

Proponer mejoras al sistema de gestión de calidad del área de servicio al cliente de una empresa de consumo masivo.

Brenda Orozco

Brenda_0306@hotmail.com

¹Servicio al cliente, Nestlé Venezuela S.A., Caracas, Venezuela

² Escuela de Industrial, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela

Resumen: El presente artículo tiene la finalidad de proponer mejoras al sistema de gestión de calidad del área de servicio al cliente de una empresa de consumo masivo, a través del uso de la norma ISO 9001:2015, el cual aporta los requisitos necesarios para el buen funcionamiento de dicho sistema asegurando la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Dichas propuestas van vinculadas a las brechas o incumplimientos existentes entre el sistema de calidad gestionado en el área y los requerimientos de la norma, para eliminar no conformidades y mejorar el desempeño del sistema.

Palabras Clave: Servicio al cliente, Sistema de gestión de calidad, Norma ISO 9001:2015, Brechas/Incumplimientos, propuestas de mejora.

Propose improvements to the quality management system of the customer service area of a massive consume

Abstract: This article has the proposal to propose improvements to the quality management system of the customer service area of a mass consumption company, through the use of ISO 9001: 2015, which provides the necessary requirements for the smooth operation of said system ensuring customer satisfaction and continuous improvement.

These proposals are linked to the gaps or breaches established between the quality system managed in the area and the requirements of the standard, to eliminate nonconformities and improve system performance.

Keywords: Customer service, Quality management system, ISO 9001: 2015 Standard, Gaps / Breaches,

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proponer mejoras al sistema de gestión de calidad del área de servicio al cliente de una empresa de consumo masivo para aumentar la satisfacción de clientes, mejorar procesos y eliminar no conformidades.

En la primera etapa el cual consta de la descripción del proceso del sistema de gestión de calidad para el área de servicio al cliente, se procedió mediante entrevistas no estructuradas al personal del área a la realización de una matriz DOFA con respecto a dicho sistema, donde proporcionó gran parte de sus debilidades y fortalezas, con base a ello se procedió a realizar la descripción del proceso del sistema de gestión ideal al que se quiere llegar. Debido al desconocimiento del personal del área con respecto al sistema de calidad, se hizo uso de un listado de verificación para analizar el sistema de gestión de calidad actual del área con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, la cual es la herramienta que nos proporcionará la base para un desarrollo sustentable y una mejora continua. Luego de analizar las brechas o incumplimientos que el actual sistema contaba con respecto a los requerimientos de la norma ISO, se procedió a valorar dichas brechas y saber las consecuencias que acarrearán cada una de ellas para posterior proponer acciones que solventen y eliminen los incumplimientos existentes. Por último, se elaboró un plan de implementación de la propuesta gracias al uso de la herramienta Gantt

II. OBJETIVOS

1. Describir el proceso del sistema de gestión de calidad para el servicio de atención al cliente
2. Analizar la adaptación de dicho proceso a los requisitos de la norma ISO 9001-2015.
3. Valorar el riesgo de las brechas de adaptación encontradas.
4. Proponer soluciones y/o acciones correctivas para las brechas y riesgos.
5. Elaborar un plan de implementación de la propuesta de mejora.

III. MÉTODO

[1] Descripción de la situación actual

El área de servicio al cliente se encarga de atender las consultas, pedidos o reclamos de los clientes, por ello, es muy importante alcanzar y mantener mayores niveles de calidad de servicio para lograr satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de dichos clientes, por ello, el área debe contar con un sistema de gestión de calidad que permita asegurar el buen desempeño de la misma y brindar un excelente servicio. Sin embargo, el área actualmente no gestiona de manera efectiva el sistema de calidad, ya que no se tiene suficiente conocimiento e interés para establecer las bases necesarias las cuales ayudarán a sustentar el desarrollo, funcionamiento y mejora continua de los procesos.

