



DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL POR OPTAR POR EL TITULO DE

Máster en Auditoría Integral y Control de Gestión

Creación de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO9001:2015, para una firma de Abogados en la República Dominicana. Caso de estudio: Dra. Kennia Solano & Asociados SRL.

SUSTENTANTE:

Francisco Solano
A00107524

ASESORA:

Dra. Iara V. Tejada

Santo Domingo, República Dominicana.

Julio 2022

CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO9001:2015, PARA UNA FIRMA DE ABOGADOS EN LA REPÚBLICA DOMINICANA. CASO DE ESTUDIO: DRA. KENNIA SOLANO & ASOCIADOS SRL.

RESUMEN

Un Sistema de Gestión de Calidad se utiliza a favor de perfeccionar los procesos, eficientizar los procedimientos y auxiliar en los problemas identificados dentro de una empresa, aumentando de esta manera la satisfacción del cliente. En ese sentido, en la presente investigación se realiza una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la Oficina de Abogados *Dra. Kennia Solano & Asociados SRL*, para lograr optimizar sus recursos, mejorar la eficiencia operativa, reducir sus costos e incrementar sus ingresos en comparación con los años 2019-2021. Esta empresa tiene más de 20 años laborando en el sector legal, donde la gestión de cobros es una de sus actividades principales. Para determinar cómo abordar según las necesidades, se le realizó una encuesta a los principales actores de la empresa, en donde hubo hallazgos relevantes como que presentan la necesidad de manuales para las principales funciones que realiza la empresa, con la finalidad de estandarizar los procesos y garantizar un servicio de calidad; la mayor parte de la empresa no está al tanto de las características de un Sistema de Gestión de Calidad y tienen algunas desventajas, como el buen uso de las tecnologías, que los hace menos competitivos.

INDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I: Sistema de Gestión de Calidad	12
1.1 Aspectos generales del Sistema de Gestión de Calidad	12
1.1.1 Términos y definiciones relevantes	15
1.1.2 Características del Sistema de Gestión de Calidad	16
1.1.2 Componentes del Sistema de Gestión de Calidad.....	17
1.2 Norma ISO 9001:2015.....	18
1.2.1 Características de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO9001:2015.....	21
1.2.2 Beneficios de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO9001:2015.....	22
CAPITULO II: Diagnóstico de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados.....	27
2.1 Aspectos generales de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados	27
2.1.1 Cuestiones relevantes relacionadas con la regulación de su actividad.....	28
2.1.3 Sistemas de costes o control de gestión utilizados	28
2.1.4 Fortalezas y Oportunidades	29

2.1.5 Debilidades y Amenazas.....	30
2.2 Políticas y procedimientos realizados en la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados.....	31
2.2.1 Objetivos de las políticas y procedimientos.....	33
2.2.2 Componentes de las políticas y procedimientos	34
2.2.3 Objetivos organizacionales	35
2.3 Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad en la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados	35
2.3.1 Técnicas de recolección de datos e informaciones.....	35
2.3.2 Descripción de la población y muestra.....	36
2.3.3 Resultados de investigación aplicada	36
Conclusiones del diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad	49
CAPÍTULO III: Propuesta del modelo del Sistema de Gestión de Calidad	52
3.1 Requisitos para elaborar un Sistema de Gestión de Calidad	52
3.1.1 Diseño para la elaboración del Sistema de Gestión de Calidad para la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados.....	52
3.1.1.1 Alcance del sistema de gestión de calidad.....	53
3.1.2 Propuesta del Sistema de Gestión de Calidad para la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados.....	53
3.2 Aportes generales de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados.....	58
3.2.1 Objetivos y necesidad del Sistema de Gestión de Calidad para la Oficina de	

Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados	58
3.2.2 Técnicas y participantes para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados	60
3.3 Sistema de gestión integrado y sus procesos	64
3.4 Liderazgo	65
3.4.1 Liderazgo y compromiso	65
3.4.2 Política del sistema de gestión integrado	65
3.4.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.....	66
3.5 Planificación.....	66
3.5.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	66
3.5.2 Objetivos del sistema de gestión integrado y planificación para lograrlos	66
3.6 Apoyo	67
3.6.1 Recursos.....	67
3.6.2 Competencia	69
3.6.3 Toma de conciencia	70
3.6.4 Comunicación Información, comunicación (interna y externa) y participación ...	70
3.6.5 Información documentada.....	70
3.7 Operación del sistema de gestión integrado: calidad ambiental y seguridad y salud en el trabajo.....	71
3.7.1 Planificación y control operacional	71
3.7.2 Requisitos del sistema de gestión integrado.....	71

3.7.3 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	72
3.7.4 Producción y provisión del servicio	73
3.7.5 Liberación de los productos y servicios.....	74
3.7.6 Control de las salidas no conformes	74
3.8 Evaluación del desempeño del sistema de gestión integrado: calidad ambiental y seguridad y salud en el trabajo	74
3.8.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	74
3.8.2 Auditoría interna.....	75
3.8.3 Revisión por la dirección	75
3.9 Mejora	75
3.9.1 Generalidades.....	75
3.9.2 No conformidad y acción correctiva	76
3.9.3 Mejora continua.....	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFIA	79
Anexo 1: Encuesta a los abogados colaboradores	82
Anexo 2: Encuesta a la gerente general.....	85
Anexo 3: Encuesta a gestores de cobros	88
Anexo 4: Solicitud y autorización empresarial para realización de trabajo final.....	91

INTRODUCCIÓN

Una característica común de las empresas establecidas en la República Dominicana es la falta de la Certificación de Calidad. Según la Asociación Nacional de Empresas e Industrias Herrera y Santo Domingo, Inc. (ANEIH, 2014), en el período comprendido entre los años 2007 al 2014, solo 99 empresas de diferentes actividades económicas fueron certificadas en calidad bajo la Norma ISO 9001:2008, siendo 62 de estas administradas a través los servicios de CompetISO. Sin embargo, en el año 2019 según cifras oficiales de la Organización Internacional de Normalización (ISO), en la República Dominicana, existían un total de 175 empresas certificadas en la norma ISO 9001:2015. A raíz de estas informaciones podemos notar una deficiencia en las empresas con relación a las certificaciones de calidad, ya que desde los años 2014 al 2019 el aumento en el número de empresas certificadas fue de 76 a lo largo de 5 años, lo que da lugar a la existencia de una necesidad significativa de esta certificación. Cabe resaltar que una certificación en calidad agrega valor a la compañía, permitiendo políticas internas más claras, una mejor organización interna, un personal más motivado, mayor orientación para el cliente y atracción de nuevos clientes.

En el caso de la empresa de estudio, la Oficina de Abogados *Dra. Kennia Solano & Asociados SRL*, es una empresa que tiene más de veinte (20) años en el mercado, prestando servicios legales a grandes empresas reconocidas a nivel nacional e internacional. Sin embargo, las políticas y procedimientos de las actividades realizadas por la empresa son implícitos, no se está garantizando un cumplimiento de los estándares de calidad que exige el mercado, esto significa una debilidad en la supervisión, gestión de procesos administrativos, operativos y prestación de los servicios, incluyendo el control de los procesos que realiza dicha empresa. Por lo tanto, reduce competitividad y crea dudas de confianza de parte de los clientes, haciéndose evidente la necesidad de manuales para las principales funciones que realiza la empresa, con la finalidad de estandarizar los procesos y garantizar un servicio de calidad.

El objetivo principal de este trabajo de investigación, fue la creación de un Sistema de Gestión de Calidad para la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados basado en la norma ISO9001:2015, describiendo sus características e identificando la situación actual de la Oficina de Abogados, se evaluaron sus políticas y procedimientos, lo que permitió elaborar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO9001:2015., para lograr optimizar sus recursos, mejorar la eficiencia operativa, reducir sus costos e incrementar sus ingresos en comparación con los años 2019-2021.

En este trabajo de investigación, se propuso la creación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), a partir de un levantamiento y análisis de las políticas y procedimientos realizados por la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados. Esta creación permitió la aplicación teórica de lo que son los programas de trabajo, mapas de procesos, los diagramas de flujos, entre otros. A raíz de esta investigación, se pudo identificar deficiencias en las capacitaciones del personal, incumplimiento de funciones por falta de supervisión y disminuciones de ingresos de la empresa por debilidades en el servicio hacia los clientes. Ha sido de mucha ventaja dar a conocer a una empresa legal, la importancia de un Sistema de Gestión de Calidad, ya que le permite identificar informaciones relevantes para el desempeño de sus operaciones, evaluando también el desempeño de los colaboradores e identificando posibles debilidades, lo que le permitirá proponer controles y mejoras en los procesos ejecutados por la empresa.

El Sistema de Gestión de Calidad, permitirá a la oficina de abogados, mejorar sus procesos, eficientizar sus procedimientos y contribuir a la solución de los problemas identificados, de modo que se pueda aumentar la eficacia de estos y ofrecer una mejor satisfacción al cliente, con la finalidad de cumplir sus expectativas y así poder impulsarse al éxito en el mercado. Cabe resaltar que este proyecto es un trabajo de investigación novedoso, debido a que no existen trabajos de investigación enfocados a un Sistema de Gestión de Calidad en el área de servicios legales en la República Dominicana. La finalidad de la Creación de un Sistema de Gestión de Calidad, es optar por una certificación de Calidad de la norma ISO de modo que la Oficina de Abogados a través

de la misma, pueda lograr captar grandes empresas reconocidas.

Por lo anteriormente mencionado, presentamos un estudio sobre la creación de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO9001:2015, para una firma de abogados en la República Dominicana, siendo esta específicamente la citada Dra. Kennia Solano & Asociados SRL. Dicho estudio se divide en tres capítulos, planteándose en el primero de ellos las bases introductorias del trabajo de investigación que describen las características de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO9001:2015.

Un segundo capítulo enfocado al diagnóstico de la firma, sirviendo esta parte como principal aporte para la comprensión del problema, y al marco metodológico, donde se hace un recuento sobre las limitaciones y delimitaciones de la investigación, el tipo de metodología utilizado y el enfoque o alcance esperado con su desarrollo. Además, se destacan los resultados de la investigación de campo, expresada a través de tablas de frecuencia, gráficos y un breve y conciso análisis sobre los mismos.

Mientras que, el tercer capítulo corresponde a la propuesta, tomando en cuenta los requisitos que debemos de tomar en cuenta para proceder con la creación de un Sistema de Gestión de Calidad, así como los aportes que le brinda a la empresa contar con dicho sistema y conjugar sus operaciones con actividades que estén planificadas y organizadas, para luego ser evaluadas con el fin de lograr la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO I

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

CAPITULO I: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El objetivo de este capítulo es describir las características de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO9001:2015 que sustenten el diagnóstico y propuesta al sujeto de estudio de la presente investigación.

1.1 Aspectos generales del Sistema de Gestión de Calidad

Cuando se trata de calidad en la empresa, se hace referencia a una buena oferta en el servicio, el cual se debe documentar en los términos y definiciones del manual de calidad, tomando en cuenta que es necesario describir el detalle de lo que se ofrecerá y lo que se otorgará a los clientes. En ese mismo sentido, es importante dar a conocer este documento a toda la empresa, de modo que los integrantes de la misma logren entender a qué se refiere el pleno cumplimiento de los requerimientos y especificaciones negociadas con el cliente. Se denota que un Sistema de Gestión de Calidad se trata de la interacción que tiene la empresa con el cliente, enfocado al logro de los objetivos, con la intención de satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de ambas partes (Moreno, 2017).

Respecto a lo anterior, se entiende que el manual de calidad es de suma importancia, ya que el autor se plasma a detalle lo que ofreceremos a nuestros clientes. Por esto, debe darse a conocer de manera general a todos los integrantes de la empresa con el fin de que estos entiendan perfectamente todos los ámbitos por los cuales puede circular una negociación con el cliente. Todo esto no puede ser posible sin un Sistema de Gestión de Calidad, ya que este asegura el cumplimiento de la correcta interacción que tiene la empresa con el cliente, enfocado en priorizar el logro de los objetivos para brindar una experiencia que asegure satisfacción de la necesidad del mismo, cumplimiento con los requisitos y consumir las expectativas.

Para lograr lo anteriormente descrito, bien menciona (Villanueva, 2012) que el aseguramiento es imprescindible, ya que esta es la etapa que se encarga de las acciones planificadas, permitiendo proporcionar la confianza adecuada para que un producto o

servicio cumpla con los requisitos de calidad. Por otro lado, menciona que la calidad total es aquella gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativa de sus clientes y de sus empleados, utilizando los recursos que dispone, tanto de personas como de materiales, tecnología y sistema productivo.

Según lo antes expuesto por el autor, se revela que un Sistema de Gestión no sería posible sin un aseguramiento, ya que en esta parte del proceso es donde se ejecutan acciones previamente planificadas que brindan confianza a la empresa y a sus colaboradores, tomando en cuenta que su producto o servicio cumplirá con los requisitos de calidad adecuados. De la misma manera, se menciona a la calidad total, puesto que por medio de esta gestión se compensa al cliente y a sus empleados, en cuanto a sus necesidades y expectativas por medio de sus recursos tecnológicos, de producción o materiales.

Respecto a este último, (Evans, 2015) menciona que un sistema es un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización interrelacionadas para lograr los objetivos de ésta. Mientras que para (Feigenbaum, 2017), un sistema es un grupo o patrón de trabajo de actividades humanas o de máquinas que interactúan, dirigido por información que opera sobre o en materiales directos, información, energía o seres humanos para lograr un propósito u objetivo específico en común. Los sistemas son entonces, aquel conjunto de actividades que interactúan, se guían principalmente por información para lograr propósitos. Ambos autores van acorde con lo relacionado al concepto de un sistema, se está hablando de un grupo de actividades que se ejecutan dentro de una organización con un fin en común, sin importar los medios, ya sean humanos, de maquinaria, información, entre otros elementos.

La gestión de la calidad se puede implementar por medio de un sistema el cual se denomina Sistema de Gestión de la Calidad. Este requiere la participación de todos los integrantes de la empresa. De acuerdo con (Feigenbaum, 2017), los sistemas para la calidad se inician con el principio básico del control total de la calidad, ya que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de la compañía o planta por la importancia que cada fase tiene por derecho propio, de esta

manera el sistema de calidad total es el fundamento del control total de la calidad.

Un sistema de calidad es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la empresa, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la empresa de una forma eficiente, eficaz y más práctica, para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad. (Feigenbaum, 2017)

Según lo que añade el anterior autor, es importante denotar que se puntualiza la importancia de la participación de toda la empresa en el Sistema de Gestión de Calidad, ya que lo que se busca con este principio es que la calidad sea controlada a totalidad, de principio a fin, donde están involucradas todas las áreas de la compañía o planta, sin olvidar que cada fase individualmente es tan importante como el resultado que se busca.

Por su parte, (Zúñiga, 2016), menciona que el Sistema de Gestión de la Calidad es dinámico, puede adaptarse y cambiar, se basa en el conocimiento de las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes. Por consiguiente, (Bonilla, 2010), entiende que el Sistema de Gestión de la Calidad tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos al establecer procedimientos acordados con los integrantes de la organización, que guiarán los esfuerzos para lograr un éxito empresarial, creando una satisfacción completa en los clientes, minimizando costos y exigiendo un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa, con armonía, motivación y control total de las acciones, basándose principalmente en la mejora continua de los procesos; además, aporta una sólida ventaja competitiva propia y sostenible en el tiempo.

En relación a lo expuesto, se enfatiza la dinamicidad del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que este puede adaptarse y hacer los cambios necesarios dependiendo los requerimientos de los clientes. Esto no solamente asegura la satisfacción de los mismos, sino que muchas veces resulta en mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa como también en oportunidades de reducir los costos y más importante aún vigencia de la compañía, por ende, estabilidad frente a sus competidores.

1.1.1 Términos y definiciones relevantes

Auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad: las auditorías son evaluaciones para determinar la proporción de los requisitos que se han superado y cuáles no, de manera que se conoce la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y se procede identificar las oportunidades de mejora.

Calidad: se define como la percepción que el cliente tiene de un producto o servicio, clasificando de mejor o peor en comparación con otros de su misma familia.

Colaboradores: conjunto de personas que tienen a su cargo responsabilidades dentro de una empresa para lograr propósitos comunes.

Gestión de calidad: acciones relacionadas a la calidad, dirigidas a controlar y planificar las actividades de una empresa.

Mejora continua: cuando se busca acrecentar la satisfacción de los clientes y de los colaboradores de la empresa de manera que la calidad aumente por igual.

Política de la calidad y objetivos de la calidad: son aquellos que instituyen para facilitar un punto de referencia para organizar la empresa con una meta establecida según los recursos económicos y humanos.

Requisito: cualidad o circunstancia que se requiere para lograr algo en concreto.

Sistema: elementos afines estableciendo una acción para conseguir un objetivo.

Sistemas de Gestión de la Calidad: elementos afines para establecer acciones para conseguir y gestionar que los objetivos referidos a la calidad sean cumplidos.

