

2015

Beneficios de implementación del sistema de gestión de calidad bajo ISO 9001:2008. Caso: Empresa Parabor Colombia S.A.S

Ana Sofía Cadena
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), and the [Business Intelligence Commons](#)

Citación recomendada

Cadena, A. S. (2015). Beneficios de implementación del sistema de gestión de calidad bajo ISO 9001:2008. Caso: Empresa Parabor Colombia S.A.S. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/2038

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Beneficios de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad Bajo I.S.O. 9001:2008.Caso: Empresa Parabor Colombia S.A.S.

Autor: Ana Sofía Cadena¹

Resumen.

Este artículo se realiza mediante la metodología de caso, teniendo como objetivo principal socializar la experiencia del proceso de certificación en la norma “I.S.O.9001:2008 requisitos del cliente”, a partir del trabajo realizado por la compañía **Parabor Colombia S.A.S.**², a fin de servir como guía en aquellas organizaciones que deseen realizar la implementación de este sistema de gestión de calidad. A su vez, busca que el lector conozca el impacto que genera la implementación del sistema de calidad I.S.O. 9001:2008 dentro de las empresas locales y su exitoso desarrollo.

Para ello, se mostrarán los antecedentes que indican el inicio de este proceso, desarrollo de las etapas de implementación, beneficios organizacionales, resultados obtenidos y la influencia del sistema de gestión de calidad I.S.O. 9001:2008 sobre el talento humano de la compañía *Parabor Colombia*. Así mismo, se formulan recomendaciones tanto para directivos y profesionales, en el sentido de contribuir al fomento de procesos de mejoramiento continuo en función de la calidad y competitividad empresarial.

Palabras Claves

Calidad, Certificación, Implementación, I.S.O., Proceso.

Recibido: –Aprobado:

¹Estudiante Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, programa de Administración de Empresas. Auditora interna del sistema de gestión de calidad. Líder de recursos humanos en Parabor Colombia SAS, compañía de la industria del sector químico. Correo electrónico:anacadena03@gmail.com

²Parabor Colombia SAS: Empresa Comercializadora de materias primas para la industria del caucho y el plástico, originaria de Brasil, de allí su nombre para, bor=borracha, traducido al español: productos para el caucho.

Benefits of Implementing the Quality Management System under ISO 9001: 2008.
Case: Company Parabor Colombia S.A.S

Abstract

The main objective of this article is to socialize the experience obtained in the certification process on the standard "I.S.O 9001: 2008 customer requirements" implemented by the company Parabor Colombia SAS [1], who applied the case study methodology, in order to serve as a guide for other organizations willing to use this quality management system. In addition, the article encourages the readers to recognize the impact that the implementation of ISO quality system 9001: 2008 has within locales companies, as well as its successful development.

In this matter, the conditions that advise the beginning if this process will be shown, as well as the development of the implementation stages, organizational benefits, results and influence that the quality management system ISO 9001: 2008 had on the Human Resources of the company Parabor Colombia. Also, recommendations for both managers and professionals are formulated in the sense of contributing to the promotion of continuous improvement processes based on quality and competitiveness.

Keywords

Quality, Certification, Implementation, ISO, Process.

Introducción.

Cuauhtémoc (1995) propone el uso de la calidad como una herramienta indispensable para responder a los desafíos que surgen a nivel empresarial, haciendo necesario que todas las organizaciones trabajen en la implementación y sostenimiento de un sistema de gestión de calidad, para así poder llegar a ser más competitivas en el mercado. En consecuencia, la importancia de entender que todas las organizaciones incluidas las pequeñas empresas, puedan y deban implementar un sistema de gestión de calidad que contribuirá a la mejora de sus procesos, y adicionalmente conservar y constituir nuevos clientes.

Según Mariño (1991) la coordinación de la calidad en las pequeñas empresas está en manos del gerente o dueño de la compañía, quien tiene un contacto continuo con el día a día de la empresa y sus colaboradores, siendo quien resuelve los problemas cotidianos de la empresa. A su vez se afirma que *“A medida que la empresa crece, el gerente no tendrá ya más contacto diario con la línea y para resolver los problemas de coordinación, necesitará contar con organismos que lo ayuden a desplegar las actividades hacia la calidad”*(ibíd. p.63), hecho que demuestra la importancia de que la organización cuente con unos líderes que dispongan de su máximo compromiso para la implementación del sistema I.S.O. 9001:2008.

En este contexto, con la intención de brindar un modelo claro de implementación del sistema de gestión de calidad I.S.O. 9001:2008, se pretende manifestar al lector las herramientas necesarias que deben existir desde la cabeza de la organización, hasta los demás integrantes del equipo para una implementación exitosa del sistema de gestión de calidad. El presente artículo muestra un modelo organizacional de gestión, cuyo propósito radica en fomentar en las pequeñas y medianas empresas mejoras en sus aspectos de calidad, indicadores de desempeño, trabajo efectivo y preparación para los cambios de la futura economía a nivel local e internacional.

1. La Calidad como Herramienta de Gestión.

Para formar un concepto claro acerca del sistema de gestión de la Norma I.S.O. 9001:2008, es necesario en primera instancia, citar algunas de las perspectivas más representativas de diferentes autores frente al significado de la calidad destacando inicialmente las ideas de Juran (1990), quien establece que es la adecuación del uso correcto de un bien o servicio. Significa entonces, que la calidad debe ser interpretada como la adecuada utilidad que debe ofrecer un producto adquirido, en términos de las características potenciales del diseño para satisfacer cada una de las necesidades del cliente.