A continuación se mostrará un análisis de la situación actual con respecto al contexto en el que se desenvuelve el sistema de gestión de calidad del área mencionada previamente, donde, se hará uso de la herramienta DOFA, la cual proporcionará

información referente a las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

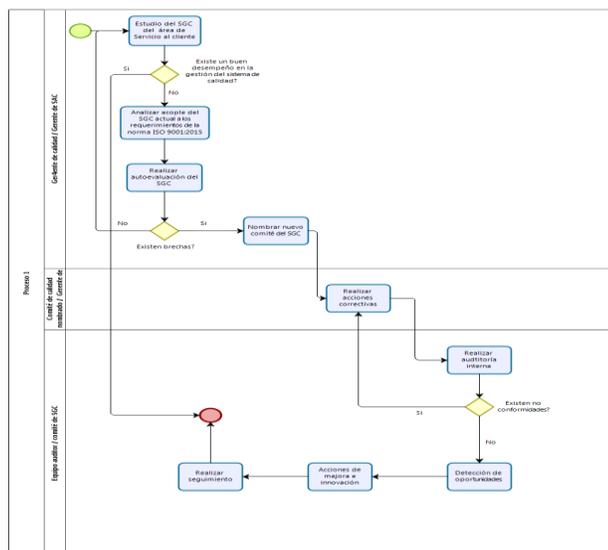
Figura 1: Matriz DOFA para el contexto del Sistema de gestión de calidad actual del área

| | |
|---|--|
| <p>FORTALEZAS</p> <p>La organización cuenta con los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC.</p> <p>Se encuentra documentado y disponible el alcance y política del SGC.</p> <p>Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional. Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas del SIG dentro de la organización.</p> <p>Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.</p> <p>Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.</p> <p>El área se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.</p> <p>Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.</p> <p>La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.</p> <p>Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.</p> <p>Apoyo del departamento de gestión de calidad para la realización de mejoras del SGC.</p> | <p>OPORTUNIDADES</p> <p>Aprovechamiento de la Norma ISO 9001:2015 para establecer mejoras al SGC.</p> <p>Sistema de calidad estructurado bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.</p> <p>Sensibilizar al personal del área con respecto a la importancia del SGC.</p> |
| <p>DEBILIDADES</p> <p>Poco interés de la gerencia del área con respecto al SGC.</p> <p>Desconocimiento del SGC y las normas ISO por parte del personal del área.</p> <p>Poca cultura de documentación de resultados, revisiones y monitoreos.</p> <p>No se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.</p> <p>No se tiene un método para la determinación del nivel de servicio que se presta.</p> <p>Existe poca retroalimentación por parte de los clientes con respecto a sus requisitos.</p> <p>No se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.</p> <p>Falta de revisión del SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia.</p> <p>Poco seguimiento a indicadores claves del área.</p> <p>No se evalúa la necesidad de acciones para eliminar la No Conformidad.</p> | <p>AMENAZAS</p> <p>Exposición a No conformidades.</p> <p>Descontrol de las operaciones del área por falta de seguimiento de indicadores.</p> <p>Insatisfacción de los clientes.</p> |

Nota: Elaboración propia

Debido a la cantidad de debilidades que el sistema de calidad tiene, se procede a realizar un diagrama de procesos, el cual indica cada una de las fases comprendidas para mejorar el desempeño en la gestión de dicho sistema.

Figura 2: Descripción del proceso del sistema de gestión de calidad para el área de servicio al cliente



[2] Analizar la adaptación de dicho proceso a los requisitos de la norma ISO 9001-2015

La norma ISO 9001:2015 es una herramienta que determina los requisitos necesarios para un efectivo Sistema de Gestión de la Calidad, su aplicación busca aumentar la satisfacción del cliente mediante mejoras de proceso y evaluación de la conformidad.

El uso de un instrumento diagnóstico de revisión de la norma, ayudará a analizar la situación actual del área y buscar la adaptación del sistema de gestión de calidad propio del área con respecto a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015,

el mismo consiste en una lista de verificación de los requisitos establecidos de dicha norma, con el fin de determinar las brechas, valorar el grado de implementación de cada apartado de la norma y conocer cuán cerca se encuentra el área de servicio al cliente de la excelencia en materia de gestión de la Calidad, además de ser fuente de información principal para poder establecer propuestas de mejoras. En este caso, se mostrará la tabla utilizada para medir el nivel de cumplimiento del apartado 4 de la norma,

lo mismo aplicará para cada apartado.

