

DILIGENCIAMIENTO DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO:

- El diagnóstico se debe aplicar una vez definido el alcance del SGC, para incluir solo datos pertinentes.
- Se debe aplicar a los diferentes niveles organizacionales, según la estructura de la empresa, con el fin de recopilar información que incluya diferentes puntos de vista.
- La muestra se selecciona en cada nivel por conveniencia, según el criterio de quienes aplican el instrumento, buscando objetividad y equilibrio en la información.
- La cantidad de personas encuestadas en cada nivel es variable, procurando que se tenga una visión completa de la forma como se gestiona la calidad y que no haya una saturación de la información, es decir que nuevos encuestados no arrojen nueva información.
- Se debe aclarar a las personas encuestadas que si no tienen claridad en la respuesta contesten NS/NA.
- Es conveniente acompañar a las personas durante la encuesta, para registrar sus comentarios. Además permite ir registrando los aspectos humanos que se muestran en el instrumento y que constituyen una parte fundamental del diagnóstico, para orientar la implementación o mejora de un SGC; relacionadas con el liderazgo y la cultura de la organización.
- Se diligencia un formato por encuestado.

PROCESAMIENTO DE LOS DATOS:

- Una vez aplicadas todas las encuestas se hace un análisis inicial pregunta por pregunta.
- Se debe calcular el porcentaje de cumplimiento o de madurez de cada pregunta. Para ello inicialmente se determina el número de encuestados que calificaron esa pregunta y se restan los que calificaron con la opción NS/NA.
- El valor máximo que puede obtener una pregunta se obtiene multiplicando el número de formularios válidos (es decir sin respuestas de NS/NA) por 5, que es el mayor valor de la escala.
- Luego se obtiene el total alcanzado por la pregunta en la encuesta; ese total se obtiene contando cuántos encuestados respondieron con 5 y multiplicando el valor resultante por 5; cuántos encuestados respondieron con 4 y multiplicando el valor resultante por 4 y así sucesivamente para los valores 3, 2 y 1.
- Se calcula el porcentaje alcanzado por la pregunta, mediante la sumatoria de los valores calculados anteriormente dividido por el valor máximo de la pregunta y multiplicado por 100.

evaluaron con 3; uno evaluó con 1 y dos con NS/NA.

- el valor máximo de esa pregunta será de 10 encuestados - 2 que respondieron NS/NA = 8, que multiplicado por 5 = 40.
- el valor total alcanzado por la pregunta será: $1 \times 5 + 3 \times 4 + 3 \times 3 + 1 \times 1 = 5 + 12 + 9 + 1 = 27$.
- por lo tanto el porcentaje de cumplimiento de esa pregunta será de: $(27/40) \times 100 = 67,5\%$

Este ejercicio se repite para las demás preguntas.

Se puede utilizar el criterio de PARETO para determinar si ese aspecto que evalúa la pregunta se cumple en la organización o no. Es decir si logra un porcentaje superior al 80% se considera que se está cumpliendo y que se debe mantener y mejorar. Si está por debajo del 80% significa que se identifican aspectos por mejorar o brechas, que habrá que analizar en el informe del diagnóstico.

Luego se calculan los promedios de los porcentajes en los Factores Clave Estratégico, Operativo y Humano, para sacar conclusiones de su estado en la organización.

DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD CON BASE EN EL MODELO ISO 9001:2015

Guillermo Peña Guarín v5 2020.

ORGANIZACIÓN	BUSCAS INMOBILIARIA
FECHA	9/03/2022
ENTREVISTADO	FERNANDO BUSTOS - ROBIN CASTAÑEDA
CARGO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
ANTIGÜEDAD	3 AÑOS
ACTIVIDAD	ADMINISTRACIÓN, VENTAS Y AVALUOS DE BIENES INMUEBLES

1. No hay aproximación formal: Los resultados son impredecibles. Solo declaraciones informales
2. Aproximación reactiva: Basada en necesidades puntuales, problemas presentados o ejemplos
3. Sistema formal definido: Existe planificación pero poca aplicación o resultados; hay documentación
4. Sistema formal estable: Procesos sistemáticos; se cumplen los objetivos. Hay realimentación
5. Mejora continua: Hay datos válidos de mejora; tendencias conocidas. Dominio de los procesos
NS/NA: No sabe o no aplica.

