gestionar las actividades de las empresas y el alcance de los resultados previstos, en el año 2008 la norma pone toda su atención en el cliente, garantizando los productos y servicios así como también la imagen de la organización, finalmente, la versión 2015 trae consigo cuatro principales mejoras:

- Va más allá del cliente y se preocupa también por el usuario final. (Rodríguez, s.f.)
- Su objetivo incambiable, velar por la conformidad de los productos y servicios para responder a las necesidades y expectativas de los clientes. (Rodríguez, s.f.)
- A través del ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar dentro de un marco general llamado enfoque de riesgos se reconoce que no todos los procesos tienen el mismo impacto en la capacidad de la organización en la entrega de productos o servicios conformes. (Rodríguez, s.f.)
- Presenta mayor flexibilidad en cuanto a la documentación del sistema dejando a la organización determinar sus propias necesidades para gestionar sus procesos. (Rodríguez, s.f.)

3.3.3.1. ISO 9001:2015. Según González y Arciniegas (2016) Algunos de los principales cambios que se generaron en esta nueva versión fueron:

- Formato estándar: se desarrolló un modelo de estructuración idéntico para las normas de sistemas de gestión que se piensan elaborar posteriormente.
- Redacción más general: es mucho más comprensible para todo tipo de empresas; además, resaltan como ejes importantes términos como la planificación y liderazgo; así mismo, se realiza el cambio del término Realización de Producto a Operaciones con el fin de poderse aplicar de manera más sencilla en cualquier sector.
- Explica de manera más detallada el Enfoque a procesos: especifica requisitos importantes para poder adoptar un enfoque basado en procesos dentro de una organización.
- Se anula el concepto de Acción Preventiva: no se maneja este concepto ya que considera cualquier sistema de gestión como una herramienta de prevención en sí mismo. Por lo anterior en la norma se habla de prevención con mayor énfasis dentro de la gestión de riesgos.
- Información documentada: los conceptos documento y registro son reemplazados por el término información documentada. Además, se eliminaron las referencias relacionadas con el manual de calidad, los procedimientos documentados y registros de calidad.
- Del Cliente a las partes interesadas: el término partes interesadas dentro del enfoque de calidad total, incluye accionistas, personas, sociedad, proveedores, alianzas en aspectos como las expectativas y necesidades, la interacción o la propiedad.
- La gestión del cambio: se especifica el aspecto relacionado con Planificación y control de cambios, siendo esto indispensable en el entorno actual.
- Mejora continua: por parte de los auditores se va a exigir el uso de herramientas que permitan comprender y gestionar las diferentes oportunidades de mejora que posteriormente se vayan a implementar dentro de la organización.

- **Riesgo:** es un nuevo concepto que adopta la norma haciendo referencia al efecto de la incertidumbre y se entiende como la posibilidad de que un evento concreto pueda afectar cualquier actividad o el resultado de algunos procesos dentro de una organización.
- **Gestión del riesgo:** permite a la organización identificar los riesgos, clasificarlos, estimar su probabilidad de ocurrencia y sus posibles consecuencias. Posteriormente generar acciones preventivas, obteniendo así el alcance de los resultados previstos y la satisfacción de todas las partes interesadas.
- **Incorporación del Anexo SL:** incluye el marco de referencia de la nueva escritura de requisitos normativos.
- **Enfoque orientado hacia el exterior de la organización:** la norma hace que el SGC sea lo más efectivo posible no solo con el cumplimiento interno de la organización sino también respecto a los objetivos internos y externos.
- **Gestión por competencias:** cuando una organización decide implementar el SGC es necesario asegurarse de que el personal es 100% competente para realizar las tareas asignadas.
- **Productos y Servicios:** el concepto de producto es reemplazado por productos y servicios con el fin de abarcar completamente el término y que nada quede implícito.
- **Compras:** este término es reemplazado por productos y servicios provistos externamente, incluyendo toda forma de provisión externa para no solo limitarse a la compra a un proveedor sino por cualquier otro medio.
- **Responsabilidades:** en esta nueva versión la responsabilidad del buen funcionamiento del SGC no recae solo en la alta dirección es cuestión de todas las partes interesadas. También es eliminado el representante de la alta dirección, ahora se hace bajo el escrutinio directo de los equipos de auditoría. (p 22,23 y 24)

3.3.4. ISO 9004. “Gestión para el éxito sostenido de una organización”, aporta una serie de indicadores para lograr el éxito sostenido a través de un enfoque basado en la gestión de calidad.” (Global STD, 2017)

Esta norma es utilizada por las empresas para realizar una autoevaluación sobre su nivel de madurez en cuanto a liderazgo, estrategia, procesos y recursos, de esta manera obtienen una visión más amplia y completa acerca del nivel de calidad que tiene la organización. La ISO 9004 propone ideas para el desempeño de la organización, sin importar su actividad principal. Además, contiene un capítulo dedicado a los recursos financieros y a la participación de los trabajadores de la empresa. Cabe resaltar, que esta norma no es certificable, su función es permitirle a las organizaciones interesadas en mejorar la calidad de sus productos y servicios realizar una autoevaluación que les permita saber su estado actual. (Global STD, 2017)

Así mismo, la ISO 9004 se encuentra en proceso de revisión y se espera su publicación en el año 2018. El objetivo de dicha actualización es lograr la adaptación a las necesidades presentes y futuras de las empresas y a los diversos cambios que hay en el mercado. Cabe mencionar, que la revisión se está llevando a cabo por el grupo de trabajo ISO/TC 176/SC 2 bajo la secretaría de BSI, Reino Unido. (Global STD, 2017)

3.3.5. ISO 19011. La norma ISO 19011 llegó en el año 2002, y su denominación fue minuciosamente pensada con el fin de evitar que fuese relacionada con las familias de las normas ISO 9000 e ISO 14000, pero manteniendo la relación con las normas de auditoría previas, ISO 10011 e ISO 14011. (ISOTools, 2016)

Esta norma presenta una revisión en el año 2011 en la cual contiene un mayor alcance que su predecesora, ahora es considerada aplicable a cualquier sistema de gestión y anteriormente se limitaba a sistemas de gestión de calidad y de gestión ambiental. La ISO 19011 cuenta con dos secciones que generan valor agregado para las auditorías a los sistemas y las organizaciones. (ISOTools, 2016)

Se hace necesario explicar que la ISO 19011 no establece ningún tipo de requisito, su objetivo principal es ser una guía para el programa de auditorías, incluyendo su planeación y realización. Dicha norma se encuentra dividida en cuatro capítulos principales los cuales son:

- Principios de auditoría: estos principios se establecen en los capítulos del 5 al 7 con el fin de apoyar a la organización para alcanzar auditorías efectivas y de confianza que sirvan como herramienta para la gestión de políticas y controles; dichos principios son: integridad, presentación honesta, cuidado profesional, confidencialidad, independencia y enfoque pasado en evidencia. (ISOTools, 2016)
- Gestión del programa de auditoría: el programa de auditoría debe definir los recursos necesarios para su realización efectiva, además de información principal como: objetivos de la auditoría, extensión/número/duración/localidades a ser auditadas, procedimientos del programa de auditoría, criterios de auditoría, selección de los equipos de auditoría, recursos necesarios y procesos para el manejo confidencial de la información. (ISOTools, 2016)

- Realización de una auditoría: en este apartado se define las guías para organizar y realizar una auditoría conforme al programa previamente establecido. (ISOTools, 2016)

- Competencia y evaluación de auditores: durante el proceso de auditoría es importante la competencia de las personas involucradas en la planeación y realización de la misma, incluyendo al equipo auditor y al líder. Dicha competencia debe ser evaluada mediante cuatro etapas principales:
 1. Obtener la competencia adecuada del personal auditor con el fin de cumplir con las necesidades del programa de auditoría.
 2. Establecer los criterios de evaluación.
 3. Determinar el método más apropiado para la evaluación
 4. Llevar a cabo la evaluación.

Lo anterior debe proporcionar las bases para seleccionar los miembros del equipo auditor, determinar la necesidad para mejorar la competencia y evaluar continuamente el desempeño de los auditores. (ISOTools, 2016)

4. Metodología

El alcance del proyecto es de tipo descriptivo ya que implica la observación y descripción de las diferentes actividades que realizan los empleados de la organización, lo cual va a permitir conocer en profundidad los procesos de MARIAMAGRETHSPA, con el fin de diseñar, documentar e implementar el sistema de gestión de calidad bajo los requerimientos de la norma internacional ISO 9001:2015.