Tabla 1: Nivel de cumplimiento de apartado 4.- Contexto de la organización

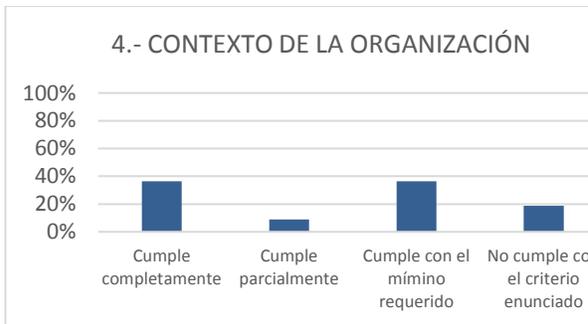
| 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN | | | |
|---|---|-----------|------------|
| 4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO | | | |
| 1 | Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización. | 10 | 5 |
| 2 | Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas. | | |
| 4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS | | | |
| 3 | Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad. | | |
| 4 | Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos. | | |
| 4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | | | |
| 5 | El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica | 10 | |
| 6 | El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios? | 10 | |
| 7 | Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestión. | 10 | |
| 8 | Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestión? | 10 | |
| 4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS | | | |
| 9 | Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión del área | | |
| 10 | Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos. | | |
| 11 | Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos. | | 5 |
| SUBTOTAL | | 40 | 5 |
| Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C)/100) | | | 52% |

Nota: Lista de verificación ISO 9001:2015

Luego de ponderar cada requisito se realizó un gráfico con los resultados de las respuestas según su nivel de cumplimiento, como se puede ver en la siguiente figura.

Figura 3: Gráfico del resultado del apartado

4.- Contexto de la organización



Nota: Elaboración propia

Dicho análisis se realizó con cada apartado de la norma ISO 9001:2015, para identificar las brechas existentes entre el Sistema de Calidad gestionado por el área y los requerimientos de la norma.

[3] Valorar el riesgo de las brechas de adaptación encontradas

Teniendo como referencia el previo análisis de la adaptación del sistema de calidad gestionado dentro del área de servicio al cliente junto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, se puede verificar que existe la

presencia de brechas, la cual son definidas como la determinación de desviaciones que conducen a resultados no esperados.

Luego del análisis donde se determinaron las brechas por cada apartado de la norma, es necesario valorar el riesgo que las mismas poseen para proponer planes de acción de tal manera que la gestión del sistema de calidad se acople y cumpla con los requisitos de la norma y así tener un sistema de gestión de calidad con una estructura fuerte y eficiente que ayude a la eliminación de no conformidades existentes, al logro de objetivos y a alcanzar la máxima satisfacción por parte de los clientes

Tabla 2: Matriz de riesgos de los incumplimientos detectados

| APARTADO | REGISTRO DE RIESGO | IMPACTO | | | CONSECUENCIAS |
|---|--|---------|-------|------|---|
| | | BAJO | MEDIO | ALTO | |
| 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN | | | | | |
| 4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO | No se han determinado las cuestiones externas e internas pertinentes No se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas. | | X | | Desconocimiento del entorno, propósito y dirección estratégica del área |
| 4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS | No se han determinado y documentado las partes interesadas pertinentes No se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre las partes interesadas pertinentes | | X | | Desconocimiento de los grupos de interés que puedan afectar la actividad y el sistema de gestión de calidad |
| 4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS | No se mantiene la información documentada que permita apoyar la operación de los procesos del área. | | | X | Aleatoriedad al efectuar las actividades Desfavorece la automatización de actividades Pérdida de tiempo Retrabaja Sanciones legales (No conformidad) |
| 5. LIDERAZGO | | | | | |
| 5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO | | | | | |
| 5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL | Poca responsabilidad por parte de la gerencia para la eficacia del SGC | | X | | Poca integración del sistema de gestión de la calidad con la gestión global de la organización Limita la mejora continua |
| 5.1.2 ENFOQUE AL CLIENTE | Falta de determinación de las necesidades y requerimientos de los clientes | | | X | Baja satisfacción del cliente, pérdida de imagen y poder de negociación (No conformidad) |
| | Falta de determinación de riesgos y oportunidades que puedan afectar a la satisfacción del cliente | | | X | Poco sentido de pertenencia y fidelidad del cliente Poca satisfacción por parte del cliente Desventaja con respecto a la competencia Desaprovechamiento de oportunidades de mejora |
| 6. PLANIFICACIÓN | | | | | |
| 6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES | No se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados. | | | X | Poco aseguramiento del sistema de gestión de calidad para alcanzar resultados previstos Aumento de efectos no deseados |
| | El área no ha previsto ni integrado al SGC las acciones necesarias para abordar riesgos y oportunidades | | | X | Desaprovechamiento de oportunidades de mejora |
| 6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS | No se encuentran documentados los objetivos del SIG-HSQ | | X | | Desconocimiento de las metas del área Minimización de eficacia en los procesos Bajo diseño de planes de acción para alcanzar los objetivos necesarios |