En el mismo sentido, Juran (1995) menciona la importancia del aseguramiento de la calidad, al destacar el valor de establecer y divulgar la información de los procesos, debido a que proporción a efectos positivos en el sistema y en la organización, para la

adecuada preparación y ejecución de un plan de acción, a su vez que permita concientizar y adquirir el sentido de pertinencia en toda la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

Para Hurtado, Bustamante y Valencia (2008), la calidad de un producto final se asocia con el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos exigidos por el cliente. Por lo tanto, es indispensable entregar al comprador lo que ha solicitado con las especificaciones requeridas, ya sea en tiempos de entrega, cantidad, diseño y demás condiciones solicitadas para así ofrecerle un producto con las condiciones esperadas.

Desde otra perspectiva, Deming (1989) da un sentido importante al concepto de calidad, explicando que esta se presenta en el momento en que la organización produzca el nivel esperado por el cliente, teniendo la certeza de que le brindara lo mismo las veces que lo necesite. La organización deberá producir en función de menores costos para ofrecer precios más adecuados a sus compradores, hecho que concluye que el principal objetivo de la empresa desde el momento en que decida producir con calidad, es entregar aquello que el cliente solicita, para continuar con un nivel competitivo en el mercado.

Por otro lado, Crosby (1987) desarrolla el concepto de calidad en función del cumplimiento de las condiciones, lo que hace necesario especificar de manera clara cada una de las exigencias señaladas por el cliente, situación que obliga a la administración de la empresa a entender esos requisitos y transmitirlos al personal que ejecuta. De esta forma, el esfuerzo de la administración en entender lo solicitado por el cliente es fundamental para ofrecer una calidad efectiva, que como resultado logre transmitir una información exacta a quien realiza el bien o presta el servicio, superando las pérdidas de tiempo en reprocesos o costos adicionales que puedan generarse.

Ishikawa (1988, cit. Díaz, 2009) manifiesta que la calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores e incluye el costo, lo que señala que el concepto se debe asociar con el trabajo, el servicio, la información, los procesos, las personas y el sistema, es decir, toda la empresa como si se tratase de un solo ente que interactúa hacia un mismo propósito, que es el de satisfacer plenamente tanto al cliente interno como externo desde una simple solicitud hasta la entrega a satisfacción del producto. De igual manera, plantea que la calidad se basa en el control de los procesos, diseño del producto y

manufactura, buscando ser útil y satisfacer a los consumidores, lo que permite a la empresa ser más productiva y competitiva, estimulando a su vez a todos los empleados a incorporarse activamente en los procesos de calidad.

Feigenbaum (1951, cit. Evans y Lindsay, 2008 p. 111) menciona su idea acerca de la calidad, como *“una herramienta de negocios estratégica, que requiere la participación de todos los que integran la organización”*, vinculando el concepto del control total como un instrumento de medida y evaluación, a partir de tres elementos esenciales que son: el liderazgo continuo, la tecnología moderna y el compromiso de todos. Con base en lo anterior, la labor de la organización frente a los sistemas de calidad, debe ser un compromiso en función de guiar y controlar los procesos, mejorando las técnicas utilizadas y motivando al personal a una cultura de calidad que sea utilizada en las actividades de la empresa, concibiendo un desempeño superior en la organización.

Después de analizar las anteriores definiciones, se puede concluir que los autores se centran en un aspecto común, que es el satisfacer las necesidades del cliente, para que las organizaciones se conviertan en empresas más productivas, competitivas y rentables. Llegando a este punto, también se puede deducir que el liderazgo de la gerencia tiene la máxima responsabilidad frente al tema de la calidad, en la medida que debe estar involucrada y capacitada en todos los procesos, promoviendo la participación de sus trabajadores y encaminando a que cada empleado identifique cuál es su papel dentro del sistema para lograr un objetivo benéfico para la organización.

2. Importancia de implementar la I.S.O. 9001:2008.

De acuerdo con la *“International Organization for Standardization³”*, I.S.O. es una federación global que reúne organismos de diferentes países, para promover un patrón a nivel mundial a través de una serie de normas técnicas. A mediados de 1980, con el desarrollo de diferentes modelos de aseguramiento de la calidad, se hizo evidente que las especificaciones técnicas por sí mismas no proporcionaban la seguridad exigida por el cliente, razón por la cual la organización I.S.O. consideró necesario el desarrollo de las

³International Organization for Standardization se conoce como Interna Organización Internacional de Normalización I.S.O.

series de normas 9.000 complementarias, con el propósito de apoyar a las organizaciones de todo tipo y tamaño en la implementación y operación de sistemas de gestión de calidad más eficientes, incluyendo las prescripciones generales orientadas a la documentación y la estandarización (Gutiérrez, 2005).