1.1.2 Características del Sistema de Gestión de Calidad

La gestión de calidad busca satisfacer al cliente con fines varios, también influye de manera directa a que los miembros de la empresa alcancen el mayor grado de productividad, procurando siempre la excelencia en su nivel de ejecución de sus labores. Se expone en su afirmación demostrando que el Sistema de Gestión de Calidad, busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, al tiempo que se aspira lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa, para que genere mayores utilidades, con la importancia de alcanzar niveles óptimos de excelencia, también, puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado, aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad. (Palma, Merizalde, & Fernandez, 2018)

Estos autores también afirman, que el objetivo de la ISO es conseguir unanimidad ante posibles soluciones que cumplan con las obligaciones comerciales y sociales, tanto de los clientes como los colaboradores, a sabiendas de que la misma se cumple de manera arbitraria, esto es debido a que hablamos de una gestión no gubernamental, y que, además, no cuenta con la jurisdicción para demanda desempeñada como tal. Sin embargo, los autores aseveran que el objetivo primordial y la justificación de que la calidad existe, se debe al cumplimiento de las expectativas y requerimientos de los clientes. A pesar de que la ISO tiene como objetivo principal lograr acuerdos donde se cumplan las obligaciones comerciales y sociales, y esto no de manera opcional al no ser de gestión gubernamental y sin jurisdicción, su presencia es importante para preservar la calidad en lo que esperan y requieren los clientes. (Palma, Merizalde, & Fernandez, 2018)

Por su parte, (Canon, 2021) afirma que existe dentro de las cualidades del Sistema de Gestión de Calidad, los llamados sistemas ISO 9001, estos al ser personalizados al 100% se adaptan a las actividades y necesidades del cliente. Para ello se diseñan desde cero procesos, indicadores y operativas, como también se pueden adaptar a los que ya existían en la empresa, muchas veces actualizando los procesos a lo que exige los tiempos de hoy. Procesos internos que pueden ser desde la prestación del servicio hasta

las compras, todos son gestionados y controlados por la estructura creada bajo el sistema. Lo que fortalece la relación con los clientes, proveedores y empleados, como también facilita el monitoreo y medición de los indicadores lo que mejora el análisis de la eficiencia y eficacia a la hora de ejecutar todo lo planeado con anterioridad, en miras de buscar mejorar lo ya establecido.

1.1.2 Componentes del Sistema de Gestión de Calidad

El Sistema de Gestión de Calidad se compone de cinco elementos fundamentales, uno de ellos es la Estructura Organizacional, que viene siendo la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Quiere decir que es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo con sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma. (Palma, Merizalde, & Fernandez, 2018)

Dentro de los componentes del Sistema de Gestión, se logra destacar la estructura organizacional, ya que por medio de esta se establece el escalafón dentro de la empresa, esto se hace definiendo las funciones y responsabilidades de los empleados según la necesidad de la organización para lograr sus objetivos. La planificación es otro de los elementos fundamentales del Sistema de Gestión de Calidad, ya que sin este no podría ser posible trazar una guía que nos permita lograr las metas y objetivos de la organización. Esto se hace por medio de un conjunto de actividades definidas previamente luego de contestar ciertas preguntas claves. Estos autores también añaden que la planificación es la estrategia que utiliza la empresa, donde se constituye un conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Para que exista una correcta planificación dentro de la organización, es importante conocer las siguientes preguntas en: ¿A dónde queremos llegar?, ¿Qué vamos a hacer para lograrlo?, ¿Cómo lo vamos a hacer?, ¿Qué vamos a necesitar? (Palma, Merizalde y Fernández, 2018).

Los tres elementos restantes son recursos, procesos y procedimientos. Cuando se habla de recursos se refiere a todo lo que necesita la organización para su correcto

desempeño, desde la parte humana, hasta el capital o la infraestructura. Luego de obtenido los recursos, comienza el proceso, esto no es más que la transformación de los elementos de entrada en servicio o producto, y por último el procedimiento. Ya que ahora tenemos los recursos, sabemos el proceso debemos llevarlos hacia el fin que queremos. Para ello tenemos que definir los pasos a detalle de como ese elemento de entrada se convertirá en lo que queramos brindar. Algo importante es que, según la complejidad, la organización puede decidir si documentar estos o no. (Palma, Merizalde y Fernández, 2018)

Según Cortés (2017), los componentes esenciales de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO9001:2015, se encuentra el enfoque al cliente, que es donde las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. También está el liderazgo, que es cuando los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización, ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización. Otro de los componentes es el compromiso de las personas, quiere decir la dirección, ejecución y verificación de las actividades que influyen en la calidad, estas son necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, y por último está el enfoque a los procesos, que el objetivo clave está en determinar las necesidades y expectativas de los clientes entradas en la organización para ofrecer productos y servicios salidas de la organización que satisfagan las mismas.

1.2 Norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015, es la que especifica los requisitos que un Sistema de Gestión de Calidad, la misma debe ser aplicada en una organización para que esta pueda demostrar su habilidad para proporcionar los productos adecuados que satisfagan las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas (Sánchez, 2017). Por otra parte, Ibañez (2017) resalta que el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, tiene un gran aporte a las empresas, un impacto significativo en el área económica, social y cultural, tomando en cuenta que esto genera a los colaboradores,

motivaciones, metas y políticas organizacionales. La norma ISO 9001, también aporta un gran crecimiento sostenible en las organizaciones, y esto permite que contribuya con grandes beneficios para la empresa, relacionados con el uso eficiente de los recursos, la mejora de los procesos y el aumento de la satisfacción del cliente. En ese sentido, el autor Medina (2017) menciona que el Sistema de Gestión de Calidad se complementa bastante con la norma ISO 9001:2015, ya que éste proporcionaría un modelo a seguir para establecer y operar un sistema de gestión, y esto tiene como ventaja la experiencia mundial de gestión y de buenas prácticas. La familia ISO 9001 trata algunos aspectos de la gestión de calidad y proporcionan la orientación y las herramientas necesarias para las organizaciones que desean asegurar que sus servicios y productos cumplan con los requisitos de los clientes, de modo que la calidad mejore de manera continua.

En ese mismo contexto, notamos que múltiples autores están de acuerdo al beneficio que se obtiene a través de la norma ISO 9001:2015, ya que la empresa va acorde con los requisitos que un Sistema de Gestión de Calidad y desde su distinta óptica reconocen los beneficios que obtienen las empresa al momento de aplicarlo. Desde funcionamiento hasta su influencia en lo social, económico y cultural. Además, de reconocer su influencia en el crecimiento sostenible de las mismas. Un punto importante es que al ser una norma estandarizada mundialmente, estamos hablando de un registro de vasta experiencia de clase mundial probado en distintos escenarios del mundo. Es por esto que se puede decir que las organizaciones que desean asegurarse de que brindarán un servicio y producto de vanguardia que cumpla con los requisitos que exigen los clientes, y que pretenden cuidar la calidad continua.

La norma ISO 9001:2015 aborda todas aquellas acciones que enfatizan un correcto Sistema de Gestión de la Calidad, como es el desarrollar, implementar y mejorar la eficacia, permitiendo extender la satisfacción del cliente. Desde el momento en que nos referimos en enfoque a procesos, se consiguen resultados afines y predecibles, resultando estos más eficaces y eficientes cuando las acciones se conciben y gestionan como procesos conexos que trabajan como un sistema afín. Además, el autor menciona que, si las empresas ponen atención continua a realizar mejoras dentro de ellas, esto

logrará que sus niveles de desempeño sean optimizados y que los cambios que se generen concuerden con las condiciones internas y externas de la organización. (Martinez, 2015)

Correspondiendo a lo expuesto, se puede afirmar que la norma ISO abarca de manera precisa todas las acciones necesarias para el correcto funcionamiento de la organización, influenciando de manera directa al cliente y su complacencia. Se plantea que una vez los procesos denotan resultados satisfactorios y predecibles, las acciones se perciben que tienen un fin en común. El autor expone que, si las empresas tienen un nivel de importancia en mejorar internamente sus procesos, funcionarían de manera óptima y estarían en un constante crecimiento.

La norma ISO-9001:2015, es un instrumento valioso para el Sistema de Gestión de Calidad, ya que establece los requerimientos por cumplir. Esta norma fue estructurada como una norma coherente para los sistemas de gestión, y se puede utilizar de manera completa. La norma ISO 9001 especifica los requisitos a cumplir por un Sistema de Gestión de Calidad y se utiliza internamente por las organizaciones para certificarse. Su objetivo principal es diseñar un sistema de gestión eficaz, para dar cumplimiento a los requisitos, especificaciones o necesidades del cliente. La norma ISO se utiliza específicamente en los casos en que se necesite demostrar la capacidad de una empresa para suministrar un producto por el cliente. Su requisito principal es lograr la satisfacción del cliente, evitando la no conformidad en todas las etapas (Ortiz, 2016). Según González (2015), la norma ISO9001:2015 está orientada hacia un enfoque preventivo que se acentúa con los aspectos referidos a actividades de riesgo, reconociéndolos dentro de la empresa y realizando las actuaciones imprescindibles para evitar que se produzca. “De este modo se podrá obtener una buena producción y alcanzar la satisfacción de los clientes” (González, 2015).

El objetivo de la norma ISO 9001, es facilitar coherencia a los sistemas de gestión ya que al especificar los requisitos para poder certificarse con la misma y determinar que cumple con un Sistema de Gestión de Calidad con el objetivo de enfocarse al cliente, esto demuestra que esta empresa es capaz de lograr la satisfacción total del cliente.

Mientras que otro autor asegura que su mayor virtud es la prevención, sobre todo en actividades de riesgo, ya que logra hacer reconocimiento dentro de la organización y demuestra como actuar para evitar que esto tenga consecuencias, de este modo no se detiene la productividad de la misma y el cliente sigue siendo satisfecho.

1.2.1 Características de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO9001:2015.

Según López (2015), la norma ISO 9001:2015 ha establecido unos requisitos mínimos para la política de calidad en todas sus ediciones, como los de incluir un compromiso explícito para el cumplimiento de los requisitos y la orientación hacia la satisfacción del cliente y la mejora continua. Esta política de calidad debe cumplir al 100% con los requerimientos en los servicios prestados por medio del compromiso del personal, asegurando llevar una capacitación continua y actualización tecnológica de vanguardia para lograr el objetivo de ser líderes en calidad beneficiando a todos los clientes.

Dentro de las características principales de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO9001:2015, se halla el perfeccionamiento continuo, que debería ser el objetivo permanente de la organización, este se define como actividad recurrente para mejorar el desempeño. Se encuentra también la toma de decisiones basada en hechos, la cual se establece en las definiciones, la mejora de la calidad es la parte de la gestión de la calidad enfocada en aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de la calidad, y, por último, las relaciones mutuamente benéficas con los proveedores y otras partes interesadas, quiere decir que de las medidas esenciales está la satisfacción del cliente pues permite evaluar y validar el cumplimiento de los requisitos. Sin embargo, para prevenir la aparición de problemas de calidad a lo largo de todo el sistema y alcanzar los objetivos de forma consistente, la medida debe ser realizada a lo largo de toda la red de procesos interrelacionados con el fin de verificar la eficacia de las acciones y soluciones adoptadas (Cortés, 2017).

La norma ISO en todas sus ediciones como parte de sus políticas de calidad, han establecido un compromiso explícito para las organizaciones en las que estas deben

estar en concordancia con la satisfacción del cliente y la constante mejora. Para esto establece que debe haber un compromiso del personal de que tomarán la capacitación continua que le ofrezca la empresa en todas las actualizaciones tecnológicas y de vanguardia con tal de lograr el objetivo de ser parte de los líderes de la calidad en beneficio de los clientes. Es bueno tener en cuenta que un sistema bajo la norma ISO9001:2015 está siempre perfeccionándose para mejorar el desempeño. También toman las decisiones basadas en hecho, siempre procura la mejora de la calidad buscando aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad que se espera y, por último, siempre vela por que las relaciones sean de beneficio mutuo tanto de proveedores como otras partes interesadas.

1.2.2 Beneficios de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO9001:2015

Es de gran beneficio administrar una empresa bajo el enfoque que da un Sistema de Gestión de Calidad, ya que da como consecuencia ser el mejor en lo que hace. Esto permite muchas ventajas en la adición de la gestión en las actividades que desarrollan las empresas, tomando en cuenta que se esperan muchos logros en la misma, uno de ellos es el cambio y eliminación de paradigmas, esto permite que los empleados se vuelvan más formales ya que registran los hechos, analizan esa información y toman decisiones informadas, controlando realmente lo que pasa en su entorno. También, como parte de los beneficios invita a la superación personal de los empleados, ya que se preparan formalmente. A partir de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, impone el trabajo en equipo y mejora la comunicación. El entorno de la organización se ve beneficiado, puesto que el sistema mismo incluye a autoridades, competencias en el mercado y todas las demás partes interesadas. La organización es más dinámica, transparente, capaz de reaccionar, pero sobre todo capaz de anticiparse a lo que vendrá en todos los sentidos, incluyendo nuevos puestos en la organización, lo que permitiría ayudarle en la globalización y el crecimiento (Moreno, 2017).

Notamos que el autor resalta, la importancia de aplicar la norma y que la empresa se administre bajo un enfoque de un Sistema de Gestión de Calidad, esto permitiría que la

organización tenga un mejor desempeño. Dentro de las ventajas que esta norma genera se encuentran: el cambio y eliminación de paradigma y el resultado de una documentación más precisa por parte de los empleados, teniendo constancia de todo lo que pasa en su entorno. Los empleados podrán experimentar superación tanto profesional como personal, gracias a la preparación formal que esta norma requiere. Es de gran beneficio este sistema, ya que se integran autoridades, competencias y demás partes interesadas, resultando una organización capaz de reaccionar a los cambios y adaptarse a los nuevos tiempos incluyendo poder anticiparse a situaciones o tener estructurado nuevos puestos, lo que asegura un crecimiento constante en la empresa.

La norma ISO 9001:2015, fue estructurada para los Sistemas de Gestión de Calidad, de tal manera que sea complementaria, las cuales se puede utilizar en forma independiente. Esta norma, especifica los requisitos a cumplir por un Sistema de Gestión de Calidad y se utiliza internamente por las organizaciones para certificarse o con fines contractuales, lo que permite diseñar un Sistema de Gestión eficaz, para dar cumplimiento a los requisitos, especificaciones o necesidades del cliente, es por esta razón que la aplicación de la norma ISO 9001 es de gran beneficio para la organización (Ortiz, 2016).

En ese mismo ámbito, se asevera que las organizaciones se benefician de forma directa gracias a la intención que tiene la norma para organizar todo lo relacionado a la empresa, respondiendo a los requisitos y necesidades del cliente por más específico que sea. Todo esto por medio de directrices exactas de cómo debe actuar un Sistema de Gestión de Calidad una vez estas ya se han certificados.

Es importante señalar que el Sistema de Gestión de Calidad enumera algunos beneficios importantes para la empresa. Dentro de ellos se encuentra el aumento de la rentabilidad al optimizar y mejorar la ejecución de los procesos, la reducción de costos al garantizar la eficacia y mejorar la eficiencia de las operativas, aumento de la satisfacción de clientes al disponer de una sistemática de medición y retroalimentación de su nivel de satisfacción, obtención de puntuación extra en adjudicaciones y concursos del mercado, diferenciación positiva frente a competidores al ofrecer mayores y mejora de la imagen empresarial frente a consumidores, usuarios y proveedores (Canon, 2021). A pesar de

que esta norma está enfocada en la satisfacción del cliente, también las empresas se benefician grandemente del Sistema de Gestión de Calidad, ya que ayuda a que la rentabilidad aumente, logrando la optimización y mejora de los procesos, la reducción de costos por eficacia operativa y obteniendo un mejor entendimiento del cliente de acuerdo con la retroalimentación constante del mismo.

Según Cortés (2017), la norma ISO 9001:2015 va más allá de este cambio cultural sin abandonar, por otra parte, los logros de las ediciones anteriores. En definitiva, la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 les brinda a las organizaciones los siguientes beneficios que son: la facultad de suministrar frecuentemente productos y servicios que compensen los requisitos del cliente, así como los procesos legales y reglamentarios, suministrar oportunidades ligadas con su contexto y objetivos, la posibilidad de exponer la aceptación que ha manifestado el cliente según especificaciones a evaluar.

Como conclusión de esta parte, se puede concluir que la norma ISO 9001:2015 contempla como parte de los componentes esenciales del Sistema de Gestión de Calidad, un enfoque a los clientes, tomando en cuenta las necesidades presentes y futuras de estos, esto es por el logro de la dependencia que crea la organización para sus clientes. Uno de los valores más resaltados es resultado de esta norma, es el liderazgo, ya que los encargados de la organización definen hacia dónde va dirigida la empresa y el logro de sus objetivos, siendo así el propósito principal de la misma. Es importante también, contar con un ambiente que sea propicio para el normal desarrollo de la actividad. También, el compromiso que muestran los colaboradores al momento de ejecutar su función, se obtienen mejores resultados de calidad y por último el enfoque de los procesos, que no es más que tomar en cuenta cuáles son las expectativas y necesidades de los clientes de la organización, de modo que se pueda velar por que los servicios y productos de la misma, satisfagan a estos.