Se determinó que entre los riesgos con mayor impacto en el que el área está expuesta, son las no conformidades detectadas en auditorías pasadas, en la siguiente figura se procederá a detallar un poco más dichas no conformidades

Figura 4: Análisis de no conformidades existentes en el área



[4] Proponer soluciones y/o acciones correctivas para las brechas y riesgos.

Se diseñó y planteó propuestas para solucionar aquellas brechas o incumplimientos existentes en el actual sistema de gestión de la calidad en el área, con el propósito de eliminarlos y tener un sistema de gestión mucho más eficiente y ajustada a la norma.

El propósito principal del diseño de propuestas es plantear una serie de acciones que corrijan y prevengan los incumplimientos, inconformidades y riesgos presentes en el área, ya que los mismos influyen de manera negativa en la gestión del sistema de calidad. Para ello, se hará uso de la herramienta PHVA (Planificar, hacer, verificar, actuar) la cual permitirá identificar procesos, implementación de acciones necesarias, valorar la efectividad de los cambios y realizar correcciones y modificaciones necesarias, parte de las propuestas de mejora se verán plasmadas en la siguiente tabla

Tabla 3: Resultados de la utilización de la herramienta PHVA

| Apartado | Brecha | Propuesta | ¿Se realizó? | Beneficio/Desventaja | Acción realizada |
|----------|---|--|--------------|---|--|
| 4.1 | No se han determinado las cuestiones externas e internas pertinentes | Realizar una reunión con la gerencia y el personal del área para determinar dichas cuestiones | Si | Se determinan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del área | Actualizar y realizar seguimiento cuando sea necesario |
| | No se realiza el seguimiento y la revisión de la información las cuestiones externas e internas | Reunión mensual para actualizar información respecto a cuestiones externas e internas que influyen en la efectiva ejecución de los procesos del área | Si | | |
| 4.2 | No se han determinado y documentado las partes interesadas pertinentes | Establecer una comunicación con la gerencia del área para determinar las partes interesadas | Si | Se determinaron y documentaron las partes interesadas pertinentes | |
| 4.3 | No se mantiene la información documentada que permita apoyar la operación de los procesos del área. | Contratación de pasantes para la documentación de los procesos del área | Si | Procesos del área documentados y subidos al portal de trabajadores de la organización | |
| 7.5.1 | No se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC | Realización de un manual de gestión de calidad del área | | Conocimiento de los requerimientos de la norma ISO 9001:2015, pilar fundamental para el buen funcionamiento del SGC | Actualización del documento cuando sea necesario |
| 9.3.1 | La gerencia considera poco el resultado de auditorías | Realizar capacitación referente al SGC y a la ISO 9001:2015 | Si | Mayor responsabilidad y apoyo por parte de la gerencia del área para la eficacia del SGC | Realizar capacitación semestralmente |
| 5.1 | Poca responsabilidad por parte de la gerencia con respecto al SGC | | | | |
| 9.1.1 | Falta de evaluación del desempeño y eficacia del SGC | | | | |
| 10.2 | El área no toma acciones para controlar y corregir la no conformidad | | | | |
| 10.3 | Falta de interés por parte del personal del área para solucionar las No conformidades existentes | | | Integración de pasante al área para el tratamiento y eliminación de no conformidades | Realizar seguimiento a los requisitos de la ISO 9001:2015 para prevenir No Conformidades |

Gracias a la utilización de la herramienta PHVA, se logró proponer acciones necesarias para minimizar las deficiencias halladas anteriormente con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y las no conformidades.