Esta propuesta se realizará en aproximadamente seis (6) meses, tiempo en el que se busca lograr los objetivos planteados con el fin de proporcionar a MARIAMAGRETHSPA una mejora en todos sus procesos.

5. Resultados y discusión

5.1. Entrevista desde la gerencia general

Para iniciar con el proceso de diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad en MARIAMAGRETHSPA, se realizó una reunión con la alta gerencia y el personal de la empresa con el fin de comunicar el proyecto y las actividades que se iban a realizar. Posteriormente, se realizó un diagnóstico inicial a la gerencia con el fin de conocer las expectativas frente al presente trabajo. Con lo anterior, se pudo detectar tres grandes necesidades por ser atendidas con el objetivo de ser una empresa más competente en el mercado.

Se determinó que la organización presenta falta de comunicación entre las diferentes áreas, lo que ocasiona dificultades en la parte operativa afectando los resultados del servicio, también se encuentra la necesidad de aumentar el compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados con la organización, adicional a esto, se requiere una mayor organización y control de los procesos tanto a nivel administrativo como a nivel operativo.

Así mismo, la alta dirección mostró un gran interés por la realización del proyecto, se infiere un alto compromiso y deseos de llevar a cabo el sistema de gestión de calidad en la compañía. Igualmente, el personal de la organización se comprometió a generar todo tipo de información requerida durante el trabajo, mostrando también grandes expectativas en todo lo referente al proyecto.

5.2.Situación actual desde el personal de MARIAMAGRETHSPA

Con el fin de identificar las actividades que desempeñan cada uno de los empleados, se les fue entregado un cuestionario, en el cual diligenciaron su cargo, el objetivo principal del mismo, sus funciones, niveles de responsabilidades, entre otros.

A pesar del compromiso adquirido por parte de los empleados en lo referente al presente trabajo, una semana después se recaudaron 9 cuestionarios resueltos de los 12 entregados, es decir, que el 75% de los trabajadores atendió la solicitud presentada. Posteriormente, se realiza un análisis de los cuestionarios y se encuentra que, en su mayoría, los empleados conocen sus funciones y las realizan correctamente, sin embargo, dado que no existe la documentación referente a las actividades de los trabajadores, se presentan fallas durante el proceso asistencial de la organización. La alta dirección asegura que los procedimientos no se encuentran documentados porque han ido evolucionando con el tiempo y las actividades documentadas ya no se hacen de la misma manera.

Adicionalmente, se presentan faltas en el servicio al cliente ya que el personal de la empresa encargado de retroalimentar al usuario no lo realiza en la periodicidad correspondiente, es por esto que, se debe mejorar en la fidelización del cliente, aumentar las expectativas del cliente y realizar un seguimiento a todos los pacientes con el fin de determinar el grado de satisfacción que generan los servicios de MARIAMAGRETHSPA en sus pacientes.

Por su parte, en el área contable se presenta reproceso debido a que los resultados de caja y contabilidad no coinciden al finalizar la jornada laboral, es por esto que también se requiere un mayor control y organización en este departamento.

5.3. Diagnóstico inicial de la NTC ISO 9001:2015 en MARIAMAGRETHSPA

De acuerdo a los requisitos de la norma se realizó un cuestionario con los numerales exigidos para la implementación y certificación de la NTC ISO 9001:2015 en MARIAMAGRETHSPA el cual fue desarrollado por la alta dirección. El listado de requisitos exigidos se organizó por los numerales que en ésta se formulan y los criterios de evaluación para el cuestionario se determinaron de la siguiente manera: (Ver cuadro 1)

Cuadro 1. Criterios de evaluación

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	No lo tiene la empresa
2	Existe un enfoque pero no está implementado
3	Existe un enfoque sin documentar y se cumple de manera informal
4	Existe un enfoque documentado pero no se implementa
5	Existe el enfoque documentado y se implementa correctamente

Fuente: Elaboración propia

Inicialmente se realizó una sumatoria para cada numeral y se comparó con el valor ideal (siendo ideal la suma del mayor puntaje en todos los requisitos), de esta manera se efectuó una regla de tres para determinar el grado de cumplimiento en porcentaje para cada numeral. Por otro lado se

determinó que los resultados de cada numeral inferiores al 50% arrojaba la acción por realizar: implementar, los resultados entre 50% y 79% la acción por realizar: mejorar y los resultados de 80% a 100% la acción por realizar: mantener. Así mismo el resultado global contiene tres modalidades, para los resultados inferiores a 50% su calificación será baja, para los resultados entre 50% y 79%, medio, y para aquellos entre 80% y 100%, alto. (Ver Anexo A)

Los resultados globales del diagnóstico se encuentran disponibles en el siguiente cuadro. (Ver cuadro 2)

Cuadro 2. Resultado general del diagnóstico en MARIAMAGRETHSPA

RESULTADOS GENERALES DEL DIAGNÓSTICO						
NUMERAL DE LA NORMA	REQUISITOS	CALIFICACIÓN OBTENIDA	IDEAL	% CALIFICACIÓN OBTENIDA	% IDEAL	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	11	27	55	49%	100%	IMPLEMENTAR
5. LIDERAZGO	6	20	30	67%	100%	MEJORAR
6. PLANIFICACION	5	8	25	32%	100%	IMPLEMENTAR
7. APOYO	10	22	50	44%	100%	IMPLEMENTAR
8. OPERACIÓN	79	217	395	55%	100%	MEJORAR
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	30	46	150	31%	100%	IMPLEMENTAR
10. MEJORA	11	27	55	49%	100%	IMPLEMENTAR
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACIÓN	152	367	760	47%	100%	
Calificación global en la Gestión de Calidad	BAJO					

Fuente: Elaboración propia

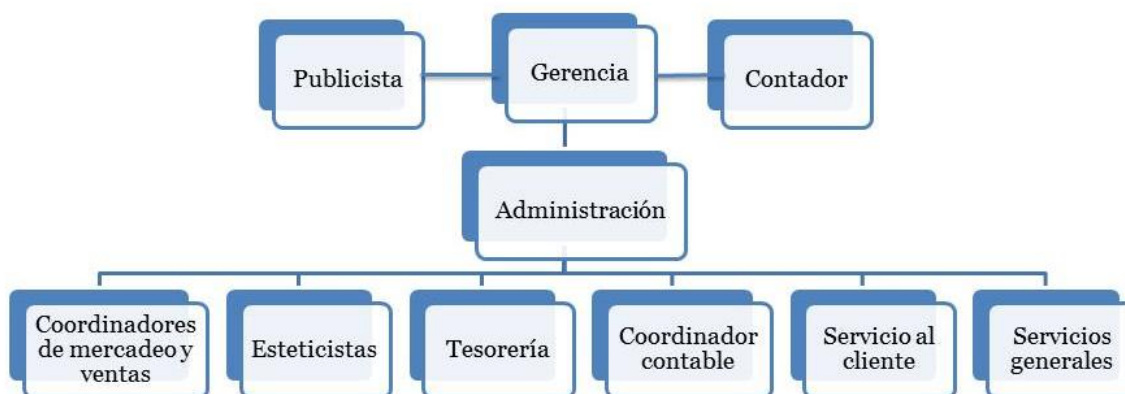
En los resultados del diagnóstico se puede observar que la calificación global del Sistema de Gestión de Calidad para MARIAMAGRETHSPA se encuentra en un nivel bajo dado que la puntuación fue de 47%, se requiere implementar los numerales 4,6,7,9 y 10, por su parte, se pretende mejorar los numerales 5 y 8. Según los criterios de calificación establecidos para el diagnóstico se evidencia que la organización mantiene un enfoque sin documentar y lo realiza de manera informal en la mayoría de sus procesos (puntuación 3 de 5), es por esto que, se hace necesario implementar el Sistema de Gestión de Calidad en la compañía.

Dado que el diagnóstico se realizó en conjunto con la alta dirección se pudo observar los siguientes aspectos a gestionar:

- Se considera importante realizar capacitaciones y reuniones acerca de la norma internacional ISO 9001:2015 con el fin de comunicar y enseñar el valor agregado que esto trae a la organización y promover esta nueva cultura en MARIAMAGRETHSPA enfocando todas las actividades hacia la calidad.
- Se encontró la necesidad de mejorar la comunicación interna entre las áreas puesto que, se presenta desorden y falta de información en diversas situaciones.
- La alta dirección presenta la necesidad de asignar un nuevo puesto de trabajo enfocado al mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad de la organización, puesto que, las actividades del entorno tanto externo como interno van evolucionando y el sistema va a requerir una constante actualización.

