

Artículo original
CALIDAD

UNA EXPERIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIO/
AN EXPERIENCE IN THE IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN A SERVICE ENTERPRISE

Ester Michelena-Fernández^I, Nosly Cabrera-Monteagudo^{II}

^I Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba.

E-mail: emichel@ind.cujae.edu.cu

^{II} Empresa Servisime. La Habana, Cuba.

E-mail: choconoslyg@gmail.com

Recibido: 09/07/2010

Aprobado: 07/03/2011

Resumen / Abstract

El presente artículo muestra un procedimiento para el rediseño e implementación parcial del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de una empresa de servicios. Para llevar a cabo este estudio, se propuso que el objetivo general estuviese encaminado a realizar un rediseño en el SGC con un enfoque a proceso, estableciendo las interrelaciones de las actividades y tareas, así como los procedimientos obligatorios, según establece la Norma ISO 9001-2008.

Con el fin de lograr la realización y cumplimiento del objetivo propuesto, se pusieron en práctica métodos y técnicas de diseño y mejoramiento de procesos, como por ejemplo el análisis, síntesis y deducción; además de implementar las metodologías PHVA y MPE de Harrington (1997) [1].

En la etapa inicial del estudio realizado, se detectó que en el sistema de gestión que utilizaba esta empresa se presentaban un gran número de no conformidades y no cumplía con los requerimientos de la Norma ISO 9001-2008, lo que estaba influyendo negativamente en la calidad de los servicios ofertados y la satisfacción de los requerimientos de los clientes, lo que demostró la necesidad del rediseño del SGC.

This article presents a procedure for the redesign and partial implementation of the Quality Management System (QMS) in a service enterprise. To carry out this study, it was suggested that the main purpose aimed at a redesign of the QMS taking into account a process approach, establishing the interrelation of activities and tasks, as well as mandatory procedures, as established by the ISO 9001-2008 Standard.

In order to achieve the completion and implementation of the established purpose, methods and techniques of design and process improvement, such as analysis, synthesis, and deduction, were put into practice, in addition to the implementation of the PDCA methodology and MPE from Harrington (1997) [1].

In the initial stage of study of the management system implemented by this company, there were a large number of non-conformities and such system did not meet the requirements of the ISO 9001-2008 Standard, which was negatively affecting the quality of services offered and satisfaction of customer requirements, proving the need for redesigning the QMS.

Palabras clave / Key words

Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión de la Calidad, Enfoque a proceso.

Quality Management, Quality Management System, Process approach.

I. INTRODUCCIÓN

Cada día son más las organizaciones que deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes [2; 3]. Para que las empresas cumplan dichos objetivos es necesario que estudien a profundidad sus procesos, y es muy importante que rediseñen los mismos con el propósito de que mejoren en la calidad, debido a que en la actualidad las presiones competitivas globales están provocando que las organizaciones busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, reducir costos, e incrementar productividad, y el mejor modo de obtenerlo es mediante el mejoramiento continuo de la calidad [1; 4; 5].

Por todos estos motivos se hace necesario el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que permita determinar la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades de cada parte del sistema, por lo que se considerará la calidad como un factor estratégico y fuente de ventaja competitiva que requiere del esfuerzo colectivo de todas las áreas y miembros de la organización.

En el caso de estudio que se trata en este artículo, el SGC no tiene un funcionamiento adecuado, debido a la falta de sistematicidad en el cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008, que es el modelo utilizado como referencia; provocando esto la aparición, de manera frecuente, de no conformidades, y además la informalidad en el cumplimiento de las solicitudes y los requisitos de los clientes, lo que se traduce en insatisfacción de los mismos [6].

Con el fin de trabajar en la solución de los problemas detectados se trazó como objetivo: realizar un rediseño en el Sistema de Gestión de Calidad con un enfoque a proceso, estableciendo las interrelaciones de las actividades y tareas, así como los procedimientos obligatorios, según establece la Norma ISO 9001-2008.

