



Dirección Insular de Innovación  
y Desarrollo de Proyectos



Área de Economía y Competitividad

Dirección Insular de Innovación y Desarrollo de Proyectos  
Servicio Técnico de Innovación y Desarrollo de Proyectos

GUÍA PRÁCTICA: cómo INICIAR  
la **GESTIÓN** de **CALIDAD**  
en su **EMPRESA** SEGÚN LA ISO 9001

[www.calidadtenerife.org](http://www.calidadtenerife.org)

El presente documento ha sido elaborado por  
El Centro Insular de Calidad y Consumo Responsable, del Cabildo Insular de Tenerife  
Dirección técnica: Leticia Rodríguez Hernández,  
Responsable de Unidad de Calidad y Consumo Responsable  
Redacción: Blanca Puértolas López. Técnico del Centro Insular  
de Calidad y Consumo Responsable.

Edición: Cabildo Insular de Tenerife  
© Cabildo Insular de Tenerife. 2010  
Se autoriza la reproducción parcial del presente documento citando debidamente la fuente.

## PRESENTACIÓN

Desde el Centro Insular de Calidad y Consumo Responsable del Cabildo Insular de Tenerife se han puesto en marcha varias iniciativas que ponen a disposición de los empresarios herramientas de apoyo e información a través de la web del Observatorio de la Calidad de Tenerife [www.calidadtenerife.org](http://www.calidadtenerife.org).

La creación y publicación de esta guía constituye una nueva iniciativa del Centro Insular que pretende facilitar información y recursos sobre algunos de los inconvenientes señalados por nuestras empresas, en los estudios realizados por el Observatorio, para acceder a la implantación de sistemas de gestión de calidad.

Esta guía aporta el valor de estar adaptada a nuestro entorno social y económico. Su elaboración ha sido posible gracias a la experiencia acumulada en el Centro Insular de Calidad y Consumo Responsable tras más de diez años de trabajo en la promoción de la calidad, así como a la instrumentalización de esta experiencia a través del Observatorio de la Calidad.

Se ha elegido como modelo la norma ISO EN UNE 9001 al ser un sistema de gestión de la calidad basado en requisitos que deben cumplir las organizaciones de cualquier tamaño, desde micropymes de uno o dos trabajadores hasta pymes de 250 trabajadores o grandes empresas, en cualquier sector empresarial.

Confiamos en que la guía facilite la inmersión de la empresa tinerfeña en los sistemas de gestión de calidad, acción que estamos seguros repercutirá a medio-largo plazo en su propia mejora, puesto que garantiza la sostenibilidad de la empresa, al adecuarse a los cambios de mercado, con una alta satisfacción de sus clientes, dado que cumple de esta manera con el objetivo principal para la cual fue diseñada.

Juan Antonio Núñez Rodríguez  
Director Insular de Innovación y Desarrollo de Proyectos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	6
2. ESTRUCTURA BÁSICA DE LA ISO 9001	8
3. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)	10
4. DIFICULTADES DEL SGC Y DE LA CERTIFICACIÓN	13
5. PRIMEROS PASOS TRAS DECIDIR IMPLANTAR LA NORMA ISO 9001	16
6. FASES DE LA IMPLANTACIÓN DEL SGC	20
7. LA CERTIFICACIÓN	23
8. RECURSOS: EL OBSERVATORIO DE LA CALIDAD DE TENERIFE	26



## 1. INTRODUCCIÓN

El actual entorno económico, social y tecnológico en el que nos movemos impone nuevos retos a las empresas. La empresa tradicional se caracteriza porque sabe hacer bien las cosas, pero en la actualidad esto no es suficiente para que pueda mantenerse y sobrevivir en el mercado, que exige a las empresas continuos cambios con el objetivo de adaptar sus productos y servicios a las demandas cambiantes de los clientes que buscan continuamente una mayor satisfacción y calidad al menor coste posible.

Adecuar la gestión de la empresa permite progresar en unos mercados cada vez más competitivos y alcanzar la sostenibilidad. Los sistemas de gestión de la calidad (SGC) son un marco de referencia que permite a las empresas gestionar el cambio y orientarse hacia la calidad total y la excelencia.

El SGC basado en la norma ISO 9001 recoge los principios universales de la gestión empresarial actual y simultáneamente permite a las empresas incorporar sus propias características y particularidades.

La correcta implantación del SGC proporciona beneficios evidentes: estructurar y ordenar la empresa y sus actividades, reducir sus costes, mejorar el ambiente de trabajo y, en general, imprimir en la empresa una cultura de gestión del cambio y de mejora continuada.

### ¿Qué supone un Sistema de Gestión de Calidad en su empresa?

- 1 Desarrollar la satisfacción permanente de los clientes
- 2 Dar las bases para hacer realidad la mejora continua de sus procesos
- 3 Lograr la eficiencia en todas sus actuaciones

Actualmente muchas empresas, seducidas por la moda de la certificación y los sellos de calidad, deciden iniciar el camino en la gestión de la calidad sin estar culturalmente preparadas, lo que puede llevar a resultados contraproducentes. Por ello, es fundamental disponer de información clara sobre este proceso a la hora de tomar esta decisión estratégica.

Desde el Centro Insular de Calidad y Consumo Responsable, en la elaboración de esta guía hemos utilizado la normativa UNE-EN ISO 9001:2008 como modelo de gestión de la calidad. Esta norma define los requisitos que deben cumplir las empresas que de forma voluntaria se adhieren a ella, y es la utilizada de forma generalizada en empresas y entidades como base para su gestión.