En ese mismo contexto, la estructura organizacional juega un papel muy importante para llegar a las metas propuestas dentro de una empresa. Incluso se puede afirmar que marca el paso para gestionar los procesos comunicativos entre los departamentos y/o

encargados, así como asegurar la continuidad en la realización de las tareas pendientes, logrando que los colaboradores puedan ser entes más productivos y consecuentes con sus responsabilidades. Por su parte, la planificación es otro eslabón fundamental para que el Sistema de Gestión de Calidad no sea una propuesta para tener solo en documentos. Se debe indicar de qué disponemos, qué se quiere lograr y cómo lo lograremos. Es un paso a paso para organizar las ideas y llevar a todo el equipo de trabajo al éxito en el ámbito laboral.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA OFICINA DE ABOGADOS DRA. KENNIA SOLANO & ASOCIADOS

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA OFICINA DE ABOGADOS DRA. KENNIA SOLANO & ASOCIADOS

El objetivo del presente capítulo es presentar un diagnóstico de la empresa de estudio, el cual pretende exponer las fortalezas y debilidades de esta, así como describir el contexto del mercado al que pertenece. Además, evaluar las políticas y procedimientos realizados en la firma de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados, con el fin de poder demostrar en los resultados el impacto que atraería contar con un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO9001:2015.

2.1 Aspectos generales de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados, se encarga de brindar servicios legales en general, tales como: elaboración de contratos, legalizaciones, gestiones de títulos de inmuebles, desalojos y gestión de cobros, uno de sus principales servicios es la gestión de cobros enfocado en el área de cobros compulsivos como abogados externos, ofrecidos a empresas que poseen carteras de clientes morosos. En sus inicios, la oficina de abogados comenzó brindando estos servicios de cobros a Entidades de Intermediación Financiera reconocidas con productos como los préstamos personales y las tarjetas de créditos, que ofrecían esas empresas a sus clientes, y los mismos eran calificados como clientes morosos. Al pasar de los años, la Oficina de Abogados ha ido ampliando sus servicios de cobro a servicios de consumo masivo como son los servicios de telecomunicaciones.

Siendo el servicio de cobros compulsivos uno de los principales que ejerce esta empresa, como se ha mencionado anteriormente, denotan la importancia de tomar como referencia, las normas, los criterios, las guías, experiencias anteriores y condiciones para el cumplimiento de los objetivos principales de esta organización. También los valores de la organización, que permite el sentido común, orden de prioridad para sus clientes, el trabajo en equipo, la facilidad de comunicar y el desarrollo profesional que existe entre los colaboradores.

Para realizar sus actividades en el horario laboral, la Oficina cuenta con (15) empleados: (1) Gerente General, (1) Encargado de Recursos Humanos, (5) Abogados, (6) Gestores de Cobro, (1) Recepcionista y (1) Encargado de Suministro. Es un despacho que cuenta con profesionales acreditados con la experiencia de más de 20 años en el ámbito jurídico, caracterizados por valores de ética, profesionalismo, honradez y compromiso, brindando servicios desde pequeñas a grandes empresas a nivel nacional e internacional.

2.1.1 Cuestiones relevantes relacionadas con la regulación de su actividad

Independientemente de la rama dentro de la abogacía que sea requerida, la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados, se rige por regulaciones estrictas, en las que se consideran unas garantías al momento de que el cliente opta por contratar sus servicios. Estas garantías se conforman de la siguiente manera:

- Calidad de formación, donde los abogados tienen formación profesional y se mantienen en constante actividad para forjarse aún más como mejores practicantes.
- Calidad deontológica, donde los abogados que componen su equipo siempre estarán sujetos al código deontológico del Colegio de Abogados de la República Dominicana, al que deben pertenecer por imperativo legal.
- Calidad de responsabilidad civil, donde por imperativo legal, el equipo de trabajo queda protegido por medio de un seguro de responsabilidad civil, el cual ante cualquier error o negligencia que suceda en el ejercicio de sus labores, el mismo le compensará por daños y perjuicios.

2.1.3 Sistemas de costes o control de gestión utilizados

El bufete de abogados se apega al sistema de control de gestión, con el objetivo de brindar un amplio alcance de los recursos, permitiendo según su criterio, fácil control y seguimiento de los procesos administrativos y legales. Además, tratan de enfocarse en siempre mejorar el desempeño de los abogados en contraste con los objetivos ya establecidos. Dentro de los elementos que utiliza se encuentran: la elaboración de un

plan estratégico, de los mapas de procesos y de un control de sus recursos materiales.

En cuanto al plan estratégico, se elabora cada dos años y el último fue elaborado en el 2020 abarcando el período del 2020 al 2022. La Oficina de Abogados dentro de su plan analiza un conjunto de datos e informaciones tanto internos como externos, con el fin de poder obtener el estado actual del bufete y lo que les rodea, para que de esta manera puedan categorizar las debilidades, fortaleza, oportunidades y amenazas que tienen como firma. Esto es realizado por los socios, involucrando a su personal.

Los mapas de procesos son elaborados por cada dueño del proceso y luego es revisado por la Gerencia. Estos son revisados cada cinco meses con el fin de conocer la relevancia de las actividades y tareas que llevan a cabo dentro del bufete, así como los controles de posibles riesgos en su ejecución.

En referencia a los recursos materiales y humanos, el equipo administrativo realiza un levantamiento cada seis meses, siendo este revisado posteriormente por la Gerencia. Se realiza con la finalidad de lograr todos los objetivos propuestos, agrupando la cantidad de recursos con los que cuentan.

2.1.4 Fortalezas y Oportunidades

Las descripciones presentadas han sido realizadas mediante una entrevista al personal que colabora en las principales entradas económicas de la empresa y a la gerente, de manera que se pusiera tener un amplio conocimiento de las distintas opiniones.

Se destaca dentro de las fortalezas de la Oficina de Abogados, su amplia cartera de clientes, gracias a la entrada de empresas internacionales, lo que les permite ampliar el potencial de captar nuevos clientes, como también contar con un material de trabajo. Esto les facilita guiar a los colaboradores a un mismo objetivo.

Como parte de los aspectos positivos de la Oficina se observó, mediante la visita a las instalaciones, que cuentan con una buena organización interna, se denota también a lo

largo de las entrevistas el dominio y liderazgo que tienen sus abogados. Además, cuentan con instalaciones y materiales de trabajo adecuado, así como el acceso a las tecnologías, aunque no fue observado que las aprovecharan a plena capacidad. En conjunto poseen estrategias de supervivencia que les facilita evitar algunas amenazas.

Otra de las fortalezas que se podría mencionar es el nivel de responsabilidad que se devela en la práctica de la Oficina de Abogados, lo que contribuye de manera positiva a la imagen general de los servicios que presta a las diferentes empresas que la oficina tiene como clientes.

La ubicación donde se encuentran sus instalaciones es en el Distrito Nacional, en la Avenida Winston Churchill, un punto céntrico y de fácil acceso para los clientes que requieran del servicio de la oficina de forma presencial. Adicionalmente, el personal está disponible en horario extendido atendiendo a las necesidades urgentes de clientes a través del correo electrónico y llamadas a celulares.

La Oficina de Abogados tiene oportunidades de crecimiento, tanto a nivel de la cartera de clientes como de la ampliación y diversificación del catálogo de servicios que ofrece. Además, tienen oportunidades de mejorar en cuanto a sus recursos tecnológicos con la finalidad de agilizar las tareas realizadas por los colaboradores de la oficina y tienen la posibilidad de aplicar mecanismos de diferenciación con relación a la competencia.

2.1.5 Debilidades y Amenazas

Tomando en cuenta que el levantamiento de las debilidades y amenazas fue realizado a través de una entrevista al personal que colabora en la empresa y a la gerente, a primera instancia un aspecto negativo de la situación actual que se encuentra en la Oficina de Abogados, es la falta de organización en los expedientes de los casos de los clientes. Para esto se le propuso una mejora en la organización de los expedientes jurídicos y dar seguimiento a los procesos legales de sus clientes de manera más formal y apropiada, lo que les permitiría disminuir algunos errores y aumentar la eficacia de la organización.

Como parte de las amenazas que tiene la oficina de abogados podemos mencionar las siguientes:

- Aparición de nuevos competidores: Aunque esta sea una debilidad externa a la Oficina de Abogados, esta puede permitir pérdida de clientes o empleados.
- Crisis económicas: Puede perjudicar tanto a la empresa como a los colaboradores para continuar con la posibilidad de seguir brindando el servicio.
- Inestabilidad política: Esto puede afectar los procedimientos judiciales.
- Falta de retroalimentación sobre la gestión del equipo: Esto es debido a que la mayoría de los socios son abogados con poca o ninguna experiencia de gestión empresarial, lo que dificulta que puedan obtener los resultados al nivel que probablemente podrían hacerlo con su personal existente.
- Falta de un Departamento de Recursos Humanos: Esto permite la imposibilidad de captación de buenos talentos y la creación de perfiles de puestos dentro de la Oficina.
- Carencia en la presencia en los medios digitales: En este caso podemos notar que este bufete carece de página web y no tienen presencia en los medios digitales.

2.2 Políticas y procedimientos realizados en la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados

A partir del levantamiento previamente descrito, se pudo constatar que la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados trata de mantenerse siempre a la vanguardia en cuanto a cambios normativos y la evolución de la profesión, buscando aportar valor a la sociedad y en dar siempre respuestas precisas en el tiempo indicado. Además, procura que sus colaboradores estén apegados en el cumplimiento de las leyes, lo que les permite poder prever riesgos legales y estratégicos para su clientela, comprometidos en proteger siempre los intereses de los mismos. Para el diagnóstico se sostuvo

entrevistas con el personal clave de la Oficina de Abogados, así como la revisión de la documentación que sustenta sus políticas y procedimientos.

Parte de los atributos que maneja la Oficina de Abogados, es la transparencia y honestidad de todo el equipo en defensa de los valores que les constituyen como sociedad, y sobre todo, pensando en una sostenibilidad económica de modo que ningún cliente se sienta excluido a nivel socioeconómico, siendo una empresa basada en la democracia institucional.

Su proceder está basado en las referencias, experiencias anteriores, condiciones y sentido común, como también por orden de prioridad para sus clientes. Esto es logrado gracias al trabajo en equipo, la facilidad de comunicar y el desarrollo profesional que existe entre los colaboradores, lo que les permite cumplir con los objetivos principales de la organización. Sin embargo, no entregaron evidencias de que estuvieran documentadas todas las políticas y procedimientos.

En cuanto a la asignación de casos a oficinas de terceros, se rigen contratando una firma que pueda cumplir con los requisitos dispuestos para que se pueda llegar a un acuerdo de cobertura integral y contrato de confidencialidad, ya que se mantienen siendo el ente principal, para que les ayude únicamente en una cuestión determinada o en diversas, trabajando de esta manera en conjunto, sin desligarse del cliente.

Es por esto, que esta oficina trabaja estrechamente con diversas empresas para realizar el cobro de las cuentas que presentan atrasos. El trabajo que se realiza se ha destacado por ser eficaz y efectivo, obteniendo un alto porcentaje de retorno y permitiendo una satisfacción alta a los clientes. Se les asegura con el servicio, una mejoría notable en las recaudaciones, respaldada por la experiencia que se ha acumulado sirviéndole a instituciones, que gozan de un prestigio bien ganado en la sociedad dominicana.

Dicha oficina cuenta con políticas de obtención de datos del cliente, donde se puede ver un procedimiento ineficiente de forma manual, sin la utilización de una base de datos que sirva para almacenar la información de los clientes y a la vez para su futura consulta.

Esta situación dificulta el tiempo empleado para consultar informaciones específicas de un caso, seguimiento a los procesos judiciales y la facturación de los servicios prestados a los clientes.

Además, la firma tiene una política del derecho de los titulares de los datos, donde el cliente debe cerciorarse de la información enviada en primera instancia a la firma, debido a que luego de ser recibida, la firma no le permite realizar modificaciones de las informaciones entregadas.

La oficina de abogados se encuentra comprometida a cumplir con los requisitos que necesita el cliente, principalmente los requisitos legales que son los requeridos para prestar sus servicios. Además, se preocupan por reforzar la relación entre los colaboradores, de modo que se puedan fortalecer el respeto en los procedimientos internos establecidos para garantizar la calidad del servicio prestado.

A su vez, fomentan relaciones duraderas con sus clientes gracias a su excelente orientación de ayuda, por medio de determinar sus necesidades y metas, siempre procurando lograr la culminación a tiempo de los mismos. Por eso su cartera de cliente demuestra su dedicación y comprensión real de lo que puede aportar cada uno de sus colaboradores.

El enfoque principal de las políticas y procedimientos en esta Oficina de Abogados, es la prestación de los servicios orientado al cliente basado en la inmediatez, la calidad y la ética. Esta es una combinación de la agilidad y la eficacia en la prestación de estos servicios jurídicos.

2.2.1 Objetivos de las políticas y procedimientos

De acuerdo a la visita de las instalaciones, la gerente ha afirmado que los objetivos que la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados, quienes no cuentan con la documentación de los mismos, sin embargo, persiguen los siguientes objetivos:

- Cerciorarse de la satisfacción de los clientes y el desempeño de los contratos, enfocadas en las normas legales y reglamentarias.
- Procurar la mejora constante de la prestación de los servicios especializados a partir de la definición de objetivos a ser logrados.
- Avalar que los empleados reciban un nivel de formación y motivación necesaria para que se ejecuten de manera eficiente sus actividades.
- Salvaguardar la disponibilidad de los recursos y la apropiada planificación de los procesos.

2.2.2 Componentes de las políticas y procedimientos

En la visita a las instalaciones, la gerente ha afirmado que disponen de ciertas políticas y procedimientos para organizar la oficina. A pesar de que no cuenta con un documento formal como tal, donde se pueda evidenciar los datos mencionados a continuación:

- Horario laboral de entrada y salida
- Derechos y deberes de los colaboradores
- Incluir vacaciones, permisos y días libres
- Horas extras y trabajo nocturno
- Días de pago y demás factores relacionados con el salario
- Seguridad y salud laboral
- Obligaciones del empleador
- Medidas disciplinarias

- Uso de las herramientas de trabajo e instalaciones
- El orden jerárquico de la organización

2.2.3 Objetivos organizacionales

- Integrar nuevas tecnologías en los procesos de las actividades diarias
- Posicionar la oficina dentro de los líderes del mercado
- Establecer asociaciones con terceros
- Desarrollar al personal con las miras de aumentar sus valores profesionales, calidad y servicio al cliente.

2.3 Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad en la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados

Se realizó un diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad en la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados, a través de encuentros presenciales con los colaboradores de la firma de abogados en sus instalaciones, sostenido en el primer trimestre del año 2022.

2.3.1 Técnicas de recolección de datos e informaciones

Para lograr los objetivos de la presente investigación y medir las variables de interés, se utilizó la encuesta como técnica, la cual permitió extraer de forma literal las opiniones emitidas por los participantes, permitiendo que se obtengan resultados verídicos. Se diseñaron 3 tipos de encuestas dirigidas a diferentes colaboradores según la función que realizan. Cada una de las encuestas estuvieron compuestas por 15 preguntas cerradas.

2.3.2 Descripción de la población y muestra

El universo de la población seleccionada estuvo compuesto por cinco (5) personas del primer grupo (abogados), uno (1) del segundo grupo (gerente general) y seis (6) del último grupo (gestores de cobros).

En cuanto a la población de estudio formada por los abogados, estos tienen un rango de edad de 55 años o más, de género femenino y masculino, con un nivel académico universitario o superior, cuya actividad se relaciona con las actividades de derecho descritas. Por otro lado, la gerente tiene un rango de edad de 55 años o más, de sexo femenino, con un nivel académico de maestría, mientras que los gestores de cobros tienen un rango de edad de 35 a 45 años. La selección de la población es del tipo censal, debido a que esta no requiere de una fórmula para determinar la cantidad de personas a las que se les debe de aplicar el instrumento, resultando encuestadas el total de la población.

2.3.3 Resultados de investigación aplicada

Luego de recolectar la información con las encuestas realizadas al personal de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados, pudimos obtener una imagen precisa de cómo se encuentra la situación actual de los procedimientos que realiza la firma en cuanto a evaluaciones de calidad y como impactaría un Sistema de Gestión de Calidad.

En las tablas del 1 al 11 se muestra el análisis de la frecuencia de las respuestas según los objetivos específicos planteados y los ítems considerados que lo demuestran. Las figuras mostradas son la representación efectiva de los datos en las tablas, para una mayor comprensión de las mismas. En la Tabla 1 se muestra la edad de los colaboradores encuestados según el puesto dentro de la empresa.