Sin embargo, ante las oportunidades de mejora propuestas, se debe tener un orden de priorización para llevar a cabo cada una de dichas actividades de manera eficiente y ordenada, por ello, se procederá a utilizar la herramienta “matriz de priorización”, la cual permite la selección de opciones y establece prioridades entre un conjunto de elementos, para facilitar la toma de decisiones

Tabla 4: Matriz de priorización de propuestas de mejora

| Alternativa de solución | Impacto | | | | | Urgencia | | | | | Reducción/eliminación de problemas | | | | | Satisfacción del cliente | | | | | Total |
|--|---------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|------------------------------------|---|---|---|---|--------------------------|---|---|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Renovar el comité encargado del SGC del área | | | | | X | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 18 |
| Contratación de pasantes para la eliminación de no conformidades | | | X | | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 17 |
| Documentación de los procesos medulares del área | | | X | | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 17 |
| Realizar seguimientos a indicadores mensualmente | | | X | | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 18 |
| Determinación del método para medir el nivel de servicio del área | | | X | | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 17 |
| Realización de encuestas a clientes para medir el nivel de servicio y saber sus necesidades y requerimientos | | | X | | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 18 |
| Realizar capacitación referente al SGC y a la ISO 9001:2015 | | | | | X | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 15 |
| Establecer una comunicación con la gerencia del área para determinar las partes interesadas | | | X | | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 12 |
| Reunión operacional con los departamentos de ventas, calidad, transporte, unidades de negocio para cubrir las necesidades y expectativas del cliente | | | | X | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 17 |
| Reuniones para revisar, actualizar y controlar información respecto a indicadores, riesgos, eficacia de los procesos y del sistema de gestión de calidad para establecer planes de acción | | | | X | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 16 |
| Realización de un manual de gestión de calidad del área | | | X | | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 13 |
| Reunión periódica para actualizar información respecto a cuestiones externas e internas que influyen en la efectiva ejecución de los procesos del área | | | X | | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 14 |
| Actualizar encuestas periódicamente | | | X | | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 12 |
| Compartir al personal del área toda la información documentada que avale el buen funcionamiento del SGC basado en la norma ISO 9001:2015 (manuales, procedimientos, registros, listas de verificación) | | | X | | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 15 |
| Incentivar al personal a documentar resultados de revisiones y establecer una fecha de entrega de documentos | | | X | | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | 15 |

El orden de priorización de las propuestas de mejora viene dado desde el puntaje más alto hasta el más bajo, es decir, se debe tomar en cuenta de una manera mucho más rápida la solución de las no conformidades determinadas en auditorías anteriores, seguidamente se debe dar prioridad a las reuniones operacionales con los otros departamentos fundamentales para la realización de los procesos dentro del área para buscar cubrir las necesidades de los clientes de una manera mucho más efectiva, además de abordar riesgos, y establecer planes de acción.

IV. RESULTADOS

Luego de evaluar cada uno de los apartados de la norma y revisar el nivel de cumplimiento con ayuda de las gerencias de servicio al cliente y de calidad, se puede apreciar en la tabla #5, que el área obtuvo una calificación de 63 %, el cual, viene siendo una calificación global media, sin embargo, para una organización tan grande donde siempre va en busca

de la excelencia, dicho porcentaje está por debajo de lo esperado, además influye negativamente no solo en el cumplimiento de los requisitos de la norma, sino en los procesos de auditoría interna teniendo como consecuencia, no conformidades en el área

Tabla 5: Nivel de cumplimiento total

| RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD | | |
|---|------------|--------------|
| NUMERAL DE LA NORMA | % | ACCIONES POR |
| 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN | 52% | MEJORAR |
| 5. LIDERAZGO | 68% | MEJORAR |
| 6. PLANIFICACION | 48% | IMPLEMENTAR |
| 7. APOYO | 88% | MANTENER |
| 8. OPERACIÓN | 90% | MANTENER |
| 9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO | 65% | MEJORAR |
| 10. MEJORA | 45% | IMPLEMENTAR |
| TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION | 65% | |
| Calificación global en la Gestión de Calidad | | MEDIO |

