

ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS-PYMES-. CASO: EMPRESA PINCAR, C.A.

STRATEGIES FOR THE IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES -SMES-. COMPANY PINCAR, INC. CASE

Rodríguez R, Adriana¹

RESUMEN

La implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) se ha ido incrementando muy lentamente en Venezuela en relación con otros países, por lo tanto, esta investigación busca presentar estrategias en las Metodologías de implantación de los SGC que le permitan a las PyMEs lograr el éxito en esta Gestión, como es el caso de Pincar, C.A. La revisión de textos vinculados al tema, así como la experiencia de los actores de dicha empresa, fundamentaran las bases teóricas, bajo un paradigma interpretativo dentro de un enfoque cualitativo, apoyada en el método hermenéutico a través de la observación- participante y vivencial.

Palabras Clave: Gestión, Calidad, Metodología, Sistemas, PyMEs

ABSTRACT

Implementing Quality Management Systems (QMS) has been increasing very slowly in Venezuela in relation to other countries, therefore, this research seeks to present strategies on implementation of methodologies that enable to SMEs to obtain success in this management, such as PINCAR, CA, the review of entailed texts to the subject, and the experience of the actors of the company, it will establish the theoretical basis, under an interpretive paradigm within a qualitative approach, based on the hermeneutic method through participant-observation and experiential.

Keywords: Management, Quality, Methodology, Systems, SMEs

JEL: P500

Recibido: 12 de marzo de 2017

Aceptado: 8 de mayo de 2017

¹ *Investigadora de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela. ajrr8@yahoo.com

INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) de la Zona Industrial de Valencia para mantenerse competitivas en los mercados y lograr un mejoramiento continuo de sus procesos, productos y/o servicios tienen que aplicar estrategias y prácticas gerenciales como Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) bajo la Norma Internacional ISO-9000, para lograr la mejora continua de sus procesos y productos, bien sea en precio, entregas a tiempo, tecnología, entre otros.

Cabe resaltar, que la implantación de los SGC se ha ido incrementando muy lentamente en Venezuela en relación con otros países, como lo indica Mujica, Ibañez y Castillo (2010, p.147) cuando indican: “En Venezuela hay muy pocas empresas certificadas ISO 9000, al punto que de los 10 países que tienen más empresas certificadas, no figura ninguna de Latinoamérica”.

En este mismo orden de ideas, Mujica, Ibañez y Castillo (ob. cit) indican que la Norma ISO-9000 especifica:

Los requisitos del sistema de calidad que deben utilizarse cuando se necesite demostrar la capacidad de una organización para diseñar y suministrar productos y servicios de calidad, pero no dicta la forma como debe cumplirse en cualquier organización en particular. (p. 145)

En este sentido, se tiene que las estrategias de la metodología utilizada para la implantación y el posterior mantenimiento de los SGC los escoge cada organización según sus propios criterios y experiencias, sin percatarse que la estrategia metodológica utilizada influye de manera directa en la aceptación o no, por parte del personal de dicho sistema, o sea, no se puede dejar de lado este capital humano, el cual tiene opiniones, creencias, tradiciones y prácticas, o sea, cultura organizacional que tienen que ver o no, con la calidad, lo cual tiene efectos sobre los resultados en dicha gestión. Todo esto es reafirmado con el trabajo de investigación de Rodríguez (2006) cuando concluye diciendo:

Existen varias metodologías de implantación de SGC, pero todas coinciden en la etapa de elaboración de documentos, la cual es crítica, dado que la forma como

es adoptada su elaboración, puede ser el éxito o el fracaso del modelo del sistema escogido en dicha organización. (p.131)

Asimismo, Rodríguez (Ob. Cit.) menciona que: La metodología de implantación transforma el estilo de dirección, porque cuando se aplica una buena metodología transforma o refuerza una gerencia con características a ser participativa, donde exista el respeto para el recurso humano, con la finalidad que el sistema no fracase.

