

# Planificación para mantener la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad durante los cambios en la empresa Mejía Asociados S.A.\*

## Conservation Plan for Mejía Asociados S.A. Quality Management System

Recibido: 18 de junio de 2009  
Revisado: 11 de septiembre de 2009  
Aceptado: 30 de septiembre de 2009

*Carolina Bernal Flórez\*\**  
*Lorena Castro Rey*  
*Dallan Astrid Jáuregui Orozco*  
Convenio USTA-ICONTEC, Bogotá, Colombia

### Resumen

En el año 2007, Mejía Asociados S.A. obtiene la certificación ISO 9001:2000 para sus procesos Core Business. A finales del 2008 decide transformar sus procesos en empresas especializadas con el objetivo de ampliar su

área de mercado, generar valor por unidad de negocio y fortalecer y mejorar el producto, para aumentar la rentabilidad. Esta transformación organizacional pone en riesgo la integridad del sistema de gestión de la calidad (SGC), factor que crea la necesidad de plantear una metodología que permita mitigar el trauma en la organización y dar respuesta al numeral 5.4.2 de la norma sobre planificación del SGC, para evitar su desintegración.

**Palabras clave:** gestión de la calidad, planificación del sistema de gestión de la calidad

\* Artículo de investigación aplicada.

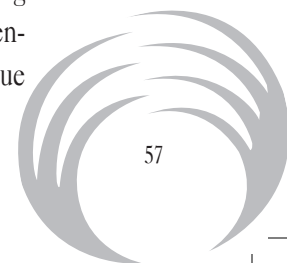
\*\* Correspondencia: Carolina Bernal Flórez. Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad. Convenio USTA-ICONTEC. Correo electrónico: carolina.bernal@farmacoop.co.com

Lorena Castro Rey. Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad Convenio USTA-ICONTEC. Correo electrónico: lorena.castro@almacafe.com.co

Dallan Astrid Jáuregui Orozco. Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad Convenio USTA-ICONTEC. Correo electrónico: djauregui@mejiaabl.com

### Abstract

Mejía Asociados S.A got the ISO 9001: 2000 certificate in 2007, for all Core Business processes. At 2008 this company decides to transform this processes in specialized companies, in order to increase the marketing area, the business units earnings and the products enhancement and optimization, increasing profit. Due



to this transition, the integrity of the QMS (Quality Management System) was in danger, so it was necessary to reduce the organization trauma, according to the ISO 9001:2000 5.4.2 numeral, in order to avoid its disintegration.

**Key words:** quality management, quality management system plan

## I. INTRODUCCIÓN

Mejía Asociados S.A. es un grupo empresarial dedicado a la comercialización de medios de comunicación, reconocido en el mercado nacional por su trayectoria de más de nueve años, durante los cuales ha desarrollado y prestado un servicio integral.

El grupo posee una gran experiencia en la comercialización de televisión regional y en la comercialización de radio, trayectoria que le ha permitido ubicarse como una de las mejores empresas de Colombia en estos campos. Otras actividades realizadas por Mejía Asociados S.A. incluyen: comercialización de actividades BTL (Bellow The Line), producciones audiovisuales, marketing deportivo, gestión administrativa y producción. En la publicación del mes de julio de la revista P&M, Mejía Asociados S.A., ocupó el puesto doce entre las treinta agencias principales BTL del país.

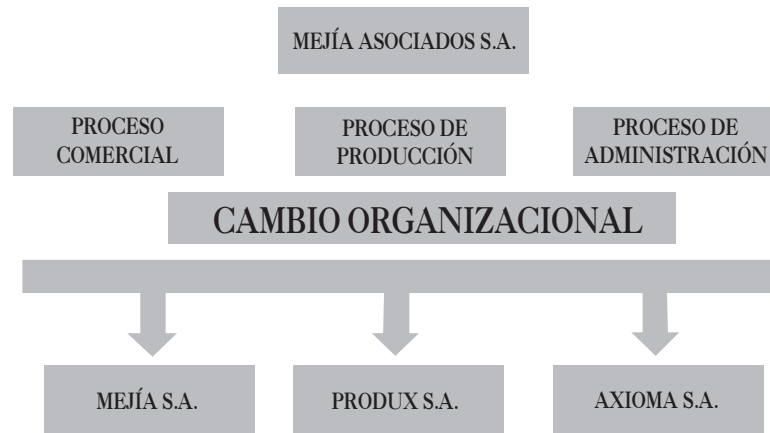
Siendo conscientes de su posicionamiento en el sector y previendo la crisis económica mundial, las directivas de la organización analizan el impacto de ésta, reconociendo la tensión y escenario que estas condiciones generan. En este proceso se tiene en cuenta la importancia de mantener la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad y para ello en la etapa de planeación se evalúa su incidencia en el campo del negocio en el que se mueven, tras lo cual se opta por analizar tanto el rol, como los objetivos organizacionales desde la óptica de ser parte de la solución, y no parte del problema.