Tabla 1: Edad de los colaboradores

Edad	Abogados		Gerente		Gestores de cobro	
	Número	%	Número	%	Número	%
25-35	0	0	0	0	1	17
35-45	1	20	0	0	5	83
45-55	1	20	0	0	0	0
55 o más	3	60	1	100	0	0
Totales	5	100	1	100	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la oficina de estudio

De acuerdo a la edad de los colaboradores, notamos que el 60% de los abogados tienen 55 años o más, mientras que un 20% tiene de 45 a 55 años y el otro 20% restante de 35 a 45 años. En cuanto a la gerente, esta tiene 55 años o más. Por la parte del grupo de los gestores de cobro, el 83% tiene de 35 a 45 años y el 17% de 25 a 35 años (ver representación gráfica en la Figura 1).

Figura 1. Edad de los colaboradores

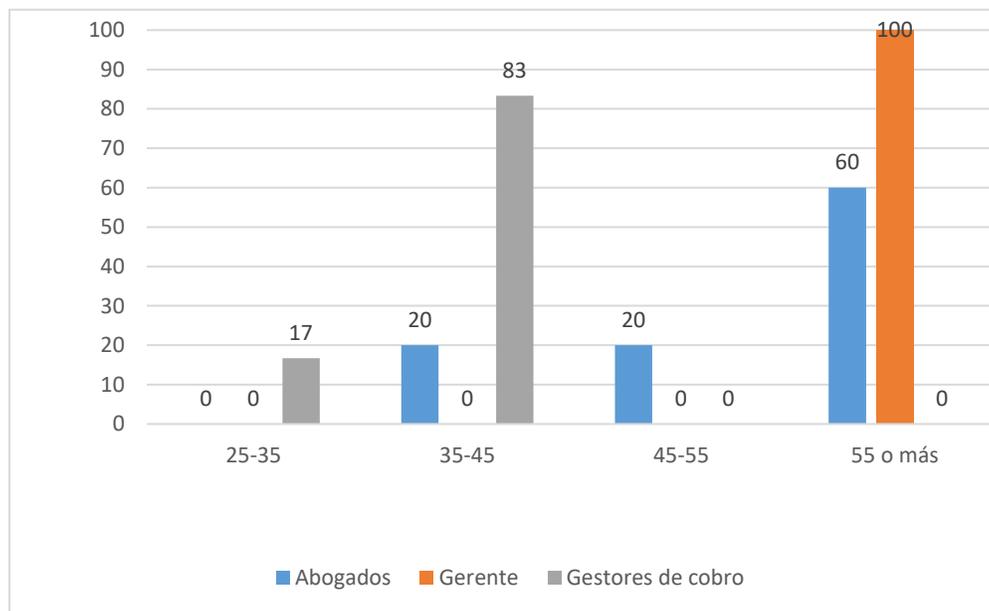


Tabla 2: Sexo de los colaboradores

Edad	Abogados		Gerente		Gestores de cobro	
	Número	%	Número	%	Número	%
Femenino	2	40	1	100	1	17
Masculino	3	60	0	0	5	83
Totales	5	100	1	100	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la oficina de estudio

En la Tabla 2, se detalla la distribución de los colaboradores según su cargo y su género y en la figura 2 se muestra que el 60% de los abogados, representando la mayor parte, son hombres, correspondiendo al mismo género el 83% de los gestores de cobro. Se observa que la Gerente ha elegido entre los abogados un buen equilibrio de género, sin embargo, hay una tendencia marcada en los gestores de cobro hacia una preferencia de hombres.

Figura 2. Sexo de los colaboradores

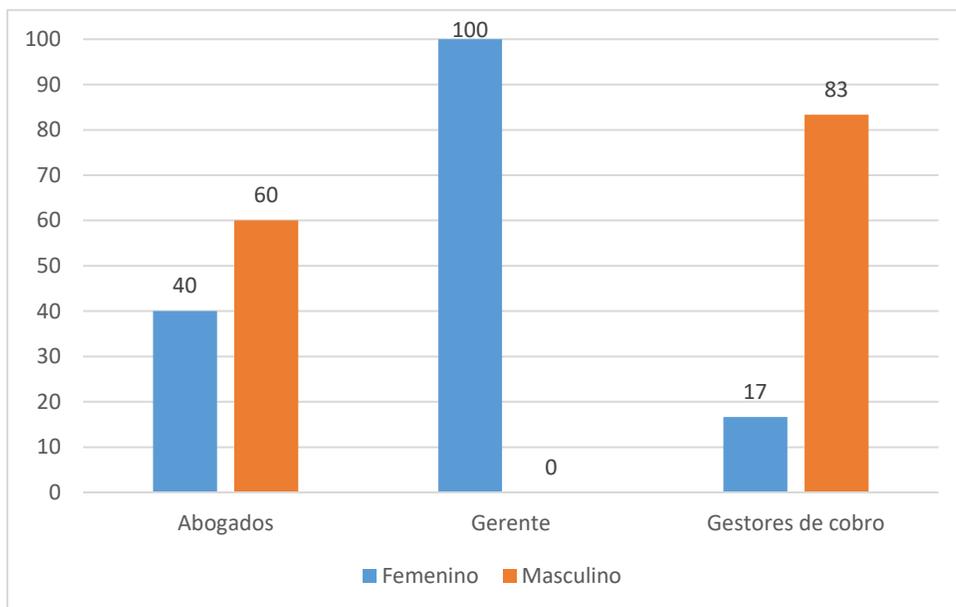


Tabla 3: Grado académico de los colaboradores

Edad	Abogados		Gerente		Gestores de cobro	
	Número	%	Número	%	Número	%
Licenciatura	3	60	0	0	5	83
Maestría	2	40	1	100	1	17
Doctorado	0	0	0	0	0	0
Totales	5	100	1	100	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la oficina de estudio

Como bien se observa en la Tabla 3, se describe el grado académico de los colaboradores. En la figura 3, se demuestra que el 60% de los abogados tiene un grado de licenciatura, mientras que un 40% de ellos tiene maestría. Por parte de la muestra que compone a la gerente, esta tiene un grado académico de maestría. En cuanto a los gestores de cobros, el 83%, siendo la mayoría de ellos licenciados y un 17% tienen una especialidad, denotándose el interés de los colaboradores por mantenerse actualizados.

Figura 3. Grado académico de los colaboradores

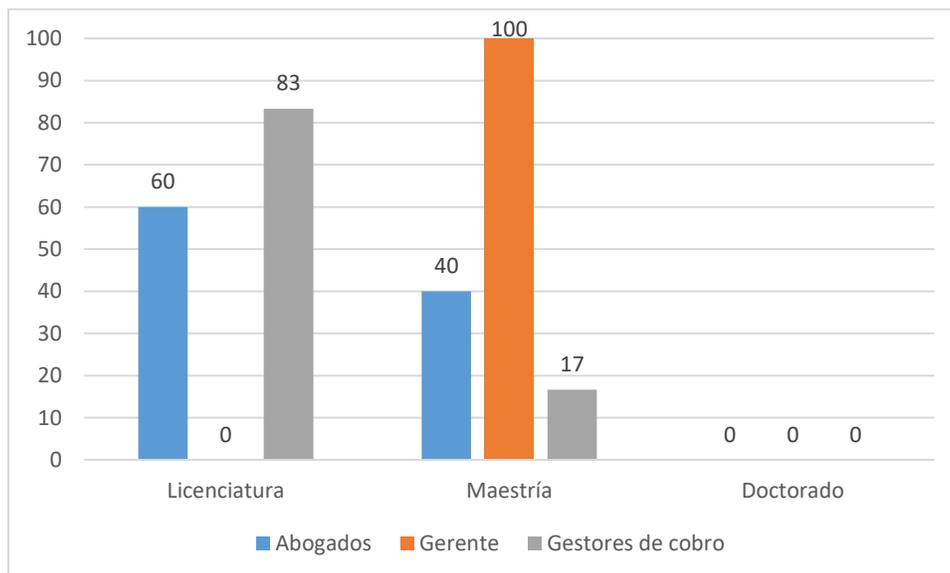


Tabla 4: Conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad

Edad	Abogados		Gerente		Gestores de cobro	
	Número	%	Número	%	Número	%
Sí	3	60	1	100	1	17
No	2	40	0	0	5	83
Totales	5	100	1	100	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la oficina de estudio

Se puede observar en la Tabla 4, el nivel de conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad que poseen los integrantes de la empresa. En la figura 4 se detalla que el 60% de los abogados asevera que tiene conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, mientras que un 40% indica que no tiene el conocimiento. La gerente, por su lado, afirma que también tiene conocimiento, concordando con ella el 17% de los gestores de cobro mientras el 83% de esta última población indicó que no tienen conocimiento sobre ello, lo cual indica que es recomendable que la gerencia realice un curso formativo para que todo el equipo valore la importancia y los beneficios que supone un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa.

Figura 4. Conocimiento sobre los sistemas de gestión de calidad

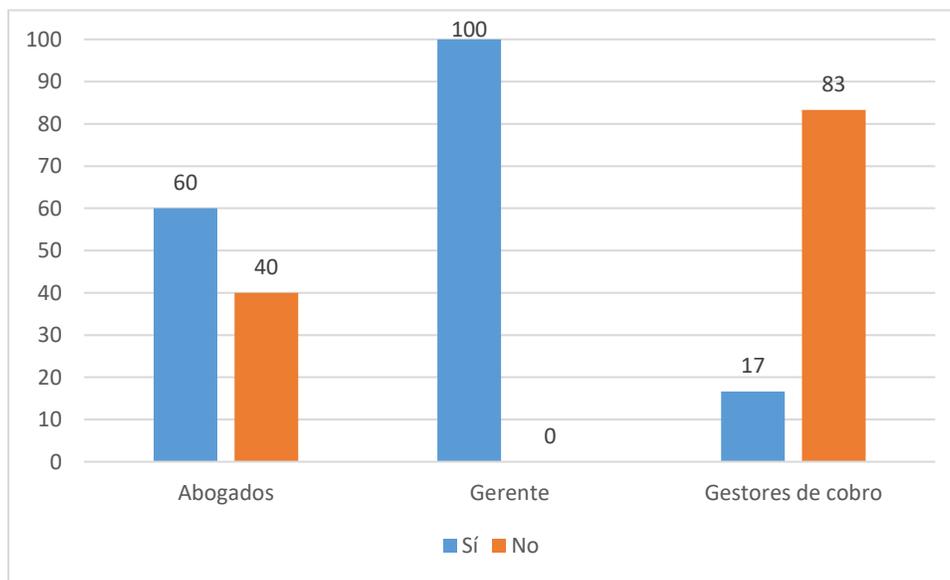


Tabla 5: Tipo de procedimientos de evaluación de calidad que se realiza en la firma

Edad	Abogados		Gerente		Gestores de cobro	
	Número	%	Número	%	Número	%
Evaluaciones periódicas a los colaboradores	0	0	0	0	1	17
Evaluaciones periódicas a los clientes sobre la firma	1	20	1	100	2	33
Cursos, charlas y/o conferencias de calidad	1	20	0	0	0	0
Ningún procedimiento	3	60	0	0	3	50
Totales	5	100	1	100	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la oficina de estudio

Se demuestra en la Tabla 5 el tipo de procedimientos de evaluación de calidad que se realiza en la firma, en la figura 5 podemos observar, que el 60% de la muestra conformada por los abogados asevera que en la empresa no se realizan evaluaciones de calidad, tomando en cuenta que el 50% de los gestores de cobro afirman esta información. El 20% de los abogados, el 100% que corresponde a la gerente y el 33% de los gestores de cobro afirman que se realizan evaluaciones periódicas a los clientes sobre la firma. Por otra parte, el 17% de los gestores de cobro indican que se hacen evaluaciones periódicas a los colaboradores. Luego de explicarle a los encuestados que no cuentan con el conocimiento de lo que persigue un Sistema de Gestión de Calidad, quienes reconocen algunas acciones que realiza la empresa para cerciorarse de cómo están realizando sus servicios. Es importante denotar que las evaluaciones son realizadas de forma personal, través de reuniones y que no existen documentaciones que demuestren un avance en diferentes periodos.

Figura 5. Tipo de procedimientos de evaluación de calidad que se realiza en la firma

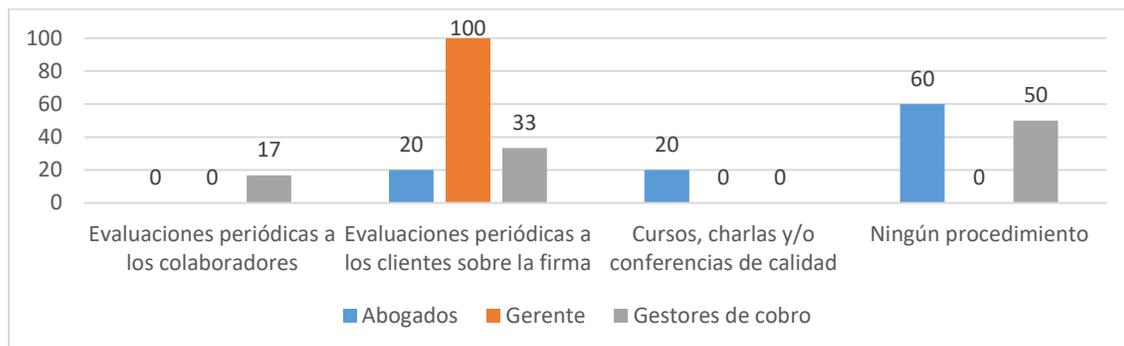


Tabla 6: Reconoce si la firma posee un manual de procedimientos

Edad	Abogados		Gerente		Gestores de cobro	
	Número	%	Número	%	Número	%
Sí	0	0	0	0	0	0
No	5	100	1	100	6	100
Totales	5	100	1	100	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la oficina de estudio

En la tabla 6 se detalla la cantidad de colaboradores de la Oficina que reconoce si la firma posee un manual de procedimientos. Como se observa en la figura 6, el total de la muestra de todos los grupos que participaron en la encuesta admitieron que la firma no posee un manual de procedimientos para poder evaluar la calidad de sus operaciones, incluyendo la Gerente General. Esto demuestra que es imperativo que la empresa proceda a formalizar sus procedimientos para organizar de manera efectiva sus operaciones.

Figura 6. Reconoce si la firma posee un manual de procedimientos

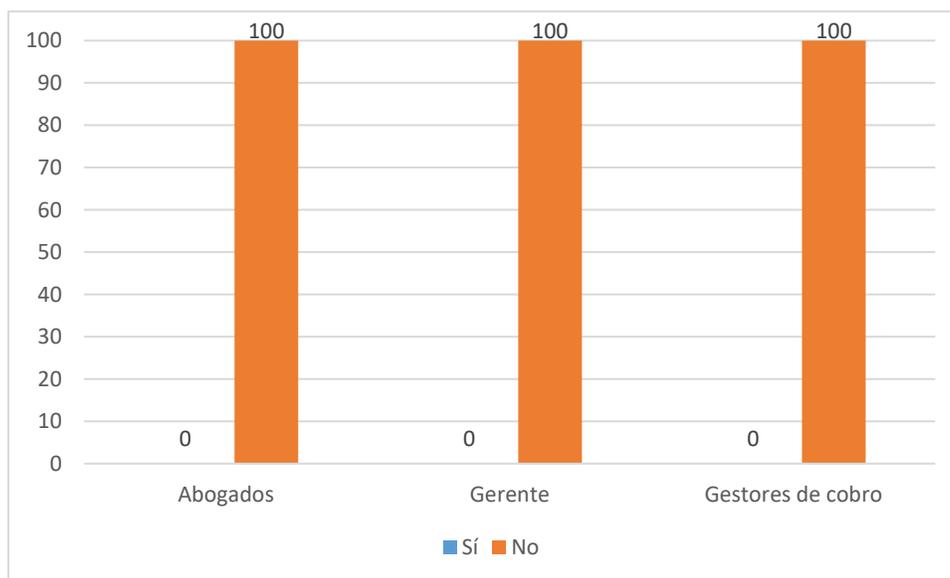


Tabla 7: Importancia de tener en su oficina un Sistema de Gestión de Calidad

Edad	Abogados		Gerente		Gestores de cobro	
	Número	%	Número	%	Número	%
Identificar informaciones relevantes para el desempeño de sus operaciones	1	20	0	0	0	0
Evaluar el desempeño de los colaboradores	1	20	0	0	3	50
Identificar posibles debilidades de las operaciones de la firma	3	60	1	100	3	50
Totales	5	100	1	100	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la oficina de estudio

En la Tabla 7 se observa la frecuencia en que los colaboradores de la empresa entienden la importancia de tener un Sistema de Gestión de Calidad. En la figura 7 se demuestra que el 60% de los abogados entienden que la importancia de tener en su oficina un Sistema de Gestión de Calidad, recae en identificar posibles debilidades de las operaciones de la firma. Dicha opinión es compartida por la gerente y el 50% de los gestores de cobros. Un 20% de los abogados entienden que permite evaluar el desempeño de los colaboradores, correspondiendo con esto el 50% restante de los gestores de cobro. El otro 20% de la muestra de los abogados indica que ayuda a identificar informaciones relevantes para el desempeño de sus operaciones. Esto revela que la mayor parte del equipo entiende que muchas de las debilidades que tiene la empresa podrían subsanarse si disponen de un Sistema de Gestión de Calidad.