En la mayoría de los casos, se tiene que en cada PyMEs existen estrategias de implantación y mantenimiento de los SGC que marcan la diferencia entre una u otra de estas organizaciones, como es el caso de las empresas del sector, específicamente la empresa Pincar, C.A. la cual fabrica pinturas emulsionadas y de base de solvente en las líneas arquitectónicas, industrial, automotriz y productos especiales con una gama de colores extensa con el objeto de satisfacer las necesidades de todos sus clientes.

Esta empresa en busca de mejorar la calidad de sus productos a través de un mejoramiento continuo integral, ha logrado la marca Norven y el sello de conformidad Fondonorma para los productos de uso arquitectónico en las líneas Amazonia Exterior, Amazonia Interior y Pinseda en el año 2006; la certificación de calidad bajo las normas ISO-9000 en el año 2008 y la re-certificación en el presente año, sin no conformidades en su SGC con esfuerzos por parte de su personal, pero sin traumas, de manera planificada y objetiva pues las estrategias utilizadas le han permitido marcar una diferencia con relación a otras organizaciones de su ramo, pues le han permitido crear cultura empresarial de calidad diaria entre todo el personal.

Cabe resaltar, que el objetivo principal de la investigación es presentar estrategias en la Metodología de implantación de los SGC que le permitan a las PyMEs ubicadas en la Zona Industrial Valencia lograr el éxito en su Gestión de Calidad, en corto tiempo, así como la aceptación y apoyo del personal para obtener ventajas competitivas relevantes con respecto a otras organizaciones y no, sólo por obtener un certificado que no le trae

beneficios a la organización.

La presente investigación ha sido realizada bajo una connotación de Caso de Estudio, con un paradigma interpretativo, enmarcada dentro de un enfoque cualitativo, apoyada en el método hermenéutico. Adicionalmente, se ha implementado la utilización de la investigación documental con el acercamiento a la realidad a través de la observación-participante y vivencial, para lograr una mejor interpretación del fenómeno estudiado, como aporte en el campo de la administración y la gerencia.

El sistema de gestión de la calidad como proyecto organizacional para la mejora continua de las PyMES

Según Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997), el proceso de Gestión de la Calidad en cualquier empresa manufacturera o de servicio, se encuentra formado por las funciones básicas de Gestión como son:

Planificar, la cual consiste en determinar los objetivos de una organización y establecer las estrategias adecuadas para su consecución;

Organizar, que consiste en englobar las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos, de modo que pueden lograrse los objetivos establecidos en la planificación;

Liderar, se refiere a una función de dirección, la cual influye en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que pueden lograrse los objetivos establecidos;

Y por último, la función es controlar, la cual asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado.

Cuatrecasas (2005) plantea que la administración de la calidad, requiere un proceso constante de mejoramiento continuo, por lo que los japoneses utilizan la palabra Kaizen para definir este proceso hacia adelante y los Estados Unidos, utilizan cero defectos y seis sigmas, para definir estos esfuerzos continuos de

mejoramiento. Estos conceptos representan uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la calidad total.

Según Cuatrecasas (Ob. Cit.), el ciclo Deming o ciclo de mejora, actúa como procedimiento para llevar a cabo el mejoramiento continuo (ver figura No.1. Ciclo de Deming- Mejora Continua), donde se muestran las fases del ciclo: *Planificar*, donde se selecciona la oportunidad de mejora, se registra la situación, se estudian y eligen las acciones correctivas y se observan los resultados; *realizar*, consiste en llevar a cabo las acciones correctivas; *comprobar*, donde se realizan los diagnósticos a partir de los resultados; y *actuar*, consiste en confirmar y normalizar las acciones de mejora.