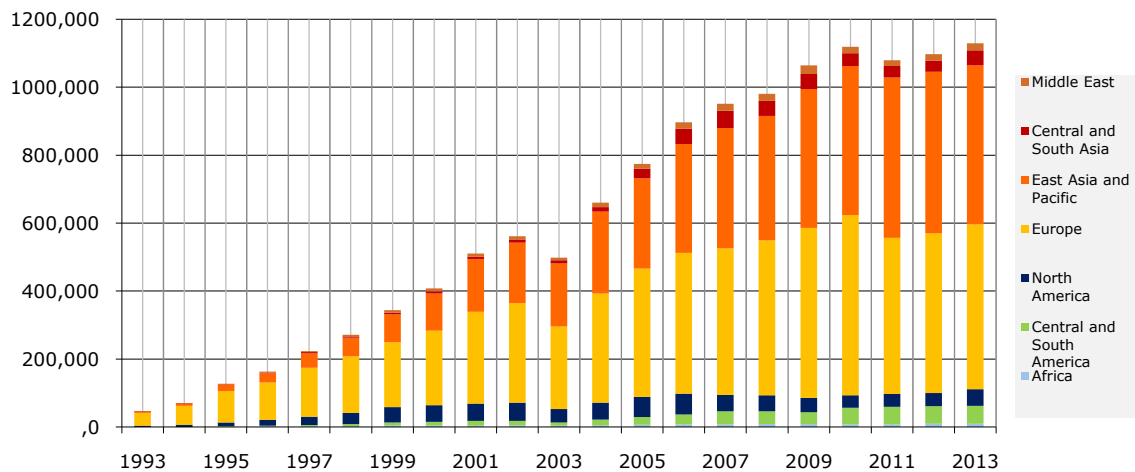
La norma fortalece la mejora continua y su enfoque basado en procesos, a partir de la I.S.O. 9001:2008, de la cual sobresalen los estándares asociados con el conjunto de pautas utilizadas como marco para el diseño, implantación y certificación de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones públicas y privadas alrededor del mundo. En este sentido, la estructura de la norma, contribuye en las organizaciones a incrementar su progreso, gracias a la necesidad de mejorar sus métodos y ejercer un impacto significativo, al considerar como prioridad el cumplimiento de los requisitos del cliente.

De acuerdo con la encuesta⁴ realizada por I.S.O. (2013), el número de certificaciones en la norma I.S.O. 9001:2008 se incrementó a nivel internacional, tal y como lo refleja la figura No 1, lo que significa que se ha convertido en una de las herramientas administrativas ideales para diseñar e implantar sistemas de gestión de calidad en cualquier tipo de compañía. Dentro de este mismo estudio sobresale, que los sectores industriales con mayor número de implementaciones en la norma I.S.O. 9001:2008, son los asociados al de *cauchos, (plásticos y productos químicos)*, en donde se ubica la compañía *Parabor Colombia S.A.S.* que forma parte del estudio de caso que se presentará más adelante en este documento.

Dicha encuesta también refleja un crecimiento en el número de certificaciones de las compañías Colombianas, lo que muestra que la aceleración de la globalización de los mercados y la apertura comercial en los últimos tiempos, ha insertado a las empresas nacionales en un escenario de competencia, donde la estandarización y certificación de calidad de sus productos o servicios se convierte en un elemento determinante para la competitividad (Ibíd.).

⁴ La I.S.O., lleva a cabo una encuesta anual, de las certificaciones de las normas de sistemas de gestión. La encuesta muestra que el número de certificados a los estándares de gestión I.S.O., que figura en cada país, cada año. www.iso.org (2013).

Figura No 1. Número de Certificaciones I.S.O. 9001 en el Mundo.



Fuente: <http://www.iso.org> (2013).

Para Deming (1989) el principal objetivo de las organizaciones debe ser permanecer en el mercado, dado que el riesgo asociado con los altos niveles de competitividad que se presentan continuamente, puede afectar a cualquier tipo de organización y llevarla a su peor escenario. De allí, se deduce que con la entrada en vigencia del Tratado del Libre Comercio (T.L.C.), disminuyen las oportunidades de negocios para aquellas empresas que no se encuentren certificadas, lo que hace necesario tomar conciencia de la importancia de poseer un sistema de gestión de calidad bajo la norma I.S.O 9001:2008, no sólo como oportunidad para el crecimiento, sino incluso como medio de permanencia en el mercado.

De acuerdo con Crosby (1987) certificarse tiene gran importancia en términos de las cuantiosas ventajas que ello representa, por lo que es necesario desarrollar tres principios fundamentales que son:

- *Cumplir con los parámetros establecidos por los clientes.*
- *Cumplir con cada una de las necesidades de los clientes.*
- *Cumplir con las expectativas de los Clientes.*

Sí se logra ejecutar efectivamente lo anterior, la empresa logrará alcanzar un nuevo valor agregado, hecho que se traduce en ingresos más seguros, procesos de recompra y mayor nivel de competitividad.

En igual sentido, Camisón (2006) explica la importancia de la calidad como una estrategia necesaria para cualquier tipo de organización, dado que es un proceso que genera valores en términos de posicionamiento de marca, reconocimiento de la empresa, convirtiéndose más atractiva a los inversionistas y clientes, adquiriendo la capacidad para cumplir satisfactoriamente a los pedidos y para lograr las metas formuladas por la gerencia. Por esta razón, la gestión de calidad abarca aspectos tales como la responsabilidad, el auto aprendizaje y la superación permanente de los objetivos propuestos, los cuales deben estar propuestos en la misión y la visión de la empresa, dada la gran importancia que implica el lograr certificarse, no solo como un requisito normativo, sino como una exigencia prioritaria que permite el crecimiento y valorización de los activos.

Según Ramírez (2007) la calidad se enmarca en un contexto de valores que permite generar multiplicadores de bienestar para la empresa, al mejorar la actitud de servicio y autodesarrollo, logrando así, una concientización frente a la competitividad, a través del conocimiento adquirido por toda la organización y el apoyo de la gerencia en proveer lo necesario. Por lo tanto, la calidad permite obtener una satisfacción plena al encontrar el cumplimiento de todas las expectativas de cada uno de los actores, y además representa un crecimiento sostenido y un beneficio para el usuario al obtener bienestar encontrando productos de conformidad⁵ a los cuales les dará un reconocimiento, convirtiéndose en promotor de la imagen de la empresa.