Figura 7. Importancia de tener en su oficina un Sistema de Gestión de Calidad

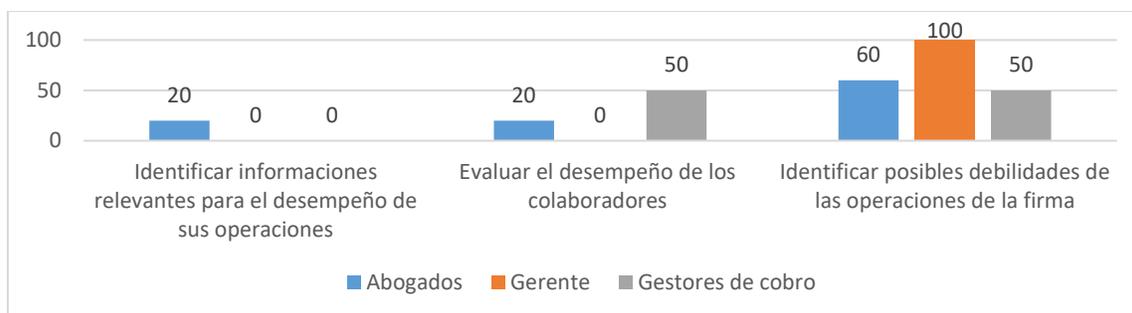


Tabla 8: Beneficios que aportaría el SGC basado en la norma ISO9001:2015

Edad	Abogados		Gerente		Gestores de cobro	
	Número	%	Número	%	Número	%
Optimizar sus recursos	0	0	0	0	1	17
Mejorar la eficiencia operativa	4	80	1	100	4	67
Reducir sus costos e incrementar sus ingresos en comparación con años anteriores	1	20	0	0	1	17
Totales	5	100	1	100	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la oficina de estudio

En cuanto al conocimiento de los beneficios que aportaría el SGC basado en la norma ISO9001:2015, en la figura 8 podemos visualizar que 80% de los abogados afirmó que esto serviría para mejorar la eficiencia operativa, concordando con esta afirmación la gerente y el 67% de los gestores de cobro. El 20% restante de los abogados y el 17% de los gestores indican que ayudaría a reducir sus costos e incrementar sus ingresos en comparación con años anteriores. Tomando en cuenta lo antes demostrado, el equipo se inclina a que las operaciones de la empresa se ejecutarían mejor si dispusiesen de dicho sistema.

Figura 8. Beneficios que aportaría el SGC basado en la norma ISO9001:2015

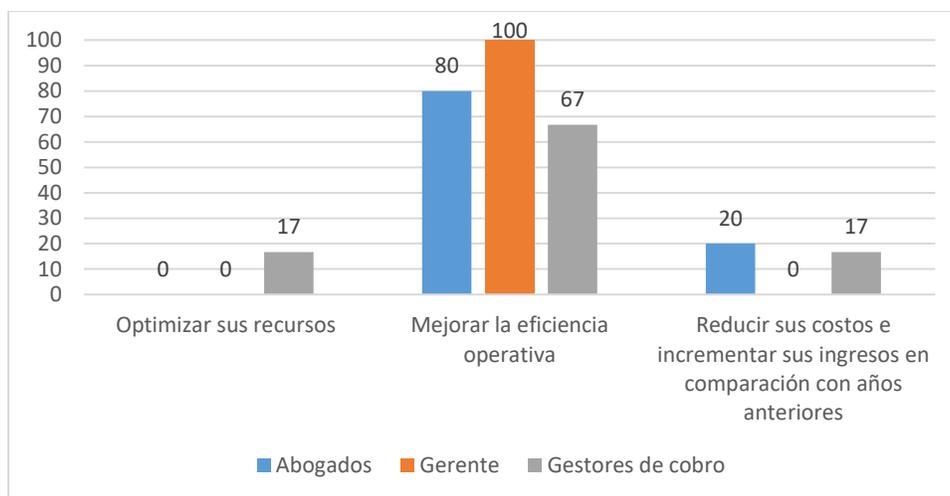


Tabla 9: Fortalezas de la Oficina

Edad	Abogados		Gerente		Gestores de cobro	
	Número	%	Número	%	Número	%
Mantener una buena relación con los clientes	3	60	0	0	3	50
Adecuada relación entre colaboradores, basada en compañerismo y armonía	1	20	0	0	2	33
Respeto en los procedimientos internos	1	20	0	0	1	17
Apego al cumplimiento de las leyes	0	0	1	100	0	0
Totales	5	100	1	100	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la oficina de estudio

En la Tabla 9 se detallan las fortalezas de la Oficina. En la figura 9 se observa que el 60% de los abogados y el 50% de los gestores de cobro entienden que la fortaleza que caracteriza a la empresa es mantener una buena relación con los clientes. Por su parte, el 20% del primer grupo y el 33% del segundo, asevera que es tener una adecuada relación entre colaboradores, basada en compañerismo y armonía. El 20% que resta de la muestra de los abogados y el 17% de la parte de los gestores, afirma que es el respeto en los procedimientos internos. Sin embargo, la gerente entiende que es el apego al cumplimiento de las leyes. La mayoría del equipo entiende que la mayor virtud es el compromiso que tienen con el trabajo y la empresa.

Figura 9. Fortalezas de la Oficina

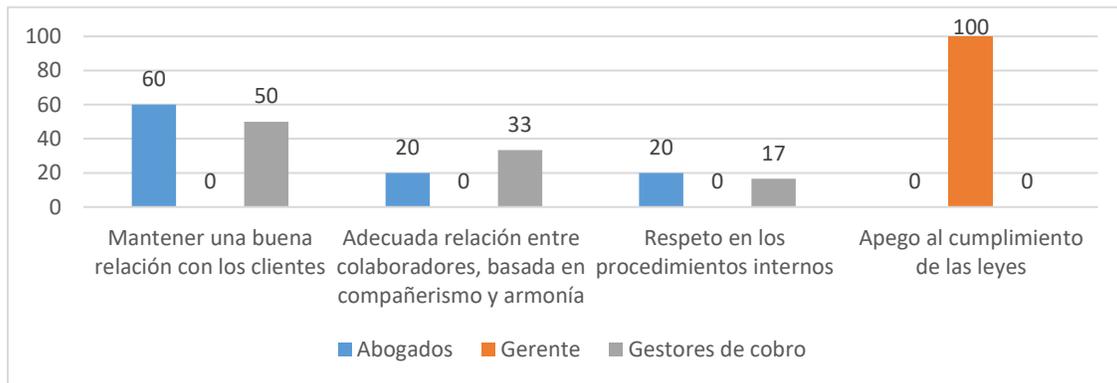


Tabla 10: Debilidades de la Oficina

Edad	Abogados		Gerente		Gestores de cobro	
	Número	%	Número	%	Número	%
Personal poco capacitado	0	0	0	0	1	17
Incumplimiento de funciones por falta de supervisión	2	40	0	0	2	33
Falta de uso de tecnología para el procesado de datos	1	20	0	0	3	50
Falta de procedimientos y manuales para mejorar los procesos internos	2	40	1	100	0	0
Totales	5	100	1	100	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la oficina de estudio

En la Tabla 10 se detallan las debilidades de la oficina. El 40% de los abogados afirmó que la debilidad más importante es el incumplimiento de funciones por falta de supervisión. Estando de acuerdo con esto el 33% de los gestores de cobro. Otro 40% de los abogados y la gerente indican que es la falta de procedimientos y manuales para mejorar los procesos internos. Por otra parte, el 20% restante de los abogados entienden que es la falta de uso de tecnología para el procesamiento de datos, apoyando esta afirmación el 50% de los gestores de cobro. Se evidencia que la falta de procedimientos y manuales afecta las operaciones del equipo y este entiende la importancia de organizar mejor sus funciones.

Figura 10. Debilidades de la Oficina

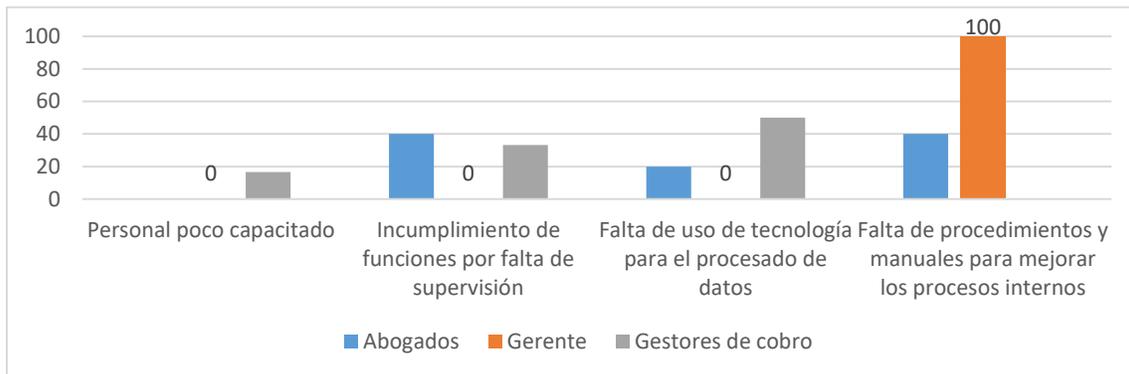


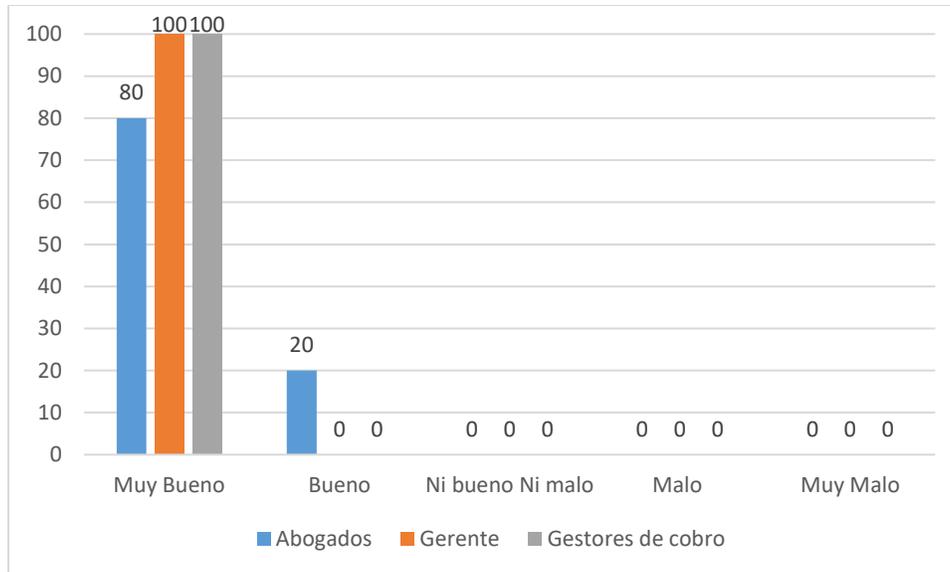
Tabla 11: Impacto de la implementación de un SGC para la firma

Edad	Abogados		Gerente		Gestores de cobro	
	Número	%	Número	%	Número	%
Muy Bueno	4	80	1	100	6	100
Bueno	1	20	0	0	0	0
Ni bueno Ni malo	0	0	0	0	0	0
Malo	0	0	0	0	0	0
Muy Malo	0	0	0	0	0	0
Totales	5	100	1	100	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la oficina de estudio

En la Tabla 11 se detalla el impacto de la implementación de un SGC para la firma. Como bien se muestra en la figura 11, el 80% de los abogados, el 100% de la gerente y el 100% de los gestores de cobro afirman que el impacto de la implementación de un SGC para la firma sería muy positivo. Mientras que un 20% de los abogados entiende que será bueno. Se entiende que todo el equipo está de acuerdo en cuánto beneficiaría un Sistema de Gestión de Calidad a la empresa y que esto se traduciría a su vez en beneficios económicos y en mayores retos.

Figura 11. Impacto de la implementación de un SGC para la firma



Conclusiones del diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad

Tomando en cuenta que la empresa de estudio se trata de una micro empresa del sector jurídico, la cual cuenta con 12 empleados que colaboran directamente con sus actividades económicas principales, comprendidas en servicios legales de elaboración de contratos, legalizaciones, gestiones de títulos de inmuebles, desalojos y gestión de cobros, el alcance del Sistema de Gestión de Calidad aplica para llevar a cabo los procesos que se consideran clave para que la firma sea constante en la correcta operación de sus funciones con respecto a las diferentes responsabilidades que comprenden dichas prácticas.

Los límites y los procesos necesarios, siendo definidos a partir de las encuestas con el gerente y los colaboradores, se basan únicamente en las actividades mencionadas, a sabiendas de que, como ha sido demostrado, una de las mayores problemáticas a la que se enfrenta a la empresa es no tener un sistema donde pueda denotar el seguimiento y avances de sus clientes, además que no disponen de una base de datos para determinar su relación con ellos. Por otro lado, es necesario tener y dar a conocer normativas básicas para el buen funcionamiento de la empresa, de modo que puedan obtener logro en sus objetivos y del desarrollo de los colaboradores.

Luego de entender la importancia que posee un Sistema de Gestión de Calidad, los colaboradores se muestran de acuerdo y oportuno, que la Oficina de Abogados incluya prácticas que le lleven a organizar mejoramiento de sus funciones, de manera que las operaciones sean realizadas con mayor agilidad y obtengan mejores resultados.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El objetivo de este capítulo es presentar una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO9001:2015 y el impacto que representaría este para la empresa de estudio, de manera que se pueda presentar soluciones con propósito para que la firma pueda optimizar las operaciones.

3.1 Requisitos para elaborar un Sistema de Gestión de Calidad

A continuación, se presenta la propuesta que establece las estrategias y lineamientos que le permitirán a la empresa hacer frente a los acontecimientos que ponen en conflicto que sean cada vez más competitivos y que no permiten contribuciones a la gestión de los recursos, la buena atención al cliente, la adecuada dirección y la participación del equipo de trabajo en la mejora continua.

3.1.1 Diseño para la elaboración del Sistema de Gestión de Calidad para la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados

Con el fin de suministrar documentos que cumplan con las necesidades y lo que esperan los interesados, se recomienda someter a revisión los protocolos, con la finalidad de mejorar los resultados del Sistema de Gestión de Calidad. Como nos dicta la norma ISO9001:2015, se requiere de: aprobar las normas, sean estas internacionales, regionales, nacionales y del rubro, así como aceptar y respetar los convenios pactados con los clientes y otros interesados, las obligaciones y reglas de ley, lo que se decida en la empresa, toda la información requerida por las partes de interés sobre lo que esperan y necesitan y la obtención de información externa oportuna para desarrollar la competencia dentro de la organización.

3.1.1.1 Alcance del sistema de gestión de calidad

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados requiere que la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 esté compuesto por los procesos lucrativos de la empresa hasta el desarrollo e implementación de un manual de gestión de calidad que posibilite contener las políticas y los procedimientos para lograr cumplir con sus metas.

3.1.2 Propuesta del Sistema de Gestión de Calidad para la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados

Se propone un diseño a partir de indicadores, establecidos de esta manera con el fin de afirmar la aprobación del sistema y su mejoría constante gracias al uso de los parámetros establecidos mediante la política de la calidad, los objetivos de la misma, las evaluaciones realizadas por la gerencia a todo el sistema, las labores de corrección y prevención, como también el examen de la documentación que la empresa valore como de suma importancia. Estos indicadores se utilizan con el fin de evaluar y comprobar el desempeño de las labores realizadas, denotan si favorecen a la mejora gradual del sistema o no. Los indicadores mínimos se resumen en la Tablas 12 y 13 se indican los procesos principales a ejecutar en la empresa y que forman parte del alcance de nuestra propuesta.