Por esta razón, Mejía Asociados aplica como estrategia la teoría de la economía de escala y decide a finales del 2008 transformar sus procesos en empresas especializadas con el objetivo principal de ampliar su área de mercado, generar valor por unidad de negocios, fortalecer y mejorar producto y servicio, ser estratégicos en el costo y aumentar la rentabilidad.

Como resultado de la división de sus procesos *Core Business*, Mejía Asociados S.A. está conformado actualmente por tres nuevas unidades de negocio especializado. Estas empresas son: Mejía Asociados S.A., especializada en comercialización, diseño, estrategia y creatividad; Axioma Gestión Empresarial S.A., especializada en la prestación de servicios administrativos, integrados por administración financiera, informática, tecnología y comunicaciones, Infraestructura, asesoría en compras, gestión del talento humano y comunicaciones; y Calidad y Producción Eventos S.A., especializada en logística y eventos.

A raíz del cambio organizacional por el que pasa Mejía Asociados S.A. debido a la división, es pertinente mitigar el riesgo de desintegración del Sistema de Gestión de la Calidad (Figura 1) porque ésta puede generar consecuencias críticas, entre las que se destacan: No establecer líneas de mando y responsabilidad, desmotivación, trauma en el desarrollo normal de las actividades en la organización, incumplimiento e insatisfacción del cliente, disminución de lealtad y credibilidad frente al cliente y pérdida de posicionamiento en el mercado.

No sólo los componentes del SGC podrían verse afectados, sino también todos los factores internos que conforman la esencia de una organización. Incluso el personal, que es el responsable de diseñar, planear, asignar y ejecutar las actividades en la organización. Por esta razón es necesario realizar modelos de sensibilización y motivación que permitan integrar al personal con la gestión del SGC y con la cultura de calidad, con el fin de alcanzar los resultados propuestos para satisfacer al cliente y cumplir con los requisitos de la organización y demás partes interesadas.



**Figura 1.** Proceso de cambio organizacional que transforma Mejía Asociados S.A en tres nuevas unidades de negocio.

Debido al alto impacto generado por la posible desintegración de SGC, se planteó como objetivo general la planificación del mantenimiento de este sistema en la organización Mejía Asociados S.A. con base en el numeral 5.4.2 de la norma ISO 9001:2008. Esto se hizo para mitigar la desintegración del SGC ante la división de los procesos *Core Business*, y con el fin de asegurar la satisfacción del cliente.

Esta labor implica la revisión del estado actual del SGC, incluyendo los mapas de proceso y sus interacciones, los objetivos de calidad, la política de calidad y los indicadores; la autoridad y la responsabilidad; los canales de comunicación interna; las competencias del personal; la infraestructura necesaria para la prestación de los servicios; los controles sobre los procesos; las actividades de mejora continua; y toda la documentación asociada.

A partir de los elementos de la revisión se realiza un diagnóstico que permite identificar, analizar y establecer los componentes del SGC de la organización, para cada uno de ellos se desarrolla un análisis de riesgos que arroja datos sobre los componentes que se ven afectados en mayor proporción, y para los cuales se desarrollan planes de acción.

Un cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el entorno interno o externo. Dichos cambios se identifican de acuerdo a las principales causas que llevan a una organización a planificar su SGC, es así como se pueden dar cambios por legislación, mercadeo, procesos, producto, tecnología, estructura organizacional, actualización de normas o un cambio en la política de calidad. Cuando un cambio organizacional afecta la integridad del SGC, se elabora una metodología estándar para la planificación del mantenimiento del sistema.

Toda situación de cambio genera un impacto que es preciso analizar profundamente para tomar decisiones acertadas y benéficas para la organización, cabe señalar que un impacto es directamente proporcional a la motivación y desempeño de las personas, activo principal de las organizaciones e imagen directa ante el cliente externo.

Al seguir paso a paso la metodología establecida como herramienta de planificación, con la participación activa del personal, su compromiso y disposición al cambio, se logrará mitigar la desintegración del SGC en Mejía Asociados S.A., sin que el cliente externo perciba los cambios en la organización.