Mediante la revisión y posteriormente el rediseño del Sistema Gestión de Calidad, se obtendrán mejoras que favorecerán tanto a la organización, como a los clientes, ya que dicho rediseño tendrá una repercusión beneficiosa en la calidad del servicio prestado relativo al tiempo de respuesta a la solicitud de los clientes y la satisfacción lograda [7].

Los resultados esperados de este estudio consisten en las mejoras en los procesos y la determinación de los factores que influyen en el desempeño del sistema de gestión de la calidad en empresas de servicios.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

Procedimiento para el rediseño e implementación parcial del Sistema de Gestión de la Calidad de una empresa de servicios

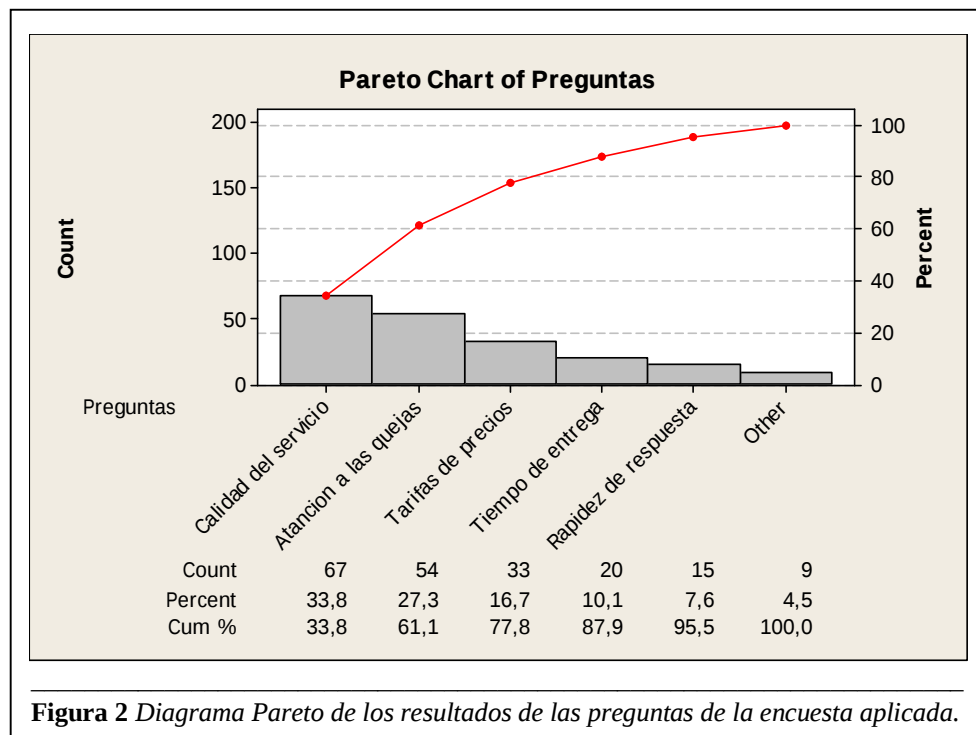
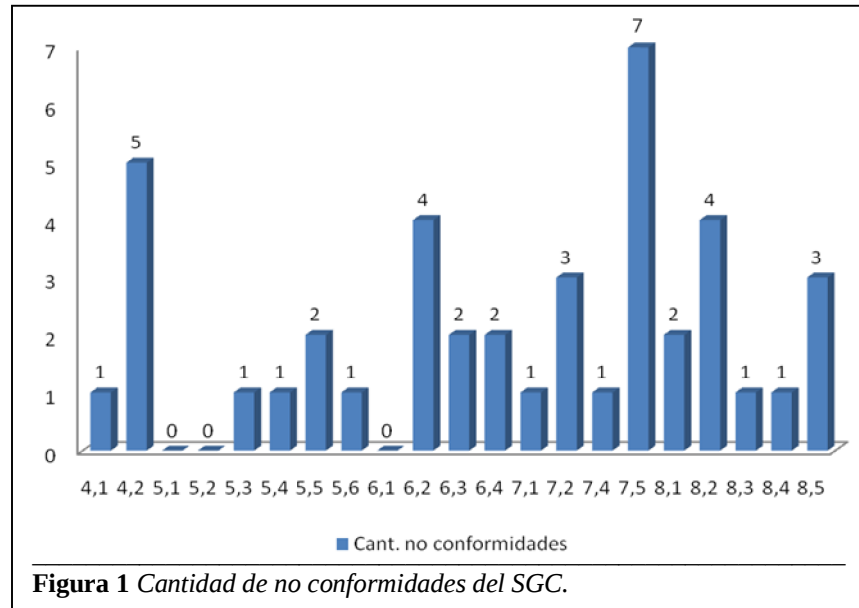
Antes de establecer el procedimiento a seguir para la remodelación del SGC, se decidió realizar un diagnóstico de la entidad analizada, lo que constituye además la primera etapa del procedimiento propuesto. Para ello se revisaron los procedimientos, registros y documentos en general, definidos y descritos en el sistema; además de determinarse las no conformidades detectadas durante la auditoría y la satisfacción de los clientes, mediante el procesamiento de las encuestas aplicadas. La culminación de las etapas anteriores permitió conocer los principales problemas que influyen en el deficiente funcionamiento del sistema de gestión de calidad, por lo que el resultado de estos elementos analizados constituyó la situación de partida para el diseño y la aplicación del procedimiento propuesto.