Tabla 12. Indicadores para el Sistema de Gestión de Calidad

Procedimiento	Indicador	Descripción	Frecuencia de evaluación	Responsable
Manual de políticas y procedimientos internos	Modificaciones realizadas	Permite tener constancia de las políticas y procedimientos para organizar la empresa, así como el registro de sus actualizaciones.	Anual	Encargado de administración
Manual de calidad	Modificaciones realizadas	Permite visualizar que se revisa y se tiene constancia de la vigencia de la política de calidad.	Anual	Dirección
Manual de cumplimiento de leyes	Modificaciones realizadas	Permite vigilar los registros vigentes.	Anual	Encargado de departamento legal
Política de calidad	Cantidad de revisiones y reajustes	Permite visualizar que se revisa y se tiene constancia de la vigencia.	Anual	Dirección
Procedimiento de control de servicio al cliente	Cantidad de observaciones realizadas a partir de la implementación	Permite visualizar las mejores acciones para la operación.	Anual	Encargado de gestión de calidad
Procedimiento de control de auditorías	Cantidad de observaciones realizadas y solucionadas en auditoría	Permite visualizar los avances.	Anual	Encargado de gestión de calidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Indicadores de calidad para los procesos principales de la empresa

Proceso	Indicador de calidad	Medición
Atención y captación de clientes (ver detalle en Figura 12)	Calidad del servicio a clientes	Cantidad de clientes satisfechos Cantidad de clientes nuevos generados Cantidad de solicitudes de servicios
Ejecución de actividades (ver detalle en Figura 13)	Calidad de las actividades realizadas	Cantidad de actividades diarias Cantidad de actividades canceladas Promedio de actividades resueltas
Desarrollo del personal (ver detalle en Figura 14)	Calidad del ambiente de trabajo	Cantidad de actividades de integración realizadas / Cantidad de personal involucrado Nivel de satisfacción de los empleados con el ambiente Cantidad y calidad de cursos realizados Reconocimientos realizados al personal (cuantitativo y cualitativo)

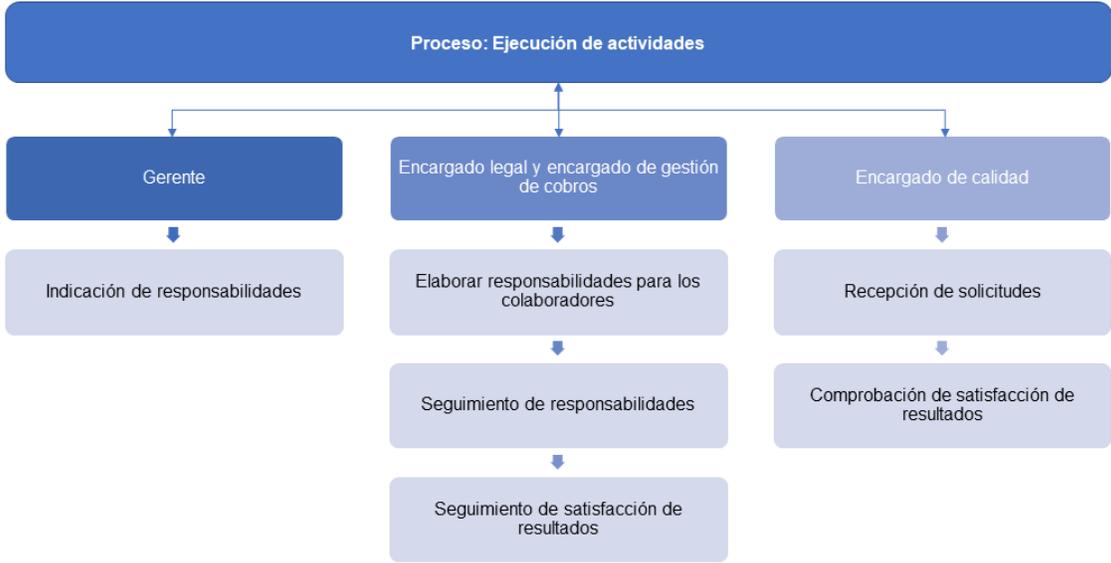
En las figuras 12,13 y 14 se establece propuesta del marco general de los procesos con las responsabilidades delimitadas a nivel del Gerente, del Encargado del proceso y del Encargado de calidad.

Figura 12. Proceso de Atención y Captación de Clientes



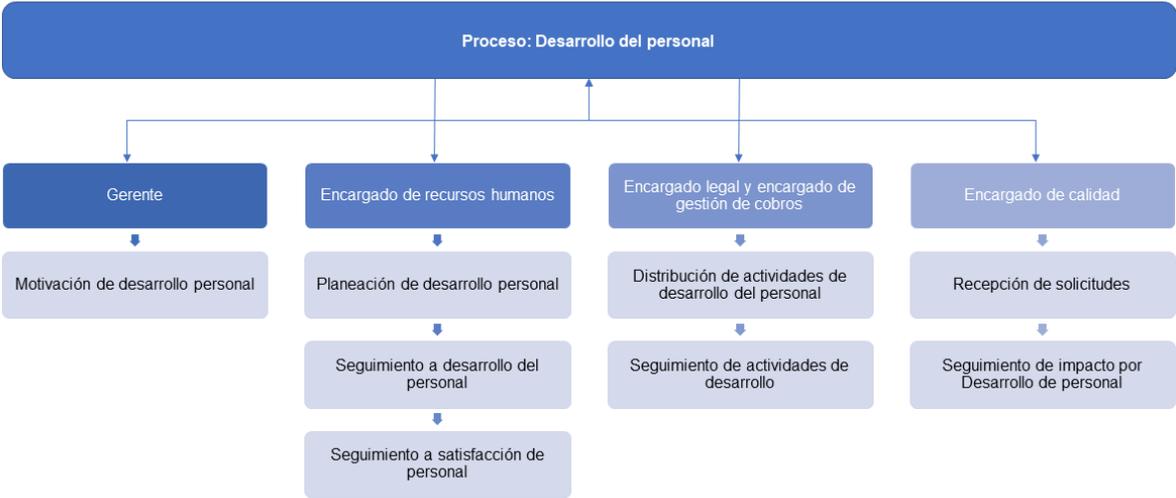
Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Ejecución de actividades



Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Desarrollo del personal



Fuente: Elaboración propia

Los procesos mostrados pueden ser cambiados por el encargado de calidad con la autorización previa del gerente, luego de consensuar de manera conjunta entre todos los encargados de los departamentos cómo entienden que les beneficiaría adecuarla y actualizarla a medida que las funciones evolucionen.

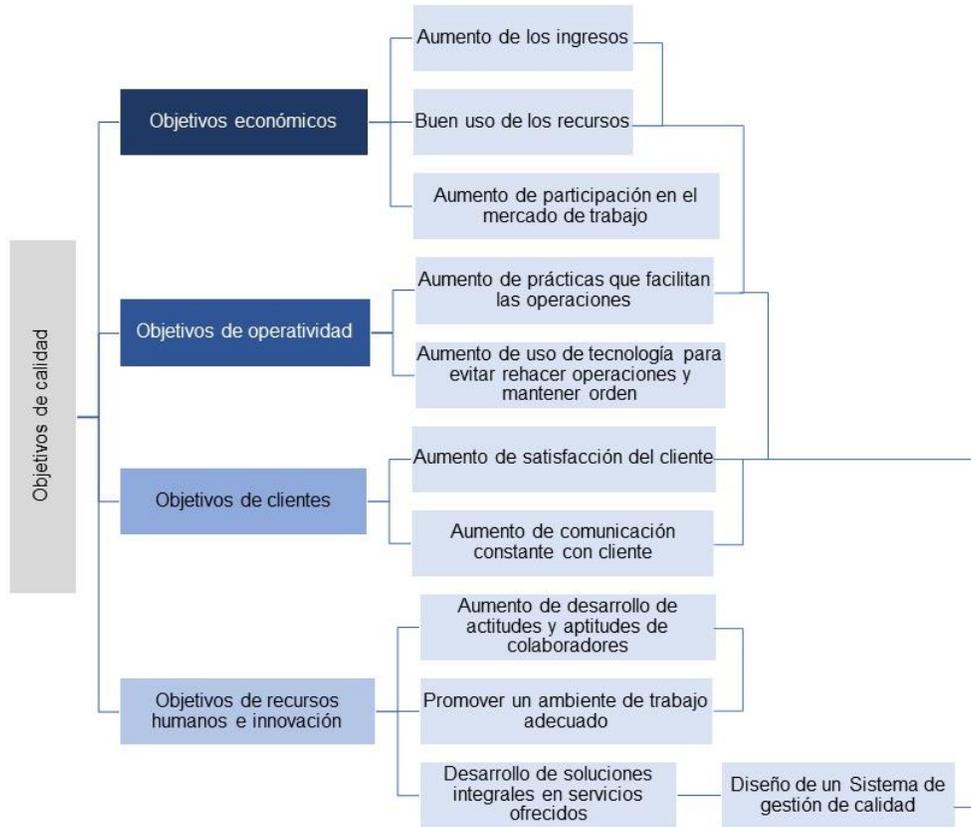
3.2 Aportes generales de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados

Los objetivos propuestos, conversados con la gerente en la visita a las instalaciones persiguen la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para esta empresa, buscando contribuir a un mejor servicio al cliente, gestionar de manera correcta los recursos humanos y organizar de forma efectiva a la empresa para beneficiar la operatividad continua.

3.2.1 Objetivos y necesidad del Sistema de Gestión de Calidad para la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados

Se establecieron los objetivos por medio del resultado del análisis FODA, que luego de revisar y actualizar el material utilizado para este análisis, se determinó que los objetivos están relacionados con la política de calidad que se propuso e influyen los métodos seleccionados en el alcance del sistema. Estos, si bien son los objetivos estratégicos propuestos, también son los de calidad que la organización busca (ver en la figura 15).

Figura 15. Objetivos del sistema de gestión de calidad



Fuente: Elaboración propia

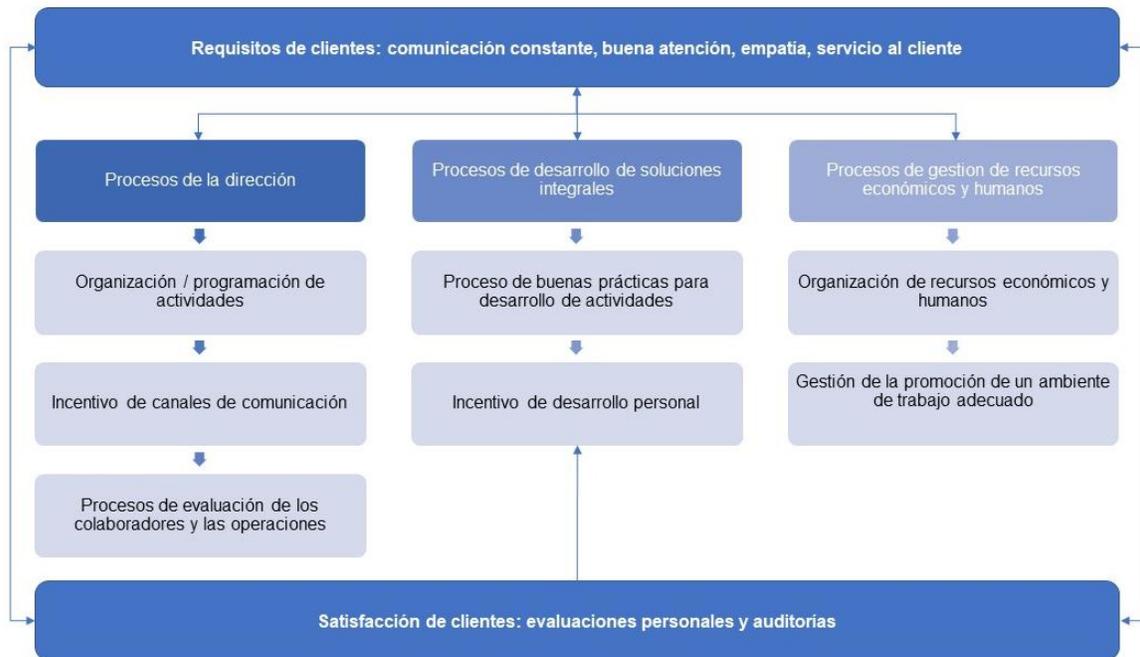
Las propuestas de objetivos y políticas de calidad de la organización demuestran su empeño hacia la excelencia, tanto en el rendimiento como en el servicio que oferta la empresa. Para ser más claros, su compromiso hacia la mejora de calidad y los objetivos propuestos son los que le dan sentido al Sistema de Gestión de Calidad y denotan una organización clara en cuanto a dónde dirigen sus energías, teniendo siempre presente el cumplir con la responsabilidad de dar calidad a sus clientes en todos los procesos que le incluyen.

3.2.2 Técnicas y participantes para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados

Para poder lograrlo de manera adecuada, se les encuestó a la gerente y los colaboradores en la visita a las instalaciones sobre sus fortalezas, debilidades y relación del equipo de trabajo y los clientes (ver anexo). Los colaboradores que no tienen un rango de gerencia, siendo primordiales para la empresa, colaboraron con señalar las acciones que entendían que debían de efectuarse, tales como: la necesidad de evaluaciones y de organización de operaciones, la optimización de los recursos, el reforzamiento en el conocimiento de los procedimientos y el incentivo de desarrollo personal tanto para incrementar sus habilidades como para tener un mejor ambiente laboral. Todo esto con la intención de mejorar la satisfacción del cliente.

Tomando en cuenta que la base de la norma ISO 9001:2015 es la sucesión y determinación de los procesos, en el mapa de procesos de la empresa identificamos tres factores: procesos de dirección, procesos de desarrollo de soluciones integrales y procesos de gestión de recursos económicos y humanos (ver en la figura 16).

Figura 16. Procesos del Sistema de Gestión de Calidad

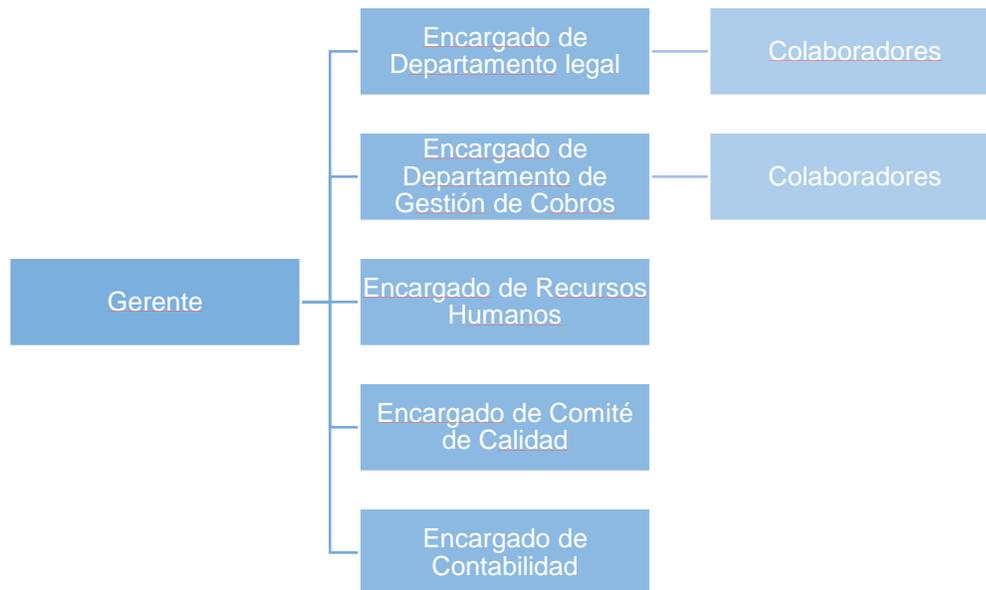


Fuente: Elaboración propia

A sabiendas de que la designación del alcance de un Sistema de Gestión de Calidad, siendo la primordial acción del diseño de este, podemos de forma más completa, limitar actividades que se compartan entre los procesos previamente seleccionados como parte del sistema. Esto nos mitiga el riesgo de dejar fuera las actividades o procesos, que en lo adelante podrían terminar creando conflictos en el desarrollo de estos. Si no se realiza esta actividad se imposibilita asegurar que el sistema sea efectivo, ya que la orientación basada en procesos determina, generalmente, que la salida de un proceso es la entrada de otro, y que al interactuar es vulnerable a descifrar de manera incorrecta los mismos, sobre todo en aquellos que son vitales para la organización.

En relación a lo anterior, para que todos los procesos fluyan de manera continua, se definieron las posiciones laborales de los integrantes que componen la empresa y que sirven como principales actores para el desarrollo económico de esta (ver figura 17).

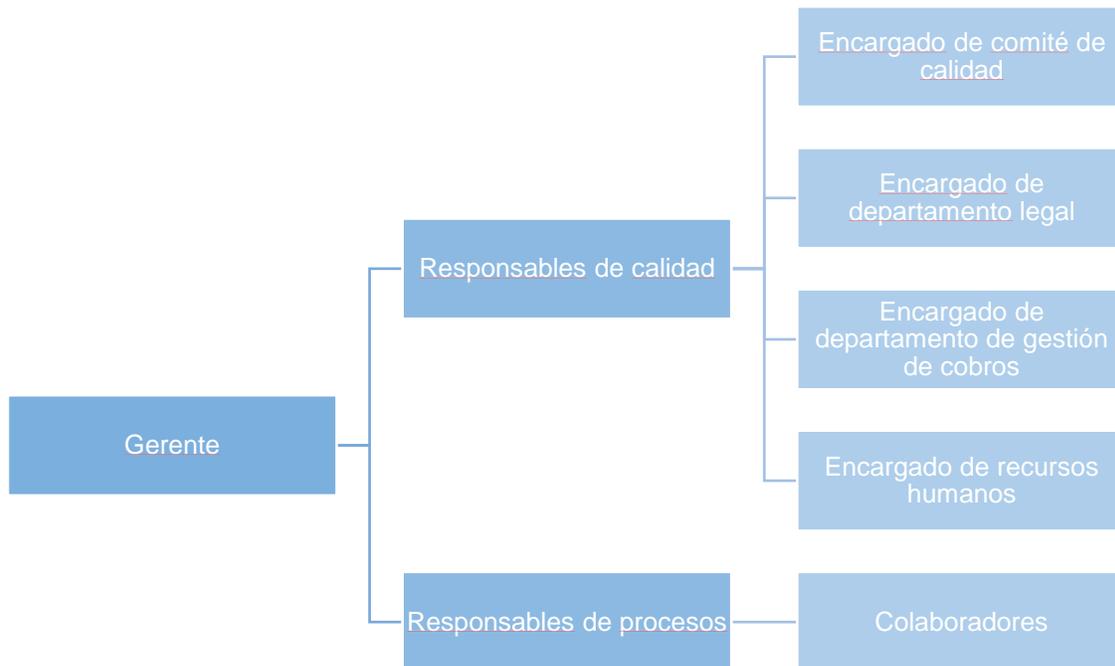
Figura 17. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Con la participación de la directiva, con la finalidad de establecer los equipos de trabajo y el personal que dominarían y serían principales colaboradores en las actividades del Sistema de Gestión de Calidad, se identificaron las unidades por su estructura funcional (ver figura 18).