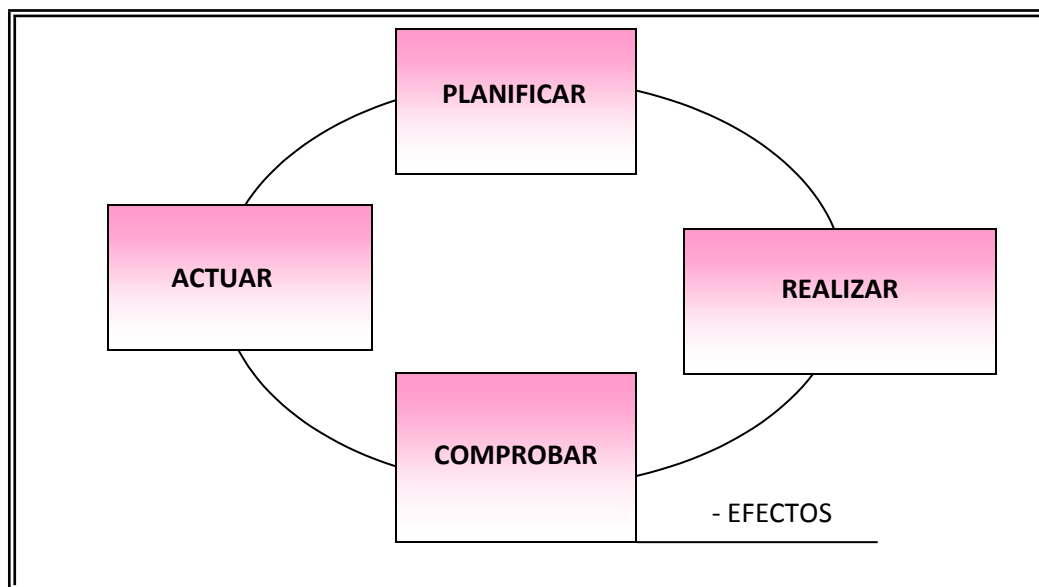


Figura 1. Ciclo de Deming – Mejora Continua

Fuente: Cuatrecasas (2005, p.62)

Por otra parte, según Rodríguez (2006) la Calidad total se ha convertido en el mundo globalizado de hoy, y en una necesidad para permanecer en el mercado, por ello, las pequeñas y medianas empresas venezolanas han desarrollado todas aquellas herramientas para el mejoramiento continuo de sus procesos como son: Filosofía Benchmarking, el cual es un proceso que consiste en fijar un estándar sobre el cual realiza una comparación; diagramas de Pareto, que sirven para ayudar

a dilucidar cuáles son los problemas a atacar con prioridad; gráficas de control, que se utilizan para supervisar y controlar la estabilidad de los procesos, mediante el seguimiento de los valores de las características de calidad y su variabilidad; flujo de procesos; diagramas de causa efecto y control estadístico del proceso, encontrándose en la mayoría de las situaciones el no haber visto el resultado de una herramienta, cuando ya se tiene la exigencia por parte de la alta dirección de aplicar otra, sin tomar en cuenta la tropicalización de las mismas, lo que ha traído desmotivación por el exceso de trabajo sin observar eficacia en los procesos productivos.

Todos estos conceptos constituyen el basamento de la presente investigación, pues la GCT debe adoptarse como un proyecto organizacional, el cual requiere de las funciones básicas de la administración para poder alcanzar los objetivos

Asimismo, un PyMEs con cultura de Gestión de la Calidad trae implícito una mejora continua en los productos y procesos productivos, por lo que se habla de un ciclo de mejora continua, el cual queda completamente representado con el famoso ciclo de Deming o ciclo de mejora que se mencionó anteriormente, dada la importancia que tiene para asumir una retroalimentación mediante la concientización y aplicación fundamentados en este ciclo.

Numerosos son los autores que han ampliado un discurso en torno a las empresas u organizaciones, específicamente las PyMEs y sus diferentes cambios del pensamiento gerencial. Todo esto muestra una guía para el análisis de dichas empresas en cuanto a su gestión de la calidad y su evolución histórica.

En Venezuela existe una gran cantidad de empresas, pero todas, han tenido que ir modernizando sus procesos para mantenerse competitivas en el mercado, optimizando sus productos y su calidad. Por supuesto, en este proceso de modernización las empresas transnacionales adoptan modelos productivos y de calidad, exigidos por las casas reguladoras de sus actividades, tropicalizando el mismo al país y la región donde se encuentran ubicadas, como es el caso de estas empresas cuando se establecen en Venezuela, específicamente en la Zona Industrial Valencia. Cabe resaltar, que esta

modernización y gestión ha sido tardía respecto a otros países de América Latina.