Es importante aclarar que un cambio siempre es positivo si se realiza la planificación del mismo, para alcanzar los objetivos propuestos. Si no se tiene en cuenta su planificación como instrumento de protección de la calidad, es probable que el cambio genere un impacto negativo que se verá reflejado en el entorno y afectará la satisfacción del cliente, la rentabilidad y la ventaja competitiva de la organización.

## II. METODOLOGÍA

Las estrategias metodológicas utilizadas para el desarrollo de la herramienta de planificación son: la observación, la entrevista y la consulta a expertos.

La observación implica una serie de visitas a la organización para hacer el reconocimiento de su naturaleza y funcionamiento. Con estas visitas se obtiene información de los hechos que vive la organización en su cotidianidad y se identifican aspectos particulares de la cultura organizacional de las interacciones de los procesos y las interrelaciones del personal de Mejía Asociados S.A.

Las entrevistas al personal considerado clave, como el gerente general, el representante de la Dirección, el gerente administrativo y financiero y el director de talento humano, permiten hacer el levantamiento de información específica, tal como plan estratégico, cargos, líneas de mando y autoridad, y compromiso del personal con el SGC.

La consulta a expertos permite recibir orientación y aclaración sobre los temas que fundamentan el estudio y conducen al logro de los resultados de la investigación. Esta consulta se realiza a especialistas en temas de calidad, estrategia y normatividad, implica mesas de trabajo con los directivos de la organización y los líderes de proceso, lo que permite retroalimentar, socializar y consolidar la información recopilada para su

posterior procesamiento. Esto con el fin de que toda la información sea seleccionada y ubicada correctamente dentro de los lineamientos de la organización.

## III. ANÁLISIS

A través de las estrategias metodológicas utilizadas se fija un primer interés que consiste en entender la naturaleza del negocio, lo que facilita identificar las causas principales de la planificación del cambio en el Sistema de Gestión de la Calidad. Luego se lleva a cabo un proceso de observación que permite determinar cuál es la información necesaria para realizar el proyecto y se realizan visitas a la organización para reconocer y confrontar esta información con los requisitos de la norma y las necesidades de la organización.

A partir de los resultados de la observación se planea la realización de entrevistas al gerente general, mediante el diseño de un cuestionario que contempla los aspectos clave sobre el estado actual del SGC frente a la organización. En este punto se revisa la coherencia entre los resultados de la entrevista y la información requerida para el diagnóstico, y se determinan las estrategias apropiadas para dar lineamiento a los planes de acción.

Con base en la información obtenida en la observación y las entrevistas, y la elección y ejecución de las herramientas de análisis establecidas, se determinan los aspectos en los que se necesita asesoría del grupo de expertos. La orientación de éstos sobre la información obtenida brinda un enfoque sobre la Norma ISO 9001:2008 que permite estructurar adecuadamente la investigación al objetivo propuesto.

## IV. RESULTADOS

Con el estudio de la información obtenida se realizó un análisis de causa – efecto sobre la desintegración del

SGC en la organización Mejía Asociados S.A, que arroja la necesidad de planificar el mantenimiento del SGC por la alta dirección, para dar lineamientos y estrategias en la mitigación del trauma por los cambios organizacionales. Hecho que puede desatar consecuencias críticas como la desintegración de SGC, confusión del personal hacia procesos del SGC, la no asignación de personal calificado para los nuevos cargos, el ingreso de personal con mínimo conocimiento del funcionamiento de la organización y fallas en la definición y establecimiento de responsables en la ejecución de actividades. También es necesario determinar si el personal de la organización se encuentra desmotivado, factor que puede repercutir en el desarrollo normal de las actividades en la organización lo que, por consiguiente, aumenta la posibilidad de acelerar la rotación del personal.

Debido a estos factores, los clientes de la organización pueden manifestar insatisfacción frente al servicio, aumentando las quejas y reclamos por incumplimiento de los requisitos pactados. Se pronostica que si el número de clientes insatisfechos aumenta gradualmente en un lapso de seis meses, la lealtad de los mismos se reducirá considerablemente y llevará a la organización a perder posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, en la revisión del estado actual del SGC de Mejía asociados S.A. se incluye la revisión de la plataforma estratégica, la política de calidad, los objetivos de calidad, el manual de calidad, los procesos y su interacción, y se determinan también los componentes del SGC que se ven afectados por los cambios organizacionales.

Mediante una herramienta de análisis de riesgos, se identifican las causas potenciales de falla de los componentes del SGC que se ven amenazados por los cambios organizacionales y se prioriza el plan de acción en alto impacto, mediano impacto y bajo impacto según los resultados arrojados por el análisis.