### La normativa ISO 9001 se caracteriza

- Por ser voluntaria
- Por ser reconocida internacionalmente.
- Por estar implícita en ella misma el aporte de valor
- Por permitir a la empresa mejorar de forma continua en su gestión



## 2. ESTRUCTURA BÁSICA DE LA ISO 9001

La norma ISO 9001 establece unos requisitos mínimos que deben ser cumplidos y permite a cada empresa personalizar su propio SGC, adaptándolo a su realidad concreta. La norma ISO 9001 se estructura en los siguientes apartados:

### Responsabilidad de la dirección

Este apartado incluye las responsabilidades de la gerencia, quien asume el compromiso con la calidad y con la satisfacción del cliente. La dirección debe definir la política de calidad y los objetivos de calidad, lo cual es parte de la planificación estratégica que se supone ha definido o mantiene la empresa. La dirección establece el marco administrativo y los niveles de autoridad que requiere la empresa. También es responsable del seguimiento del propio SGC.

### Realización del producto o prestación del servicio

Es uno de los aspectos más amplios del SGC, que por otro lado es el más conocido por la propia empresa, ya que trata los temas referidos al diseño, planificación y realización del producto o prestación del servicio, de los aspectos comerciales y del manejo del control sobre los dispositivos de medición que utilice la empresa para controlar y alcanzar las especificaciones del producto o servicio ofrecido.

### Medición, análisis y mejora continua

Este apartado incluye las reglas para medir la satisfacción de clientes, para organizar las auditorías y para la aplicación de los métodos de control de los procesos que permitan demostrar la capacidad para alcanzar los resultados planificados. En este capítulo encontramos los elementos de verificación (inspección), el manejo de los productos no conformes y las acciones correctivas y preventivas que deben desarrollarse. En este contexto, el SGC actúa como el motor para lograr mejores niveles de productos o de servicios.

### Gestión de los recursos

Este apartado se refiere a la necesidad de definir y establecer los recursos económicos, financieros, de personal, de infraestructura y de ambiente de trabajo que son necesarios para generar los productos y servicios de acuerdo con el nivel de calidad definido por la gerencia. Se presta una atención especial a los proveedores, ya que de su cumplimiento puede depender en gran manera el que la empresa cumpla con sus clientes.

### Gestión de la documentación y los registros

Incluye los requisitos para el control de los documentos y el control de los registros (información recogida de la realización de las actividades), los cuales serán más o menos complejos en función del tipo de negocio y tamaño de la empresa.



### 3. BENEFICIOS OBTENIDOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

El Observatorio de la Calidad de Tenerife ha recopilado informaciones de las empresas de Tenerife sobre los beneficios que han obtenido tras la implantación del SGC. Sus informaciones pueden ser de utilidad para otras empresas que aún no se han iniciado en este camino. A continuación se resumen estos beneficios y los motivos que pueden llevar a las empresas a implantar un SGC.

#### **Beneficio 1: produce una mejora continua en los sistemas de gestión de la empresa**

La mayoría de las empresas certificadas reconoce una mejora continua en la gestión de su empresa. La revisión y racionalización de sus procedimientos incrementa los resultados positivos y minimiza los errores y los costes asociados a estos.

#### **Beneficio 2: mejora la satisfacción de las expectativas y refuerza la confianza de los clientes**

La orientación al cliente que impone la norma como principio fundamental influye y favorece no solo la captación de nuevos clientes sino también su mantenimiento.

#### **Beneficio 3: aumenta el prestigio, la imagen y el reconocimiento externos e internos**

El incremento del prestigio y reconocimiento externo es un indicador de resultados altamente positivo. El reconocimiento interno no es menos importante, ya que influye directamente en el mantenimiento y el compromiso de los trabajadores.

#### **Beneficio 4: mejora la sistematización de las actividades y procedimientos**

La norma impone un sistema que incrementa la mejora de la gestión, haciéndola más ágil, racional y ordenada.

#### **Beneficio 5: aumenta el valor añadido del producto y del servicio**

La diferenciación es un elemento clave para la competitividad y el mantenimiento de la empresa en su entorno.

#### **Beneficio 6: mejora el control del cumplimiento de la legislación**

El cumplimiento normativo es una garantía para nuestros clientes, a la vez que un indicador de responsabilidad social. El sistema identifica y favorece el cumplimiento de las legislaciones.

#### **Beneficio 7: facilita la cultura para la calidad en la empresa**

Una organización que posea cultura para la calidad asegura que todos sus recursos se orienten en la misma dirección. El SGC favorece los procesos necesarios para la adquisición en el tiempo de esta cultura.

### Beneficio 8: es una garantía para optar a ayudas y facilita la contratación pública y privada

Sin duda, en nuestro entorno existe una tendencia que valora y/o exige la posesión de un “SGC Certificado” como garantía ante terceros.

### Beneficio 9: mejora la gestión de los residuos y la concienciación con la gestión medioambiental

La implantación de un SGC facilita la incorporación en los procesos de trabajo de contenidos relacionados con la mejora de la gestión medioambiental.

### Beneficio 10: produce un ahorro en los costes

La correcta implantación de un SGC constituye una inversión recuperable.

### Beneficio 11: incrementa la productividad, la exigencia y la minimización de los riesgos

Facilita la incorporación de nuevos estándares de productividad y lleva asociado una minimización de riesgos. Una empresa que gestiona correctamente sus riesgos no solo evita pérdidas, sino que asegura su mantenimiento en el entorno.