Con todo lo anterior, se evidencia que existen innumerables beneficios para las empresas que deciden realizar la implementación del sistema de gestión de calidad I.S.O. 9001:2008, siendo evidente que las compañías no sólo organizan sus actividades de forma estratégica, sino que además consiguen superar las necesidades de los clientes, a partir del momento en que plantea de una manera eficiente y eficaz el desarrollo de sus procesos, evitando así improvisaciones, previniendo futuros errores, promoviendo la mejora continua. Significa entonces que el certificarse es un beneficio y es una labor que deben realizar todas las pequeñas, medianas y grandes empresas hoy para continuar en el mercado.

⁵De acuerdo a la I.S.O. una conformidad se define como el cumplimiento de un requisito.

3. Principios del Sistema de Gestión de Calidad I.S.O. 9001:2008

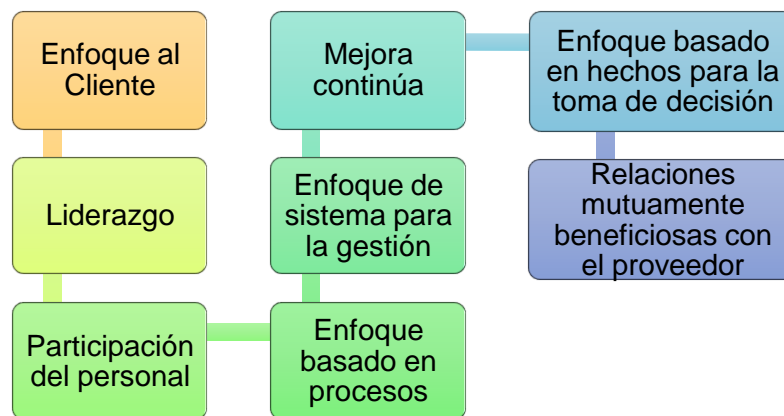
La norma internacional I.S.O. 9001:2008, promueve principalmente un enfoque al cliente y un enfoque administrativo basado en procesos además de ello, especifica las generalidades de su campo de aplicación así como los requisitos para el buen funcionamiento de un sistema de gestión de calidad siendo la Norma (I.S.O. 9001:2008) un soporte fundamental cuando la organización requiere:

“a - Demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables, y

b - Aspira aumentar la satisfacción a través de la aplicación eficaz del sistema incluidos los procesos para la mejora continua y el aseguramiento de conformidad con los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables”

Alcanzar la certificación pasa de ser un requisito a una verdadera estrategia competitiva al implementar el sistema de gestión de la calidad I.S.O 9001:2008 con la consecuente documentación y organización de todos sus procesos directamente relacionados con los procesos de la compañía, así la I.S.O 9001:2008 se caracteriza por sus principios reflejados en la figura No 2, los cuales manifiestan el punto de partida fundamental para el desarrollo efectivo de la implementación del sistema.

Figura No 2. Principios de calidad



Fuente: Elaboración propia a partir de http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf

Según Sosa (2009), la estandarización es entendida como todo aquello que está documentado y normaliza el “quehacer” y el comportamiento de la gente, de los procesos que maneja, incluyendo los planes centrales de la organización, donde se hace la calidad total y la mejora a través de: objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, métodos, normas, presupuestos, programas y manuales. Estos elementos permitirán a los empresarios, encontrar beneficios como: un sistema de gestión de calidad efectivo que por su flexibilidad para el buen funcionamiento permitirá el crecimiento de la organización.

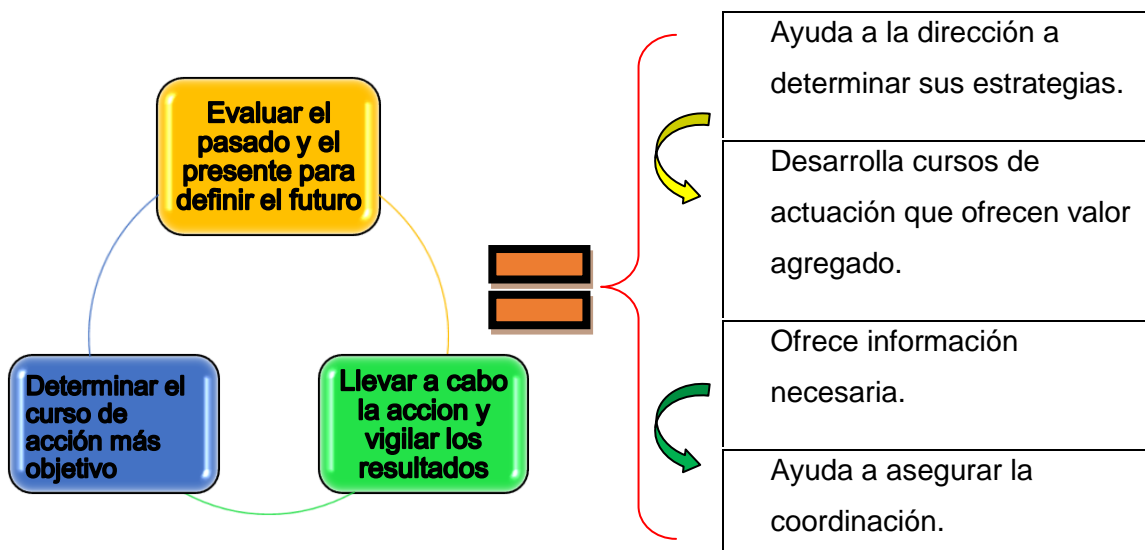
El desarrollo del proceso de implementación basado en la incorporación de la norma I.S.O. 9001, referente al Sistema de Gestión de Calidad, permite a las empresas organizar la estructura, tanto de los procesos que realiza, como de los procedimientos acordes a las necesidades de la operación; sin embargo las compañías pequeñas desconocen el cómo desarrollar, documentar y hacer realidad el proceso de certificación y posterior sostenimiento, en I.S.O. 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad.