Por otra parte, el personal de las empresas familiares copian estos modelos tropicalizados a sus PyMEs, si observan que les ha dado resultado a otros, sin medir el número de personal que se requiere, las fortalezas y debilidades que conllevan y los cambios drásticos en el ambiente de trabajo. En este punto es importante resaltar, que la calidad de vida en el trabajo puede variar cuando se cambian algunas de las condiciones de trabajo iniciales, que resultan en un nuevo clima organizacional, creándose a la vez un ambiente que puede motivar o por el contrario desmotivar al trabajador. Las PyMEs representan un gran porcentaje del sector industrial como lo indica Páez (2008, p. 6) cuando realizó un estudio con énfasis en cuantificarlas de forma nacional y regional indicando que en Venezuela: "...99% de las empresas, de todos los sectores de actividad económica, pertenecen a la pequeña y mediana empresa (industrias, comercios y servicios)".

Este tipo de empresas está formado por organizaciones del sector productivo alimenticio, químico, calzado, textil, metalmecánico, servicios, artes gráficas, autopartes, construcción, plástico, eléctrico, entre otros. Cabe resaltar, que todos los escenarios que las conforman presentan una dinámica competitividad en donde la calidad y la productividad son indispensables para mantenerse en el mercado.

Las PyMEs venezolanas independientemente del sector productivo que representan son vistas como organizaciones con gran necesidad de apoyo, subsidios y protección, quizás por el discurso permanente de sus representantes que continuamente destacan estas características, en lugar de mostrar su enorme potencial. Todo esto, se apoya con la idea de Páez (Ob. Cit) cuando señala:

Para no pocas personas la pequeña y mediana empresa evoca minusvalía, una cierta discapacidad y una gran necesidad de apoyo. Por ese motivo y hasta hace muy poco, en muchos auditorios y para diversas instituciones, referirse al tema de la empresa PyMEs causaba sorpresa no sin un dejo de rechazo. Se les consideraba como unidades productivas débiles. (p. 5)

En el discurso y en la generación de conocimientos de las pymes y en los diferentes modelos de producción, existe relación entre el sujeto-objeto, pues la actividad del

sujeto proveniente de su actuación van estrechamente ligados con la razón de ser o misión de la organización. Tal como se puede ver, esta interacción del individuo con el proceso lleva una fuerte relación. desde esta perspectiva, el sujeto no es externo al objeto. sus decisiones y aprendizaje provienen de la organización, el cual es el objeto que ya existe y sencillamente el sujeto se incorpora o desincorpora, situación que no afecta aparentemente desde esta óptica al fenómeno del proceso productivo. en esta reflexión acerca del sujeto-objeto, se hace una especie de referencia al objeto sin pretender su separación del sujeto.

Las PyMEs venezolanas buscan penetrar y mantenerse en los mercados nacionales e internacionales, pero por lo general, presentan problemas de precio, calidad, servicio, entregas a tiempo, tecnología, en un entorno fluctuante y variable, donde les es difícil planificar. Por lo tanto, están en constante cambios y estrategias organizacionales para obtener ventajas competitivas con relación a sus competidores. Todo lo planteado ineludiblemente, se justifica en la obra del autor Serna (2000, p. 157), el cual señala: “Mientras más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva”.

Cualquiera de las PyMEs venezolanas, que deseen mantenerse en un mercado global altamente competitivo, tienen la obligación de manufacturar productos o prestar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes y superen sus expectativas, bajo las disposiciones legales del país donde se fabrican o se distribuyen sus productos y servicios, puesto que se debe resaltar que la calidad es una fortaleza que va desde el producto hasta el recurso humano. Es aquí, donde se puede citar al autor Serna (2000) cuando indica que:

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: El primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. (p. 157)

Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta. Por todo lo anteriormente expuesto, se puede observar que existen muchas prácticas gerenciales que se aplican en las organizaciones, pero la implantación de los SGC, es vital, pues engloba todos los procesos de una organización y sus beneficios van dirigidos al cliente, los cuales son la razón de ser de las organizaciones. Según indican los autores Camisón, Cruz y González (2007) el SGC se define como:

El medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de gestión de la calidad que la dirección ha adoptado. La definición e implantación de un SGC según el enfoque de aseguramiento de la calidad se basa en las directrices establecidas por los modelos normativos para la Gestión de la Calidad. (p.346)

Estos autores Camisón, Cruz y González (Ob. Cit.) indican que un proceso de implantación de un SGC debe ser planificado, organizado y lleva una serie de pasos que se deben respetar para obtener el éxito del mismo.