- Igualmente se requiere mayor control en el proceso de contabilidad con el objetivo de mantener en orden las entradas y las salidas de la compañía para de esta manera asegurar la disponibilidad económica para la adquisición de los recursos necesarios por la compañía.
- Se evidencia el recargo laboral que mantiene la gerente de MARIAMAGRETHSPA, es por esto que, ella misma quiere implementar un nuevo cargo administrativo en el cual pueda depositar absoluta confianza y seguir manteniendo un enfoque hacia el éxito de la organización. Por consiguiente se propuso un nuevo organigrama para la compañía siendo el publicista y el contador empleados externos. (Ver Figura 5)

Figura 5. Nuevo organigrama de MARIAMAGRETHSPA



Fuente: Elaboración propia

6. Documentación, actualización e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en MARIAMAGRETHSPA

6.1. Numeral 4: contexto de la organización

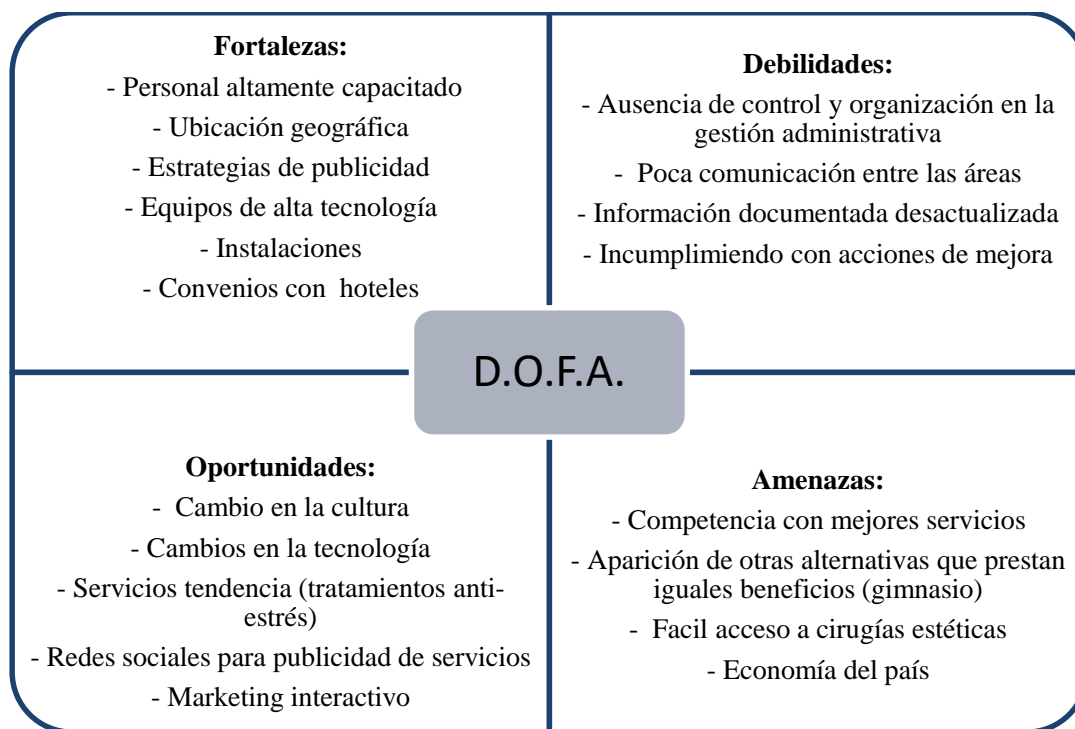
6.1.1. Numeral 4.1: comprensión de la organización y de su contexto

De acuerdo a los resultados del diagnóstico se realizó la matriz D.O.F.A. con el fin de efectuar un análisis a nivel interno y externo de la organización. Junto con la gerente se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía que permiten a la alta dirección tomar decisiones para la mejora buscando fortalecer la competitividad y posicionamiento en el mercado.

Identificar estas cuestiones permitirá a la alta dirección tener una visión más amplia acerca de todo lo que rodea a la compañía, de esta manera se busca maximizar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y superar las amenazas.

Además, dicha matriz recibirá anualmente la revisión por la dirección a través de la planeación estratégica de la compañía correspondiente al código PE-GE-04 y de esta manera se evidencia el seguimiento realizado a las cuestiones internas y externas. (Ver Figura 6)

Figura 6. Matriz D.O.F.A.




Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Numeral 4.2: comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Con el fin de identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la organización se implementó un cuadro con código PE-GC-06 que facilitara el seguimiento y la revisión de la información sobre dichas cuestiones. Para esto, se hace necesario llevar a cabo un control que permita mantener la compañía actualizada acerca de los requisitos de estas partes interesadas, por esto, se propuso a la alta dirección revisar y actualizar la información semestralmente y de esta manera conocer nuevas necesidades y expectativas que se van presentando con el tiempo. (Ver Cuadro 3)

Cuadro 3. Formato para identificar las necesidades de las partes interesadas

	IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS				Código: PE-GE-06
	Versión: 01				
Parte interesada	Requisitos	Proceso del SGC	Responsable	Seguimiento	Frecuencia
Clientes	Satisfacción con el tratamiento (anti-estrés, corporal, facial)	Proceso asistencial	Coordinadora de mercadeo y ventas	Llamadas al cliente	Trimestral
	Servicio al cliente	Proceso asistencial Proceso de mercadeo y ventas	Líder del proceso asistencial y coordinadora de ventas	Encuesta de satisfacción	Semestral
	Cumplimiento de las expectativas (tranquilidad, comodidad, instalaciones)	Proceso estratégico Proceso asistencial Proceso de mercadeo y ventas	Esteticista, coordinadora de mercadeo y ventas y la gerencia	Encuesta de satisfacción	Semestral
Proveedores	Pago puntual de facturas	Proceso estratégico Proceso de contabilidad	Gerencia y coordinadora contable	Facturas	Mensual
Empleados	Capacitaciones	Todos los procesos	Gerencia	Registro de capacitaciones	Semestral
	Pagos de nómina puntual	Todos los procesos	Coordinadora contable y Gerencia	Fechas de pago	Mensual
	Pagos de ley (salud, ARL, cesantías)	Todos los procesos	Coordinadora contable y gerencia	Afiliaciones desde la contratación	Mensual

Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Numeral 4.3: determinación del alcance del sistema de gestión de calidad

El alcance del sistema de gestión de calidad en la organización fue definido analizando las cuestiones internas y externas explicadas en la matriz D.O.F.A y las partes interesadas mostradas en el cuadro anterior. Por consiguiente dicho sistema quedó estipulado de la siguiente manera:

“En MARIAMAGRETHSPA el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, abarca los procesos de gestión estratégica, gestión de mercadeo y ventas, gestión de calidad, proceso asistencial (tratamientos anti-estrés, tratamientos corporales, tratamientos faciales), gestión de contabilidad, gestión de compras y gestión del recurso humano.”

Dichos procesos fueron seleccionados como parte del Sistema de Gestión de Calidad con el fin de mejorar la calidad en todos los aspectos y de esta manera cumplir con las expectativas de los clientes en MARIAMAGRETHSPA.

6.1.4. Numeral 4.4: sistema de gestión de la calidad y sus procesos

Para conocer los diferentes procesos de MARIAMAGRETHSPA, se realizó una entrevista con la alta dirección en la cual se conoció información acerca de las diversas áreas y actividades realizadas en la compañía, a su vez se observó el mapa de procesos actual establecido con la NTC ISO 9001:2008 y se determinó que la compañía continúa efectuando dichos procesos con algunos cambios en sus procedimientos, a su vez se consideró la inclusión de un proceso denominado gestión de compras, con el fin de abarcar mejor el desarrollo de la empresa.

Por consiguiente, el nuevo mapa de procesos quedó actualizado bajo la NTC ISO 9001:2015 de esta manera. (Ver Figura 7)

Figura 7. Mapa de procesos de MARIAMAGRETHSPA



Fuente: Elaboración propia

6.1.4.1. Numeral 4.1.1: Caracterización de procesos

De acuerdo a la transición de la NTC ISO 9001:2015 la organización requiere determinar el método de aplicación para los procesos de la organización y debe cumplir con los requisitos establecidos por la ISO 9001, por consiguiente, se revisaron los formatos actuales de caracterización y se efectuó su respectiva actualización para cada uno de los procesos de la organización, dicha caracterización permite cumplir con los requisitos abarcando las entradas requeridas y las salidas esperadas en los procesos mediante el ciclo PHVA, además, muestra la información documentada, los indicadores de seguimiento y medición, requisitos legales y reglamentarios, recursos necesarios para cada proceso, conocimientos, riesgos y cambios encontrados. Caracterización del proceso de gestión de compras GE-GC-09. (Ver Anexo B).