4. ¿Cómo se implementa la I.S.O. 9001:2008?

De acuerdo con James (1997) es de vital importancia el entender que el inicio de un buen sistema viene soportado tras una correcta planificación, en la medida que esta representa la forma mediante la cual lograremos ejecutar cambios significativos para la organización. Las empresas requieren en un amplio sentido el planificar sus actividades para así llegar a esos objetivos propuestos, entre ellos el de lograr certificarse como parte esencial del plan estratégico, dados los importantes beneficios que ello genera, tal y como se puede observar en la figura No 3.

El sistema de gestión de calidad I.S.O. 9001:2008, al ser incluido dentro del plan estratégico trae beneficios tales como: definición de políticas de calidad apropiadas, posicionamiento en el mercado, un proceso ligado a las políticas de calidad es decir una interacción práctica y efectiva entre áreas con métodos de control, un sistema de información efectivo para alcanzar las mejoras de los sistemas, se crea una cultura de calidad propiciando la capacitación y educación de los empleados, implementación de indicadores de calidad que mostrarán el desempeño de las actividades llevando a un programa de acciones correctivas y preventivas (Cantú, 1997).

Figura No 3. ¿Por qué Planificar?



Fuente: Elaboración propia a partir de James (1997).

De acuerdo con Pérez (2007, p. 26) la implementación de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica de la organización, “Las I.S.O. 9000 son normas de gestión que actúan sobre los procesos; esto significa que se posicionan directamente sobre la actividad misma de la empresa, se documentan todas las actividades que la empresa realiza, se capacita al personal y a través de auditorías, se verifica el cumplimiento de todo aquello que se escribió en los documentos”, es decir, se debe iniciar con el levantamiento de información que va a permitir estructurar los procedimientos, luego se hace necesario el entrenamiento del personal y por último se debe controlar todo lo realizado para detectar posibles errores que pueden llegar a presentarse. Una vez se han realizado estos pasos es importante definir quien realizará estas funciones, las responsabilidades de cada empleado así como el inicio de reuniones para definir métodos de trabajo y la planeación, coordinación y control de cada una de las actividades que se llevaran a cabo.

Moreno (2001) menciona una serie de fases e ítems acerca de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad I.S.O. 9001:2008, estableciendo como primer paso la

toma de conciencia de las directivas de la empresa respecto de la importancia de implantar el sistema, la gerencia es quien debe liderar este proceso y esto tiene dos aspectos básicos que son: *el nivel de compromiso y la formación*, en donde el compromiso nace a partir del liderazgo de la gerencia para organizar, planificar e implementar el sistema y la formación surge a través de un programa de capacitación impartido por la empresa que incluye a todo el personal propiciando un ambiente adecuado para facilitar el conocimiento de los aspectos esenciales del sistema de calidad.

La segunda fase corresponde *al diseño de los objetivos* en función del sistema de gestión de calidad I.S.O. 9001:2008, lo que significa establecer y planear las metas de forma que estas sean cuantificables y encaminadas a acciones que sirvan no solo para mantener el sistema sino que además contribuyan al mejoramiento del estado actual y se incremente el mercado, redundando en beneficios para la empresa. Dado a ello el diseño de los objetivos debe involucrar a todos los empleados de las diferentes áreas de la empresa hecho que permitirá garantizar una sensibilización y por consiguiente un mayor compromiso por parte de todos los empleados en alcanzar esas metas propuestas. (Ibíd.).

Finalmente, la tercera fase se compone de seis aspectos asociados con el sistema de gestión de calidad I.S.O. 9001:2008, con la delineación del plan estratégico de la organización que son:

1. Esquema organizacional.
2. Establecimiento de equipos de trabajo.
3. Mecanismos y formas de participación.
4. Programas de formación y capacitación.
5. Diseño de los procesos.
6. Diseño de indicadores y sistemas de evaluación.

En otras palabras, esta última fase representa el mayor conjunto de esfuerzos, en la medida que todo el equipo participe de manera activa en la implementación del sistema de gestión de calidad I.S.O. 9001:2008, siendo indispensable el compromiso de la dirección, ofreciendo las herramientas necesarias para la puesta en marcha del plan de acción, el control de cada etapa de implementación y las acciones necesarias para llevar a cabo una implementación efectiva y la búsqueda de la mejora continua.

Para Rojas, Correa y Gutiérrez (2012), existen cuatro etapas de control para una correcta implementación del Sistema de Gestión de Calidad, en donde en la primera etapa se deben, establecer unas medidas de evaluación y plantear las preguntas del qué, cómo, dónde y cuándo se debe controlar, así como la metodología y estándares que provienen de los objetivos, especificaciones y buenas prácticas que desea alcanzar la compañía; la segunda etapa consiste en la ejecución del control de acuerdo a lo establecido, en la tercera los líderes deben comparar si el desempeño alcanzado fue acorde con el estándar establecido o si quizás se presentaron desviaciones, en la última etapa se pretende corregir el trabajo para ajustarlo al estándar deseado involucrando así un mejoramiento. En consecuencia es de vital importancia establecer responsables del control que quieran asumir el reto de la auditoría, participar activamente y comprometerse en el desarrollo de implementación y en la superación de los obstáculos que puedan llegar a presentarse.