En las diferentes etapas se utilizaron métodos de análisis, síntesis y deducción; empleándose además técnicas como metodologías PHVA y MPE de Harrington (1997) [1]. También se aplicaron herramientas como la observación directa, el análisis de documentos y registros de trabajo, tormentas de ideas, entrevistas, encuestas, así como el diagrama Causa-Efecto y el diagrama Pareto o Ley del 20-80.

Entre los principales resultados obtenidos durante la aplicación de dicho procedimiento puede destacarse la detección, por medio de la auditoría diagnóstico, de las no conformidades del actual diseño del sistema de gestión de la calidad de la empresa objeto de estudio, siendo los requisitos de la NC ISO 9001:2008 que mayor cantidad de no conformidades presentaron, los relacionados con la producción y prestación del servicio. Éstos se refieren al control, la validación y prestación del servicio; su identificación y trazabilidad; la propiedad del cliente y la preservación de los productos; además del acápite 4.2 donde se analizan los requisitos a cumplir por la documentación del SGC, la composición del manual de calidad y los controles de los documentos y registros que conforman el mismo; todo lo cual muestra un elevado incumplimiento de los requisitos establecidos por la norma. En la Figura 1 se representa este comportamiento mediante un gráfico de barras.

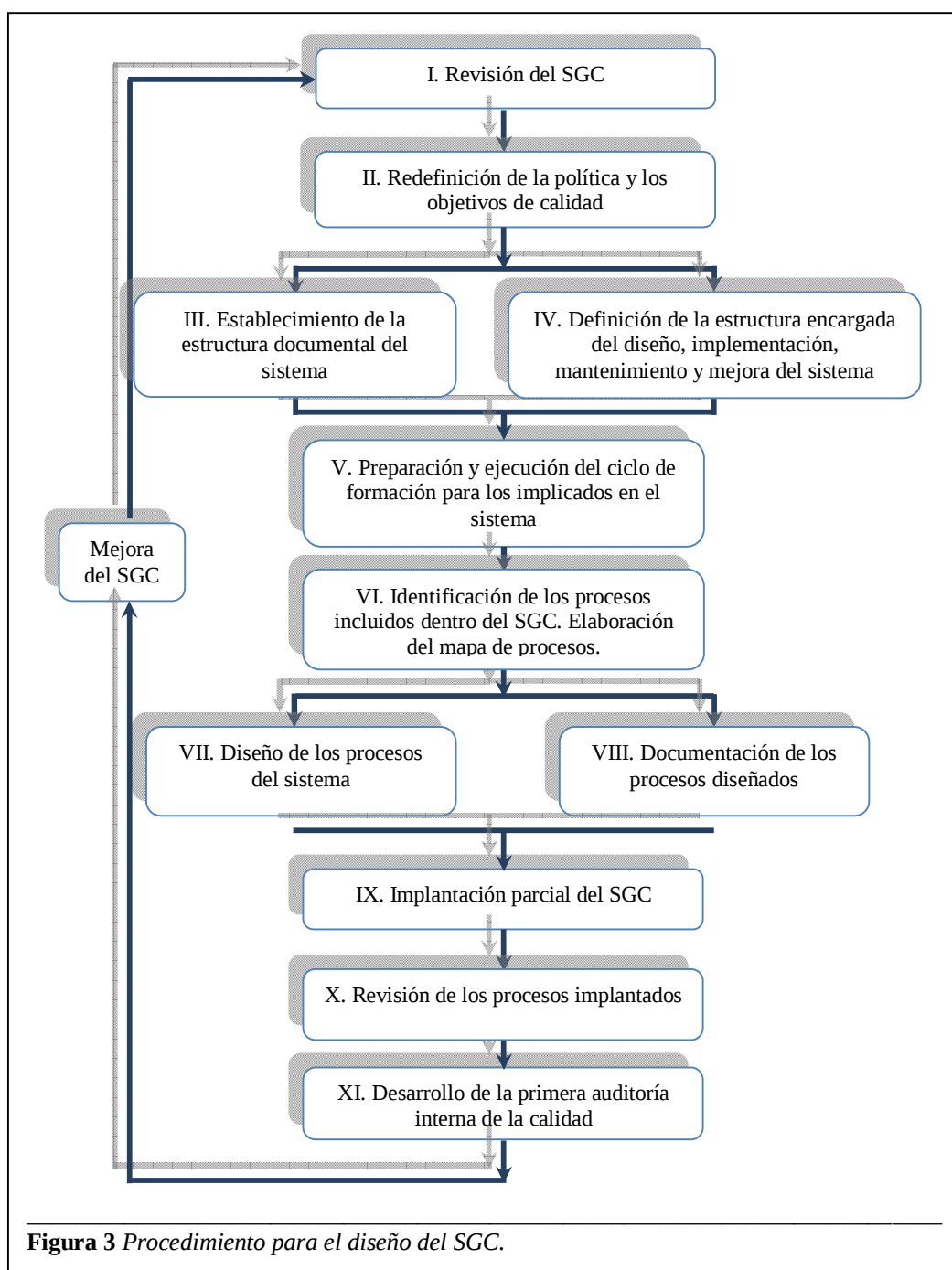