### Beneficio 12: mejora la formación de los trabajadores

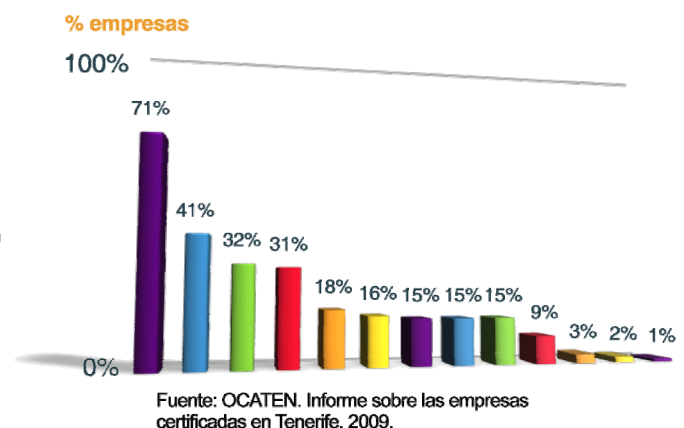
La formación de los trabajadores es clave para la mejora de los resultados de nuestra organización. El sistema de gestión facilita los criterios y la planificación de planes de formación adecuados.

### Beneficio 13: ahorra el tiempo de adaptación del personal

La rapidez con la que las nuevas personas en la empresa se adaptan a la misión, valores, metas y tareas repercute directamente en el mantenimiento de los resultados. El SGC minimiza la inversión de tiempo y recursos en la socialización del personal nuevo, a la vez que facilita la rotación y la promoción horizontal y vertical de los trabajadores.

#### Beneficios de la ISO 9001 según las empresas de Tenerife certificadas

- Mejora continua en los sistemas de calidad
- Satisfacción y refuerzo de confianza de clientes
- Prestigio, imagen y reconocimiento externo e interno
- Sistematización de actividades y procedimientos
- Valor añadido del producto / servicio
- Control de cumplimiento de la legislación
- Facilidad para establecer la cultura de la calidad
- Garantía para optar a ayudas y facilidad de contratación
- Mejor gestión de residuos, conciencia medioambiental
- Ahorro de costes
- Mayor exigencia y productividad y menos riesgos
- Mejor formación de los trabajadores
- Ahorros de tiempo de la adaptación del personal





## 4. DIFICULTADES DEL SGC Y DE LA CERTIFICACIÓN

La realidad y la experiencia enseñan que, además de los beneficios de implantar un SGC, aparece una serie de dificultades o inconvenientes. Las empresas tinerfeñas manifestaron al Observatorio los inconvenientes encontrados en el proceso de la implantación del SGC y la certificación.

Sus apreciaciones pueden ser de utilidad para las empresas que todavía no disponen de esta herramienta. A continuación resumimos estas dificultades y las recomendaciones que pueden prevenir o reducir estos inconvenientes.

### **Dificultad 1: los costes** (iniciales, de mantenimiento y otros).

**Recomendación: realizar una previsión económica.**- La implantación de un sistema de gestión basado en la norma ISO 9001 se facilita enormemente con apoyo consultor externo. Este coste inicial, una vez implantado el sistema, se traducirá en beneficios que, sin duda, superarán la inversión realizada.

### **Dificultad 2: excesiva burocracia, pérdida de agilidad.**

**Recomendación: participación activa en el diseño e implantación del sistema de gestión.**- La gerencia debe tomar parte activa en la implantación del SGC, así como lograr la implicación y aportación de ideas de los trabajadores. El SGC no debe implicar en ningún caso un exceso de burocracia y de pérdida de agilidad. Los registros que se definan deben facilitar la toma de decisiones, por lo que conviene valorar y asesorarse sobre cuáles deben ser los necesarios.

### **Dificultad 3: resistencia al cambio, falta de implicación del personal.**

**Recomendación: sensibilización.**- Todo cambio conlleva incertidumbre y, por tanto, miedo y resistencia. Esto es un proceso normal que se ve notablemente disminuido en la medida en que el personal de la empresa esté informado y tenga posibilidades de participar.

La información y participación de las personas aminora los sentimientos de amenaza, ansiedad, incomodidad, sensación de pérdida de control y autonomía asociada a los cambios, que dura un tiempo, hasta que se aprende a funcionar en nuevas situaciones.

El apoyo y asesoramiento que reciba debería incluir sesiones de sensibilización, formación e información al personal, así como establecer canales de participación.

Es importante que la implantación sea vista como necesaria y aceptada y no como una imposición.

### **Dificultad 4: falta de recursos** (personales y económicos). **Falta de tiempo de dedicación.**

**Recomendación: planificación de recursos y gestión del tiempo.**- Es crítico el compromiso de la gerencia para dotar de recursos personales y económicos el SGC. Es importante definir desde el principio las responsabilidades y funciones para conseguir la implantación.

Sobre todo, el inicio de la implantación de un SGC acorde con la norma ISO 9001 requerirá de un tiempo extra de dedicación; se deberán controlar las cargas laborales que tiene el personal implicado y establecer plazos razonables que minoricen sobrecargas de trabajo y que no entorpezcan el día a día de la empresa. Cada empresa debe fijar sus propios plazos y tiempo de implantación.

### **Dificultad 5: rigidez y poca flexibilidad de las normas. Desajuste de los procedimientos a los sistemas. Desadaptación de normativa al tipo de empresa.**

**Recomendación: correcta selección del equipo de consultores.**- Se debe verificar que son profesionales cualificados y con experiencia en el sector de su empresa; valorar el currículum y

tener una entrevista con el consultor asignado a la empresa para ver la compatibilidad entre ambas partes. La creación y la elaboración de normas se encuentran siempre en un proceso continuo de cambio y adaptación, lo cual permite una mayor adecuación de estas a cualquier actividad. En ocasiones es la falta de cualificación y experiencia del personal externo de apoyo la que provoca desviaciones en la interpretación, adaptación y aplicación de la norma. Recordar: la empresa es la que siempre toma la decisión final.

#### Dificultad 6: difícil acceso a subvenciones.

**Recomendación: mantenerse informado y asesorado sobre subvenciones para estas actuaciones.**- Es preciso tener en cuenta que algunas ayudas para la innovación consideran la implantación de nuevos SGC como una innovación en la gestión.