Bajo las perspectivas de todos los autores, se puede concluir que para dar inicio al proceso de implementación, la gerencia de la empresa debe comprender el papel fundamental que juegan los líderes que conforman el equipo de implementación para conducir a toda la organización hacia el logro de los objetivos propuestos, de allí la necesidad de crear auditorías internas, en donde se revise tanto los avances del proceso de implementación, así como los nuevos planes de acción a realizar. En contra parte si un plan de certificación en I.S.O. 9001:2008 no se elabora adecuadamente se pueden generar graves problemas para los empleados causando en ellos poca disposición y abandono al interés por alcanzar la certificación, lo que perjudicaría a la empresa ocasionando el riesgo de quedar estática en los mismos negocios o inclusive generar pérdida de clientes, por ello es indispensable una planeación efectiva con una dirección comprometida.

5. Análisis caso Parabor Colombia S.A.S.

Parabor Colombia se fundó en febrero de 1992 como filial de Parabor Brasil, la principal actividad de la empresa es la comercialización de productos químicos para la industria del caucho, plástico y adhesivos, de los cuales en su mayoría son productos importados. La compañía asume el reto de implementar el sistema de gestión de calidad, dando paso así a la primera fase de implementación: *toma de conciencia*; una decisión estratégica derivada de los riesgos y cambios asociados a su entorno, considerando necesario

demostrar en el contexto internacional la certificación de calidad de su principal proceso: la comercialización.

El instrumento empleado para el levantamiento de la información, fue una entrevista realizada a los líderes de procesos en las instalaciones de la empresa, adicionalmente, ser parte del proceso de implementación contribuyó a establecer de manera concreta los beneficios e impactos que se presentaron durante el proceso de implementación, mejoras en sus procesos, indicadores de desempeño y resultados obtenidos. En el año 2005 surge un primer intento fallido por alcanzar la certificación; ya que el personal presentó una cierta resistencia al cambio, Cummin y Worley (2007, cit. Jimenez, 2012) manifiestan que para realizar un cambio debe existir un plan para realizar las actividades pertinentes así como el guía orientador del cambio, ya que en el momento en que los empleados no se sientan motivados e implicados será difícil modificar el estado existente, sin esta motivación la disposición al cambio podría ser dispersa y desorganizada; si bien, la gerencia colocó la meta de certificación, realmente la organización no contaba con una persona que tuviese el liderazgo para llevar a cabo el objetivo de certificación por lo tanto la organización requería un líder que condujera a todo el personal al alcance de la meta.

Frente a las razones argumentadas, Deming (1989) resalta que el objetivo del liderazgo consiste en mejorar el proceder del hombre y la máquina para así perfeccionar la calidad, incrementar la producción y al mismo tiempo, conseguir que las personas estén satisfechas de su trabajo. Fue así como al indagar con el gerente él menciona la necesidad que tuvo la organización en asignar un representante por la dirección, que tomara el rol de líder que se requería y a su vez mejorara el comportamiento del personal incentivando en todos un compromiso por trabajar en el proceso de implementación.

La gerencia⁶, destaca la importancia de certificarse como un requisito esencial en cualquier compañía, a su vez argumenta que en el contexto internacional es una tendencia el tener la certificación, luego esta no solo garantiza el buen funcionamiento de los procesos sino que además disminuye la cantidad de errores y también organiza de un modo significativo la gestión organizacional. Por su parte la representante por la dirección⁷

⁶Gerente general: Jaime Gómez Salgado, experiencia de 30 años en el sector químico, actual accionista de la compañía Parabor Colombia SAS.

⁷Directora administrativa y financiera, auditora interna del sistema de calidad, actual estudiante de la escuela dirección INALDE de Bogotá, Colombia.

encontró factible desarrollar el proyecto a través de un proveedor que tuviese experiencia en el mercado frente a la certificación en I.S.O. 9001:2008 que conocieran cómo realizar la implementación del sistema de gestión de calidad, y a su vez brindara la asesoría de cómo mantener el sistema.

La compañía consultora⁸ ofreció a Parabor: revisión del sistema por procesos, estructuración y caracterización de cada uno de los procesos, detección de las debilidades y fortalezas de su sistema de funcionamiento con base en la normatividad de la I.S.O. 9001, ajuste e implementación del sistema de acuerdo con lo detectado, capacitación para los empleados en la ejecución del Sistema de Gestión de Calidad, acompañamiento en la implementación de todos los procedimientos documentados. Garantizando que en el 2010 Parabor obtuviera su certificación y desde allí prolongaría su trabajo en la mejora continua por medio de indicadores de gestión que permitieran demostrar la importancia y el valor de haberse certificado.

Gracias a esto, la intención de certificación adquirió más fortaleza, el plan de trabajo se realizó junto con los consultores, y en esta segunda etapa retomada en el 2009, se dio paso a un trabajo de campo y al levantamiento de la información junto con los líderes nombrados por área, luego, se realizó la organización de la parte documental, y capacitaciones al personal. Los líderes fueron asignados a raíz de la implementación de SAPBO⁹, ya que eran quienes habían estado en ese proceso tenían más conocimiento de la operación pues habían estado en una metodología similar; se organizaron reuniones y se estableció un plan de trabajo específico.

Dicho plan de trabajo, comenzó con la creación de los procedimientos, dando paso a la segunda fase: *el diseño de los objetivos*, para ello se realizó una descripción detallada de las actividades que se realizaban en los procesos, responsables, vocabulario empleado, formas de medir las actividades y los indicadores que midieran y cuantificaran el desempeño, de acuerdo a las metodologías definidas según cada proceso, y acorde a la política de calidad establecida por la empresa. En este punto se evidencia el desarrollo de

⁸ Quo Consultores: Compañía constituida por consultores con experiencia en el área de asesoría organizacional.