6.2. Numeral 5: liderazgo

6.2.1. Numeral 5.1: liderazgo y compromiso

La alta dirección en MARIAMAGRETHSPA se encuentra direccionada por la gerente quien muestra su responsabilidad con el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad, para esto, se actualizó el procedimiento PE-GE-06 de rendición de cuentas el cual lleva a cabo evidencia del cumplimiento con cada requisito y el enfoque al cliente manejado por la organización. (Ver Anexo C)

6.2.2. Numeral 5.2: política

6.2.2.1. Numeral 5.2.1: establecimiento de la política de calidad

Se programó una reunión con la alta dirección en la cual se documentó la nueva política de calidad de la organización dando cumplimiento a los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015, es decir, que la política de calidad es apropiada al contexto de la organización y a sus objetivos de calidad, también incluye el compromiso de cumplir con las necesidades de los clientes y mantiene un enfoque hacia la mejora continua del sistema de gestión de la calidad de la empresa.

Dicha política fue aprobada y publicada por la alta dirección en las instalaciones de la compañía y en la página web junto con la misión y la visión que también fueron actualizadas. Además, es comunicada a los empleados de la organización mediante la metodología estipulada en la guía de comunicación interna PE-GE-08. (Ver Anexo D)

“MARIAMAGRETHSPA como centro de bienestar, relajación, spa, belleza facial y corporal, se enfoca en superar las expectativas del cliente mediante un excelente servicio, orden, gestión de la innovación y efectividad en cada uno de sus tratamientos; para lo cual cuenta con un recurso humano altamente calificado y comprometido, con infraestructura adecuada y tecnología de punta para lograr la satisfacción del cliente y la mejora continua en la organización.” (Ver figura 8)

Figura 8: Política de calidad, misión y visión de MARIAMAGRETHSPA



Fuente: Elaboración propia

6.2.3. Numeral 5.3: roles, responsabilidades y autoridades en la organización

En la organización las responsabilidades y autoridades para los procesos de gestión estratégica, gestión de calidad y gestión del recurso humano son ejercidas por la gerente (alta dirección), de ella depende el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y el buen funcionamiento de la compañía. En los procesos gestión de contabilidad y gestión de compras se encuentra a cargo la

coordinadora contable quien debe entregar informes y cuentas a la alta dirección. Por su parte, en el proceso gestión de mercadeo y ventas se encuentra liderando la coordinadora quien tiene a cargo los demás vendedores, finalmente, en el proceso asistencial se encuentra una esteticista líder quien tiene bajo su responsabilidad el buen desarrollo de la parte operativa de la compañía.

Para definir los cargos en la organización, se entregó un formato de perfil de cargos PA-RH-03 en el cual queda evidencia de las actividades realizadas en cada puesto de trabajo y de esta manera definir correctamente los roles y las responsabilidades en la compañía. Dichos formatos fueron entregados y revisados junto con la alta dirección. (Ver Anexo E)

6.3. Numeral 6: planificación

6.3.1. Numeral 6.1: acciones para abordar riesgos y oportunidades

Al planificar el sistema de gestión de calidad se deben determinar los riesgos que la compañía necesita abordar, por tanto, se programó una reunión con cada líder de la empresa en la cual se llevó a cabo una matriz de riesgos PE-GC-39 que permitiera conocer los problemas que pueden surgir en cada proceso de la organización y saber cómo afrontarlos. (Ver Anexo F)

Además, se levantó el procedimiento de matrices de riesgo PE-GC-16 en el cual se explica la forma de abordar dichas matrices. (Ver Anexo G)

La matriz de riesgos establece dos aspectos importantes los cuales permiten identificar la probabilidad de ocurrencia y la consecuencia del riesgo. Para esto, se determinaron los siguientes criterios de evaluación. (Ver cuadro 4 y 5)

Cuadro 4. Probabilidad de que ocurra el riesgo

PROBABILIDAD	1	RARO	Puede ocurrir solamente en circunstancias excepcionales
	2	IMPROBABLE	El evento podría ocurrir en algún momento y se considera que es difícil que suceda
	3	POSIBLE	El evento puede suceder eventualmente
	4	PROBABLE	El evento puede ocurrir en la mayoría de las circunstancias
	5	CASI CIERTO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias

Cuadro 5. Consecuencia de que ocurra el riesgo

CONSECUENCIA	1	INSIGNIFICANTE	No hay afectación en el objetivo del proceso
	2	BAJO	Impacto en el objetivo del proceso subsanable inmediatamente
	3	MEDIO	Impacto en el objetivo del proceso, subsanable con ayuda de terceros
	4	GRAVE	Incumplimiento total en el objetivo del proceso
	5	MUY GRAVE	Pérdida en la capacidad de la operación del proceso para el logro del objetivo

Lo anterior sirve para determinar el nivel del riesgo multiplicando la calificación obtenida en entre los dos. (Ver cuadro 6)

Cuadro 6. Nivel del riesgo

NIVEL DEL RIESGO			CONSECUENCIA				
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Bajo	Medio	Grave	Muy grave
PROBABILIDAD	1	Raro	1	2	3	4	5
	2	Improbable	2	4	6	8	10
	3	Posible	3	6	9	12	15
	4	Probable	4	8	12	16	20
	5	Casi cierto	5	10	15	20	25

Por su parte, la organización también requiere identificar las oportunidades que puede aprovechar en su entorno, por esto, se creó la matriz PE-GC-21 que programara la lista de acciones para beneficiarse de las oportunidades encontradas no sólo en la matriz D.O.F.A. sino también, a través de las situaciones que se van presentando en el diario vivir de la compañía. (Ver Anexo H)

6.3.2. Numeral 6.2: objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Se realizó una reunión con la alta dirección para conocer los objetivos de calidad en la organización y trabajar en ellos con el objetivo de revisar si son coherentes con la política de calidad, medibles y pertinentes con la conformidad de los servicios ofrecidos en MARIAMAGRETHSPA.

Después de revisar dichos objetivos se realizaron cambios y actualizaciones hasta determinar su cumplimiento con los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015, al igual que la política de calidad,

los objetivos son comunicados mediante el procedimiento estipulado en la guía de comunicación interna PE-GE-08 mencionada en el numeral 6.2.2.

Los objetivos que se documentaron, actualizaron e implementaron son los siguientes:

- Garantizar la satisfacción del cliente, ofreciendo un servicio con atención oportuna y cálida que logre la efectividad en su tratamiento.
- Cumplir con los requisitos del cliente, minimizando las no conformidades de los usuarios.
- Desarrollar un equipo humano altamente calificado, en constante capacitación y sentido de pertenencia con la organización.
- Mantener las instalaciones de MARIAMAGRETHSPA con fácil acceso, seguridad, infraestructura moderna, dotación con material y equipos de alta tecnología.
- Incrementar la mejora continua en los procesos de la compañía, mediante el sistema de gestión de calidad.
- Innovar constantemente los servicios ofrecidos por la organización, con el objetivo de atraer clientes y satisfacer sus necesidades.

Los objetivos de calidad serán cumplidos mediante la planeación estratégica estipulada por la alta dirección. En dicha planeación se establece la misión, visión, política de calidad, indicadores de

medición para cada proceso y su seguimiento, lo que permite llevar un control más amplio en la compañía.

6.3.3. Numeral 6.3: planificación de los cambios

Los cambios en MARIAMAGRETHSPA se han venido efectuando a través de los años sin una previa organización o planeación que les permita identificar las consecuencias potenciales, por esta razón, se implementó una matriz de cambios PE-GE-02 en la cual se plasmen los requisitos exigidos por la NTC ISO 9001:2015 y que a su vez ratifican la importancia de documentar el propósito, las consecuencias del cambio, el proceso influenciado, los recursos necesarios y la responsabilidad adquirida como resultado de la implementación. (Ver anexo I)

6.4. Numeral 7: apoyo

6.4.1. Numeral 7.1: recursos

6.4.1.1. Numeral 7.1.1: generalidades

Desde los diferentes procesos se establecen los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la organización, a partir de esto, se determina la capacidad de ofrecer los servicios de tratamientos anti-estrés, tratamientos corporales y tratamientos faciales, dicho esto se cumple con los requisitos de las partes interesadas y la compañía mantiene un buen desempeño y alto nivel competitivo en el mercado.