Todos los elementos anteriores se consolidan en una matriz de planificación del cambio que apoya el desarrollo de la planificación del mantenimiento del SGC. En este sentido, se relaciona una lista de las causas que llevan a una organización a planificar el cambio del sistema, que en el caso de Mejía Asociados S.A se identifica como el cambio en la estructura organizacional; se establece el objetivo y alcance de la planificación; se hace el diagnóstico del estado actual del Sistema de Gestión de la Calidad; se elaboran el análisis de riesgos y los planes de acción; se define el equipo de trabajo y se revisa el cumplimiento de los requisitos de la norma de la organización y el formato de documentación afectada.

Como resultado final de la investigación, se elabora una metodología de planificación para mantener la integridad del SGC (Figura 2), metodología que ante las variaciones del entorno interno y externo permita planificar e implementar los cambios necesarios protegiendo la integridad del sistema acogido. De acuerdo al planteamiento, se presentan los pasos que se deben tener en cuenta, para tener un resultado exitoso durante la planificación.

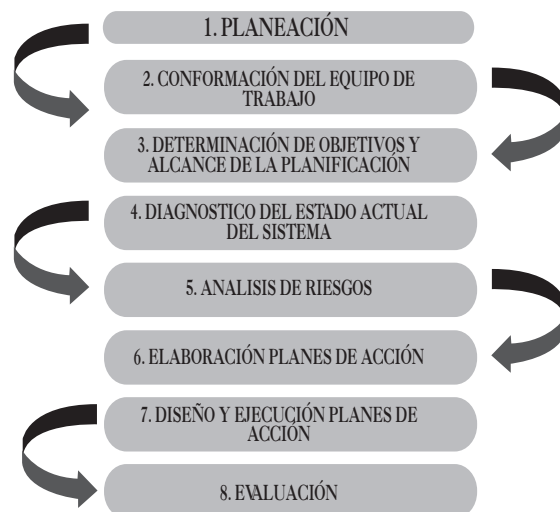
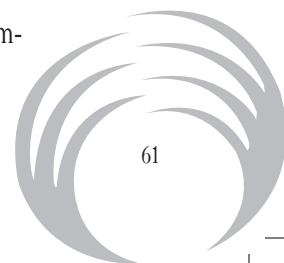


Figura 2. Pasos que implica la planificación del cambio.



## V. CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de esta Investigación se concluye que es necesario planificar los cambios en el SGC cuando una organización experimenta transiciones que puedan afectar la integridad del sistema y, por lo tanto, la satisfacción del cliente.

También se puede afirmar que el diagnóstico del estado actual del SGC es fundamental para realizar la planificación de los cambios que apliquen, de acuerdo con las necesidades de la organización y los requisitos de la norma.

En este mismo sentido, se observa que la revisión de los procesos, sus caracterizaciones e interacciones permite detectar los puntos críticos que pueden verse afectados por la transición organizacional.

A partir del desarrollo del proyecto se realizó la planificación para mantener la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad en Mejía Asociados durante los cambios organizacionales. Esto se hizo generando una metodología estándar aplicable en cualquier organización, con base en el numeral 5.4.2 de la norma ISO 9001:2008.

## VI. RECOMENDACIONES

Los resultados de esta investigación llevan a hacer las siguientes recomendaciones para planificaciones futuras del SGC:

- Dar continuidad a este proceso en la empresa Mejía asociados S.A., mediante la ejecución de la planificación del SGC propuesta.
- Medir la eficacia de la planificación del SGC mediante la realización de una auditoría que verifique el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 2008.

- Medir la eficacia del SGC mediante el proceso de servicio al cliente a partir de los resultados arrojados en la medición de insatisfacción de quejas y reclamos.
- Aplicar la planificación del mantenimiento del SGC y difundir y sensibilizar a todo el personal sobre los resultados obtenidos.
- Mantener la certificación del SGC de Mejía Asociados S.A., mediante la planificación y control de los terceros, fortaleciendo el proceso de compras.
- Antes de contemplar un cambio, se deben prever todos los elementos que pueden verse afectados y de esta manera realizar la debida planificación.

## REFERENCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Madrid: McGraw Hill. 1996.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación. Primera actualización. Bogotá: ICONTEC. 2006.
- DE LA CRUZ BOVEA, César. Importancia de asimilar el concepto de calidad y beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad en la empresa. Consultado el 15 de mayo de 2009 en [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/60/concalid.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/60/concalid.htm).
- JURAN, M., *et al.* Manual de control de calidad. Reverte. 1983.