#### Dificultad 7: meticulosidad de las auditorías.

**Recomendación: las auditorías deben ser vistas como una oportunidad para la mejora.** No deben considerarse un aprobado o un suspenso.

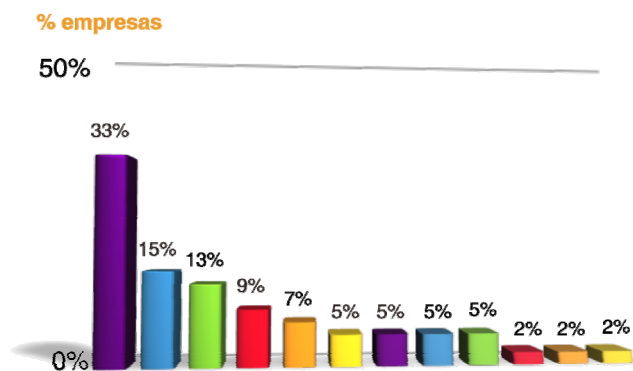
Procurar seleccionar tanto auditores internos como certificadoras que dispongan de auditores cualificados, con experiencia y acreditación en el sector de actividad de la empresa. Sepa que se puede rechazar en cualquier momento un auditor que se crea que incumple el principio de objetividad, imparcialidad e independencia de los procesos que se van a auditar.

#### Dificultad 8: falta de información y formación para implantar.

**Recomendación: buscar asesoramiento e información.**- Existen numerosos lugares donde se puede obtener información y formación sobre los sistemas de gestión de calidad y su implantación; esta guía es un ejemplo de ellos. En la web del Observatorio existen muchas secciones con información de interés.

#### Dificultades según la experiencia de las empresas de Tenerife certificadas

- Costes (iniciales y de mantenimiento)
- Excesiva burocracia, pérdida de agilidad
- Ninguna dificultad / inconveniente
- Falta de recursos (personales y económicos)
- Tiempo de dedicación
- Otras dificultades / inconvenientes
- Falta de implicación del personal
- Resistencia al cambio
- Inadaptación de la norma al tipo de empresa
- Falta de información y formación para implantar
- Dificultad de acceso a subvenciones
- Desajuste de los procedimientos al SGC



Fuente: OCATEN. Informe sobre las empresas certificadas en Tenerife. 2009.



## 5. PRIMEROS PASOS TRAS DECIDIR

### IMPLANTAR LA NORMA ISO 9001

La implantación de un SGC va a suponer un cambio importante. Por ello, hay que tener en cuenta que la cultura existente en la empresa, el pilar sobre el cual se asientan los valores, ideas, creencias, sentimientos y voluntades de sus trabajadores, será la que condicione en gran medida el éxito o fracaso de este cambio.

Así pues, una vez que la empresa está convencida y decidida a poner en marcha el SGC, debe tener en cuenta que el proceso va a venir facilitado si la empresa cuenta con una cultura organizacional madura, un clima o ambiente laboral sano y proactivo, un compromiso total de todos los líderes de la empresa, una orientación hacia el trabajo en equipo, una planificación básica, un mínimo de procesos ya definidos y una conciencia total hacia la mejora. En consecuencia, no podemos obviar la importancia de establecer en todo momento en la empresa las condiciones organizativas más favorables para adaptarse al entorno y a los cambios que este impone.

Una vez tenidos en cuenta estos aspectos, desde el Observatorio sugerimos abordar los siguientes pasos:

- 1- realizar una autoevaluación para ver la situación de partida
- 2- seleccionar los apoyos externos especializados que guíen el proceso
- 3- planificar las actuaciones que se van a realizar.

#### Autoevaluación

Una vez que se está en disposición de iniciar la implantación de un SGC, se recomienda realizar una autoevaluación para conocer la situación inicial de la empresa en referencia a los requisitos que plantea la norma ISO 9001, y también para realizar una autorreflexión, la cual deberá ser lo más objetiva posible. El resultado de la autoevaluación dará una perspectiva realista del camino que hay que recorrer y de los avances que se irán produciendo.

El objetivo principal de la autoevaluación es detectar las oportunidades de mejora y las deficiencias de la empresa para así tomar conciencia y disponer de un punto de partida que permita mejorar la gestión. Es habitual que la autoevaluación se realice con el apoyo de un consultor externo. El Observatorio de la Calidad de Tenerife dispone de una herramienta de autoevaluación sobre la ISO 9001 que permite responder de forma clara y simple las cuestiones principales que están incluidas en la norma.



The screenshot shows the web interface of the Observatorio de la Calidad de Tenerife. At the top, there is a navigation menu with items like 'Presentación', 'Directorios', 'Estadísticas', 'Información', 'Actualidad', 'Utilidades', and 'Participación'. Below the menu, there is a search bar and a title 'Política de actuación en el lugar de trabajo'. The main content area contains three questions with radio button options for 'Si', 'No', 'En parte', 'No sé', and 'No aplicable':

1. ¿Alienta a sus trabajadores para que desarrollen habilidades verdaderas y carreras a largo plazo (p. ej. un procedimiento para la evaluación de la productividad o un plan de formación)?
2. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (p. ej., contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etc.)?
3. ¿Consulta con sus empleados los temas importantes?

On the right side of the interface, there are logos for 'PCTT Parque Científico y Tecnológico de Tenerife', 'directorios', and 'sab certificadoras'.

## Selección de los consultores de apoyo externo

Cuando se decide poner en marcha un SGC en la empresa, es indudable que se deberán aportar recursos, los cuales deben ser considerados como una inversión para la mejora. Estos recursos dependerán del tamaño de la empresa y de su complejidad. Sin embargo, el compromiso de la gerencia o dirección es fundamental e imprescindible.