No.	Numeral	CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	NS/NA	COMENTARIO
1	4.1	La organización ha identificado su contexto externo en los aspectos: político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal, así como en los ámbitos local, nacional o internacional.		2					Se han identificado algunos aspectos pero no hay documentación que lo soporte
2	4.1	La organización comprende su contexto interno en los aspectos de: cultura organizacional, infraestructura, capacidades y desempeño organizacional.			3				La empresa cuenta con una matriz de partes interesadas. Sin embargo es posible describir otras partes que se tienen en cuenta pero no están en la matriz.
3	4.2	Se han determinado las partes interesadas del sistema de gestión de la calidad y se ha establecido su orden de importancia.		2					No se cuenta con un cuadro de roles, responsabilidades y actividades.
4	4.2	Se conocen las necesidades y expectativas de esas partes interesadas.			3				En la matriz de partes interesadas se describen las necesidades y expectativas generales de estas partes.
5	4.3	Se ha definido el alcance del SGC.						0	Se aplica una pequeña parte de la gestión de la calidad de manera implícita pero no se cuenta con un soporte de esto
6	4.4	La organización ha definido los procesos que constituyen su sistema de gestión de la calidad.			3				No se cuenta con un cuadro de roles, responsabilidades y autoridades pero se tienen definidos y descritos los pasos de cada proceso.
7	4.4	La organización tiene una descripción de las interacciones entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.			3				No se cuenta con un cuadro de roles, responsabilidades y autoridades pero se tienen definidos y descritos los pasos de cada proceso.
8	4.4	Se realiza control adecuado a los procesos, en cuanto a: seguimiento, medición y análisis a los datos.				4			Se cuenta con alguna documentación donde se puede evidenciar la aplicación de los procesos, sin embargo no se cuenta con una documentación específica con datos
9	4.4	Se mantiene información documentada para apoyar la operación de los procesos.					5		Se cuenta con documentación que especifica los pasos necesarios para cumplir con los procesos y se encuentra con una mejora continua
10	4.4	Se conserva información documentada para tener confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.					5		Se cuenta con documentación que especifica los pasos necesarios para cumplir con los procesos y se encuentra con una mejora continua
11	5.1	La alta dirección rinde cuentas acerca de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	0						no se tiene implementado un SGC
12	5.2	La alta dirección de esta organización se asegura que la política de la calidad es comunicada y entendida.	0						no se tiene implementado un SGC
13	6.2	Se han establecido los objetivos de la calidad en las funciones, niveles y procesos del sistema de gestión de la calidad.	0						no se tiene implementado un SGC
14	7.1.2	Se proporcionan las personas necesarias para la operación y control de los procesos.		2					Se cuenta con personas que cumplen la actividades, pero falta que identifique responsabilidades y si es necesario mas personal para cumplir con la operacion
15	7.1.3	Se proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de los procesos y para la conformidad de los productos y servicios.					5		Se observa que la empresa cuenta con los recursos físicos, de infraestructura, software, entre otros que permiten el desarrollo adecuado de las actividades de la empresa
16	7.1.5	Se determinan y proporcionan los instrumentos y recursos de medición necesarios para el control de los procesos y para evaluar la conformidad de los productos.			3				Se cuenta con un instrumento para evaluar el servicio con calificaciones pero se debe generar un formato de encuesta anual que se pueda tabular y permita recolectar mas datos para tomar alguna acción de mejora
17	8.2.1	La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes antes, durante y después de la venta, incluyendo las quejas.					5		Se cuenta con una buena comunicación con los clientes, sin embargo no han pensado en mejora
18	8.2.2	La organización determina los requisitos para los productos y servicios que ofrece a los clientes y se asegura que puede cumplir con lo que ofrece.					5		Se tienen establecidos los requisitos legales y de procedimiento para los procesos de la empresa y estos requisitos están documentados, además se actualizan los requisitos legales y los mecanismos de verificación de documentos.
19	8.2.3	La organización revisa los requisitos del cliente, los legales, los implícitos y los de la organización, antes de comprometerse a proporcionar un producto o servicio.					5		Se tiene implementado un documento a través del cual se verifica que se cumplan los requisitos de salida del producto.
20	9.3	La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación con la planificación estratégica.						0	No se tiene implementado un SGC
21	5.1	Los requisitos del sistema de gestión de la calidad se han integrado a los procesos.						0	No se tiene implementado un SGC
22	5.3	Las personas conocen sus niveles de autoridad y las responsabilidades en relación con el sistema de gestión de la calidad.			3				No se cuenta con un cuadro de roles, responsabilidades y autoridades pero están diferenciadas las funciones de cada miembro de la alta dirección.
23	7.1.6	Se gestionan los conocimientos necesarios para la operación de los procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.				4			Se tienen establecidos los requisitos legales y de procedimiento para los procesos de la empresa y estos requisitos están documentados, además se actualizan los requisitos legales y los mecanismos de verificación de documentos.
24	7.2	Se han determinado las competencias de todo el personal que realiza trabajos que afectan la calidad de los productos.		2					No están definidas por escrito las competencias del personal que afecta los procesos de calidad aunque si tienen la formación y la experiencia que les permite desempeñar sus funciones de manera eficaz
25	7.3	La organización se asegura de que su personal tiene conciencia de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.		2					Se capacita al personal sobre la importancia de las labores que desempeña sobre el éxito de la empresa. Sin embargo, como no está implementado el SGC no hay conexión frente al logro de los objetivos de calidad toda vez que no están definidos.
26	7.4	Se han determinado los procesos de comunicación interna.				4			La empresa tiene establecida una matriz de comunicación con los medios de comunicación, los responsables de comunicar y además existen plantillas de comunicación interna y externa
27	7.4	Se han determinado los procesos de comunicación externa.				4			La empresa tiene establecida una matriz de comunicación con los medios de comunicación, los responsables de comunicar y además existen plantillas de comunicación interna y externa
28	6.1	La organización gestiona los riesgos y oportunidades de los procesos.				4			La empresa tiene identificados riesgos potenciales y oportunidades que se han mitigado o aprovechado con procesos definidos. Sin embargo es necesario verificar los riesgos y oportunidades sobre cada proceso específico. No hay matriz de riesgos por procesos.
29	6.3	Los cambios en el sistema de gestión de la calidad se realizan de manera planificada.						0	No se tiene implementado un SGC. (Se debe elaborar formato de seguimiento a los cambios en el SGC)
30	7.5	Se controla la información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por la norma ISO 9001.				4			Se cuenta con documentación específica para diferentes procesos, comunicaciones, guías, instructivos, entre otros. Se requiere identificar los documentos por versiones y según su uso así como levantar el inventario documental.
31	8.1	Se han planificado los procesos necesarios para la manufactura de los bienes y/o la prestación de los servicios).				4			Se cuenta con documentación que especifica los pasos necesarios para cumplir con los procesos y seguimiento de las labores desempeñadas por cada miembro de la organización y se encuentra con una mejora continua.
32	8.3	La organización identifica, revisa y controla los cambios al diseño y desarrollo de sus productos y servicios para asegurar que no haya un impacto adverso sobre la conformidad de estos.				4			Se cuenta con documentación que especifica los pasos necesarios para cumplir con los procesos y seguimiento de las labores desempeñadas por cada miembro de la organización y se cuenta con un instrumento para evaluar el servicio con calificaciones pero se debe generar un formato de encuesta anual que se pueda tabular y permita recolectar mas datos para tomar alguna acción de mejora
33	8.4	Se determinan los controles que se deben aplicar a los procesos, productos y servicios contratados externamente.				4			Se cuenta con formatos que establecen controles de entrega y recibo de los bienes
34	8.4	Se aplican criterios para la evaluación, la selección, el desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.	1						No se realiza evaluación de desempeños a los proveedores externos