6.4.1.2. Numeral 7.1.2: personas

La organización cuenta con personal de trabajo altamente competitivo. En el proceso asistencial las esteticistas son capacitadas continuamente con el fin de lograr un excelente desempeño realizando masajes terapéuticos que alcancen el alivio en los pacientes.

En el proceso de selección la alta dirección realiza entrevistas en las cuales evalúa la actitud de las personas y los estudios que han tenido. En cuanto a la experiencia, para los procesos misionales, lo más importante es observar la disposición para aprender cosas nuevas, seguido de esto, la gerente María Magreth Ospina B. realiza una prueba a las esteticistas directamente con el fin de conocer su desempeño en el área. Por su parte, en los procesos estratégicos y de apoyo se exige un poco más, ya que se requiere experiencia y agilidad en el área de ventas y contabilidad.

Dicho lo anterior se determina que, la compañía cuenta con el número de trabajadores indicado para el buen funcionamiento de la misma, son personas suficientemente capacitadas que permiten a MARIAMAGRETHSPA ser una empresa líder en el mercado.

Finalmente, se actualizó el procedimiento PA-RH-05 de selección y contratación que la organización ha venido realizando de manera informal. (Ver anexo J)

6.4.1.3. Numeral 7.1.3: infraestructura

MARIAMAGRETHSPA cuenta con la infraestructura adecuada para dar el mejor servicio a los clientes, instalaciones y equipos de alta tecnología que cumplen los requisitos de cada paciente,

sin embargo, cuando la demanda incrementa la capacidad instalada de la compañía se ve afectada, por lo cual, uno de los principales proyectos que la empresa desea realizar, es la expansión de mercado la cual está expuesta en la visión de la compañía. El objetivo es tener centros de atención en los hoteles más prestigiosos de la ciudad y contar con una sede propia en la cual se puedan ofrecer todos los servicios de MARIAMAGRETHSPA, de esta manera se cumple con los requisitos de los clientes y la capacidad de la organización es satisfactoria.

Para lo anterior se implementó el procedimiento PE-GC-19 de mantenimiento preventivo que se debe llevar a cabo en la compañía con el fin de evitar posibles averías o desgastes en las instalaciones de la empresa. (Ver anexo K)

En cuanto a los equipos, la organización mantiene un control de mantenimiento cada seis meses en el cual realizan la respectiva revisión y de esta manera provienen daños en los mismos.

6.4.1.4. Numeral 7.1.4: ambiente para la operación de los procesos

El ambiente organizacional en los procesos de la compañía requiere de una investigación que permita conocer el nivel de satisfacción de los empleados en la empresa. Es importante saber que no existen discriminaciones y que mantienen un ambiente libre de conflictos. También, es significativo prevenir el síndrome de agotamiento y reducir el estrés durante la jornada laboral.

Por esta razón, se determinó una encuesta con código PA-RH-01, dirigido a todos los empleados en la cual se cuestione el clima laboral en ella. Dicha encuesta se preparó de forma anónima con el objetivo de evitar sesgos en los resultados. (COPEME, 2009) (Ver anexo L)

La encuesta trae consigo dos criterios de respuesta según la pregunta.

Ejemplo 1:

- En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo:

Nunca___ A veces___ Con frecuencia___ Casi siempre___ Siempre___

Ejemplo 2:

- Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es:

Muy malo___ Malo___ Regular___ Bueno___ Muy bueno___

Al analizar los resultados de los cuestionarios se puede observar que, en general, se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, el ambiente laboral es considerado bueno, existe comunicación entre los diferentes grupos de trabajo pero se infiere regular entre las diversas áreas, algunos empleados sienten que no les alcanza el tiempo para completar sus labores, pero afirman que su jefe se preocupa y les imparte motivación en sus deberes.

También, se muestra una buena relación entre los compañeros de trabajo, se evidencia la constante capacitación ya que la organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar el trabajo de sus empleados, igualmente, la organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores en cuanto a la flexibilidad de horario y la posibilidad de estudio.

Por otro lado, la organización define claramente las funciones de cada trabajador y esto permite un buen desempeño en la compañía, además, los salarios son considerados buenos en comparación con el sueldo de sus colegas en otras empresas. El nivel de compromiso para apoyar a los demás es muy bueno y siempre o casi siempre sienten el apoyo de la alta dirección en situaciones difíciles.

En su gran mayoría, los empleados participan en actividades culturales y recreacionales organizadas por la alta dirección, tales como, jugar al amigo secreto, incentivos o invitaciones a comer por cumplimiento de meta, celebración del día de la madre y navidad.

A pesar de todo, el personal de MARIAMAGRETHSPA, asegura que la alta dirección brinda retroalimentaciones que permiten reforzar los puntos débiles existentes en los trabajadores y se sienten satisfechos de pertenecer a esta compañía.

Finalmente, se evidencia un buen clima laboral en la organización, a pesar de que se muestran algunas no conformidades, en general, la compañía maneja un personal bastante comprometido con sus labores y con grandes valores como el compañerismo, la responsabilidad y el trabajo en equipo. Se recomienda dar más apoyo hacia los trabajadores con el objetivo de cuidarlos y hacerlos sentir totalmente cómodos en su lugar de trabajo, es importante comprender que una organización difícilmente prospera sin un equipo laboral identificado e integrado con la compañía.

La encuesta de clima laboral es de gran importancia para la empresa, por consiguiente se recomendó a la alta dirección realizarla anualmente y generar un informe en el cual diligencie los resultados con el fin de analizar el clima dentro de la organización con respecto a años anteriores. Adicional a esto, la compañía establece horarios para realizar pausas activas que disminuyan el estrés, aumenten la capacidad de concentración y mejoran el desempeño laboral.

6.4.1.5. Numeral 7.1.5: recursos de seguimiento y medición

A medida que la tecnología va avanzando, MARIAMAGRETHSPA va adquiriendo equipos de mayor tecnología con el fin de proporcionar un mejor servicio y cumplir las expectativas de los usuarios, para esto, las esteticistas aseguran la validez y fiabilidad de dichos equipos realizando su respectiva prueba con el objetivo de proporcionar conformidad con los servicios ofrecidos por el spa y evitar cualquier accidente o no conformidad en los clientes. Adicional a esto, los equipos existentes dentro de la organización requieren protección contra ajustes, daños o deterioros, por esto se tienen controlados con estabilizadores, no obstante, se propuso a la alta dirección prevenir disminuciones en los equipos adquiriendo forros especiales para cada uno de ellos.

Así mismo, se documentó el procedimiento PA-GC-20 para el seguimiento y medición de los equipos de la organización, los cuales reciben mantenimiento semestralmente. (Ver anexo M)

6.4.1.6. Numeral 7.1.6: conocimiento de la organización

La organización ha determinado sus conocimientos a través de la experiencia adquirida durante los años y por supuesto conferencias, seminarios y entrevistas a los cuales la alta dirección ha asistido en varias ocasiones. Todo este conocimiento es compartido a los empleados de MARIAMAGRETHSPA mediante reuniones y/o capacitaciones que permiten mantener la empresa actualizada y pendiente a todo tipo de cambio innovador que se pueda desarrollar.

Por su parte, se hace necesario llevar a cabo la matriz de identificación de conocimientos PE-GC-25 que permita determinar los tipos de conocimientos existentes en cada proceso (tácito o

explícito), su disponibilidad, dependencia, plan de acción para compartir dicho conocimiento y el seguimiento. (Ver Anexo N)

6.4.2. Numeral 7.2: competencia

Los trabajadores de MARIAMAGRETHSPA son personas altamente competitivas con títulos profesionales y diplomas acordes al cargo que desempeñan, igualmente, se mantienen archivadas las hojas de vida como evidencia de la competencia y las referencias que tienen cada uno de ellos, dicho procedimiento se encuentra documentado en la guía PA-RH-05 de selección y contratación de personal.

Además, los empleados son evaluados mediante la guía PA-RH-06, de esta manera, se determina el nivel de desempeño y su nivel competitivo en el mercado. (Ver Anexo O)

Cabe resaltar, que la alta dirección menciona la experiencia obtenida en otros spas de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana y asegura que ninguno logra los puntos estratégicos de tensión en el cuerpo de los pacientes, como sí lo realizan las esteticistas de MARIAMAGRETHSPA, todo esto gracias al constante acompañamiento de la alta dirección.