La selección de los consultores es un paso clave en este proceso, ya que su profesionalidad, experiencia y **conocimiento del sector** de actividad de la empresa, así como de los **requisitos de la norma** que se va a implantar, determinarán el buen entendimiento con ellos y el éxito de la implantación.

La empresa deberá conocer no sólo a la empresa consultora que se contrate, sino también a la persona que será la responsable de ejecutar la consultoría y que estará en el día a día trabajando in situ con el personal. Es imprescindible que el consultor tenga capacidad de adaptación a la empresa y que todas sus propuestas sean valoradas y aceptadas por la empresa.

Se recomienda que sean los mismos consultores que asesoren en la implantación los que realicen las tareas de **sensibilización y formación** sobre el SGC dentro de la empresa, pues conocen tanto la realidad de la situación de la empresa como los aspectos técnicos, requisitos y herramientas de gestión de la calidad.

Algunas características que pueden resultar **inconvenientes** y que se deberían observar con detenimiento a la hora de elegir consultores podrían ser las siguientes:

- Que el consultor sea un especialista en la norma pero no un motivador.
- Que el especialista consultor se centre en la creación de la norma y del manual y descuide la realidad de la empresa y la atención a las demandas y sugerencias del personal.
- Que el consultor no tenga el carisma que permita credibilidad, aceptación, que no genere confianza y por ende que no motive a la participación voluntaria.
- Que el consultor no tenga en cuenta el ritmo y la capacidad de respuesta de la empresa y de su personal. Cada empresa debe tener su propia dinámica.
- Que el consultor trate la implantación como un método estándar que se aplica de la misma forma en todas las empresas, sin considerar la singularidad de la propia empresa, del sector, del mercado y otras variables singulares.

En la web del Observatorio se puede realizar una búsqueda de consultoras con actividad en la isla de Tenerife y conocer la experiencia y sectores de especialización de cada una de ellas, lo cual le brindará buenos criterios para la selección y contacto con estas.



Presentación | Directorios | Estadísticas | Información | Actualidad | Utilidades | Participación

Información Consultora:

**Agresta Soc. Coop.**

**Dirección:**  
C/ Rumbó de Pulido Nº 53 - 2º Piso  
Santa Cruz de Tenerife  
Santa Cruz de Tenerife  
30004

**Teléfono:**  
922281720

**Fax:**  
922281720

**E-mail:**  
agrestar@agresta.org

**Horario:**  
09:00 - 15:00 y 16:00 - 18:00

**Descripción comercial breve:**  
Agresta es una consultoría ambiental especializada en el sector forestal, ingeniería en el medio natural y estudios de impacto ambiental. Nuestro objetivo es consolidarse como una empresa con un modelo alternativo de funcionamiento, con una estructura participada y participativa, siguiendo los principios cooperativos.

**Web:**

directorios

certificadoras

empresas certificadas

Cosecheros de Tejina

El **proceso de certificación** (tratado más adelante) implica también una selección (de empresas y personas). En él se puede aplicar parte de lo expuesto en este apartado.

### Planificación de las actuaciones para implantar el SGC

Estos pasos previos a la implantación finalizan realizando una planificación que ordene y responsabilice las actividades del proceso que llevará a implantar con éxito el SGC. A continuación se muestra la planificación básica que debe ser ajustada y detallada en cada empresa según su tamaño y características individuales.

Fases	Actividades	Responsable	Recursos
Formación y sensibilización	Informar, formar y sensibilizar a todos los niveles de la empresa, en aspectos técnicos y funcionales del sistema de gestión de calidad.	Gerente o director	Entidad externa especializada en formación y consultoría de SGC.
Documentación	Identificar los procesos de la empresa y expresarlos en documentos, identificando claramente los responsables, proveedores y clientes de cada proceso, procedimiento, recursos que se van a utilizar y método de seguimiento y medición (objetivos e indicadores).	Gerente, puestos directivos	Gerente, directivos, mandos intermedios y trabajadores, con ayuda del consultor.
Implantación	Revisar y definir la planificación estratégica de la empresa: objetivos claros y definidos y dotación de recursos para alcanzar los objetivos. Adecuación de las responsabilidades, funciones y tareas de los trabajadores cuando se requiera.	Gerente, directivos y toda la empresa	El consultor apoya a cada área para verificar que se han comunicado las responsabilidades y funciones y se están haciendo las tareas tal como se indica en la documentación.
Revisión por la dirección	Realizar auditorías internas para evaluar si se está cumpliendo correctamente con el SGC.	Gerencia, responsable de calidad	Equipo auditor, gerencia y responsable de calidad. Equipo directivo y mandos intermedios.



## 6. FASES DE LA IMPLANTACIÓN DEL SGC

El proceso para lograr implantar el SGC supone desarrollar cada una de las fases de la planificación realizada. A continuación se detallan las actuaciones que es preciso realizar.

### Sensibilización y formación sobre el SGC

El proceso de sensibilización debe involucrar a todos los actores de la empresa y no solo debe consistir en una sesión informativa del proceso. Debe incluir canales de participación, de comunicación y facilitar en todo momento transparencia en el proceso, de forma que conciencien al personal de la necesidad de los cambios y se cree un ambiente favorable para la implantación del nuevo SGC.

En la puesta en marcha el personal de la empresa debe entender y manejar términos propios del SGC, tales como calidad, mejora continua, modelo PDCA, medición, control de procesos, retroalimentación del cliente, mejora del sistema, auditoría de calidad, producto no conforme, plan de acción, procedimiento, verificación, validación, revisión, etc., que permitirán a la empresa asimilar el nuevo modelo de gestión y asumir una nueva cultura organizacional.

La formación y apoyo directo y continuo en este momento permitirá también vencer la resistencia a los cambios, sensibilizar al personal y generar un buen SGC.