⁹SAPBO: Es una aplicación ERP (Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos de la Empresa) diseñada especialmente para PYMES, que integra todas las funciones básicas de la empresa: Gestión financiera, compras, ventas y operaciones; permitiendo tener toda la información de la compañía al día y en línea para todos los usuarios.

los aspectos asociados a la *tercera fase* como lo son el esquema organizacional donde se identificaron las expectativas que tenían los empleados frente a la implantación del sistema de calidad, su lugar en la organización a través de un nuevo organigrama dando a conocer las relaciones de dependencia, el establecimiento de los equipos de trabajo organizados de acuerdo al principio de calidad: *enfoque basado en procesos*, en donde los procesos se estructuraron en seis equipos como lo son compras y comercio exterior, ventas, gestión gerencial, operaciones, talento humano y calidad.

Al realizar el análisis de los resultados, los líderes mencionan que uno de los principales inconvenientes al iniciar el proceso de implementación era el no saber cómo organizar la información, inicialmente se estaban guiando por el modelo de otras empresas lo que hizo más complicado organizar la información, la primera auditoría evidenció que se requería realizar un mayor control de las actividades. El área de compras considera que los momentos más críticos fue realizar el análisis la interacción con otros procesos, ya que no se sabía cómo hacerlo.

La gerencia realizó reuniones periódicamente, donde se evidenció un mecanismo para la participación de cada líder e implementación de auditorías internas de manera frecuente, las cuales sirvieron como herramienta para encontrar las falencias que se presentaban en los procesos. Parabor ofreció a los empleados un amplio entrenamiento, en especial a los líderes de proceso; se creó un programa de fortalecimiento de competencias dejando en evidencia el interés de la organización por iniciar un proceso activo, no sólo de implementación sino además de *programas de formación y capacitación*, junto con un entrenamiento para satisfacer las necesidades de los clientes.

La estandarización de los procesos jugó un papel fundamental en la implementación lo que permitió evidenciar que cualquier persona podía realizar las actividades gracias a los procedimientos creados en caso de ausencia de quien fuera el responsable de determinada actividad. Así mismo, el trabajo realizado permitió conocer los métodos y técnicas más apropiadas para la compañía Parabor Colombia, apoyados en el diseño de indicadores y sistemas de evaluación, los indicadores de gestión como se muestra en la tabla No 1, se convirtieron en un elemento clave para monitorear e identificar si el trabajo estaba siendo realizado de manera efectiva por medio de las metas propuestas en cada proceso.

En los resultados de la entrevista, la directora administrativa y financiera, menciona cuatro (4) beneficios que considera importantes con la implementación del sistema: el levantamiento de indicadores por área, la interrelación de los procesos, escuchar más al cliente tanto interno como externo, entrenamiento al personal, entre tanto el gerente señala que la implementación ha sido una oportunidad para conocerse más, para prestar un mejor servicio lo que conlleva a la lealtad de los clientes, a través de los indicadores se han colocado metas, lo que ha implicado un incremento en las ventas, se ha realizado un levantamiento de perfil de cargo, levantamiento de competencias elementos fundamentales para el crecimiento de los empleados.

En el año 2010 se obtuvo la certificación, en 2012 se evidencia la maduración del sistema de gestión de calidad I.S.O. 9001:2008, se presentó la primera auditoría externa de seguimiento por parte del ente certificador con resultados satisfactorios. El sistema de calidad ha aportado al mejoramiento continuo en el desempeño de todos los procesos, y se evidencia que el personal involucrado lo acogió como una herramienta de trabajo diaria que apoya al desarrollo profesional y de la empresa. Es sistema ha tenido cambios sin embargo los líderes considera que continua siendo un sistema simple, se crearon los comités mensuales de calidad que han sido un canal de comunicación eficiente entre los líderes y la gerencia.

Tabla No 1. Indicadores de Procesos Parabor Colombia S.A.S.

OBJETIVOS	Proceso	Responsable	Indicadores	Objetivo Del Indicador
Controlar y evaluar el desempeño de los proveedores.	Compras y Comercio Exterior.	Líder de Comercio Exterior.	Desempeño de Proveedores de Producto.	Medir porcentaje de proveedores que cumplan la calificación mínima de evaluación de producto.
Garantizar los perfiles y el desempeño de funcionarios.	Talento Humano.	Líder de talento humano	% Calificación evaluaciones de desempeño.	Medir el porcentaje de empleados evaluados que alcanzaron la calificación mínima esperada en la evaluación de desempeño.

Garantizar la satisfacción del cliente.	Ventas.	Líder de Ventas.	Satisfacción del Cliente y su fidelización.	Determinar la calificación promedio de la satisfacción del cliente con la prestación general del servicio de Parabor Colombia S.A.S.
Cumplir los compromisos contractuales.	Operaciones.	Líder de Operaciones.	% De Cumplimiento.	Medir el % de Entregas realizadas en los tiempos establecidos en la orden de venta.
Identificar el producto no conforme y dar solución oportuna.	Gestión de Calidad y de servicio.	Líder de calidad.	% servicio o producto no conforme.	Medir el % de no conforme presentado en el trimestre con relación a las órdenes de venta generadas.
Dar un manejo eficaz a las acciones tomadas.	Gestión de Calidad y de servicio.	Líder de calidad.	% Eficacia Manejo de acciones correctivas y preventivas.	Medir el % de acciones correctivas y preventivas que se cierran de manera oportuna y sin reincidir.