Los resultados obtenidos luego de la utilización de la herramienta para saber el porcentaje de cumplimiento del área de servicio al cliente con respecto a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015, los podemos evidenciar en la figura #4, donde se muestra el porcentaje de implementación de cada apartado

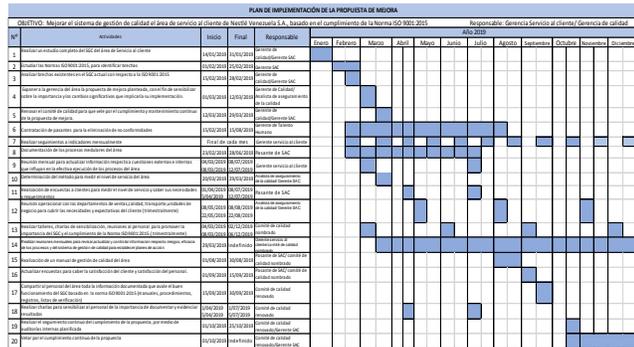
Figura 5: Porcentaje de implementación



Luego del análisis realizado con respecto al cumplimiento de la norma, se realizó un diagrama Causa-efecto para lograr ver de una forma mucho más detalla cada incumplimiento por apartado.

dichas propuestas, lo cual, servirá como soporte y orientación para poner en marcha cada una de las acciones diseñadas previamente, donde en la siguiente herramienta se muestra cada acción de mejora junto al tiempo de realización estimado.

Figura 9: Diagrama de Gantt



VI. CONCLUSIÓN

Ante la situación por la que atravesaba el área se realizó un diagnóstico, el cual, se evidenció que el sistema de calidad que se gestionaba en el área solo cumple en un 65% son respecto a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015, es decir, el sistema de gestión de calidad presenta una serie de incumplimientos o brechas con respecto a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.

Con base a la determinación de brechas existentes respecto a la norma ISO 9001:2015 en el sistema de calidad gestionado por el área, se procedió a realizar la valoración de riesgos y consecuencias que las mismas acarrearán según su impacto, donde conforme a lo analizado, se demuestra que el área está expuesta en un 15,62 % a riesgos de bajo impacto, dicha ponderación es resultado de la ausencia de información documentada, y falta de determinación y seguimiento de factores que influyen en la eficacia de los procesos dentro del área, en un 31,25% el área se encuentra expuesta a riesgos de medio impacto, el cual, está determinado por el

desconocimiento del entorno, poco interés para mejorar el sistema de gestión de la calidad, desconocimiento de las metas del área, entre otros. Con respecto a los riesgos de alto impacto, el área está expuesta en un 53,12% y dicha ponderación es resultado de la presencia de las no conformidades, falta de determinación para la medición del servicio y necesidades del cliente, falta de seguimiento de indicadores claves, falta de determinación de riesgos y oportunidades y la ausencia de diseño de planes correctivos y preventivos.

Al tener claridad de los riesgos y consecuencias provenientes de las brechas, se procedió a proponer acciones de mejora para eliminar dichos incumplimientos y gestionar el sistema de calidad de una manera mucho más efectiva, se plantearon acciones relacionadas a reuniones operacionales con el fin de actualizar, monitorear, y realizar seguimiento del contexto del área, indicadores, riesgos, oportunidades, planes de acción, entre otros. Acciones de mejora dirigidas al cumplimiento y satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, realización de capacitación de la importancia del sistema de gestión de calidad y las normas ISO 9001:2015, contratación de pasantes para eliminar no conformidades como realización de encuestas a clientes para medir el nivel de servicio y documentación de los procesos medulares del área, realización de manuales, instructivos y registros, negociación de una fecha de entrega prudente, entre otras.

Por último, se elaboró un plan para la implementación de la propuesta de mejora planteada, donde se indica el inicio de cada actividad, su tiempo de ejecución y los responsables de la realización de la actividad, el mismo, tiene una

duración comprendida desde el mes de enero de 2019 hasta diciembre del mismo año

VII. REFERENCIAS

- [1] Organización Internacional de la Normalización (ISO). (2015). *Norma ISO 9000:2015 – Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza.
- [2] Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España. Editorial Pearson Educación, S.A.
- [3] González, O. y Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá, Colombia. Editorial ECOE Ediciones, C.A.