35	8.5.1	La producción y la prestación del servicio se realizan bajo condiciones controladas.			4			Se maneja un buen control de la prestación del proceso y se encuentran en una constante búsqueda de la mejora continua
36	8.5.2	Se identifican los productos y servicios y su estado de conformidad con respecto a los requisitos.			4			Se identifican el estado de los productos y servicios junto con la conformidad de los clientes
37	8.5.3	Se cuida la propiedad de los clientes o de proveedores externos mientras está bajo el control de la organización.				5		Se mantiene mantenimiento a las propiedades y se procura mantener la propiedad tal cual a como fue entregada por el cliente a la organización
38	8.5.4	Se preservan los productos durante su producción o en la prestación del servicio para asegurar su conformidad con los requisitos				5		Se verifican y preservan los inmuebles para su entrega a los clientes
39	8.5.5	Se cumplen los requisitos para las actividades de posventa o posteriores a la entrega o la prestación del servicio.			3			Se manejan servicios posventa pero no se tienen muchos controles frente a estos servicios.
40	8.5.6	Cuando se presentan cambios en la producción o en la prestación del servicio éstos se revisan para asegurar la conformidad con los requisitos.	1					Se requiere implementar procedimientos que permitan establecer la manera más adecuada de implementar cambios en la organización
41	8.6	Hay disposiciones para que la liberación de productos y servicios al cliente solo se efectúe hasta que se haya verificado el cumplimiento de todos los requisitos.			4			Existen formatos tipo lista de chequeo para verificar los requisitos de entrega de inmuebles. Sin embargo se han presentado algunos casos en los que no se han cumplido estos requisitos. Por lo tanto se requiere adecuar los controles.
42	8.7	Se identifican y controlan las salidas no conformes para prevenir su uso o entrega al cliente.			4			Existen formatos tipo lista de chequeo para verificar los requisitos de entrega de inmuebles. Sin embargo se han presentado algunos casos en los que no se han cumplido estos requisitos. Por lo tanto se requiere adecuar los controles.
43	9.1.1	La organización evalúa el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad a partir de los resultados del seguimiento y la medición de los procesos, productos y servicios.					0	No se tiene implementado un SGC. (Se debe elaborar formato de seguimiento a los cambios en el SGC)
44	9.1.2	Se realiza seguimiento a la percepción de los clientes.			3			Se cuenta con un instrumento para evaluar el servicio con calificaciones pero se debe generar un formato de encuesta anual que se pueda tabular y permita recolectar mas datos para tomar alguna accion de mejora
45	9.2	Se llevan a cabo auditorías internas al sistema de gestión de la calidad.					0	No se tiene implementado un SGC. (Se debe elaborar formato de seguimiento a los cambios en el SGC)
46	10.1	Existen mecanismos para seleccionar oportunidades de mejora que contribuyan a aumentar la satisfacción de los clientes.			4			Se han identificado oportunidades de mejora que se han implementado en la organización. Sin embargo debido a que no hay SGC no están catalogadas como acciones correctivas, acciones de mejora sino innovaciones.
47	10.2	Se revisa la eficacia de las acciones correctivas que se toman.			3			Debido a que no hay un SGC implementado, no se tiene un control específico de acciones correctivas.
48	10.3	Hay evidencias de mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC?					0	No se tiene implementado un SGC. (Se debe elaborar formato de seguimiento a los cambios en el SGC)

OBSERVACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA HUMANO - CULTURA ORGANIZACIONAL.	
Estilo de liderazgo en la empresa - ejemplos	El liderazgo tiende a ser autocratico debido a que el personal no ha sido estable por lo tanto no contribuye en la toma de decisiones.
Qué percepción tienen las personas sobre la calidad real de la empresa y el servicio al cliente	Internamente se considera que hay un buen sistema de calidad, aunque al evaluar las herramientas propias del sistema hay aspectos que no están documentados.
Personal reticente o amigable con el SGC - hay o no trabajo en equipo.	En el momento no hay implementación del SGC
Hay buena comunicación interna - o hay "murmuraciones".	Teniendo en cuenta que la organización no está conformada por un gran número de personas, no hay espacio o no se alcanzan a evidenciar falencias en la comunicación interna de la organización. Aunque no hay una directriz sobre el procedimiento de comunicaciones internas,
Quiénes tienen realmente el poder y el liderazgo para tenerlos como aliados.	La organización tiene definidos sus proveedores estratégicos.
Cuál es el lenguaje de la organización - jerga - términos técnicos	Se nota uso de lenguaje propio del sector inmobiliario por parte de la alta dirección.
Están muy marcadas las áreas funcionales, los Jefes son colaboradores con otras áreas.	Debido a la rotación de personal en algunas ocasiones la alta dirección debe desempeñar cargos misionales.
Se percibe compromiso con la empresa en todos los niveles	Se nota compromiso de la alta dirección. Sin embargo los niveles misionales son muy nuevos para percibir compromiso

135 56%

CÓDIGO DE COLORES	
COMPONENTE ESTRATÉGICO	55%
COMPONENTE OPERATIVO	54%
COMPONENTE HUMANO	58%

NIVEL DE MADUREZ DEL SGC	
1- 20 %	A- Enfoque informal
21 - 40%	B- Enfoque estructurado - documentado
41 - 60%	C- Resultados consistentes y evidenciables
61 - 80%	D- Mejora continua demostrable
81 - 100%	E- Capacidad sostenida para aprender