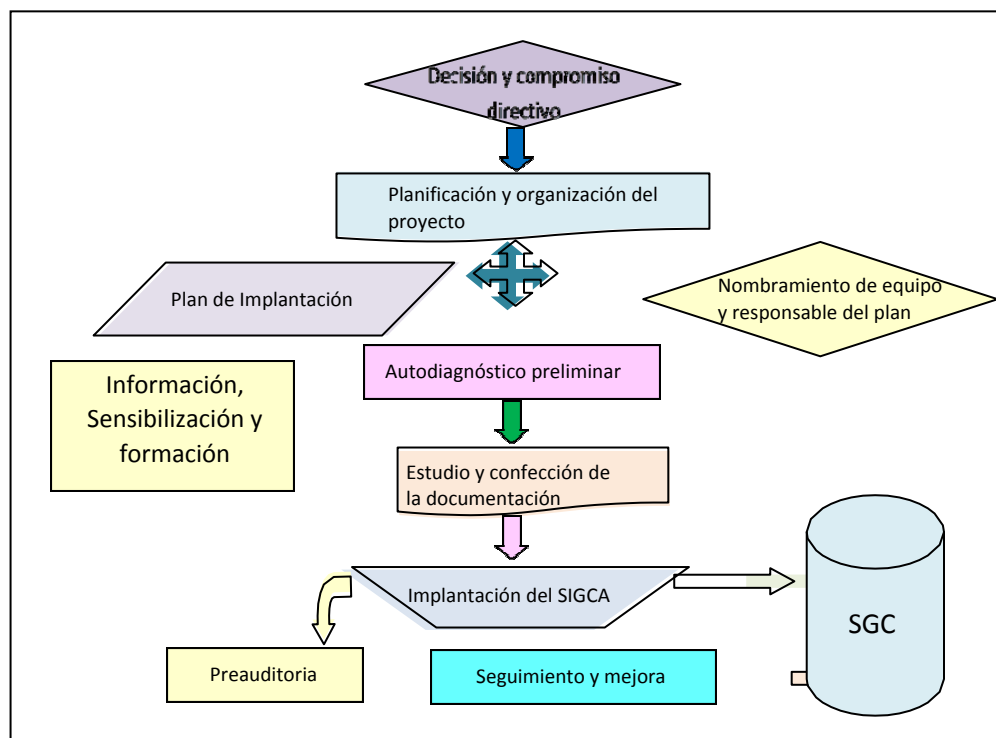


Figura 2. El Proceso de implantación de un SGC

Fuente: Camisón, Cruz y González (2007, p. 397)

Como se puede observar se tiene una serie de etapas en este modelo propuestos por estos autores.

Estrategias de implantación de sistema de gestión de la calidad utilizadas por la Empresa Pincar, C.A.

Pincar, C.A., es una PyME ubicada en la Zona Industrial de Valencia creada en 1998 que se encarga de la manufactura de pinturas emulsionadas y de base de solvente en las líneas arquitectónicas, industrial, automotriz y productos especiales con una extensa gama de colores. Cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo las Normas ISO- 9000 que se ha convertido en una cultura organizacional entre todos sus trabajadores, el cual han logrado mantener en el tiempo gracias al involucramiento integral de todo su personal.

Dicha empresa ha obtenido su certificación y re-certificación de una manera planificada y organizada, sin traumas y trabajos excesivos a última hora para cumplir con la meta, por lo tanto, dicha organización tiene unas estrategias de metodologías de implantación y mantenimiento del SGC que deben ser tomadas en cuenta, pues le pueden servir de guía a cualquier PyMEs que tiene año tras año tratando de desarrollar un sistema y pagan millones y millones sin obtener éxito en la implantación del mismo.