### Documentación y registro del SGC

La fase de documentación del sistema de gestión tiene la función de organizar el trabajo (las actividades) de la empresa. Esto se realiza reflejando en documentos (documentando) las actividades que la gerencia establezca que deben ser gestionadas por el SGC (solo las que se encuentran dentro del “alcance” del SGC).

Al tener las actividades documentadas se facilita su control (al poder verificar si se realizan conforme a las “normas” escritas), su seguimiento (al “registrar” datos y resultados recogidos en su ejecución real), su análisis y, por tanto, su posibilidad de revisarlas y de mejorarlas.

Otros beneficios obtenidos de la documentación son la mejora del orden, la estandarización de las actividades, la claridad de las responsabilidades, mayor facilidad de aprendizaje del personal nuevo, etc.

Algunos documentos que se deben elaborar son:

- 1- la política de la calidad definida por la gerencia
- 2- objetivos de calidad para alcanzar establecidos por la gerencia
- 3- el mapa de procesos de la empresa para disponer de una visión general de los procesos
- 4- documentos de cada proceso, con la identificación de su responsable, sus fases y pasos, destinatarios, recursos, instrucciones de trabajo, metas e indicadores, sistemas de medición y control, registros, etc.

La fase de documentación debe evitar aumentar las actividades “administrativas” de la propia empresa, teniendo presente la finalidad última de la gestión definida por la gerencia y las obligaciones básicas requeridas por la propia norma ISO 9001.

## Implantación del SGC

La implantación del SGC es la puesta en marcha en la práctica diaria de los procesos y procedimientos de la empresa tal como fueron detallados en la documentación.

La empresa debe acostumbrarse a registrar sus actividades para disponer de datos objetivos que le faciliten la visión a tiempo real de los sucesos que en ella ocurren, variaciones de requisitos de cliente, legales y otros que afecten a sus actividades y le permitan una toma de decisiones basada en hechos.

## Revisión del SGC por la dirección

La revisión del SGC por la dirección se realiza como mínimo una vez al año. Es el momento en el que la dirección de la empresa, junto con el responsable de calidad, recoge la información de la empresa y la analiza formalmente.

Para recoger la información utiliza como herramienta básica la auditoría interna con la que se evalúa si se está cumpliendo con lo establecido en el SGC y en los requisitos mínimos de la norma ISO 9001. Además, la auditoría tiene en cuenta los resultados alcanzados, la satisfacción del cliente, las no conformidades, la capacitación del personal, etc.

Una vez vista toda la información con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa, la dirección:

- 1- revisa la estrategia y la política de la empresa
- 2- revisa y establece los objetivos que debe alcanzar a partir de ese momento
- 3- planifica las próximas acciones que va a realizar, estableciendo las responsabilidades y recursos necesarios para ejecutarlas, así como los sistemas de vigilancia de dichas acciones que puedan detectar las posibles desviaciones.



## 7. LA CERTIFICACIÓN

La certificación es la verificación y el reconocimiento formal por parte de un organismo independiente (una certificadora / entidad de certificación) sobre la implantación y eficacia del SGC. El proceso de certificación debe plantearse desde la planificación estratégica para incluir los costes iniciales y de mantenimiento del certificado en los presupuestos de la empresa.

### La utilidad de estar certificado

La certificación de los SGC y/o de los sistemas de gestión medioambiental tiene lugar en el ámbito voluntario, es decir, no se requiere ninguna autorización administrativa para operar y, por lo tanto, es una garantía voluntaria, no una exigencia reglamentaria de la Administración.

Las empresas suelen decidir acceder a una certificación por alguno de estos motivos:

- Intereses relacionados con requisitos de determinados mercados para operar.
- Requisito para poder optar a determinados contratos y concursos (públicos o privados).
- Ventaja competitiva y de diferenciación ante clientes.

### La elección de una certificadora

Todas las empresas certificadoras acreditadas están controladas por entidades nacionales de acreditación (en España es ENAC), que verifican su buen hacer. Por ello, contar con una entidad de certificación acreditada garantiza:

- La imparcialidad y transparencia del proceso de certificación, y la competencia técnica de la entidad para el desarrollo de esta actividad en los sectores para los que cuenta con acreditación.
- Competencia técnica y disposición de personal cualificado, que cuenta con el equipamiento adecuado y que desarrolla su labor aplicando métodos de trabajo apropiados, gestionando su actividad con criterios de calidad.
- Aumenta la confianza de sus clientes. Un sistema de acuerdos internacionales permite que los resultados de los evaluadores acreditados sean aceptados más fácilmente por los mercados extranjeros. Esta aceptación contribuye a reducir los costes para fabricantes y exportadores, reduciendo o eliminando la necesidad de repetir pruebas en el país de importación.

En la web [www.enac.es](http://www.enac.es) encontrará todas las entidades que están acreditadas en España y los alcances (las actividades y sectores que pueden verificar y certificar) de sus acreditaciones. El Centro Insular de Calidad y Consumo Responsable del Cabildo Insular de Tenerife brinda otros apoyos a través de la web [www.calidadtenerife.org](http://www.calidadtenerife.org).