Figura 18. Organigrama de responsables del Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Elaboración propia

Como se observa la figura 18, los puestos correspondientes al Sistema de Gestión de Calidad en la organización, la gerente es aquella persona que instituye y conserva las políticas y objetivos de calidad en la empresa, además de confeccionar y hacer que se efectúe el manual de calidad. El comité de calidad está conformado por un principal que gestionará las actividades primordiales y los encargados de departamentos, a quienes se les atribuye el compromiso de establecer y renovar todos los documentos requeridos según la norma ISO 9001:2015. En otras palabras, deben cuidarlos, crearlos y actualizarlos, tareas que les supondrá constancia y orden en todos los procesos realizados. Los que cargan con los procesos son los colaboradores, quienes colaborarían con los documentos de los procedimientos internos y harían los apuntes de las actividades, ya que son quienes podrían ser mejores conocedores de las dificultades de las actividades diarias.

3.3 Sistema de gestión integrado y sus procesos

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados seguirá el siguiente esquema para llevar el ritmo de las operaciones y verificar que los objetivos se cumplan como han sido planteados de manera que el Sistema de Gestión de Calidad refleje un impacto positivo dentro de la empresa.



3.4 Liderazgo

3.4.1 Liderazgo y compromiso

- Generalidades

La gerente de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados, en este caso la que se encarga de promover el Sistema de Gestión de Calidad con todos los colaboradores de la empresa, y a su vez de realizar el seguimiento de cómo se está desempeñando.

- Enfoque al cliente

Debido a que en las empresas existe la necesidad de exponer que existe el liderazgo dentro de la misma, la gerente y los encargados de departamentos deberán verificar el nivel de desempeño en las actividades que se están realizando y que estas estén cumpliendo con los propósitos que la empresa se plantea. La gerente, como el principal contacto con el cliente, deberá realizar una encuesta de satisfacción al cliente de manera que pueda estar al tanto de la situación de su cartera de clientes y la satisfacción de los servicios otorgados.

3.4.2 Política del sistema de gestión integrado

- Establecimiento de la política del sistema de gestión integrado

Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados es una empresa dedicada a realizar actividades legales y a hacer gestiones de cobros, la cual está comprometida con sus clientes a ejecutar sus métodos y acciones de la mejor manera posible junto al equipo que la compone, conforme a la Norma ISO 9001:2015 y a la mejora continua de todos los procesos que conllevan sus actividades para asegurar que su cartera de clientes se mantenga con preferencia y confianza hacia la firma.

- Comunicación de la política del sistema de gestión integrado

La política de calidad será accesible para todos los colaboradores de la empresa, ubicada en espacios de fácil transición, como es el lobby principal, salón de reuniones y oficina de colaboradores.

3.4.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La gerente de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados designará las funciones y responsabilidades de los colaboradores, manteniendo un ambiente laboral donde todos entiendan que tienen la palabra para participar y colaborar en conservar un escenario de respeto.

3.5 Planificación

3.5.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Los encargados de departamentos de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados tienen la responsabilidad de realizar el seguimiento propio a las actividades que se realizan en la empresa y en sus respectivas oficinas, para identificar cuáles son las debilidades que podría atraer cualquier actividad y analizar si lo realizado cumpliría para llegar a los objetivos propuestos.

3.5.2 Objetivos del sistema de gestión integrado y planificación para lograrlos

Capacitar continuamente a los colaboradores

Comprobar la satisfacción del producto respecto a los servicios ofrecidos

Comprobar que los procedimientos se realicen de manera adecuada

Integrar herramientas tecnológicas que faciliten la operatividad de la empresa

- **Planificación de cambios**

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados debe estar en mejoras continuas, por lo que se propone que la gerente realice reuniones periódicas con todos los colaboradores, por un lado, y otras solo con los encargados de departamento, de manera que puedan analizar mejor en conjunto los procesos que están realizando y cómo o no han convenido, utilizando una plantilla como la mostrada a continuación:

CONSECUTIVO	TIPO DE ACCION		DESCRIPCION	PROCESO	SEGUIMIENTO			
	CORRECTIVA	DE MEJORA			ESTADO		EFICACIA	
					ABIERTA	CERRADA	SI	NO

3.6 Apoyo

3.6.1 Recursos

- **Generalidades**

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados está comprometida con su personal y se encarga de suministrar recursos incluyendo herramientas de trabajo y las condiciones de trabajo óptimas para que todo el personal pueda laborar en conformidad.

- **Personas**

Luego de implementado el Sistema de Gestión de Calidad, la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados asignará a un encargado de calidad para que vele por el correcto funcionamiento.

- **Infraestructura**

Las instalaciones de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados ubicadas en la Winston Churchill, Santo Domingo posee el espacio apropiado para el desarrollo de sus actividades económicas, dotadas de áreas de descanso y servicios de baño.

- **Ambiente para la operación de los procesos**

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados cuenta con un lugar adecuado para el desarrollo de las actividades. Se muestra unas oficinas con colores de temporada, con iluminación tanto artificial como natural, y ubicado en una zona comercial que corresponde con sus actividades para la movilización del personal.

- **Recursos de seguimiento y medición**

Generalidades. La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados alquila un espacio para realizar sus operaciones, por lo que incurre en un gasto mensual.

Trazabilidad de las mediciones. La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados no cuenta con los medios necesarios para hacer trazabilidad a sus servicios prestados. Se propone llevar a partir de la fecha una bitácora que sirva de documento histórico.

- **Conocimientos de la organización**

El personal directivo de La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados siempre ha tenido un control de sus colaboradores para inspeccionar que el personal tenga la suficiente capacidad de asumir los retos que se plantean en la empresa y ejecuten de manera apropiado cada caso que se presenta. El encargado de departamento, en conjunto con la gerente y el encargado de calidad motivarán a los colaboradores a desarrollar sus competencias cuando entiendan sea necesario y si se muestra una oportunidad de crecimiento. El encargado del departamento de calidad y los encargados de departamento tendrán la responsabilidad de evaluar la satisfacción del personal respecto al desarrollo de sus competencias para mostrar un reporte final al gerente.

3.6.2 Competencia

El personal contratado para La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados debe cumplir con los requisitos del puesto que se le ha asignado o asignará, contando con la práctica necesaria. Para asegurar el cumplimiento, se medirá su rendimiento y desempeño utilizando siguiente formato:

Evaluación de desempeño	
Datos del colaborador	
Nombre del colaborador:	
Cargo	
Antigüedad del cargo:	
Datos del evaluador	
Nombre del evaluador:	
Cargo:	
Marque en la columna derecha según considere, tomando en cuenta la escala siendo 5 excelente y 1 malo o insuficiente. 0 indica que no aplica.	
CONCEPTO	CALIFICACION
Actúa a favor de la empresa cumpliendo las políticas organizacionales	
Se le reconoce por cumplir con sus deberes	
Eficiencia en las labores que ejecuta	
Evaluación de desempeño	
Capacidad para laborar bajo presión	
Capacidad para trabajar en equipo	
Conocimiento de sus funciones	
Cumple con los procedimientos del SGC	
Su actuar corresponde con los valores de la empresa	
Tiene facilidad de resolución de problemas	
Es disciplinado (a)	
Dominio y control de sí mismo	
Atención y concentración	
Propone ideas acordes a las normas y principios de la empresa	
Muestra respeto a los demás	
Persistencia para adquirir nuevos conocimientos	
Entusiasmo y motivación para ejecución de labores	
VALORACION TOTAL	

3.6.3 Toma de conciencia

Las políticas de calidad serán difundidas y conversadas a primera instancia con los colaboradores de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados. Se promoverá que estos se comprometan para el cumplimiento de los procedimientos del SGC para el mejoramiento continuo de la empresa. En caso de que ocurra un percance con algún empleado y su compromiso para ajustarse a las políticas de calidad, se le aplicará una amonestación y deberá reunirse con la gerente o encargado de departamento para conversar sobre los hechos que le afectan.

3.6.4 Comunicación Información, comunicación (interna y externa) y participación

Para la comunicación entre los miembros de la organización se utilizará el correo personal para documentos de índole informativo, y antes del inicio de la jornada de la mañana, el encargado de cada departamento se encargará de comunicar cualquier información importante.

3.6.5 Información documentada

- Estructura documental

El Sistema de Gestión de Calidad diseñado por el maestrante contará con la documentación requerida para La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados y que la Norma ISO 9001:2015 estipula

- Creación y actualización

Se contará con un documento donde se registrarán todos los cambios y actualizaciones correspondientes a los formatos elaborados en el Sistema de Gestión de Calidad, los cuales pasarán previamente por un proceso de aprobación por parte de la gerente de la empresa.

- Control de la información documentada

Documento diseñado para la clasificación y el control de la información documentada, para cuando se presente la necesidad de crear, modificar o eliminar un documento se cuente con el procedimiento de cómo realizarlo. Se aprobará previamente por la gerente.

3.7 Operación del sistema de gestión integrado: calidad ambiental y seguridad y salud en el trabajo

3.7.1 Planificación y control operacional

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados se centra en los procesos que se desarrollan en la organización y busca realizar seguimiento para evidenciar que estos procesos se cumplan. La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados ha dividido los procesos en dos gestiones, las cuales son consideradas como principales en la empresa, estas divididas en:

- Gestión de cobros
- Gestión de procesos de documentos legales

3.7.2 Requisitos del sistema de gestión integrado

- Comunicación con el cliente

En la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados se tiene identificado la recepción de los clientes, estando la oficina de la gerente cercana a la puerta principal, de acceso inmediato, es quien da a conocer los servicios que la empresa ofrece y las características de estos, así como se encarga de realizar reuniones en caso de que los clientes lo requieran para conocer el estado de sus casos.

- Determinación de los requisitos

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados cuenta con las especificaciones pertinentes en cuanto leyes se refiere, las cuales buscan siempre la calidad y la seguridad del cliente en base a las normas aplicables en República Dominicana.

En caso de haber alguna normativa con la cual se tenga alguna duda de su recomendación o aplicación, la gerente y los encargados de departamentos, como cabecillas para tomas de decisiones, plantearán a los colaboradores cómo deben de proceder. Se realizarán anotaciones para que quede la constancia de ellas y en futuras tareas se conozca a través de comparativas cuales estrategias fueron exitosas y cuáles no.

- Cambios en los requisitos

Los cambios mostrados en la empresa los manejará la gerente. Luego procederán a ser documentados y comunicados a todos los colaboradores. De ser pertinente, si la gerente así lo entiende, conversará los cambios primero con los encargos de departamento para tener una visión más clara apegadas a las metas que persiguen.

3.7.3 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados cuenta con proveedores externos o entidades que les sirven de apoyo en caso de no tener la capacidad suficiente en un tiempo específico para poder cumplir con el cliente en el tiempo acordado.

- **Tipo y alcance de control**

Tomando en cuenta que la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados es una microempresa, la mayoría de sus procesos, controles y seguimientos son ejecutados por la gerente. Los controles se realizan una vez el servicio se ha completado, y serán los encargados de departamentos quienes suministren un resumen de las descripciones de las actividades, así como de sus resultados.

3.7.4 Producción y provisión del servicio

- **Control de los procesos (calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo)**

El personal de La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados, como bien se ha comentado anteriormente, cuenta con la profesionalidad y competencia adecuada para que la empresa logre los objetivos que se propone. La empresa cuenta con un listado de clientes y una carpeta con los casos que se le ha realizado a cada uno, en conjunto con sus observaciones.

- **Identificación y trazabilidad**

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados para garantizar un servicio de calidad inicia con la revisión de sus casos, clasificados por prioridad y complejidad de circunstancias. Realiza observaciones de los requisitos que cada uno conllevará y se discuten en equipo de ser necesario. Proceden a asignar el caso a un colaborador y el encargado de departamento cumple su función de dar seguimiento e ilustrar para que las acciones que se efectúen vayan acorde al compromiso de la empresa y del cliente.

- **Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos**

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados posee un registro donde almacena la información de los proveedores y los subcontratos de que ha mantenido con ellos, permitiéndoles identificar cuál proveedor se ajusta más a su filosofía de trabajo.

- **Actividades posteriores al término del servicio**

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados registra los datos del cliente, con sus respectivas características importantes para el caso, acuerda una fecha de entrega y una fecha de entrega posterior, en caso de que las condiciones de un primer plan no se ejecutan como lo estipulado. Los clientes tienen acceso a su base de datos,

de manera que se les pueda demostrar y/o identificar sus procesos para evitar situaciones de no conformidad.

- **Control de los cambios**

La gerente se encargará de tomar decisiones sobre cambios a todas las medidas que afecten los procesos internos de la empresa. Posteriormente debe organizar una reunión con los encargados de departamento y comunicar a todo el personal dichas decisiones.

3.7.5 Liberación de los productos y servicios

La gerente es quien toma las decisiones de ejecución de servicios, así como también de si aprueba o no las asignaciones de los casos, o en su defecto la transferencia de estos a otro personal.

3.7.6 Control de las salidas no conformes

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados al recibir un reclamo por parte del cliente realizará las siguientes operaciones:

- Revisar y analizar la queja o reclamo
- Analizar el servicio prestado y su responsable
- Registrar la no conformidad para acciones correctivas y de mejora
- Cambiar el responsable o llegar a un acuerdo correctivo con el cliente

3.8 Evaluación del desempeño del sistema de gestión integrado: calidad ambiental y seguridad y salud en el trabajo

3.8.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

- Satisfacción del cliente

El seguimiento que realiza la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados se realizará hasta después de finalizado el servicio, mediante una encuesta de satisfacción al cliente, de la cual estará a cargo la gerente.

- Análisis y evaluación de los procesos

Actividades que realizará la gerente y los encargados de departamentos de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados.

3.8.2 Auditoría interna

La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados formará un grupo de trabajo, con un cabecilla que será el encargado de realizar las actividades de auditoría interna de la empresa, quienes se mantendrán bajo los requisitos de las normas ISO. Además, llevarán un registro donde se describa cómo se ha manejado la empresa ya sea en el ámbito laboral operacional, salud laboral y calidad, de manera que se puedan identificar los errores y controlarlos con las mejoras continuas.

3.8.3 Revisión por la dirección

La Gerencia de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados no se mostró ajena a los temas de calidad, pero reconoce que no se aplica un control en la empresa ni un sistema que indique cómo avanzan en el tiempo. Su enfoque primordial era satisfacer las demandas de los clientes. Luego de realizada la propuesta, la gerente se mostró interesada en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, y procederá a examinar los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

3.9 Mejora

3.9.1 Generalidades

El diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados tiene como objetivo principal mejorar los procedimientos operacionales y organizativos de la empresa, para lograr ser una empresa que se

destaque en el mercado y pueda ampliar su cartera de clientes.

3.9.2 No conformidad y acción correctiva

En el caso de que haya un caso de no conformidad en la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados se entiende que es un fallo colectivo. La gerencia debe evaluar cada situación con los encargados de departamento, pero también deberá cada cierto tiempo realizar reuniones con todo el equipo para motivar a disminuir estas situaciones. Los registros se realizarán como se ha estipulado anteriormente.

3.9.3 Mejora continua

La gerente de La Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados tendrá la responsabilidad de inspeccionar el Sistema de Gestión de Calidad diseñado, para confirmar si se cumplen con los objetivos planteados y los requisitos de la norma. Además, deberá realizar reuniones con sus colaboradores para informarles cómo este sistema ayudará a la empresa y motivar a que sigan los procedimientos para cumplir con las mejoras y el cumplimiento de lo que se proponen como empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante este proyecto se logró el objetivo propuesto de diseñar un Sistema de Gestión de Calidad que permite la implementación que desarrolla la empresa según lo estipulado. Poder tener esta etapa de diseño favorece a todo el proceso de planificación del SGC, ya que gracias a este se evita diferentes recursos en las mismas actividades al momento de la documentación, y permite tener siempre a mano la información fundamental que se requiera con anticipación, en las futuras etapas de la construcción del SGC.