Basado en todos estos aspectos, se entrevistaron a los dueños de procesos y al personal de calidad, que día tras días mantienen el sistema y en general se les realizaron las siguientes preguntas:

¿Cuál cree usted que es la fortaleza de la organización?; ¿Qué les ha permitido que el sistema de la calidad sea una cultura empresarial?; ¿Qué aspectos se han tomado en cuenta en el levantamiento del SGC?; y ¿Cómo ordenaron la estructura del sistema para poder lograr la implantación.

En general, las personas entrevistadas contestaron lo siguiente:

Con respecto a la primera pregunta, ¿Cuál cree usted que es la fortaleza de la

organización?, los empleados mencionaron que la mayor fortaleza es el compromiso de la gerencia, la cual desde un principio fue participativa, con un alto respeto hacia el recurso humano. Adicionalmente, manifestaron que en todo momento la alta gerencia se ha involucrado en los procedimientos y decisiones del SGC apoyando a los trabajadores, dando recursos de asesoría y formación en los puntos donde ha detectado debilidad.

En todo momento, la Gerencia de Pincar C.A. ha demostrado su creencia en la calidad, y ha buscado el mejoramiento continuo de los procesos y productos, por lo tanto, en una reunión manifestó el reto de obtener un SGC certificado.

En este mismo orden de ideas, los autores Camisón, Cruz y González (2007, p. 398) indican que: El paso inicial en el proceso de implantación de un SGC ha de ser una decisión firme de la dirección general, basada en el análisis de los retos a que la empresa se enfrenta y la necesidad de introducir tal innovación en la estructura de gobierno de las actividades organizativas, así como las ventajas, inconvenientes, costos, problemas a superar y requerimientos a cumplir. Hay que insistir en la importancia de una decisión reflexiva y justificada, alejada pues de modas e imitaciones.

En relación a la segunda pregunta: ¿Qué les ha permitido que el sistema de la calidad sea una cultura empresarial?, los trabajadores indicaron que fue la manera como se vendió el concepto de la calidad, el involucramiento del personal y la necesidad de un SGC certificado por parte de la Gerencia General.

Al buscar antecedentes sobre el concepto de calidad, se tiene que esta expresión ha ido desarrollándose a lo largo de la historia, pero a partir de los años 1920, aparece un concepto moderno en Estados Unidos, impulsado por grandes compañías como: Ford Motor Company, Western Electric, entre otras empresas.

La calidad la define el autor Render (1996, p. 90) como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustente en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”.

Cabe resaltar, que la totalidad de los productos y servicios que presentan características de calidad, están estratégicamente definidos como factores que decretan la demanda de un producto. Específicamente, esta perturba a una empresa dado que puede disminuir los costos, aumentar la participación de la empresa en el mercado, dañar la reputación de la compañía y/o causar costos por reconocimientos de garantía.

De acuerdo a Deming (1989) el término calidad ha cobrado importancia desde los años 50, sobre todo cuando los líderes de calidad realizaron aportes sustanciales a las organizaciones, como es el caso de W. Edwards Deming que fue al Japón a enseñar calidad y es franco al decir que la administración debe aceptar la responsabilidad para construir buenos sistemas, dado que los empleados no pueden producir productos que en promedio excedan la calidad de lo que el proceso es capaz de producir.

En este mismo orden de ideas, Cuatrecasas (2000) indica que la fuerte competitividad en todos los sectores exige un elevado nivel de calidad en los productos manufacturados y los servicios prestados para que tengan salida al mercado. Esta idea apoya el hecho de que cualquier cambio, estrategia o metodología organizacional, tiene que ser práctico y adaptado a la empresa puesto que cada una, tiene una cultura organizacional diferente con características propias, independientemente de su razón social por la que fue constituida.

Ahora si se habla del capital humano, o sea, de los empleados de una organización se debe estar conscientes que tienen opiniones, creencias, tradiciones y prácticas directamente asociadas con la calidad, que comúnmente se llama Cultura de Calidad de la empresa, la cual tiene de una u otra manera impacto sobre los resultados de calidad y por otra parte, tiene ventajas importantes pues conocerla puede identificar barreras para desarrollar una estrategia e implementar un plan de acción basado en la evaluación de la calidad total de la empresa según mencionó Gryna, Chua y Defeo (2008), lo cual es necesario conocer pues permitirá administrar la calidad, de una manera planeada y sistemática.