6.4.3. Numeral 7.3: toma de conciencia

En MARIAMAGRETHSPA los empleados tienen conciencia de la razón de ser de la organización gracias a la constante retroalimentación de la gerencia, quien se encarga de promover una cultura encaminada al éxito de la compañía cumpliendo con los parámetros básicos de calidad exigidos

por el reglamento interno del spa. No obstante, es necesario que los trabajadores de MARIAMAGRETHSPA comprendan la misión, visión, política de calidad de la organización y sus objetivos, por esto, la comunicación es efectuada como lo explica la guía PE-GE-08 comunicación interna donde se menciona que una vez sean aprobados estos parámetros “se darán a conocer en primera instancia, a los responsables de los procesos en reunión de comité de calidad, y una vez se haya comprendido, se colocarán en lugares visibles de la institución como medio de divulgación para el personal, clientes y proveedores de la institución.”.

6.4.4. Numeral 7.4: comunicación

Como se ha venido mencionando anteriormente en MARIAMAGRETHSPA se tiene documentada la guía PE-GE-08 comunicación interna en la cual definen los medios de comunicación por los cuales se transmite la información en la compañía, dicha guía fue modificada con el fin de actualizar los medios de comunicación utilizados por la empresa.

No obstante, existen elementos básicos que son de gran importancia y que deben ser planeados y documentados como lo son los cambios realizados en cuanto a estrategias de mercado, capacidad instalada, adquisición de nuevos equipos, entre otros.

Por consiguiente, se hizo necesario implementar una matriz de comunicación PE-GE-03 que indicara de manera más precisa la información que se desea comunicar, el responsable de realizarla, a quién va dirigida, en qué momento y por cuál medio. (Ver Anexo P)

6.4.5. Numeral 7.5: información documentada

Para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad es de gran importancia tener el procedimiento PE-GC-21 control de documentos, en donde se da alusión a la forma de llevar a cabo nuevos documentos que la organización necesita crear y requieren de un código, versión y aprobación para ser utilizados. En este procedimiento PE-GC-21 también se especifica cómo evitar los documentos obsoletos o en su defecto, cómo apartarlos para evitar su uso. (Ver anexo Q)

Adicional a esto, debido al cambio en el mapa de procesos, se implementó una nueva codificación la cual fue revisada y aprobada por la alta dirección. Dicha documentación quedó estipulada en el instructivo de elaboración de documentos PE-GC-05. (Ver Anexo R)

Por su parte, con el objetivo de mantener un control acerca de la información documentada de la compañía, se creó el listado maestro de documentos en el cual se registra el proceso, tipo de documento, código, título del documento, versión, fecha de solicitud, cargo que aprobó la solicitud, tipo de distribución, dependencia del documento, persona(s) a cargo de su uso y número de copias. (Ver Anexo S)

6.5. Numeral 8: operación

6.5.1. Numeral 8.1: planificación y control operacional

MARIAMAGRETHSPA compuesta por siete procesos requiere un control para cada uno de ellos. En el proceso asistencial se lleva un registro de los pacientes tanto en la base de datos como en una planilla de asistencia PM-PA-01, en el proceso de mercadeo y ventas se manejan bases de datos que muestran información de los clientes y la historia clínica de cada uno, también, en este proceso, las vendedoras deben llenar un formato PE-GM-02 en el cual registran las llamadas realizadas y el efecto que obtuvieron, de esta manera la alta dirección conoce las ventas realizadas por cada una. En el proceso de contabilidad y gestión de compras se efectúan controles con facturas, informes de caja, revisión de cuenta bancaria, registros de pago a proveedores, entre otros.

Para el proceso de recurso humano las capacitaciones son efectuadas sin una previa organización y planeación, por esto, se propuso a la alta dirección llevar a cabo un formato de capacitaciones PA-RH-02, en el cual se lleve un control acerca de su objetivo, contenido, herramientas a utilizar y duración. No obstante, se considera que los empleados de la compañía manejan un nivel competitivo alto, puesto que, la alta dirección está en permanente contacto con ellos y asegura su buen desempeño en el área. (Ver anexo T)

Así mismo, se implementó el formato PA-RH-04 de evaluación de desempeño para los empleados, el cual permitirá mantener documentadas las fortalezas y oportunidades que tiene el trabajador durante el desarrollo de las actividades en el puesto que ocupa. (Ver anexo U)

6.5.2. Numeral 8.2: requisitos para los productos y servicios

6.5.2.1. Numeral 8.2.1: comunicación con el cliente

La comunicación con el cliente en la compañía es efectuada siguiendo el procedimiento comercial PE-GM-03 estipulado por la organización. En este procedimiento se especifica la manera en que los vendedores deben abordar al cliente y proporcionar la información necesaria acerca de los servicios ofrecidos por el spa. Después de realizada la venta se indican posibles cambios en el tratamiento si el cliente así lo ha requerido. Finalmente se toman los datos y se hace su registro en la base de datos de la organización.

Posteriormente, cuando el paciente recibe su servicio se entrega la respectiva encuesta de satisfacción con el fin de determinar el nivel de cumplimiento con sus expectativas.

6.5.2.2. Numeral 8.2.2: determinación de los requisitos para los productos y servicios

Para poder ofrecer los servicios en MARIAMAGRETHSPA, es necesario asegurarse del cumplimiento con los requisitos legales expuestos en la secretaría de salud y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) los cuales tienen como objetivo principal proteger y promover la salud de la población.

También, se tienen en cuenta otros requisitos que la organización considera necesarios para ofrecer el mejor servicio a los clientes, como lo son equipos de alta tecnología, instalaciones cómodas, personal capacitado, servicio al cliente, entre otros.

Por su parte, la organización siempre cumple con lo prometido en la publicidad acerca de todos sus servicios, es de gran importancia satisfacer las expectativas de los clientes sin declaraciones falsas o modificadas. Cuando el cliente pide algo que la organización no le puede ofrecer las vendedoras intentan satisfacer su necesidad con algún servicio sustituto.

6.5.2.3. Numeral 8.2.3: revisión de los requisitos para los productos y servicios

La organización ha determinado los requisitos de los clientes como fue documentado en el numeral 4.2 y también, aquellos no especificados por el cliente pero necesarios para la satisfacción del servicio, es decir, cuando los clientes pagan por un tratamiento esperan obtener resultados satisfactorios con buen servicio al cliente sin especificar el procedimiento de dicho tratamiento, no obstante, la organización sabe que para dar cumplimiento se requiere el uso de equipos de alta tecnología, mano de obra altamente calificada y dar cumplimiento a los requisitos reglamentarios (INVIMA y La Secretaría de Salud Municipal) los cuales protegen la salud de las personas.

6.5.2.4. Numeral 8.2.4: cambios en los requisitos para los productos y servicios

En MARIAMAGRETHSPA se determinan las especificaciones de los clientes cuando van adquirir un servicio, es decir, todo tipo de cambios o modificaciones quedan explícitas en la base de datos con el objetivo de comunicar al proceso asistencial y proporcionar el mejor servicio. Adicional a esto, los cambios quedan registrados con el objetivo de conocer los gustos y preferencias de los pacientes y de esa manera crear una fidelización con el cliente.

6.5.3. Numeral 8.3: diseño y desarrollo de los productos y servicios

Para el proceso de diseño y desarrollo la compañía mantiene documentado el procedimiento para cada tratamiento establecido en el portafolio de servicios. Se establecen spas de varios precios con el objetivo de alcanzar el presupuesto de los clientes.

Para realizar la planificación del diseño y desarrollo en MARIAMAGRETHSPA, se consideran los servicios ofrecidos por otros spas e investigaciones realizadas por la alta dirección acerca de los diferentes diseños de spas existentes en el mercado. Al determinar dicha información se realiza la planificación de los diferentes tratamientos que la compañía puede ofrecer contemplando cada etapa requerida para cumplir con las expectativas de los clientes.

Una vez se han determinado los spas y tratamientos que la compañía proyecta sacar al mercado, la alta dirección entrena a sus esteticistas con el fin de asegurar el buen funcionamiento del tratamiento y encontrar posibles acciones de mejora. Lo anterior se realiza determinando todos los requisitos de ley y reglamentarios que se deben considerar para poder ofrecer cada uno de los servicios.

Seguido de esto, se realiza la actualización de los servicios en la página web de MARIAMAGRETHSPA en la cual se pueden observar las actividades incluidas en cada tratamiento.