Una empresa define cuál será su orientación en cuanto a las medidas que tomará de calidad, por medio del diseño del SGC. Cuando estas determinan sus procesos a través de diagramas de procesos, toman el control sobre cuáles cambios son necesarios para brindar la calidad tanto en servicio y en la misma estandarización de la ejecución, permitiéndoles entender con claridad si se adaptan a las políticas de calidad de las mismas, esto partiendo de su misión y visión. El SGC que se propuso es la base para la implementación y posterior desarrollo de cualquier empresa que se dedique al ámbito legal en la República Dominicana, ya que cuentan con el manual de calidad y la documentación de los procesos pertinentes. Sin embargo, si se flaquea al momento de la fase del diseño tanto el manual como la documentación actuarían por separado, lo que dificulta garantizar que el SGC sea eficaz.

Con la elaboración de este proyecto, se está contribuyendo teóricamente en definir el rumbo de la metodología a usar para el diseño de SGC, el cual era inexistente hasta este documento. Para la aplicación se tomó en cuenta todo lo propuesto en la etapa de diseño de la organización, colaborando no solo en el diseño conceptual sino en conocimiento.

Para concluir, exhortamos la realización de encuestas de satisfacción a los clientes preferenciales de manera periódica, con el fin de estar siempre conscientes de los cambios que puedan estar experimentando los clientes en el servicio. De todas formas, la información que arrojen las encuestas, deberá ser documentadas para así ajustar a los cambios que convengan tanto a la organización como al cliente, también recomendamos actualizaciones anuales de los perfiles profesionales, o en su defecto

cuando la gerencia lo determine. Lo anteriormente descrito muestra cómo un diseño que toma en consideración las necesidades específicas de las organizaciones se refleja en toda la construcción del SGC, ya que se toma en consideración desde que el cliente espera hasta como internamente se tendrá en observación todos los procesos para cumplir con las expectativas del cliente.

El desarrollo del SGC incluye la documentación exigida por la norma ISO 9001:2015, además de los documentos y registros de la empresa. El mejoramiento del SGC conlleva preparar acciones preventivas y correctivas, actualización de políticas, objetivos y requerimientos de los estándares de documentación. En cuanto al mantenimiento del SGC se realizarán por medio de auditorías internas e implementación del SGC, lo que abarca mostrar al personal el sistema de documentación, aplicarlo y generar los registros.

BIBLIOGRAFIA

ANEIH, Asociación Nacional de Empresas e Industrias Herrera (2014). Recuperado de:
<https://aneih.org.do/competiso/#1458256635089-b788345c-0db9>

Bonilla, A. (2010). Propuesta para implementar un sistema de gestión de la calidad en la empresa “Filtración Industrial especializada S.A. de C.V.” de Xalapa, Veracruz.

Canon, I. (2021). Ingeniería y Consultoría. Recuperado de:
<https://www.ingenieriaconsultoriaic.es/consultoria/caracter%C3%ADsticas-del-sistema-de-gesti%C3%B3n-de-calidad/>

Cortés, J. M. (2017). Sistema de Gestión de Calidad.

Evans, E. (2015). Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas. Recuperado de:
<https://roderic.uv.es/handle/10550/43891>

Feigenbaum, A. (2017). Sistema de Gestión ISO 9001:2015.

González, H. (2015). ISO 9001:2015 enfoque basado en riesgos. Recuperado de:
<https://calidadgestion.wordpress.com/2015/08/10/iso-9001-2015-enfoque-basado-en-riesgos/>

Ibañez, A. M. (2017). Revista Venezolana de Gerencia. ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones.

López, P. (2015). Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001: 2015. FC Editorial.

Martínez, J. A. (2015). Guía para la aplicación de la norma ISO 9001:2015. España: AENOR.

- Medina, C. (2017). Sistema de Gestión ISO 9001:2015 técnicas y herramienta de Ingeniería de calidad para su implementación. Revista Ingeniería, 5.
- Moreno, M. J. (2017). El Primer Libro. En Guía para Implementar un Sistema de Gestión de Calidad.
- Ortiz, O. (2016). Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015. Ecoe Ediciones.
- Palma, R. J.; Merizalde, C. K.; y Fernández, F. M. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento.
- Sánchez, J. M. (2017). Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015. I.C.B Editores.
- Villanueva, J. I. (2012). Sistema de Gestión de Calidad.
- Zúñiga, M. (2016). Repositorio Universidad de Guayaquil. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/18533>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a los abogados colaboradores



Cuestionario aplicado a los abogados de la firma Dra. Kennia Solano & Asociados SRL

Este instrumento servirá únicamente para recoger informaciones de apoyo al trabajo de tesis de maestría con el objetivo de crear un Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO9001:2015, para la firma de Abogados en la República Dominicana. Caso de estudio: Dra. Kennia Solano & Asociados SRL. Dichas informaciones serán utilizadas exclusivamente con fines académicos y serán anónimas y confidenciales.

1. Edad

- ✓ 25-35
- ✓ 35-45
- ✓ 45-55
- ✓ 55+

2. Sexo

- ✓ Femenino
- ✓ Masculino

3. Grado académico

- ✓ Licenciatura
- ✓ Maestría
- ✓ Doctorado

4. ¿Tiene conocimiento sobre los sistemas de gestión de calidad?

- ✓ Sí
- ✓ No

5. ¿Conoce la Norma ISO9001:2015?

- ✓ Sí
- ✓ No

Anexo 1 (Continuación)

Cuestionario aplicado a los abogados de la firma Dra. Kennia Solano & Asociados SRL

6. ¿Qué tipo de procedimientos de evaluación de calidad se realiza en la firma?

- Evaluaciones periódicas a los colaboradores
- Evaluaciones periódicas a los clientes sobre la firma
- Cursos, charlas y/o conferencias de calidad
- Ningún procedimiento

7. ¿Reconoce si la firma posee un manual de procedimientos?

- ✓ Sí
- ✓ No

8. ¿Cuál entiende que sería la importancia de tener en su oficina un sistema de gestión de calidad?

- ✓ Identificar informaciones relevantes para el desempeño de sus operaciones
- ✓ Evaluar el desempeño de los colaboradores
- ✓ Identificar posibles debilidades de las operaciones de la firma

9. Al momento de evaluar la calidad de la firma, con los procesos que tienen actualmente para hacerlo, ¿en cuál de las siguientes entiende que esta firma muestra mayor debilidad?

- ✓ Identificar informaciones relevantes para el desempeño de sus operaciones
- ✓ Evaluar el desempeño de los colaboradores
- ✓ Identificar posibles debilidades de las operaciones de la firma

10. De los beneficios que aportaría el SGC basado en la norma ISO9001:2015, ¿cuál de los siguientes entiende que es más importante?

- ✓ Optimizar sus recursos
- ✓ Mejorar la eficiencia operativa
- ✓ Reducir sus costos e incrementar sus ingresos en comparación con años anteriores

11. ¿Qué beneficios aportaría el SGC basado en la norma ISO9001:2015?

- ✓ Optimizar sus recursos
- ✓ Mejorar la eficiencia operativa
- ✓ Reducir sus costos e incrementar sus ingresos en comparación con años anteriores

Anexo 1 (Continuación)

Cuestionario aplicado a los abogados de la firma Dra. Kennia Solano & Asociados SRL

12. ¿Cuáles son las fortalezas de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados?

Mantener una buena relación con los clientes

Adecuada relación entre colaboradores, basada en compañerismo y armonía

Respeto en los procedimientos internos

Apego al cumplimiento de las leyes

13. Dentro de las siguientes debilidades, ¿cuál considera que es la que más caracteriza a la firma?

✓ Personal poco capacitado

✓ Incumplimiento de funciones por falta de supervisión

✓ Falta de uso de tecnología para el procesado de datos

✓ Falta de procedimientos y manuales para mejorar los procesos internos

14. Sobre el servicio hacia los clientes, ¿cómo clasificaría el aumento de ingresos en los últimos años?

✓ Muy Bueno

✓ Bueno

✓ Ni bueno Ni malo

✓ Malo

✓ Muy Malo

15. ¿Cuál sería el posible impacto luego de la implementación de un SGC para la firma?

✓ Muy Bueno

✓ Bueno

✓ Ni bueno Ni malo

✓ Malo

✓ Muy Malo

Anexo 2: Encuesta a la gerente general



Cuestionario aplicado a la gerente general de la firma Dra. Kennia Solano & Asociados SRL

Este instrumento servirá únicamente para recoger informaciones de apoyo al trabajo de tesis de maestría con el objetivo de crear un Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO9001:2015, para la firma de Abogados en la República Dominicana. Caso de estudio: Dra. Kennia Solano & Asociados SRL. Dichas informaciones serán utilizadas exclusivamente con fines académicos y serán anónimas y confidenciales.

1. Edad

- ✓ 25-35
- ✓ 35-45
- ✓ 45-55
- ✓ 55+

2. Sexo

- ✓ Femenino
- ✓ Masculino

3. Grado académico

- ✓ Licenciatura
- ✓ Maestría
- ✓ Doctorado

4. ¿Tiene conocimiento sobre los sistemas de gestión de calidad?

- ✓ Sí
- ✓ No

5. ¿Conoce la Norma ISO9001:2015?

- ✓ Sí
- ✓ No

Anexo 2 (Continuación)

Cuestionario aplicado a la gerente general de la firma Dra. Kennia Solano & Asociados SRL

6. ¿Qué tipo de procedimientos de evaluación de calidad se realiza en la firma?

- ✓ Evaluaciones periódicas a los colaboradores
- ✓ Evaluaciones periódicas a los clientes sobre la firma
- ✓ Cursos, charlas y/o conferencias de calidad
- ✓ Ningún procedimiento

7. ¿Le interesa que en la firma se integre un SGC para mejorar los procesos dentro de ella?

- ✓ Sí
- ✓ No

8. ¿Cuál entiende que sería la importancia de tener en su oficina un sistema de gestión de calidad?

- ✓ Identificar informaciones relevantes para el desempeño de sus operaciones
- ✓ Evaluar el desempeño de los colaboradores
- ✓ Identificar posibles debilidades de las operaciones de la firma

9. Al momento de evaluar la calidad de la firma, con los procesos que tienen actualmente para hacerlo, ¿en cuál de las siguientes entiende que esta firma muestra mayor debilidad?

- ✓ Identificar informaciones relevantes para el desempeño de sus operaciones
- ✓ Evaluar el desempeño de los colaboradores
- ✓ Identificar posibles debilidades de las operaciones de la firma

10. De los beneficios que aportaría el SGC basado en la norma ISO9001:2015, ¿cuál de los siguientes entiende que es más importante?

- ✓ Optimizar sus recursos
- ✓ Mejorar la eficiencia operativa
- ✓ Reducir sus costos e incrementar sus ingresos en comparación con años anteriores

11. ¿Qué beneficios aportaría el SGC basado en la norma ISO9001:2015?

- ✓ Optimizar sus recursos
- ✓ Mejorar la eficiencia operativa
- ✓ Reducir sus costos e incrementar sus ingresos en comparación con años anteriores

Anexo 2 (Continuación)

Cuestionario aplicado a la gerente general de la firma Dra. Kennia Solano & Asociados SRL

12. ¿Cuáles son las fortalezas de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados?

- ✓ Mantener una buena relación con los clientes
- ✓ Adecuada relación entre colaboradores, basada en compañerismo y armonía
- ✓ Respeto en los procedimientos internos
- ✓ Apego al cumplimiento de las leyes

13. Dentro de las siguientes debilidades, ¿cuál considera que es la que más caracteriza a la firma?

- ✓ Personal poco capacitado
- ✓ Incumplimiento de funciones por falta de supervisión
- ✓ Falta de uso de tecnología para el procesado de datos
- ✓ Falta de procedimientos y manuales para mejorar los procesos internos

14. Sobre el servicio hacia los clientes, ¿cómo clasificaría el aumento de ingresos en los últimos años?

- ✓ Muy Bueno
- ✓ Bueno
- ✓ Ni bueno Ni malo
- ✓ Malo
- ✓ Muy Malo

15. ¿Cuál sería el posible impacto luego de la implementación de un SGC para la firma?

- ✓ Muy Bueno
- ✓ Bueno
- ✓ Ni bueno Ni malo
- ✓ Malo
- ✓ Muy Malo

Anexo 3: Encuesta a gestores de cobros



Cuestionario aplicado a los gestores de cobros de la firma Dra. Kennia Solano & Asociados SRL

Este instrumento servirá únicamente para recoger informaciones de apoyo al trabajo de tesis de maestría con el objetivo de crear un Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO9001:2015, para la firma de Abogados en la República Dominicana. Caso de estudio: Dra. Kennia Solano & Asociados SRL. Dichas informaciones serán utilizadas exclusivamente con fines académicos y serán anónimas y confidenciales.

1. Edad

- ✓ 25-35
- ✓ 35-45
- ✓ 45-55
- ✓ 55+

2. Sexo

- ✓ Femenino
- ✓ Masculino

3. Grado académico

- ✓ Licenciatura
- ✓ Maestría
- ✓ Doctorado

4. Para las actividades de gestión de cobros, ¿cómo clasificaría los procedimientos y evaluaciones que se realizan para mejorar el servicio?

- ✓ Muy Bueno
- ✓ Bueno
- ✓ Ni bueno Ni malo
- ✓ Malo
- ✓ Muy Malo

Anexo 3 (Continuación)

Cuestionario aplicado a los gestores de cobros de la firma Dra. Kennia Solano & Asociados SRL

5. ¿Conoce la Norma ISO9001:2015?

- ✓ Sí
- ✓ No

6. ¿Qué tipo de procedimientos de evaluación de calidad se realiza en la firma?

- ✓ Evaluaciones periódicas a los colaboradores
- ✓ Evaluaciones periódicas a los clientes sobre la firma
- ✓ Cursos, charlas y/o conferencias de calidad
- ✓ Ningún procedimiento

7. ¿Reconoce si la firma posee un manual de procedimientos?

- ✓ Sí
- ✓ No

8. ¿Cuál entiende que sería la importancia de tener en su oficina un sistema de gestión de calidad?

- ✓ Identificar informaciones relevantes para el desempeño de sus operaciones
- ✓ Evaluar el desempeño de los colaboradores
- ✓ Identificar posibles debilidades de las operaciones de la firma

9. Al momento de evaluar la calidad de la firma, con los procesos que tienen actualmente para hacerlo, ¿en cuál de las siguientes entiende que esta firma muestra mayor debilidad?

- ✓ Identificar informaciones relevantes para el desempeño de sus operaciones
- ✓ Evaluar el desempeño de los colaboradores
- ✓ Identificar posibles debilidades de las operaciones de la firma

10. De los beneficios que aportaría el SGC basado en la norma ISO9001:2015, ¿cuál de los siguientes entiende que es más importante?

- ✓ Optimizar sus recursos
- ✓ Mejorar la eficiencia operativa
- ✓ Reducir sus costos e incrementar sus ingresos en comparación con años anteriores

Anexo 3 (Continuación)

Cuestionario aplicado a los gestores de cobros de la firma Dra. Kennia Solano & Asociados SRL

11. ¿Qué beneficios aportaría el SGC basado en la norma ISO9001:2015?

- ✓ Optimizar sus recursos
- ✓ Mejorar la eficiencia operativa
- ✓ Reducir sus costos e incrementar sus ingresos en comparación con años anteriores

12. ¿Cuáles son las fortalezas de la Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados?

- ✓ Mantener una buena relación con los clientes
- ✓ Adecuada relación entre colaboradores, basada en compañerismo y armonía
- ✓ Respeto en los procedimientos internos
- ✓ Apego al cumplimiento de las leyes

13. Dentro de las siguientes debilidades, ¿cuál considera que es la que más caracteriza a la firma?

- ✓ Personal poco capacitado
- ✓ Incumplimiento de funciones por falta de supervisión
- ✓ Falta de uso de tecnología para el procesado de datos
- ✓ Falta de procedimientos y manuales para mejorar los procesos internos

14. Sobre el servicio hacia los clientes, ¿cómo clasificaría el aumento de ingresos en los últimos años?

- ✓ Muy Bueno
- ✓ Bueno
- ✓ Ni bueno Ni malo
- ✓ Malo
- ✓ Muy Malo

15. ¿Cuál sería el posible impacto luego de la implementación de un SGC para la firma?

- ✓ Muy Bueno
- ✓ Bueno
- ✓ Ni bueno Ni malo
- ✓ Malo
- ✓ Muy Malo

Anexo 4: Solicitud y autorización empresarial para realización de trabajo final



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, **Francisco José Solano González** cédula **402-2124777-4**, matrícula de la Universidad APEC **A00107524**, estudiante de término del programa de Maestría en **Auditoría Integral y Control de Gestión**, cursando la asignatura de Trabajo Final, solicita la autorización de la **Oficina de Abogados Dra. Kennia Solano & Asociados SRL** para realizar mi trabajo final sobre: **la creación de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO9001:2015**, y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo, optimizar y eficientizar los manuales y procedimientos de esa Oficina de Abogados, para controlar el desempeño de la organización, el cual permitirá a la empresa, ejercer un mayor control en los procesos para aumentar la eficacia de estos.

Francisco Solano (Firma)

Yo Kenni Solano Rodríguez, con el cargo de Gerente General, cédula 001-0158579-2, autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

Kenni Solano (Firma y sello)

Oficina de Abogados
Dra. Kennia Solano & Asoc. S.R.L
Av. Winston Churchill #75, Edf. Martinez
Local 503-809-565-7505 / 809-732-0988