Se sabe que los valores centrales o principios básicos fundados en una organización no cambian, pero sí, las prácticas gerenciales pueden cambiar, por esto, en los empleados se debe crear responsabilidad para actuar como el punto de contacto entre la organización y el cliente, por lo que deben prestar un servicio más efectivo y eficiente.

La tercera pregunta: ¿Qué aspectos se han tomado en cuenta en el levantamiento del SGC?, muchos, entre ellos se realizó una lista de todos los debe exigidos por la norma y se han chequeado para ver si se cumplen.

Con relación a este aspecto Camisón, Cruz y González (2007) indican que:

Una vez que la dirección ha asumido su compromiso, procede a establecer las bases de planificación y organización del proyecto de implantación del SGC... El plan de implantación del SGC es el documento guía para el equipo del proyecto pues marca las tareas a desplegar y los tiempos de logro, así como las necesidades de recursos y las personas responsables para cada una de ellas. (p. 398)

Es de resaltar, que el monitoreo del cumplimiento de un plan así como el control del mismo, son vitales, pues garantizan el éxito la certificación. La cuarta pregunta: ¿Cómo ordenaron la estructura del sistema para poder lograr la implantación?, indicaron que esta fue la parte más fuerte, donde los empleados pensaban que se iban a llenar de papeles y papeles y que no iban a tener tiempo para nada.

Sin embargo no fue así, los citaron a una reunión donde definieron los procesos del SGC y sus responsables. Los procesos definidos fueron los siguientes: Procesos de Dirección, conformados por la Planificación del Negocio y el Sistema de Calidad; Procesos Operacionales formados por Planificación y desarrollo, manufactura y Gestión Comercial; y los Procesos de Soporte formados por Gestión de Compra y Gestión de Recursos.

Como se puede observar los procesos de gestión, no los definieron por departamentos sino por funciones y las exigencias de las normas, manteniendo una manera simplificada. Todo esto, va estrechamente relacionado con teorías, las cuales generan conocimiento partiendo de la revisión teórica del discurso de las

múltiples corrientes que contienen el pensamiento administrativo actual sobre calidad. por supuesto, un punto de vista más extenso e innovador sobre la calidad, se plantea con la gestión de la calidad total (GCT) cuyo concepto se tiene acopiado en el report of the total quality leadership steering committee and working councilss (citado por Camisón, Cruz y González ; 2007) el cual indica:

Un sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un costo real continuamente menor. Calidad total es un enfoque sistémico completo (no un área o un programa aislado) y una parte integral de la estrategia de alto nivel, trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como clave para el éxito organizativo. (p. 264)

Esta información se encuentra direccionada hacia la orientación de los grupos de interés y su satisfacción. Se apoya en la calidad y en el pensamiento sistémico, o sea, ve a la organización como un todo, en donde, el sistema de producción por ejemplo, tiene un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización (conjunto de subsistemas) que interactúan entre sí, vinculados como clientes internos y proveedores.

De modo similar, a su vez toda la organización está compuesta por diversas funciones individuales, las cuales a menudo son vistas como unidades independientes en un organigrama.

CONCLUSIONES

Existen muchas estrategias en las metodologías para la implantación de los SGC, pero el compromiso de la alta gerencia es el motor y la base del modelo del sistema desarrollado para que se mantenga en el tiempo, cumpliendo la función para lo que fue implantado. Adicionalmente, la documentación es esencial porque la forma y manera como se realiza el levantamiento de la misma, afecta en la aceptación o no, por parte del personal del SGC.

Por último, la capacitación del personal y la participación integral es fundamental, pues cada responsable debe saber manejar la norma bajo la cual se va a certificar.