Con el procesamiento de las encuestas aplicadas se construye un Pareto, que aparece en la Figura 2, el cual refleja los resultados obtenidos por preguntas, con la cantidad de evaluaciones pésimas, malas y regulares otorgadas a cada aspecto, lo que permitió conocer que las características de calidad que mayor frecuencia de evaluación desfavorable presentan son: la calidad del servicio brindado, la atención a las quejas y las tarifas de precios; por lo que se considera que la empresa debe centrarse en la mejora de éstas para lograr incrementar la calidad del servicio brindado.

UNA EXPERIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIO



Posteriormente, con el fin de redefinir los objetivos y política de un sistema de gestión de calidad, sus responsables, rediseñar los procesos que lo componen, así como su documentación y realizar una implementación parcial de éste; se confeccionó el procedimiento que se muestra en la Figura 3 para el rediseño del SGC.

En la primera etapa se revisa el sistema de gestión de la calidad que presenta la empresa, así como los servicios y actividades que realiza. En la segunda fase se redactan los objetivos y política de calidad, teniendo en cuenta la misión y visión de la entidad, los cuales se deben presentar y aprobar por el Consejo de Dirección de la misma. Luego se revisa la estructura documental existente para definir la que conformará el sistema, así como el grupo de trabajo constituido por especialistas de diferentes áreas, los que estarán encargados de la implementación, mantenimiento y mejora del sistema; para así poder pasar a la quinta fase en la cual se confecciona un plan de formación para los implicados en el sistema. Consecutivamente se identifican,



teniendo en cuenta los servicios y la actual estructura organizativa de la empresa, los procesos que formarán parte del sistema de gestión para así proyectar el mapa de procesos. Posteriormente, se realiza el diseño de algunos procesos que conformarán el sistema, y paralelo a esto se redactan los procedimientos, instrucciones y registros correspondientes [6]. La culminación de estas etapas dará lugar a la implantación parcial del sistema de gestión de calidad. Una vez concluida la novena fase, se pasa a la revisión de los procesos implantados; para así poder llevar a cabo la última etapa con la auditoría interna de calidad, la que permite conocer la eficiencia del sistema, además de mostrar el real cumplimiento de lo diseñado y a partir de lo cual se redactan medidas de mejora para el sistema de gestión de calidad, dando inicio nuevamente al ciclo [8; 9; 10].

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Aplicación del procedimiento

Luego de la revisión del sistema de gestión de calidad de la empresa, se procede a redefinir la política y los objetivos de calidad de la misma, teniendo en cuenta su misión y visión.

Establecimiento de la estructura documental del sistema:

La estructura que se establece para la documentación del SGC es la siguiente:

- Manual de la Calidad.
- Procedimientos generales.
- Procedimientos específicos.
- Registros.
- Instrucciones.
- Otros documentos (manuales por funciones, regulaciones, reglamentos de trabajo, entre otros).

Una posible clasificación y codificación de los documentos que conforman el sistema de gestión podría ser la siguiente:

- Procesos de Gestión Estratégico, Clave o de Apoyo (PGE-#, PGC-# y PGA-#)
- Procedimientos Estratégico, Clave o de Apoyo (PCE-#, PCC-# y PCA-#)
- Registros correspondiente a los procedimientos estratégicos, clave o de apoyo (RE-#, RC# y RA#)
- Instrucción (I-#)

El símbolo #, significa el orden del tipo de documento en el grupo.

Definición de la estructura encargada del diseño, implementación, mantenimiento y mejora del sistema:

Una vez organizada la estructura del sistema, se procede a definir el personal encargado del diseño, implementación, mantenimiento y mejora del SGC. El grupo de trabajo debe estar conformado por un representante de cada área y servicio que presta la empresa.

Se recomienda además, nombrar el representante de calidad, el cual mantendrá informado a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora, y constituir un Comité Técnico de Normalización, cuya tarea fundamental sería la revisión, actualización y cumplimiento de las diferentes normas aplicables según las áreas y servicios.

Las responsabilidades para el SGC quedan definidas de la forma siguiente:

- Representante de la calidad, encargado de documentar y normar todos los servicios prestados en la empresa, de forma que se obtenga una uniformidad en la estructura del sistema que se pretende implementar.
- Jefes de procesos, facultados para elaborar y hacer cumplir los procedimientos relacionados con los servicios que se prestan.
- Representantes de cada área, los que tienen la encomienda de colaborar con la implementación y mejora de la eficacia del sistema.

Preparación y ejecución del ciclo de formación para los implicados en el sistema:

Siendo necesaria la preparación del personal implicado en el sistema, se recomienda confeccionar un plan de formación, el que incluya un curso de interpretación de la norma NC ISO 9001:2008 y un curso de formación de auditores internos.

Identificación de los procesos incluidos dentro del SGC. Elaboración del Mapa de Procesos:

Se confecciona el mapa de procesos, en el cual se identifican los procesos estratégicos, claves y de apoyo. En la Figura 4 se observa el mapa que se ajusta a la empresa objeto de estudio.

Diseño de los procesos del sistema:

Un posible diseño para los procesos, a aplicar sería:

- Encabezado: donde se refleja el logotipo de la empresa, nombre y número del proceso, edición, fecha de elaboración y firma de la persona que aprueba.
- Se especifican además los elementos siguientes: responsable, propósito, relación con los otros procesos, entradas y salidas, recursos necesarios, controles del proceso, método para medir la eficacia y descripción del proceso.
- Para los procesos específicos también se determinan: objetivo, alcance, referencia, responsabilidades, desarrollo y registros.
- Pie de página: donde se recoge el personal que elabora, revisa y aprueba el documento.

Documentación de los procesos diseñados:

En la documentación del sistema de gestión de calidad es donde se recogen los resultados del diseño de los procesos y se elaboran los procedimientos correspondientes. Un ejemplo de esto podría ser:

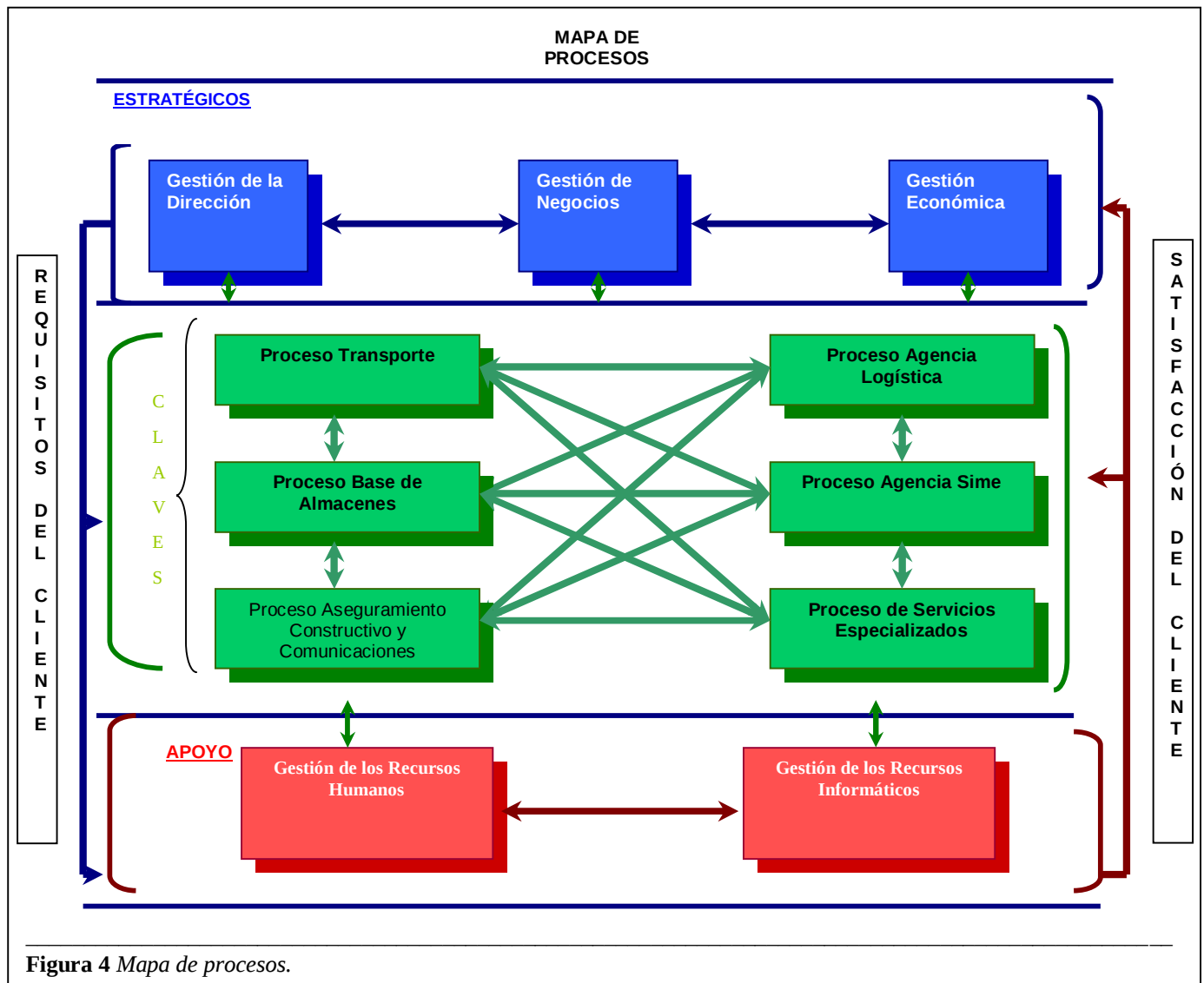


Figura 4 Mapa de procesos.