Fuente: Elaboración Propia a partir de entrevista realizada a líderes de procesos.

6. Conclusiones y Recomendaciones.

La incorporación del 80% del total de los países del mundo a la Asociación Internacional de Normalización, I.S.O., es una evidencia real de la gran acogida y necesidad que han tenido y demostrado países en diferentes regiones y áreas del desarrollo económico, en incorporarse a un sistema de estandarización y normalización en diferentes procesos técnicos, operativos y administrativos desarrollados en las empresas, como un lenguaje común para poder facilitar el comercio en un contexto global.

El nuevo escenario colombiano cada vez más abierto a mercados internacionales, con los tratados de libre comercio T.L.C., que se vienen aprobando en los últimos años, imponen

a muchas empresas incluyendo a las PYMES,¹⁰ a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, como resultado de la entrada de fuertes y grandes actores e incremento de la competencia de las empresas nacionales, obligando a las empresas que desarrollan su misión en un entorno internacional a certificarse, puesto que la certificación se convierte en un requisito no solo importante sino además indispensable para su continuidad en el mercado, su medio y también contribuir a elevar sus ventas, regular sus procesos operativos y administrativos para poder competir en todos los campos.

La implementación del sistema de gestión de calidad en cualquier empresa es viable, sin embargo depende en gran medida de la convicción y el compromiso de la cabeza principal (gerente, director) y del liderazgo del delegado para el proyecto, ya que como sistema se involucran todos los procesos, por lo tanto todo el personal que generalmente es resistente al cambio, sólo asume el compromiso requerido si este viene de la cabeza de la organización; adicionalmente se deben asumir los gastos del proceso y en dado caso reestructuración del personal ya sea en la contratación de personal idóneo como tal, ya que es el costo de oportunidad que se reflejara en beneficios para el crecimiento de la organización.

Aun, sí los beneficios relacionados con la utilidad no son evidentes o marcan la diferencia con los beneficios que se tenían antes de certificarse; la organización y documentación de los procesos, así como las herramientas desarrolladas para medición y auditoría dentro de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se tornan como bases elementales e importantes para la toma de decisiones fundamentadas en criterios reales. La certificación de calidad eleva el nivel potencial de competitividad, es decir, no sólo marca la diferencia con empresas de la competencia no certificadas; sino que las empresas a las cuales no les era imperativo certificarse, las deja preparadas para un escenario de mercado futuro y probablemente muy próximo donde es vital contar con un Sistema de Gestión de Calidad.

¹⁰Pyme (pequeñas y medianas empresas) se ajusta a la Ley 905 del 2004, que establece la pequeña empresa como aquella en la cual la planta de personal oscila entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 SMLV. Se considera mediana empresa aquella donde la planta de personal posea entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30.000 SMLV.

A empresas que actualmente estén en un escenario de mercado y competencia similar al que se describió en este artículo o empresas que visualicen en su entorno en el corto o mediano plazo este escenario, deben iniciar un proceso de implementación de calidad, preferiblemente sencillo y adecuado a su realidad operativa y administrativa, con la convicción que es un proceso posible, viable y retributivo.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Barbosa, E. (1996). Calidad total para juntas y reuniones. Bogotá: McGraw – Hill.
2. Camisón, C. Cruz S. y González T (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Educación S.A.
3. Cantú, H. (1997). Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw – Hill.
4. Crosby, P. (1987). Calidad sin lágrimas. México: Compañía Editorial Continental, S.A. DE C.V.
5. Cuauhtémoc, A. (1995). Administración y calidad. México: Limusa.
6. Deming, W. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos.
7. Díaz, Y. (2009). Principales concepciones y enfoques teóricos-metodológicos sobre calidad: necesidad del estudio y aplicación del marketing. Revista Contribuciones a la Economía, octubre tomado desde: <http://www.eumed.net/ce/2009b/>
8. Evans, J. y Lindsay W. (2008) Administración y control de la calidad (7.ed.). México: Cengage Learning.
9. Gutiérrez, H. (2005). Calidad total y productividad (2.ed). México: McGraw-Hill.
10. Hurtado, F. Bustamante R. y Valencia J. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
11. I.S.O. Encuesta Mundial de las I.S.O. (2013). <http://www.I.S.O..org>
12. I.S.O. 9001:—Sistemas de gestión de la calidad —Requisitos
13. James, P. (1997). Gestión de la calidad total: un texto introductorio.1ª Ed. Madrid Pearson educación.
14. Jiménez, C. (2012). Gestión del cambio organizacional. Revista Contribuciones a la Economía, septiembre tomado desde: <http://www.eumed.net/ce/2012>
15. Juran, J. y Gryna F. (1995). Análisis y planeación de la calidad: del desarrollo del producto del uso. (3.ed.). México: Mc Graw - Hill
16. Juran, J. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad un manual para directivos. Madrid: Ediciones Díaz de santos S.A
17. Moreno, M. Peris F y Gonzales T. (2001).Gestión de la calidad y diseño de las organizaciones. Pearson educación.

18. Pérez, P. y Munera N. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (I.S.O. 9001: 2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria Colombia. Editorial: Universidad Cooperativa de Colombia
19. Ramírez, C. (2007) Administrando la calidad para el cambio .México: Editorial Limusa, S.A
20. Rojas, M. Correa, A y Gutiérrez F (2012). Sistemas de gestión de control. Bogotá: Ediciones de la U.
21. Sosa, D. (2009). Conceptos y herramientas para la mejora continúa. México: Limusa.