Como se observa, muchas son las opiniones de los responsables de implantar y mantener un SGC, pero el autor de la presente investigación en base a toda la información obtenida propone las siguientes estrategias para implantar y mantener un SGC, el cual se haga cultura en la organización:

- a) *Definición y alcance del proyecto*, donde se establece bajo que normas se quiere certificar los procesos y las líneas de productos involucradas.
- b) *Compromiso de la Gerencia General* en apoyar y dotar los recursos necesarios para la implantación del SGC.
- c) *Nombrar el Representante por parte de la Dirección* del SGC.
- d) Invitar a todo el personal a una reunión donde se hace *apertura al desarrollo del proyecto definido*.
- e) Realizar *auditoría de diagnóstico* contra la norma para ver que se tiene y que pueda servir al SGC.
- f) *Apertura a la formación y capacitación de todo el personal* de la organización en las Normas ISO-9000; Adicionalmente, formación de auditores internos.
- g) *Definir los procesos e indicadores de gestión* a desarrollar en la organización y los responsables de los mismos. Nota: A partir de su definición, se deben realizar reuniones mensuales con los responsables de cada uno de los procesos.
- h) Reunión de todo el personal, donde se les solicita y da a conocer la importancia que tiene su *apoyo a los responsables de los procesos definidos*.
- i) *Levantamiento de la documentación* obligatoria, comenzando por los procedimientos que responden a la cláusula de Control de Documentos de toda la organización. Nota: Este levantamiento debe ser con los responsables, tal como lo hacen y sólo se va a agregar lo que exige la norma. No se puede introducir en la organización procedimientos realizados por otras organizaciones

y sólo se le cambia el nombre, deben realizarlos sus responsables pues son ellos quienes los ejecutaran día a día.

j) *Exposición de los procedimientos de Control de Documentos* a todo el personal.

Nota: En esta parte, se les debe dar a conocer al personal de planta la importancia que tiene el eliminar las libretas de bolsillo, pues si una información se necesita debe estar controlada, porque para eso es el SGC.

k) *Centralizar el Control de Documentos*, con un responsable que sea celoso del mismo, pues esta es la parte vital del sistema.

l) *Implantación del SGC*: A medida que se van realizando la documentación y los formatos, se deben ir aplicando los registros para formar una data de aproximadamente seis (6) meses.

m) *Auditorías Internas de los procesos*, la cual se mantendrá con el objeto de *monitorear el SGC para su buen funcionamiento y observar sus oportunidades de mejoras*.

n) *Nota: Cada auditoria debe llevar consigo una reunión de apertura y una de clausura, con el objeto de que todo el personal responsable se entere de las fortalezas y debilidades detectadas en el SGC.*

o) *Solicitar pre-auditoría externa de certificación.*

p) *Levantar acciones correctivas y preventivas de no-conformidades detectadas en la pre- auditoria.*

q) *Solicitar auditoría externa de certificación.*

REFERENCIAS

Carmison, C., Cruz S., y González T. (2007). **Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. Editorial Pearson. Prentice Hall. Primera edición. México.

Cuatrecasas, L. (2005). **Gestión Integral de la Calidad. Implantación, control y certificación**. Editorial Gestión 2000. McGraw-Hill. Tercera edición. España.

- Deming W. E. (1989). **Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis.** Editorial Ediciones De Santos, S.A. Primera Edición. España.
- Ivancevich, J. Lorenzi, P., Skinner, S. y Crosby P. (1997). **Gestión, calidad y competitividad.** Primera edición. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Mujica, M., Ibáñez, N. y Castillo R. (2010). **Las Prácticas Gerenciales en el nuevo contexto: Concretándolas en América Latina.** En: Miguel Mujica (Coord.). *Estudio contextualizado de la administración en Venezuela.* (pp.127-212). Venezuela. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Páez T. (2008). **Nuevas tecnologías de información en las PyME.** Serie profesional. El Nacional. Venezuela.
- Render, H. (1996). **Principios de Administración de Operaciones.** Editorial Pearson educación. Primera edición. México.
- Rodríguez, Adriana (2006). **La metodología de implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad y su influencia en la cultura corporativa y la toma de decisiones en las empresas automotrices.** *Trabajo de Grado de Maestría en Administración de empresas. Mención no publicada.* Universidad de Carabobo. Área de Estudios de Postgrado. Valencia.
- Serna, H. (2000). **Gerencia Estratégica.** Planeación y Gestión. Teoría y Metodología. Séptima edición. Editorial Global ediciones, S.A. Colombia.