6.5.4. Numeral 8.4: control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

Entre los servicios suministrados externamente en MARIAMAGRETHSPA, se encuentra el procedimiento de compras PA-GP-01 efectuado por la coordinadora contable de la compañía en el cual se describen los lineamientos necesarios para la compra de insumos, medicamentos y equipos utilizados en la empresa y de esta manera poder garantizar su disponibilidad y calidad.

Este procedimiento es controlado mediante el formato PA-GP-02 evaluación de proveedores en el cual se evalúa la calidad del servicio o producto, atención oportuna y cumplimiento con las especificaciones dadas por la empresa. A su vez, este formato arroja el resultado y lo califica entre excelente, bueno, regular o malo.

6.5.5. Numeral 8.5: producción y provisión del servicio

Para la producción y provisión del servicio se hace necesario mantener los procedimientos del diseño de cada tratamiento al alcance de las esteticistas con el fin de solucionar dudas y evitar errores durante el servicio. En dicha documentación se presenta el paso a paso de cada tratamiento con todas las indicaciones pertinentes.

La organización identifica las salidas de los servicios a través de la encuesta de satisfacción, en la cual se evidencia la conformidad de los clientes con MARIAMAGRETHSPA, dichas encuestas son tabuladas y se mantienen como información documentada que permiten realizar la identificación y trazabilidad del servicio.

Por su parte, las esteticistas y coordinadores de mercadeo y ventas mantienen preservación mediante llamadas de retroalimentación hacia el cliente con el objetivo de conocer su opinión acerca del servicio que recibió. Dicha retroalimentación es evidenciada en un formato PE-GM-02, estipulado por la compañía el cual cada vendedora debe llevar a cabo durante su jornada laboral.

6.5.6. Numeral 8.6: liberación de los productos y servicios

Para asegurar la conformidad con los servicios ofrecidos en MARIAMAGRETHSPA, se realizan capacitaciones cada vez que se considere necesario o cuando la compañía decide implementar un nuevo servicio, para esto, se creó una planilla de capacitaciones PM-PA-01, en el cual se lleve un registro de las esteticistas que asistieron al entrenamiento, tratamiento enseñado y el desempeño de cada una con el fin de evidenciar la conformidad de los servicios prometidos por la organización.

6.5.7. Numeral 8.7: control de las salidas no conformes

Cuando se encuentran clientes insatisfechos en la compañía se realiza un estudio previo con el fin de conocer las razones por las cuales se produjo el problema, de tener razón el cliente, se realiza el respectivo llamado de atención al empleado involucrado y se toman las medidas pertinentes para que no se vuelva a repetir. Seguido de esto, se obsequia un tratamiento por el mismo valor al cliente afectado con el objetivo de compensar la no conformidad experimentada.

6.6. Numeral 9: evaluación del desempeño

6.6.1. Numeral 9.1: seguimiento, medición, análisis y evaluación

La organización determina la necesidad de realizar seguimiento y medición al Sistema de Gestión de Calidad que es estudiado a través de auditorías internas en las cuales la alta dirección genera un informe y analiza los resultados obtenidos.

Además, en MARIAMAGRETHSPA miden la satisfacción del cliente a través de encuestas y llamadas que permiten retroalimentar a los pacientes. Para las llamadas la alta dirección entregó un formato PE-GM-02, en el cual deben diligenciar el nombre del cliente, número telefónico, servicio ofrecido y efectividad de la llamada. (Ver Anexo V)

Por su parte, el formato de encuestas PE-GM-08, determina la calificación del servicio, nombre del tratamiento, atención oportuna y cómo conoció el spa. (Ver Anexo W)

Seguido de esto, se reúnen los resultados de las encuestas y se tabulan con el fin de determinar la conformidad de los servicios ofrecidos, el grado de satisfacción del cliente y tomar acciones de mejoramiento para las no conformidades encontradas.

6.6.2. Numeral 9.2: auditoría interna

Con el fin de determinar el grado de cumplimiento que tiene la compañía con el Sistema de Gestión de la Calidad la organización efectúa auditorías internas que muestran el nivel de cumplimiento con los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.

Por consiguiente, se realizó la actualización del procedimiento PE-GC-17 de auditorías internas y se mencionó la importancia de realizarlas en periodos de tiempo más cortos puesto que, van a permitir obtener una comparación de los procedimientos con las actividades observadas, identificar fallas en los procesos existentes, lograr una mejora en la comunicación interna de la organización, detectar cuestiones graves, descubrir oportunidades e identificar deficiencias en los procesos. (Ver anexo X). A su vez, se mantiene documentado el formato PA-GC-23 de informe de auditoría que se debe generar después de efectuarse la misma.

6.6.3. Numeral 9.3: revisión por la dirección

La alta dirección en MARIAMAGRETHSPA como se dijo anteriormente, es llevada a cabo por la gerente, quien se encarga de realizar revisiones al sistema general de la organización, dado que dicha revisión es ejercida de manera informal, se implementó el procedimiento PE-GC-18 revisión por la dirección en el cual deje evidencia del estado actual de la compañía, las no conformidades encontradas, los cambios que se requieren, la eficacia de las acciones tomadas, oportunidades de mejora, entre otros. (Ver anexo Y)

6.7. Numeral 10: mejora

La mejora continua es ejercida en MARIAMAGRETHSPA mediante estrategias de mercadeo que son modificadas mensualmente con el fin de innovar y llamar la atención de los clientes, también mediante la adquisición de equipos nuevos para los tratamientos corporales y faciales. Retroalimentación al cliente a través de llamadas y redes sociales, bonos y descuentos, entre otros.

Para las no conformidades encontradas en MARIAMAGRETHSPA se sugirió llevar a cabo un formato PE-GC-07 de acciones correctivas en el cual se debe registrar la fuente de la no conformidad, una breve explicación de la misma, efectuar un análisis de las causas, describir las acciones tomadas para eliminarla y un seguimiento que permita evidenciar la ejecución del plan de acción programado. (Ver anexo Z)

Por consiguiente, se llevó a cabo el procedimiento PE-GC-19 de acciones correctivas y de mejora en el cual se explica la manera en que la compañía aborda las no conformidades encontradas y su seguimiento pertinente. (Ver Anexo AA)

7. Auditoría interna al Sistema de Gestión de Calidad de MARIAMAGRETHSPA

La actividad de seguimiento (auditoría interna) se hace necesaria para la organización puesto que, se requiere verificar la conformidad con los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 y determinar la eficacia de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en MARIAMAGREHTSPA.

Por consiguiente, la actividad se llevó a cabo siguiendo los lineamientos del procedimiento de auditoría interna PE-GC-17 que mantiene documentado la compañía. Inicialmente se registró el plan de auditoría en el cual se muestra el objetivo, alcance, fecha programada, hora programada, actividades a realizar, persona encargada y observaciones adicionales. (Ver Anexo AB)

Seguido de esto, se documentó el formato PE-GC-29 de verificación de auditoría en el cual se programaron la lista de preguntas a realizar con su numeral correspondiente a la NTC ISO 9001:2015.

Se dio inicio a la actividad de seguimiento (auditoría interna) con el formato PE-GC-30 de reunión de apertura el día lunes 23 de abril de 2018 a las 8:00 a.m. involucrando a todo el personal de la organización. En dicha reunión se dieron a conocer los aspectos diseñados en el plan de auditoría, alcance, objetivos y procesos auditar: Gestión estratégica, gestión de mercadeo y ventas, gestión de calidad, proceso asistencial, gestión de recurso humano, gestión de contabilidad y gestión de compras. (Ver Anexo AC)

Durante la auditoría se fueron registrando las evidencias a las preguntas programadas en el formato de verificación PE-GC-29 tomando como guía el ciclo PHVA. En total se realizaron 20 preguntas

y se encontró 1 no conformidad en el proceso de gestión de mercadeo y ventas. Se pidió evidencia del control de documentos y se observó el formato de agenda del día sábado 21 de Abril sin codificación ni versión. Para las otras preguntas solo se realizaron observaciones y recomendaciones. (Ver Anexo AD)

Finalmente, se realizó la reunión de cierre a las 6:00 p.m. del mismo día junto con la auxiliar administrativa, en esta reunión se presentaron los hallazgos encontrados en cada proceso. Los resultados fueron especificados en el informe de auditoría en el cual se encuentran fortalezas, no conformidades, observaciones y conclusiones. (Ver Anexo AE)

8. Diagnóstico final de la NTC ISO 9001:2015 en MARIAMAGRETHSPA

Tomando como referencia el cuestionario utilizado anteriormente, del mismo modo, se efectuó el diagnóstico final al Sistema de Gestión de la Calidad después de haber sido implementado y auditado. Por consiguiente, utilizando los mismos criterios de evaluación se encontraron los resultados de la siguiente manera. (Ver Cuadro 7)

Cuadro 7. Resultados generales del diagnóstico final en MARIAMAGRETHSPA

RESULTADOS GENERALES DEL DIAGNÓSTICO						
NUMERAL DE LA NORMA	REQUISITOS	CALIFICACIÓN OBTENIDA	IDEAL	% CALIFICACIÓN OBTENIDA	% IDEAL	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	11	55	55	100%	100%	MANTENER
5. LIDERAZGO	6	28	30	93%	100%	MANTENER
6. PLANIFICACION	5	24	25	96%	100%	MANTENER
7. APOYO	10	46	50	92%	100%	MANTENER
8. OPERACIÓN	79	377	395	95%	100%	MANTENER
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	30	145	150	97%	100%	MANTENER
10. MEJORA	11	55	55	100%	100%	MANTENER
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACIÓN	152	730	760	96%	100%	
Calificación global en la Gestión de Calidad	ALTO					

Fuente: Elaboración propia

Después de observar los resultados generales del diagnóstico, se puede inferir un avance positivo respecto a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad tomando como base las condiciones iniciales de la compañía en las cuales el SGC mejoró notablemente desde un 49% hasta 96%. En el diagnóstico se encuentra el cumplimiento con cada requisito y su calificación correspondiente. (Ver Anexo AG)

De acuerdo a las necesidades encontradas en el diagnóstico inicial se puede inferir que:

- Gracias a la capacitación que recibieron los trabajadores de MARIAMAGRETHSPA, se puede concluir que conocen, comprenden y actúan conforme al cumplimiento de la misión, visión, política y objetivos de calidad de la compañía mejorando continuamente los procesos.
- Gracias a la identificación de riesgos en cada proceso se presenta una mejoría en cuanto a la comunicación entre las diferentes áreas con el objetivo de evitar clientes insatisfechos en el proceso misional de la compañía.
- La alta dirección contrató personal administrativo que representara un apoyo para gestionar y controlar los procesos de la organización así como también mantener el Sistema de Gestión de la Calidad para lograr en un futuro la certificación ICONTEC.
- El nuevo cargo administrativo dio inicio a controles en cada proceso de la compañía, especialmente la gestión de contabilidad que presentaba inconsistencias al iniciar el proyecto.

9. Conclusiones

- Por medio del diagnóstico inicial en MARIAMAGRETHSPA, se pudo detectar la necesidad de tener un direccionamiento estratégico debido al recargo laboral que presentaba la gerente, además del abandono total del Sistema de Gestión de la Calidad, a pesar de tener procedimientos documentados, éstos no se encontraban debidamente actualizados y tampoco eran conocidos por el personal de la compañía; por lo cual se propuso el nuevo cargo administrativo, quien además será el responsable de calidad, llegando a controlar cada proceso de la organización manteniendo el mejoramiento continuo de la misma.
- Durante la actualización, documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se requirió el constante acompañamiento de los empleados, quienes amablemente colaboraron con todo tipo de información necesaria para el proyecto. Gracias a esto se encontró la necesidad de crear un nuevo proceso llamado gestión de compras, también se documentó el perfil de cargos por medio de un formulario entregado al personal, se actualizaron las caracterizaciones de cada proceso, también se identificaron los riesgos y oportunidades en cada uno de ellos, se crearon nuevos formatos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y se comunicó la importancia de tener actualizada la codificación de los mismos. Lo anterior permitió que el personal tomara conciencia de cada proceso al que pertenece y gracias al nuevo cargo administrativo se crearon nuevos controles que mantienen el mejoramiento continuo en la empresa.
- Al efectuarse la auditoría interna se pudo detectar el avance positivo en cada uno de los procesos de la compañía y el compromiso adquirido por parte de los empleados para el buen

funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, a pesar de haberse encontrado una no conformidad, se evidenciaron 16 conformidades que permiten concluir una buena implementación del sistema en MARIAMAGRETHSPA.

- Para concluir el proyecto, se hizo necesario llevar a cabo un diagnóstico final que permitiera realizar una comparación respecto a las condiciones iniciales de la compañía con el Sistema de Gestión de la Calidad, por lo cual, en dichos resultados se evidencia una mejoría absoluta en cada proceso llegando a cumplir con el 96% de cada requisito exigido por la NTC ISO 9001:2015, lo que arroja una alta probabilidad de conseguir la certificación por ICONTEC en un futuro.

10. Recomendaciones

- Asignar nuevas responsabilidades a los líderes de procesos con el fin de controlar de manera más segura los mismos.
- Retroalimentar al personal con respecto al manual de funciones con el objetivo de mejorar el desempeño de cada uno de los empleados en la organización.
- Capacitar constantemente a los empleados de la compañía con el fin de mantener una cultura de calidad en la empresa.

11. Referencias

- BSI. (2015). *bsigroup*. Obtenido de <https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/>
- Calidad ISO 9001. (2013). *Calidad ISO 9001*. Obtenido de <http://iso9001calidad.com/familia-normas-iso-9000-2-15.html>
- Clinical Spa. (s.f.). *Clinical Spa*. Obtenido de <http://www.clinicalspa.com.co/sobre-nosotros/>
- COPEME. (2009). *Medición del clima laboral para IMF'S*.
- Gestiopolis. (10 de Agosto de 2007). *Arturo Luis Romero*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-de-la-calidad-iso-9000-y-otros-conceptos-de-calidad/#autores>
- Global STD. (7 de Septiembre de 2017). *Global STD Certification*. Obtenido de <http://www.globalstd.com/certificacion/iso-9004-y-su-funcion-en-las-empresas>
- Gonzalez, O., & Arciniegas, J. (30 de enero de 2016). *Sistemas de Gestión de Calidad*. En O. Gonzalez, & J. Arciniegas. Bogota: ECOE. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>
- Govindarajan, R. (7 de Octubre de 2014). *Sistemas de Procesos de Gestión, Certificación*. Obtenido de http://www.certificadoiso9001.com/curso/certificado-calidad-iso-9001-certificacion-iso9001-de-calidad_i_102/
- Gutierrez. (18 de Noviembre de 2016). *Propuesta Metodológica para la Implementación de un SGC Según la Norma ISO 9001:2015 en la Empresa "Enacero Cocina en Grande"*. Obtenido de <http://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/5412>
- Gutierrez. (19 de Octubre de 2016). *Propuesta metodológica para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2015 en la empresa ENACERO COCINA EN GRANDE*. Obtenido de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5412/1/GutierrezGarciaManuelFernando2017.pdf>

- Herrera, H. O. (24 de Mayo de 2011). *Sistemas y Calidad Total*. Obtenido de <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>
- ISO. (2017). *Iso*. Obtenido de <https://www.iso.org/about-us.html>
- Isotools. (30 de enero de 2016). *Isotools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>
- Isotools. (1 de mayo de 2015). *Isotools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/05/01/calidad-total-definicion-y-modelos/>
- Isotools. (30 de enero de 2016). *Isotools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>
- ISOTools. (16 de Mayo de 2016). *ISOtools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/05/16/iso-19011-directrices-auditoria-sistemas-gestion/>
- Lloyd's Register. (2017). *Lloyd's Register*. Obtenido de <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad/>
- Mateo, R. (21 de Agosto de 2009). *Qualitytrends*. Obtenido de <http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/108-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i>
- mercado fitness. (8 de julio de 2010). *mercado fitness*. Obtenido de Gestion: <http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/ser-spa-certifico-sus-normas-de-calidad-segun-los-estandares-internacionales-iso-9001-2008/>
- normas9000. (2017). *normas9000*. Obtenido de <http://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>
- Padín, Á. (Julio de 2013). *Bethel*. Obtenido de <http://bethelspa.com/entrevista-al-director-de-bethel-spa-alvaro-padin-en-infonegocios-julio-2013/>
- Programa de transformación productiva. (12 de Mayo de 2015). *Turismo de bienestar*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=731&conID=1253>
- Rodriguez, M. (s.f.). *normas9000*. Obtenido de http://www.normas9000.com/Company_Blog/historia-iso-9001.aspx

Ucha, F. (15 de 11 de 2012). *Definición ABC* . Obtenido de
<https://www.definicionabc.com/negocios/iso-9000.php>