El proceso Gestión de la Dirección, con su procedimiento general y dentro de éste se definirían procedimientos específicos como:

- Control Jurídico.
- Revisión del Sistema por la Dirección.

Además se establecerían registros como:

- Eficacia Gestión de la Dirección.
- Acta de Revisión por la Dirección.
- Control de las Resoluciones.
- Control de Dictámenes.
- Control de Demandas.
- Control de Multas.
- Control de los Contratos.
- Control de las Apelaciones.
- El proceso Gestión de la Calidad, y dentro de este se podrían definir procedimientos específicos como:
 - Elaboración y Control de Documentos y registros.
 - Control del Producto No Conforme, Acciones Correctivas y Preventivas.
 - Auditorías Internas.
 - Control de los equipos e instrumentos de medición.

Y se establecerían registros tales como:

UNA EXPERIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIO

- Control de la Documentación del SGC.
- Control de la Documentación Externa.
- Control de los Registros.
- Solicitud de Modificación.
- Control del Producto No Conforme.
- Descripción de la Nota de No Conformidad.
- Registro de la No Conformidad.
- Planes de Acciones Correctivas y Preventivas.
- Programa de Auditorías Internas.
- Registro de Auditorías Internas.
- Informe de la Auditoría.
- Evaluación de desempeño del auditor.
- Registro de los Equipos e Instrumentos de Medición.
- Plan de Mantenimiento y Reparación.

La Tabla 1 recoge la cantidad de documentos elaborados en la empresa objeto de estudio:

TABLA 1 Cantidad de documentos elaborados	
Documentación Elaborada	Cantidad
Procesos	5
Procedimientos generales	5
Procedimientos específicos	7
Registros	27
Instrucciones	1

Implantación Parcial del SGC:

Durante esta etapa se lleva a cabo la implementación parcial del sistema de gestión de calidad, según decida la alta dirección de la empresa y el grupo de trabajo seleccionado.

La medida del grado de implantación del sistema se logra a partir de las evidencias que se obtengan de la valoración de los factores que influyen en el desempeño del sistema, los cuales son:

- evaluación de los indicadores de eficacia de los procesos
- medición de la satisfacción de los clientes
- seguimiento de las No Conformidades detectadas
- resultados de las auditorías internas
- seguimiento de los Planes de Acciones Correctivas
- cumplimiento del Programa de Mejora.

Para valorar el funcionamiento del SGC en la empresa objeto de estudio y validar el procedimiento propuesto, se describen a continuación, a manera de ejemplo, algunos de estos factores. Los resultados en la evaluación de la eficacia de los procesos se muestran en la Tabla 2.

TABLA 2 Evaluación de la eficacia de los procesos		
Proceso	Evaluación	Indicador no cumplido
Gestión de la Dirección	Eficaz	Cronograma de perfeccionamiento.
Gestión Económica	No Eficaz	Total de cuantas por cobrar. Total de ventas.
Gestión de Negocios	No Eficaz	Cumplimiento del plan de auditorías. Cumplimiento del plan de acciones preventivas. Cumplimiento del plan de calibración.
Gestión de los Recursos Humanos	Eficaz	Cumplimiento del plan de capacitación.
Gestión de los Recursos Informáticos	Eficaz	

Desarrollo de la primera auditoría interna de la calidad:

Como conclusión de la primera etapa de implementación del SGC, se realiza la primera auditoría interna de calidad, otro de los factores a tener en cuenta para evaluar la eficacia del sistema diseñado, lo cual posibilita no sólo conocer el nivel de cumplimiento del sistema implementado, sino también otorgarle una calificación [11].

Dicha auditoría arrojó como resultado que los niveles de desempeño de los procesos se elevaron, se logró una mejora en el estado de cumplimiento de los indicadores de eficiencia, así como del cumplimiento de los requisitos del SGC. Acorde al modelo de referencia que se estaba utilizando (NC ISO 9001-2008) se detectaron 10 no conformidades, lo cual representa una disminución significativa de las mismas de acuerdo a los resultados obtenidos en la auditoría de diagnóstico. Éstas se muestran en la Tabla 3.

TABLA 3		
Cantidad de no conformidades detectadas		
No.	Descripción de la No Conformidad	Proceso
1	No hay plan para la implementación de las normas.	PGE-3
2	No hay una evidencia de la sistematicidad del trabajo del Comité Técnico.	PGE-3
3	No se culmina con la contratación de los servicios del INIM.	PGE-3
4	No están documentados todos los procesos del SGC.	PGE-1 y PGE-3
5	No se cumple con todo lo reglamentado en el procedimiento revisión del sistema por la dirección.	PGE-1
6	No está establecido el programa de auditorías internas.	PGE-3
7	No se cumple con el plan de capacitación.	PGA-1
8	No se evidencia la evaluación de la eficacia de las acciones de formación.	PGA-1
9	No existe una buena relación entre el precio de los servicios y la calidad de estos.	PGE-3, PGC-2 y PGC-4
10	Inconformidad de los clientes con algunos servicios recibidos, debido al incumplimiento de sus requisitos.	PGE3

También la satisfacción de los clientes, otro de los factores a valorar, mejoró en cuanto a la situación inicial, ya que de los 13 atributos medidos, se logró mejorar la satisfacción en 11 de ellos, por los que se demuestra que se ha elevado la eficacia y eficiencia del sistema de gestión, lo que ha reportado un mayor beneficio para la empresa.

IV. CONCLUSIONES

El procedimiento para el rediseño e implementación del SGC aplicado permitió a la empresa objeto de estudio la redefinición de la política y los objetivos de calidad, por no estar acorde los existentes con la estrategia de la empresa; además de la identificación de los procesos necesarios para el SGC, el diseño de los procesos identificados y la elaboración de la documentación de soporte de los procesos diseñados, así como la preparación del personal implicado en el SGC, a partir de recepción de los cursos requeridos. Además, los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento propuesto, que sirvió de instrumento para rediseñar el SGC en esta empresa, demuestran que se mejoró el cumplimiento de los requisitos del sistema de acuerdo al modelo de referencia utilizado (NC-ISO 9001:2008), el desempeño de los procesos y la satisfacción lograda en los clientes.

V. RECOMENDACIONES

Se recomienda culminar el diseño del SGC, elaborar la documentación del resto de los procesos identificados y el manual de la calidad, implantar totalmente los procesos diseñados y todos los elementos del SGC, así como desarrollar auditorías internas según el programa elaborado. 

VI. REFERENCIAS

1. HARRIGTON, James. *Mejoramiento de procesos de la empresa*. Colombia: Mc Graw-Hill 1997
2. GALLOWAY, Dianne. *Cómo mejorar su servicio al cliente*. España: Gestión 2000, 1998.
3. HAROVITZ, Jaques. *La calidad del servicio*. España: Mc Graw - Hill 1999.
4. BALLOU, Ronald H. *Logística Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.S.A 1995. Control y planificación.
5. CHARRY, Richardy. *Las herramientas para la mejora continua de la calidad*. España: Granica, 1999.

UNA EXPERIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIO

6. ISO ISO 9001:2008 *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. 2008.
7. MICHELENA, Ester. *Mejoramiento Continuo de la Calidad*, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae), 2009.
8. JAMES, Paul. *La gestión de la calidad total*. España: Prentice Hall 1997.
9. SENLLE, Dades. *ISO 9000 en empresas de servicio*. España: Gestión 2000, 1997.
10. GAITHER, T. F. "Customer Service Management". *Creative*. Vol. 13(No. 3): 1983.
11. ISO ISO 19011: 2002 *Directrices sobre auditorías de sistemas de gestión de calidad y ambiental*. 2001.