ENAC  
Entidad Nacional de Acreditación

Acreditación nacional  
Reconocimiento global

Inicio | La Acreditación | ENAC | Punto de Información | Noticias y Prensa | Documentos | Entidades Acreditadas

La Acreditación

- Catálogos
- Enlaces
- Marca ENAC
- Beneficios
- Reconocimiento Internacional

Acerca de ENAC

- Actividades
- Objetivos
- Estructura
- Entes interesados
- Enteros de interés
- Donde estamos

Punto de Información

- Consultas
- Preguntas frecuentes
- Demanda de servicios
- Reclamaciones
- Enteros de interés
- Búsqueda de agencias

Buscador de Acreditados

Preguntas frecuentes

Documentos

- Documentos ENAC
- Solicitudes
- Tarifas
- Nuevos documentos

ENAC Informa

Noticias

- Jornada Acreditación de Proveedores de Programas de Intercapación
- VII Simposio FELAB
- Aprobadas nuevas versiones de los procedimientos de acreditación
- ENAC se asocia formalmente con la Comisión
- Acreditación del primer proveedor de servicios de intercomercio en calibración



Valoración de la web

Suscripción al boletín

Participación

0222492001 FAX: 0222493111 CALIDAD: [info@calidadtenerife.org](mailto:info@calidadtenerife.org)

Listado de certificadoras:

Número de certificadoras registradas: 11

- > AENOR
- > AENOR S.L.
- > AENOR Entidad de Certificación
- > AENUE
- > BSI - British Standards Institution
- > Bureau Veritas Certification
- > DNV-Dei Norske Veritas
- > EQUATIA
- > EQU
- > LRQA
- > SGS

Mapa Web | Contacto | Accesibilidad | Aviso Legal

Área de Economía y Competitividad  
Dirección Insular de Innovación y Desarrollo de Proyectos  
Servicio Técnico de Innovación y Desarrollo de Proyectos

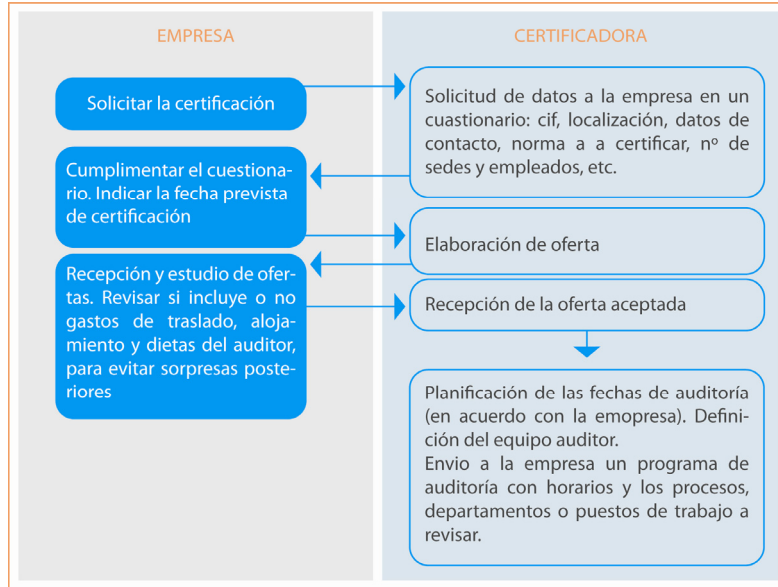
Tfinnova

www.calidadtenerife.es  
info@calidadtenerife.es  
Teléfono: 922 314 999  
Fax: 922 314 511

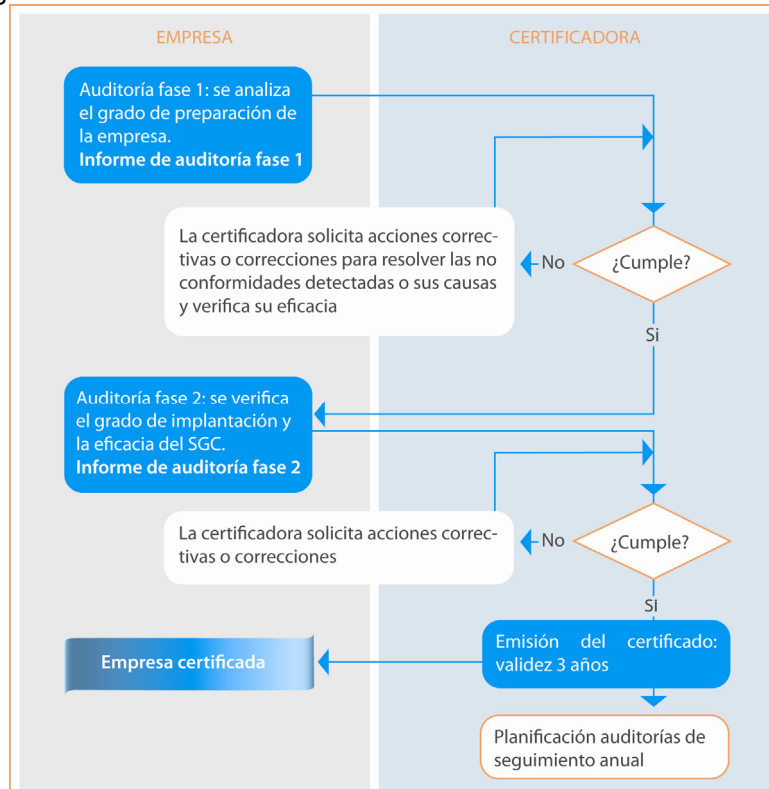
## El proceso de la certificación

El proceso para obtener la certificación tiene ligeras variaciones según cada certificadora, aunque suele comprender una etapa de solicitud y una etapa de auditoría en la empresa.

A raíz de la solicitud de la empresa se recoge una información básica sobre ella y se planifica la auditoría. Los pasos son los siguientes:



En la etapa de auditoría se verifica la corrección de la implantación y de la eficacia del SGC. Los pasos son los siguientes:





## 8. RECURSOS: EL OBSERVATORIO DE LA CALIDAD DE TENERIFE

El Cabildo Insular de Tenerife, a través del Centro Insular de Calidad y Consumo Responsable, en el proyecto del Observatorio de la Calidad de Tenerife (OCATEN) dispone en su página web de recursos para apoyar a las empresas en las actividades de la implantación y la certificación de los SGC y otros sistemas de gestión. Estos recursos se resumen a continuación:

### Directorios

Esta sección incluye siete directorios de entidades que realizan actividades relacionadas con la temática de la calidad en Tenerife: Consultoras, Certificadoras, Personas certificadas, Entidades de Formación, Laboratorios, Empresas Certificadas, y otras entidades de interés. Los directorios permiten conocer las entidades que actúan en Tenerife y las características específicas de cada una de ellas, de forma que se facilita su selección y el posterior contacto.

### Servicio de atención de consultas por correo electrónico

El servicio resuelve preguntas sobre un tema concreto de la temática de gestión de la calidad. Las respuestas son elaboradas por entidades de certificación acreditadas por ENAC y/o licenciarios del modelo EFQM. Las empresas pueden así resolver, con el apoyo de expertos, sus dudas o necesidades de información de forma gratuita y anónima.

### Herramientas de autoevaluación

Estas herramientas permiten a las empresas conocer de una forma simple y rápida su situación en cada uno de los temas propuestos (se obtiene un informe de situación). La realización de la autoevaluación provoca una autorreflexión (que debe ser lo más objetiva posible) y clarifica los principales aspectos sobre los que mejorar.

### Experiencias y casos prácticos

Esta sección recoge experiencias exitosas y casos prácticos de implementación de sistemas de gestión de calidad, de medioambiente y de responsabilidad social empresarial en empresas de Tenerife, relatadas por los empresarios y empresarias que participaron directamente en ellas. Así, las empresas pueden conocer de primera mano los aspectos principales de situaciones reales y muy cercanas.

### Guías y documentos de apoyo

Esta sección incluye una selección rigurosa de guías y buenas prácticas relacionadas con las temáticas de la calidad y de gestión, que son creadas por el propio Observatorio (como esta guía) y por otras entidades. Las empresas tienen así la posibilidad de situarse y orientarse de forma fácil y rigurosa en las temáticas que sean de su interés.

### Subvenciones y ayudas

Esta sección muestra información sobre convocatorias y bases reguladoras de subvenciones, ayudas y premios que se conceden desde organismos públicos y privados a las pymes y autónomos en materia de calidad, de gestión medioambiental, RSE y otras relacionadas. De esta

forma las empresas pueden informarse de las posibilidades de obtener un apoyo en sus actuaciones en las temáticas de la gestión de la calidad.

### Cursos de formación y actos

Esta sección incluye la relación de los cursos de las temáticas de calidad que se impartirán en Tenerife y Canarias. También incluye una selección de los principales cursos realizados fuera de las islas por internet en la modalidad en línea. De esta manera las empresas pueden informarse sobre la formación especializada existente que permita aumentar el nivel de capacitación de su personal.

### Boletín electrónico de noticias

El Observatorio envía semanalmente por correo electrónico un boletín semanal con las noticias, cursos y novedades de los últimos siete días. En él se presta especial atención a la actualidad de Tenerife y Canarias, pero se incluyen también informaciones de España e internacionales. El boletín permite a los interesados suscribirse y estar informados puntualmente de la actualidad en la temática de los sistemas de gestión.

### Estadísticas y documentos

Las secciones de estadísticas y documentos reúnen los principales datos e informaciones de las temáticas de calidad, tanto propios del Observatorio como de otras entidades públicas o privadas. Se persigue obtener una información objetiva que permita realizar un diagnóstico y orientar las acciones en este ámbito. Las empresas interesadas pueden obtener informaciones de interés sobre el entorno en que desarrollan sus actividades.

### Enlaces, artículos, sugerencias, opinar, otras secciones

Visite la página web del Observatorio para obtener otras informaciones y realizar las sugerencias que considere que son de su interés ([www.calidadtenerife.org](http://www.calidadtenerife.org)).

The screenshot displays the website interface for the Observatorio de Calidad de Tenerife. At the top, there is a navigation menu with links: Presentación, Directorios, Estadísticas, Información, Actualidad, Utilidades, and Participación. Below the menu, the page is organized into several columns:

- el dato:** A section with a plus sign icon, containing a news item: "El 87% de las consultoras con actividades en Tenerife tiene sede en la isla."
- destacados y novedades:** A section with a plus sign icon, containing several news items such as "Se convocan los 'XV Premios FYDE - CajaCanarias - Consejería de Economía y Hacienda 2010'", "Los comercios de Santa Cruz de Tenerife, segundos del país en calidad de servicio al cliente acreditada", and "El Consejo de Gobierno Insular del Cabildo de Tenerife aprueba la creación del Observatorio de la Calidad de Tenerife".
- agenda:** A section with a plus sign icon, containing news items like "XIX Jornadas Corresponsables: 'La RSE y la sostenibilidad en las Administraciones y empresas públicas'" and "La Calidad, un factor de éxito. Santa Cruz de Tenerife. 9 de noviembre."
- actualidad:** A section with a plus sign icon, containing news items such as "Prevention10.es facilita la Prevención de Riesgos Laborales a las microempresas", "Las innovaciones en nieve y montaña se verán en Huesca", and "El Botánico recibe un premio de turismo de la Unesco".
- experiencias:** A section with a plus sign icon, featuring a photo of Elisa González de Chaves and a news item: "Elisa González de Chaves, gerenta de Mendez Chain - Nighbra. 'El sistema de calidad nos ha aportado un orden y unas pautas'".

At the bottom of the page, there are logos for "XVI Semana Europea de la Calidad" and "XVII Semana Europea de la Calidad".



observatorio  
**calidad**  
de Tenerife

[www.calidadtenerife.org](http://www.calidadtenerife.org)

**Cabildo Insular de Tenerife**

Área de Economía y Competitividad

Dirección Insular de Innovación y Desarrollo de Proyectos

Centro Insular de Calidad y Consumo Responsable



Colabora:

