

## ABSTRACT

This article has the overall objective of assessing the major changes in business performance of two SMEs in the city of Sincelejo (Colombia) by comparing them prior to their quality certification under SGC ISO 9001:2008, and their current situation. The researchers used a qualitative and descriptive approach, employing a semi-structured interview, and the use of documentary sources on quality systems. The organizational dimensions considered in the study are: task management, structure, processes and marketing. The theoretical framework includes the situational theory of management, taking into account the turbulent market environment in recent years. The results demonstrate that the transformation of organizations using the process approach is key to improving business performance since it promotes integration and coordination among the different management levels and the supply chain.

### KEY WORDS:

ISO 9001:2008, business performance, organizational dimensions, quality control certification, managerial performance, process approach.

Clasificación JEL: L15; L21; L22; L23

## RÉSUMÉ

Cet article présente les principaux changements dans l'exercice de l'entreprise, une fois que nous avons comparé la situation des sociétés objet d'étude avant l'obtention du certificat du système de management de la qualité (SGC) ISO 9001, avec la situation vécue après l'obtention du certificat. Nous avons mené l'étude en deux PME de la ville de Sincelejo-Sucre (Colombie). Au niveau méthodologique, la recherche menée est qualitative, descriptive et explicative. On s'est servi des entretiens semi-directifs, et de l'utilisation de références bibliographiques propres au système de management de la qualité. Les dimensions organisationnelles qui ont été tenues en compte sont : le savoir-faire de la gestion, la structure, des processus et du marché. Le cadre théorique aborde la théorie en situation d'administration, tout en tenant compte du milieu orageux des derniers ans et comme soutien aux dimensions d'étude. On a conclu que la transformation des organisations vers une approche par processus, est la clé pour améliorer la performance de l'entreprise, vu que cette approche occasionne la coordination parmi les différents maillons qui comprennent le système de gestion de la qualité et la chaîne d'approvisionnement.

### Mots clés:

ISO 9001:2008, performance de l'entreprise, dimensions organisationnelles, certificat du système de management de la qualité, exercice de la gestion.

# Certificación de la calidad ISO 9001: Clave del mejoramiento del desempeño empresarial

Quality control of processes (ISO 9001): One key to the improvement of business performance

Certificat du système de management de la qualité (SGC) ISO 9001; élément clef pour améliorer l'exercice de l'entreprise.

SANTAMARÍA-ESCOBAR ÁLVARO ENRIQUE  
Universidad de Sucre  
Colombia  
alvaro.santamaria@unisucra.edu.co

PERTUZ-MARTÍNEZ AYLIN PATRICIA  
Universidad de Sucre  
Colombia  
aylin.pertuz@unisucra.edu.co

## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo general establecer los principales cambios ocurridos en el desempeño empresarial, en dos Pymes del municipio de Sincelejo (Colombia), luego de comparar su situación organizacional antes de la certificación del SGC ISO 9001:2008, con la situación actual. En lo metodológico, la investigación es cualitativa y de carácter descriptivo explicativo. Los investigadores emplearon una entrevista semiestructurada, y la utilización de fuentes documentales sobre el sistema de calidad. Las dimensiones organizacionales que se consideraron en el estudio son: quehacer gerencial, estructura, procesos y mercadeo. El marco teórico comprende la teoría situacional de la administración, teniendo en cuenta el ambiente turbulento del mercado en años recientes. Los resultados indican que la transformación de las organizaciones hacia el enfoque por procesos, es clave para mejorar el desempeño empresarial, dado que promueve la integración y coordinación entre los diferentes eslabones que comprenden el Sistema de Gestión de la Calidad y la cadena de abastecimiento.

### PALABRAS CLAVE:

norma ISO 9001: 2008, desempeño empresarial, dimensiones organizacionales, certificación de calidad, desempeño gerencial, enfoque de procesos.

## INTRODUCCIÓN

La alta variación existente en el entorno con relación a las condiciones externas, tecnológicas y de mercado, y la incertidumbre que representa para las Pymes el acelerado proceso de internacionalización de la economía en las últimas décadas, implica que los gerentes desarrollen un cambio en la gerencia que impacte positivamente en el desempeño de la empresa, y que lleve a la organización a estados de mayor estabilidad y solidez. Implica además, que la gerencia asuma un rol más activo, que guíe a la empresa a estados de sensibilidad organizacional que permitan examinar, investigar y reducir la incertidumbre, en especial, cuando los ambientes de los negocios son complejos y turbulentos.

Una de las estrategias utilizadas por las empresas para enfrentar la turbulencia y lograr competitividad y posicionamiento en el mercado, es la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con la norma ISO 9001:2008, lo cual constituye una de las mejores cartas de presentación de las pymes que compiten a nivel nacional e internacional. Esta norma no resuelve todos los problemas de la organización, pero es un medio para que los directivos asuman una orientación más sistemática frente a la empresa. La certificación del SGC se relaciona con el modo de dirección de la empresa en todos los aspectos de la gerencia, tales como mercadeo, ventas, producción y operaciones, talento humano y finanzas, entre otros.

La certificación del SGC se ha concebido como una medida para mejorar los procesos, y generar confianza a las partes interesadas (accionistas, clientes, proveedores, y empleados) respecto a la calidad de sus productos y servicios; sin em-

bargo, para algunos empresarios el uso de esta estrategia, es solo un medio para cumplir requisitos en los procesos de negociación con proveedores u otro tipo de organizaciones.

En la ciudad de Sincelejo (Sucre), se han certificado alrededor de 30 empresas, sin embargo de las empresas certificadas en la ciudad no existen estudios que muestren si se han obtenido procesos de mejoramiento en su desempeño, si han incursionado en nuevos mercados, si han mantenido su posición, si han avanzado, o si por el contrario han sufrido retrocesos en lo administrativo, operacional, tecnológico, entre otros aspectos.

Dentro de las pymes certificadas en la ciudad se encuentran la Clínica de las Peñitas S.A.S y la Caja de Compensación Familiar de Sucre<sup>1</sup> - Comfasucre. Estas dos empresas se seleccionaron teniendo en cuenta su amplia trayectoria y representatividad en sus respectivos sectores (sector salud, con una representatividad del 25%, y sector de las compensaciones, con una representatividad del 100%<sup>2</sup>, respectivamente). Además, por su ex-

1 La Clínica las Peñitas S.A.S. es una de las cuatro grandes instituciones de la región sucreña de su nivel, junto a la clínica Santa María, la fundación María Reina, y el Hospital Regional de Sincelejo. La entidad inicia el proceso de certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad en el año 2001 y obtiene su certificación ISO 9001 en el año 2004, siendo la primera institución de la región en certificarse. Actualmente la Clínica de las Peñitas es una de las empresas más sólidas de la región prestando servicios médicos como consulta externa médica, consulta médica odontológica, laboratorio clínico, cirugía, hospitalización, farmacia, entre otros; generando así más de 250 empleos directos.

2 Comfasucre inició su funcionamiento el 1 de junio de 1963. Es la única caja de compensación familiar existente en la región, como consecuencia de la liquidación de Comcaja. Comfasucre inicia su proceso hacia la certificación el año 2005, y materializa el proceso de certificación el día 3 de diciembre de 2008, fecha en la cual, BVQI (Bureau Veritas Quality Internacional), le hace entrega del respectivo certificado de la NTC ISO 9001.

perencia con la norma ISO, al ser de las primeras empresas en certificarse en Sincelejo.

Dada la representatividad de las dos entidades en sus respectivos sectores, y su experiencia como empresas certificadas, se procedió a comparar la situación de la organización antes de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 con la situación después de la certificación en las pymes de la ciudad de Sincelejo.

El objetivo del trabajo, consistió en establecer los principales cambios en el desempeño empresarial ocurridos tras comparar la situación de la organización antes de la certificación del SGC ISO 9001:2008, con la situación después de la certificación de dos pymes del municipio de Sincelejo. En este sentido, se establecieron los cambios ocurridos en cuatro dimensiones fundamentales: *estructura organizacional, mercadeo, procesos y quehacer gerencial*.

El estudio es importante puesto que entrega un aporte al conocimiento al mostrar el desempeño empresarial en dos Pymes, antes y después de haberse certificado. Dicho conocimiento adquiere relevancia para distintos públicos como las empresas objeto de estudio, los gremios, los empresarios, las entidades certificadoras, las universidades y la comunidad en general.

El artículo presenta en primera instancia el marco teórico, el cual se divide en dos secciones: primero una contextualización de la certificación con la norma ISO 9001 a nivel mundial, nacional, regional y local, segundo el acervo teórico de la teoría contingencial y su relación con la Norma ISO 9001, luego, en los siguientes apartes, se muestran la metodología, los resultados obtenidos y las conclusiones.

## LA CERTIFICACIÓN ISO 9001

### Contexto mundial

A finales de diciembre de 2011, al menos 1.111. 698 de certificados habían sido emitidos en 180 países del mundo según informe del -ISO Survey of Management System Standard Certifications- (Frost, 2012), lo cual muestra la amplia difusión que tiene la norma ISO 9001 en el ámbito empresarial internacional.

La participación porcentual de Europa en cuanto a la certificación ISO 9001 (respecto al mundo), disminuyó del 49% al 45% durante el período 2003 a 2007, descenso debido principalmente a los países de Europa Occidental; para América Latina y África aumentó de 1.87% a 4.14% y 4.04% a 8.29%, respectivamente, durante el mismo período. En números absolutos, se presentó un incremento a nivel mundial, habiéndose casi duplicado en Europa y cuadruplicado en África y América Latina (Goedhuys y Sleuwaegen, 2013).

En América Latina hubo un decrecimiento del 8,48 % con base en el año 2008, puesto que la cifra de certificaciones pasó de 39.940 a 36.551. Esta situación se debe posiblemente a cambios de organismos de certificación o duplicidad en los reportes. Entre los años 2008 y 2009 las certificaciones se presentaron en la siguientes proporciones: Europa (47%), China (37%), América del Norte (4%), América Central y del Sur (4%), África y Asia Occidental (7%), Australia y Nueva Zelanda (1%). El país con más certificaciones fue China seguido de Italia, Japón, España, Federación Rusa, Alemania, Reino Unido, India, Estados Unidos y Corea, que en conjunto poseían el 70% de las certificaciones a nivel global (FIDE, 2010).

Para el 2011 China no fue el país con mayor número de certificados emitidos, fue Italia que emitió 33.055 nuevas unidades. En el continente de América, en 2011, Brasil fue el país con mayor número de certificados, (28.325), seguido por Estados Unidos (25.811), Colombia (9910), Canadá (7108), Argentina (4753), México (4611) y Chile (3663) (Rigoni, 2013a).

Algunos números sobre la certificación en América del Sur muestran que los cinco países que a 2011 tienen más certificados ISO 9001 son: Brasil (28.325), Colombia (9910), Argentina (4753), Chile (3663) y Ecuador (1102); y los cinco países que emitieron más certificados ISO 9001 fueron: Colombia (2099), Brasil (1662), Ecuador (293), Guyana (24) Bolivia (19) - (Total Qualidade, 2013).

Dejando atrás los números, a continuación se analiza el impacto de la norma ISO 9001 tomando como referente las publicaciones de artículos en bases de datos especializadas. En ScienceDirect existen 5570 publicaciones relacionadas con ISO 9001, de las cuales 4705 son artículos, 917 libros y 47 referencias bibliográficas.

Generalmente los artículos muestran el impacto en los negocios tras la implementación de las normas ISO 9001, con resultados muy diferentes a pesar de utilizar variables similares (Hurtado, Rodríguez, Fuentes y Galleguillos, 2009). Las investigaciones han versado acerca del impacto de la certificación en cuanto a el mejoramiento del desempeño organizacional (Martínez, Choi, Martínez, y Martínez, 2009; Din, Abd-Hamid, y James, 2011), la motivación, la satisfacción del cliente y la disminución de los costos (Nava y Rivas, 2008); otros autores han relacionado la importancia de la certificación, con la obtención de la eficiencia financiera, la productividad (Morelos, Fontalvo y Vergara, 2013),

y la creación de una fuerte cultura de calidad - TQM (Marín, 2013; Marín, Zuera, 2010). Estas investigaciones contribuyen, a iluminar el camino que deberían seguir las Pymes de Sincelejo, por cuanto tipifican las características empresariales y los impactos detectados y, allanan el camino a seguir, con adaptaciones a cada cultura y no de manera prescriptiva.

### **Contexto nacional**

En Colombia los grandes compradores nacionales como Cerrejón, Almacenes Éxito, Instituto Nacional de Vías, Colmotores, IDU, EPM, Ecopetrol, entre otros, exigen tener un sistema de gestión de la calidad certificado a su cadena de suministro, lo cual ha incentivado la certificación de las pymes colombianas con la norma ISO 9001. Esta exigencia se ha generalizado, y muchas empresas del país, privadas y públicas, comenzaron a exigirle a sus proveedores la certificación ISO 9001 como parte de los requisitos para la evaluación y selección de los mismos. Esto ha generado un efecto de cascada que, en general, ha conducido a beneficios para las empresas que se han certificado, principalmente porque les ha permitido organizarse bajo unos principios básicos de utilidad internacionalmente comprobada (Peña y Martínez 2009).

Colombia, tuvo el mayor crecimiento de toda América en 2011, con 2099 certificados. Desde el 2009 Colombia ya tiene más certificados ISO 9001 que Argentina, siendo la segunda potencia ISO 9001 en América del Sur y tercera de toda América (Rigoni, 2013b).

### **Contexto regional y local**

Para las empresas de la Región Caribe de Colombia, el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma internacional

ISO 9001, facilita la estandarización de los procesos y los productos a nivel internacional. Ello le permite a una pyme nacional competir en mercados extranjeros. Sin embargo, en la ciudad de Sincelejo, aún existe mucha resistencia a la internacionalización, tanto así que esta región presenta la menor participación en las exportaciones, es decir, 16.5% de las ventas totales, muy inferior a la cifra nacional del 44% (GEM Colombia Caribe, 2011). En algunos casos, las empresas no tienen en la localidad competencia o por muchos años han tenido un mercado con pocos competidores. A pesar de esto, se ha incrementado en la región el número de pymes certificadas las cuales tienen la posibilidad de entrar a otros mercados.

En el municipio de Sincelejo (Colombia) las certificaciones de los sistemas de gestión de la calidad (SGC) con la norma ISO 9001, son relativamente nuevas. Se iniciaron en el año 1998, con la empresa del ingeniero Horacio Mendoza Martínez, quien certificó su empresa de construcción en la ciudad de Bogotá, con la versión ISO 9001:1994 de la norma. El conocimiento de esta experiencia animó a otros empresarios, los cuales empezaron a interesarse en el tema de la calidad. Posteriormente, algunas empresas de carácter nacional, como la petrolera Ecopetrol, comenzaron a exigir a sus proveedores de productos y/o servicios, la respectiva certificación de la calidad, lo cual incentivó a los empresarios locales obtener la certificación. En 2001, se dio la primera certificación, en Sincelejo, con la norma ISO 9001, siendo esta la firma del ingeniero Francisco Bettín (construcción de vías y obras arquitectónicas).

Según Martínez (2007), hasta el 30 de agosto del 2007 el número de empresas certificadas con la norma ISO 9001 en este municipio era de 23, siendo estas: Clíni-

ca Las Peñitas, Discaribe Ltda, Ingeniero Francisco Bettín, Ingeniero Roberto Rafael Bustos Bettín, MNV Ingeniería Civil, Inversiones Olivares Velilla, Ingenierías Del Caribe Ltda, Ingeniero Jesús Vargas De Lima, Gómez y Pérez Ltda, Isaac y Durán Ltda, Horacio Mendoza y Cia Ltda, Coomeva EPS, Isaac y Durán Ltda, Horacio Mendoza y Cia Ltda, Cámara de Comercio de Sincelejo, Caja de Compensación Familiar de Sucre (Comfasucre), C y C- Distec Ltda, ICC Ltda., E-cons Ltda, Contupersonal S.A., Transportes Vía Terrestre, Fumigax, Fundación Mundo Mujer.

Son varios los impactos generados en el ámbito empresarial local y regional relacionados con la implementación de la norma ISO 9001. En el caso del sector empresarial de Sincelejo (Sucre - Colombia), algunas empresas han mantenido su posicionamiento, pero otras han cedido terreno ante la competencia. Así, de acuerdo con el Estudio GEM Caribe (2012), la tasa de población involucrada en una nueva actividad empresarial en 2011, se situó en 19.6%, superior a Barranquilla, pero inferior a la de Colombia 21.4%. En la categoría de nuevos empresarios Sincelejo está igual que Barranquilla 5.3%, pero está por debajo de la media nacional 6.7%. Respecto a los empresarios establecidos hay una reducción notable al pasar de 24.6% en 2010 a 7.3% en 2011. La tasa de empresarios discontinuos es del 3.2% inferior a Barranquilla, Cartagena y Colombia, aspecto motivado por problemas financieros (desconocimiento técnico del manejo de las finanzas), razones personales y rentabilidad del negocio.

## **EL ENFOQUE CONTINGENCIAL Y SU RELACIÓN CON LA ISO**

Consolidar el futuro de la organización en medio de un entorno turbulento implica

desarrollar la gestión en medio de escenarios cambiantes o contingentes. La certificación de la calidad con la norma ISO 9001 y la Teoría Situacional de la Administración, son el corredor medular de una serie de contribuciones que en tal sentido vienen evolucionando y sirven de referente a la presente investigación.

Autores como Burns y Stalker (1961a), Chandler (1962a), Woodward (1958, 1965), Lawrence y Lorsch (1967), realizaron investigaciones que revelaron la dependencia de la organización en relación con su ambiente y tecnología adoptada.

La Teoría Situacional enfatiza que no existe nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, es decir, el desempeño depende de la interacción de las organizaciones y su entorno; este enfoque, explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance efectivo de los objetivos de la organización (Dávila, 2001).

Luthans y Stewart (1977), establecieron una relación funcional entre variables ambientales (independientes) y variables administrativas (dependientes), que no implica necesariamente una relación causa y efecto, pues la administración es activa y no pasivamente dependiente, que busca las relaciones funcionales entre ellas para que mejoren la eficacia del desempeño de las prácticas administrativas. Chandler (1962b), teorizó acerca de la relación funcional entre la estrategia y la estructura organizacional, observó que diferentes estructuras organizacionales se necesitaron para llevar cabo diferentes estrategias y enfrentar diferentes ambientes.

Los sociólogos Burns y Stalker, (1961b), investigaron la relación entre las prácticas

administrativas y el ambiente externo de las industrias inglesas. Los investigadores encontraron dos clasificaciones para las industrias:

a) *los sistemas mecanicistas*, son ellos en los cuales las tareas se dividen por especialistas, cada individuo ejecuta su tarea sin tener noción de las otras tareas de la empresa, la cúpula tiene la responsabilidad de cuidar la relación entre las tareas, la interacción es vertical, las operaciones se regulan por instrucciones emitidas por los superiores, la jerarquía de mando se deriva de que el conocimiento sobre la firma y sus tareas sólo se encuentran en la cúpula de la empresa y, b) *los sistemas orgánicos* son sistemas adaptables a las condiciones ambientales inestables, cuando los problemas y exigencias de acción no pueden fragmentarse y distribuirse entre especialistas en una jerarquía definida. Las personas realizan las tareas a la luz del conocimiento que poseen, la interacción es lateral y vertical y no se atribuye omnisciencia a los superiores. Los autores concluyeron que la forma mecanicista de organización es apropiada para condiciones estables, mientras que la forma orgánica es apropiada para condiciones ambientales de cambio e innovación (pp. 104 -106).

En ese orden de ideas, Lawrence y Lorsch, (1973), confrontaron la organización y su ambiente. Se buscaba determinar las características que las empresas deberían tener para enfrentar con eficiencia las diferentes condiciones externas, tecnológicas y de mercado. Los autores concluyeron que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación y la integración. Estos auto-



res apoyaron la Teoría Situacional enunciando que no existe una única forma de organizar; y por el contrario, las organizaciones necesitan ser sistemáticamente ajustadas a las condiciones ambientales.

Algunos autores contemporáneos coinciden con la teoría situacional y en cuando resaltan la flexibilidad con la que deben contar hoy las empresas para adaptar su configuración al entorno y poder ser más competitivos. Por ejemplo en la reconocida obra titulada *Reingeniería* se menciona que “ya no es necesario ni deseable que las empresas organicen su trabajo en torno a la división del trabajo de Adam Smith. Los oficios orientados a tareas son obsoletos en el mundo actual de clientes, competencia y cambio. Lo que las compañías tienen que hacer es organizarse en torno al proceso” (Hammer y Champy, 1995, p.29).

De igual manera, Porter (1997), Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2000), afirmaron que el ambiente constituye un conjunto de fuerzas generales y es el agente central en el proceso de generación de la estrategia. Además la organización necesita responder a esas fuerzas ambientales para no ser eliminada, por tanto los líderes de la organización deberán saber leer el ambiente y, garantizar una adaptación adecuada por la organización llamada “respuesta estratégica”.

Después de abordar los principales aportes hechos a la teoría contingencial, es fundamental articular, el acervo teórico legado por los padres de la calidad total, debido a que la filosofía de la norma ISO, se fundamenta en sus filosofías.

Autores como Crosby (1992), Deming (1982), Juran y Gryna (1995) Feigenbaum, (1982), Ishikawa (1986), Mizuno (1988) y Shingo (1987) se enfocaron en diversos campos de la calidad, sin embargo es con-

vergente el tratamiento de los problemas derivados de un proceso de calidad en las organizaciones. En términos generales se enfocan en el compromiso de la alta dirección, los equipos de mejoramiento de la calidad, la medición de la calidad, la corrección de problemas, los comités de calidad, la educación y capacitación, la interacción entre departamentos, el enfoque total de sistemas, la políticas de calidad, las auditorías, la cultura de calidad, y la prevención de defectos, entre otros.

Estos tratamientos muestran el grado de versatilidad al cual deben llegar las organizaciones para adaptarse al entorno, lo cual es coincidente con la teoría contingencial, y por tanto, con la búsqueda del mejoramiento del desempeño organizacional.

En la línea del enfoque contingencial y la certificación de la calidad, está la teoría de “reacción en cadena”, debido a la estrecha relación que esta establece, entre la mejora de calidad y el desempeño en ambientes turbulentos. En otras palabras, la teoría de reacción en cadena menciona que las mejoras en la calidad producen costos más bajos porque el resultado es menos reproceso, menos errores, menos demoras y mejor uso del tiempo y del material. A su vez, los costos más bajos dan lugar a mejoras en la calidad. Con una mejor calidad y precios más bajos, una empresa puede lograr mayor participación en el mercado y de esta manera subsistir ofreciendo cada vez, más empleos. (Evans, Lindsay y William, 2005).

Respecto a la Norma de Gestión de la Calidad NTC ISO 9000 e ISO 9001:2008, es importante decir que el termino ISO se deriva de las iniciales en inglés de la Organización Internacional de Estandarización (International Standard Organization). El aseguramiento de la gestión de la calidad, es una decisión estratégica de las empresas, para

proporcionar a sus clientes la confianza en la entrega de un producto/servicio de acuerdo a sus especificaciones, así como para ser más eficaces y competitivos en el mercado. La familia de normas ISO 9000 son un conjunto de Sistemas de Gestión de la Calidad que apoyan a las organizaciones en la implementación y operación de sus SGC, con el propósito de mejorar continuamente su desempeño. La ISO 9001:2008 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad que se puedan aplicar a organizaciones de cualquier sector económico e industrial.

La familia de las normas ISO en su versión 2008 comprende:

- “Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología empleada en ellas. (Fundamentos y vocabulario).
- Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad; su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente (Requisitos).
- Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas” (NTC ISO 9001:2008).

La norma ISO 9001:2008, describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad e identifica ocho principios para la gestión, que son la base de la dirección para la mejora en el desempeño global de la organización, es decir, enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma

de decisión, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Esta es la única norma certificable de la familia.

## METODOLOGÍA

Este artículo de investigación se enmarca dentro del tipo de investigación descriptivo explicativo. La investigación acogió el modelo cualitativo sociocrítico, al describir los aspectos fenomenológicos de dos pymes representativas en la región, que están asociados a factores sociales presentes en la interacción de los empresarios con su entorno. Se obtuvieron registros, documentos, e información disponible en ambos casos, para luego analizar y procesar los hallazgos encontrados a la luz del marco teórico y los objetivos planteados.

El estudio comprendió dos grandes fases: en la primera se hizo una “fotografía” de las organizaciones antes de la certificación; y, en la segunda, una descripción y explicación de las organizaciones después de la certificación del SGC ISO 9001:2008, para lo cual, se abordaron cada una de las dimensiones fundamentales: *estructura organizacional, mercadeo, procesos y quehacer gerencial*. En las dos fases se llevaron a cabo entrevistas en profundidad y se hizo la revisión de fuentes documentales.

## RESULTADOS

Teniendo en cuenta las cuatro dimensiones planteadas en la investigación, *quehacer gerencial, estructura, procesos y mercadeo*, se describen a continuación los principales cambios ocurridos en el desempeño empresarial, al comparar la situación de la organización, antes de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9001, con la situación posterior a la certificación.



## **El quehacer gerencial antes de la certificación**

Varios factores se estudian en el quehacer gerencial, siendo estos, la planeación, la organización, el liderazgo, el control y la toma de decisiones. Las empresas comparten algunas similitudes, pero se diferencian en varios aspectos.

En la planeación, la Clínica Las Peñitas no contaba con una planeación formal. No se realizaba planeación estratégica en su interior, tanto así, que no habían formulado los elementos de misión, visión, objetivos corporativos, valores o una política de calidad, que guiaran su proyección empresarial. No se hacían planes que permitieran el control, además tampoco estaba contemplado realizarlos. En algunos procesos se realizaban planes con procedimientos que no se cumplían. Uno de estos procesos es la Gestión de Compras en la que no existían criterios ni estándares en lo relacionado con los proveedores, los requerimientos eran subjetivos y no había formatos estandarizados. En la gestión de Recursos Humanos, por ejemplo, la inducción se hacía completamente informal.

En este sentido, Comfasucre desarrollaba procesos más avanzados al contar con los elementos fundamentales del negocio, pero sin establecer una política de calidad y, a diferencia de la clínica, había realizado un plan estratégico para los años 2004 - 2008, aunque los funcionarios desempeñaban sus funciones con base en el manual de funciones, sin estar ligados al plan estratégico. En lo que actualmente se denomina "Proceso de Aporte y Subsidio Familiar Monetario", los subprocesos pertenecientes a este no poseían registro físico y no tenían planteado objetivos.

En lo organizacional, un aspecto similar en las dos empresas lo constituye la forma en cómo se planteaban las actividades, funciones y responsabilidades, formulándose estas bajo la concepción de departamentos, pero con falencias. Así, en la Clínica Las Peñitas S.A.S. existía un manual de responsabilidades incompleto, no existían procedimientos claros para orientar el ejercicio de los cargos eficiente y eficazmente. En el proceso de Consulta Externa, por ejemplo, se trabajaba únicamente con base en lo establecido por el Ministerio de Protección Social. Comfasucre, por su parte, contaba con un manual de funciones, subutilizado, pues no era utilizado para instruir ni orientar las labores de los trabajadores, lo cual se hacía evidente en la desinformación y traslape de funciones.

En cuanto a la dirección, con los componentes de comunicación, motivación y liderazgo, las pymes presentan algunas diferencias. La comunicación era más de carácter informal, sin la planeación de formatos estandarizados en la Clínica Las Peñitas, pero en el área de "Consulta externa" la comunicación era formalizada dado las particularidades del sector y las exigencias de Ley. Comunicación formal en el caso de Comfasucre, destacándose por su fluidez aunque con algunas demoras ocasionadas por la asignación de funciones.

La motivación en ambas pymes, destacaban los factores higiénicos, en particular las condiciones físicas y ambientales del trabajo que se consideraban buenas. También se enfatizaba en el incentivo salarial. El liderazgo estaba orientado a la tarea y la acción en la Clínica Las Peñitas, es decir, encaminado a la consecución de las tareas con supervisión, sin propiciar la participación de los colaboradores, aspecto no muy diferente de Comfasucre, en la cual este se ejercía en forma rutinaria, dada la

estabilidad relativa de la caja; el liderazgo no era una fuente de inspiración para los “subalternos”, pero se tenía un respeto por “el jefe” no solo por su cargo en la jerarquía, sino también por su conocimiento; de todas formas se trataba de inculcar el trabajo en equipo, pero con pocas reuniones.

El proceso de control se desarrollaba en forma limitada sin poner en marcha distintos tipos de control como el preventivo, ejecutivo, evaluativo y verificativo o sistemas de gestión de control más avanzados o conformado dentro de un sistema. De todas formas se llevaba a cabo un tipo de control más constante en la Clínica Las Peñitas, empresa en la cual esta función era de tipo posterior. En los procesos de Consulta Externa, Gestión Gerencial, de Compras, Recursos Humano y Gestión de Ambiente de Trabajo, este control posterior no contaba con indicadores ni mecanismos de control; más bien, el control se efectuaba cuando ocurrían errores, pero posteriormente no se hacía un seguimiento formal, tampoco eran constantes las acciones correctivas. Comfasucre recorría un camino muy parecido: el control era informal con la finalidad de tener alguna idea respecto al desempeño, pero se hacía uso de las estadísticas como una especie de control histórico; ya había cierto grado de auto-control en las dependencias. De todos modos era informal y su aplicación estaba a merced de la voluntad y conocimiento del jefe del área.

Ambas empresas presentaban una toma de decisiones centralizada. En la Clínica Las Peñitas, los jefes de departamento tomaban decisiones de acuerdo con las funciones y responsabilidades del cargo. En algunos casos, la proporción de decisiones era menor debido a que las personas designadas tenían menos actividades.

## **El quehacer gerencial después de la certificación**

Las dos empresas empezaron a ver cambios luego de la certificación, especialmente en lo relacionado con la planeación estratégica y otros elementos de planeación. En la pyme Clínica Las Peñitas, se desarrollaron los elementos de la planeación estratégica. Se poseen los elementos de misión, visión y valores corporativos (13 en total), los objetivos corporativos y la política de calidad de la compañía. El proceso de planeación estratégica estuvo a cargo del comité de calidad con la participación de miembros de los distintos niveles. Luego de su formulación se hizo la socialización del mismo. Estos procesos están identificados en Consulta externa con el (código SSSSPR003), que le confiere a la entidad los medios para la minimización de errores. Gestión gerencial (código SSSSPR007) constituye la planeación estratégica con sus respectivos subprocesos, comunicaciones internas, provisión de recursos, revisión de la dirección, revisión de requerimientos, divulgación de los procesos instaurados, entre otros. Los otros procesos se encuentran igualmente codificados.

Para el caso de Comfasucre, la entidad ya contaba con la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, pero se efectuaron algunos cambios en la misión, - para hacer más explícito los servicios - y los principios y valores, además se formularon las políticas de calidad. Los directivos y jefes de procesos elaboraron el plan operativo 2009 - 2010, el cual se dio a conocer a las bases con una posterior evaluación de la comprensión y asimilación de este plan. Actualmente, los procesos contemplan sus propios procedimientos con los respectivos objetivos, políticas y desarrollo de actividades.

Uno de los cambios más importantes relacionados con el proceso de certificación lo constituye la orientación hacia el enfoque basado en procesos, lo que genera beneficios relacionados como la integración de actividades (en lugar de llevarlas a cabo en forma separada o por departamentos), mejor logro de los objetivos, mayor eficiencia y eficacia, entre otros aspectos.

Respecto a la función organización, ambas empresas cuentan con un manual de funciones y responsabilidades. En lo que corresponde a la Clínica Las Peñitas este mecanismo se dio posteriormente, y en Comfasucre realmente no hay diferencias significativas entre el antes y el después de la certificación.

La función de dirección no tuvo cambios relevantes. Realmente prosigue con las mismas connotaciones. La comunicación es el elemento diferencial puesto que con la certificación las empresas empezaron a desarrollar una comunicación más formalizada con sus respectivas evidencias. Igualmente, se empezó a utilizar un número mayor de mecanismos incluyendo el intranet. La comunicación es oral y escrita. Las condiciones de motivación y liderazgo se mantienen con pocas variaciones. En la Clínica Las Peñitas, prima la exigencia, disciplina y la eficacia.

El cambio en el proceso del control ha sido más significativo al implementarse de manera formal, aunque todavía no han desarrollado un completo sistema de control de gestión. La clínica continúa con un control posterior, pero con la presencia de indicadores que miden el desempeño de los procesos, se practican inspecciones, seguimiento y auditorías internas. Por su parte Comfasucre empezó a implementar mecanismos de control e indicadores por cada proceso (cuadro de control de seguimiento y medi-

ción), siendo su periodicidad mensual, trimestral, semestral y anual.

La toma de decisiones se mantiene centralizada, pero es más participativa después de la certificación en la empresa de salud, en donde existe el respeto por la jerarquía. Las decisiones de compras, infraestructura, ambiente de trabajo pertenecen especialmente a la alta dirección, la cual interviene en el área de recursos humanos, en las decisiones de contratación, aumento y asignación de salarios, lo cual concuerda con un estilo de dirección autocrático. En relación con Comfasucre, su personal decisor toma decisiones con base en los procedimientos, las políticas de la institución y la ley, pero también se presentan decisiones con base en los criterios del “jefe”, su formación y conocimiento. Consultan a la dirección cuando se presentan situaciones complejas o difíciles.

### **La estructura organizacional antes de la certificación**

Las empresas antes de la certificación, obedecían a un diseño estructural departamentalizado, en el cual la toma de decisiones, el control, la autoridad se encontraba centralizado en la junta directiva, la dirección general y los jefes de las divisiones o departamentos. Estas estructuras piramidales, permitían ejercer control sobre las actividades de las personas de la división, porque existía una estrecha relación de subordinación en la línea jerárquica en tramos cortos de control claramente definidos. Además, existía un nivel elevado de formalización y especialización, lo que conducía a realizar las actividades bajo el conducto legislativo.

La estructura organizacional departamentalizada, sustentada por un elaborado arreglo jerárquico, hacía expresas las fun-

ciones de los cargos a través de los manuales de funciones, que en algunas ocasiones se convertían en documentos de “escritorio”, siendo más un requisito administrativo que un documento orientador del trabajo de las personas.

### **La estructura organizacional después de la certificación**

Uno de los cambios importantes debido a la certificación de la calidad en ambas empresas, es la actualización y puesta en práctica de los manuales de funciones y competencias, lo cual ha revitalizado el valor de este documento en el quehacer y desempeño de los empleados, desde el mismo proceso de inducción y en su proceso de entrenamiento. Sin embargo, a pesar de mantenerse vigentes y actualizados, no ha sido fácil en ambos casos, alinear el contenido de los manuales de funciones con las actividades planteadas y desarrolladas en los procedimientos. Aún existe un sesgo o diferencia entre las actividades planteadas en los procesos establecidos por el SGC y los contenidos, en los manuales de funciones y competencias. Esta es una oportunidad de mejora detectada, pues la alineación y despliegue de la estrategia de la organización a través de los procesos principales y de apoyo, están soportados indistintamente en las personas, quienes deben tener claridad en sus acciones. De todas maneras, se observa un mayor empoderamiento y conciencia por parte de los empleados acerca de las actividades del día a día, así como de la necesidad de mantenerse capacitados. La adquisición de las competencias necesarias para responder al entorno, y a las exigencias que ha traído consigo la certificación de la calidad, ha obligado a las empresas a diseñar estratégicamente sus cargos y, a la contratación de talentos, fortaleciendo así su estructura.

Es importante mencionar que la estructura organizacional de Comfasucre, en esencia no ha cambiado. La Asamblea General de afiliados sigue siendo la máxima autoridad, y mantiene la asesoría de Revisoría Fiscal. La Asamblea General ejerce mando sobre el Consejo Directivo y este a su vez sobre la Dirección Administrativa. De la misma forma, la Dirección mantiene su autoridad formal sobre las divisiones, y estas últimas siguen siendo el soporte sobre el cual se sostiene la actividad de la empresa. Continúan existiendo los departamentos, sin embargo, la implementación de procesos a raíz de la certificación de la calidad ha cambiado la forma como se percibe la autoridad, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Si bien la estructura piramidal departamentalizada no ha desaparecido, y los niveles organizacionales o tramos de control formalmente establecidos permanecen relativamente igual, en la actualidad la asimilación del Sistema de Gestión, ha hecho que el proceso de toma de decisiones obedezca al hallazgo de criterios más participativos y de trabajo en equipo.

En Comfasucre han surgido nuevos comités, que son un apoyo para el Consejo Administrativo y la Dirección Administrativa. Fueron creadas las Oficinas de Auditoría Interna y Asesoría Jurídica. De igual forma la Coordinación del SGC, la creación de nuevos programas (Programas Especiales de Vivienda) y la modernización de la gestión documental a través de la oficina de Archivo Central. De gran valor en esta empresa es la implementación del Sistema de Gestión por Procesos, quedando con doce procesos, organizados así: un proceso gerencial (planificación organizacional y revisión del SGC), un proceso operativo (aporte y subsidio familiar) y diez procesos de apoyo y mejora (mejora continua, promoción de servicios, servicios generales,

sistemas, planeación, talento humano, auditoría interna de la calidad, administrativo financiero, control de la documentación y atención al cliente).

La Clínica Las Peñitas al igual que Comfasucre, ha establecido procedimientos para la realización y estandarización de sus actividades, como por ejemplo los procedimientos de compra y contratación de servicios, el de control de activos, el de selección, el procedimiento de evaluación de proveedores entre otros. De esta manera, ambas empresas aseguran que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados y se garantiza, tanto la prestación del servicio, como la preservación del producto.

En la actualidad, la Clínica de Las Peñitas encabeza su estructura en la Junta de Socios, los cuales se asesoran de un Revisor Fiscal y un Asesor Jurídico. De la Junta de Socios dependen la Dirección de Salud, el Comité Directivo y el gerente o su representante. A la Dirección de Salud la asesoran Auditoría y Garantía de la Calidad. Por su parte, de la gerencia dependen la Sub-Dirección Administrativa, Financiera y de Recursos Humanos. Es importante resaltar la interacción entre la Dirección de Salud, el Comité Directivo y el gerente, órganos que mantienen una estrecha comunicación y apoyo.

Luego de la certificación de la calidad, las actividades dejaron de ser iniciativas aisladas e individuales de personas y departamentos, para convertirse en trabajo en equipo de las personas que conforman cada proceso, consolidándose así el enfoque de procesos para la gestión. Con la certificación se cambia la denominación del departamento de recursos humanos a departamento de talento humano, empezándose a notar un cambio de actitud hacia los

empleados, al aumentar la participación y el reconocimiento de los trabajadores en los procesos de la empresa.

### **Los procesos antes de la certificación**

En las dos empresas en estudio se presentaba anteriormente una estructura lineal departamentalizada, que nada tenía que ver con el enfoque de procesos para la gestión; en este tipo de estructuras la responsabilidad recaía en mayor medida en los jefes del departamento, pues eran estas las personas encargadas de dirigir el funcionamiento de este. Además se presentaba falta de claridad para interactuar con otras dependencias, lo mismo que para la atención a los usuarios, generando muchas veces cierta rigidez, que en ocasiones impedía el logro de algunos de los objetivos de la organización.

La estructura por departamentos permite desarrollar las actividades mediante pequeños tramos de control, aglutinando quehaceres comunes en unidades, que arrojan resultados aparentemente completos, sin embargo, se llega a tener la creencia que el departamento es autónomo e independiente y en muchas ocasiones se olvida que este es un eslabón que hace parte del conjunto de la organización como sistema. Esta situación hacía que el flujo de la información y la sincronización y coordinación de las actividades entre dependencias, se viera entorpecido por la existencia de fronteras o jurisdicciones que impedían el normal flujo de las actividades que debían continuar en las otras dependencias, incluso fuera de la organización, a lo largo de la cadena de abastecimiento.

En estos departamentos la información se obtenía y permanecía guardada con mucho celo, lo cual generaba sobrecostos para la organización, al fomentarse la aparición

de vacíos comunicativos que impedían el uso óptimo de los avances logrados en cada departamento en apoyo de otras áreas. La información, en muchas ocasiones carecía de sistematización, por lo cual, se dificultaba su transferencia, que, al sumar la inexistencia de métodos para auditar el flujo informativo, se obtenía una dispersión en unos casos y amontonamientos en otros, con la consiguiente pérdida de confiabilidad y disponibilidad.

Con relación al proceso de evaluación de desempeño, las organizaciones hacían sus valoraciones basadas principalmente en la percepción que se formaban los Jefes de Departamento y de Talento Humano, acerca del trabajo y cumplimiento de metas y objetivos por parte de los colaboradores. Sin embargo, dada la desarticulación existente entre las diferentes áreas, la rigidez de los lineamientos y políticas del diseño departamentalizado, se dejaban de identificar y aprovechar parte de las potencialidades y competencias de los trabajadores, (fundamentalmente las de trabajo en equipo) generando como resultado una disminución en la eficiencia y la eficacia, lo cual, a falta de indicadores de medición de desempeño, generaba sesgo y subjetividad en los resultados de las evaluaciones.

### **Los procesos después de la certificación**

En la actualidad, gracias a la certificación de la calidad, las dos organizaciones han implementado el Sistema de Gestión de la Calidad SGC, lo cual la caracteriza fundamentalmente, por asumir un enfoque basado en procesos para la gestión. El enfoque por procesos ha permitido sincronizar las entradas y las salidas de cada proceso, respondiendo así al concepto de sistema de gestión. Los procesos, están cuidadosamente definidos con sus objetivos, alcance, recursos, elementos de entrada, subpro-

cesos o actividades, elementos de salida, cliente interno y externo, proveedores, documentos y registros. Lo anterior, ha redundado en un mejor desarrollo de las actividades, incluidas, las comunicaciones, y relaciones que se dan en la cadena de abastecimiento, con proveedores y clientes, entre otros.

Adicionalmente, se han definido claramente la responsabilidad, la autoridad y las líneas de mando, apareciendo en el mapa de procesos tres niveles claramente delimitados, los cuales son: procesos gerenciales, procesos esenciales o asistenciales y procesos de apoyo.

Este diseño está alineado cuidadosamente con la estructura organizacional; teniendo en cuenta que el personal es considerado el pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos, en este sentido se ha establecido suficiente entendimiento acerca de los papeles y responsabilidades necesarios para el logro de los objetivos comunes, y con ello se ha conseguido derribar las barreras interdepartamentales, mejorando el flujo de la información y el trabajo en equipo.

También las empresas vienen desarrollando su gestión con enfoque de sistemas. Esto significa que han identificado y desarrollado los procesos que tienen relación con objetivos fundamentales, tienen clara la interdependencia entre sus procesos, y mejoran continuamente con ayuda de la medición y evaluación de los procesos.

Como consecuencia de la certificación, la interacción y flujo de la información entre el cliente interno y externo, se presenta de manera organizada y con el uso de indicadores de gestión, se facilita el seguimiento de los procesos y el proceso de toma de decisiones, el cual esta soportado por estándares de calidad previamente establecidos.



Una vez evaluado el desempeño de cada proceso, se toman acciones correctivas y preventivas, lo cual va de la mano con el mejoramiento continuo.

La información resultante de las operaciones realizadas en cada proceso, es sometida al seguimiento de la coordinación de calidad y la alta gerencia, quiénes a través de informes periódicos y consolidados, se enteran del desempeño de las operaciones. Ahora bien, el enfoque por procesos hace que los equipos de trabajo se empoderen del funcionamiento de los procesos, disminuyendo de esta manera la necesidad de supervisión, y produciendo equipos auto-dirigidos. Esto se ha conseguido, también, gracias al incremento de la capacitación y el entrenamiento de las personas, quiénes al tener bajo su responsabilidad el proceso, han tenido que mejorar sus competencias y habilidades, las cuales han puesto en servicio de la organización conformando equipos de trabajo.

Como resultado de la certificación, la estructura organizacional en estas empresas presentó algunos cambios, y aunque el aplanamiento de la estructura organizacional no se ha evidenciado, ni la supresión de niveles gerenciales intermedios, si se puede hablar de un acercamiento de la alta gerencia y los cargos directivos al lugar donde se desarrolla la acción, esto es a los procesos.

La intranet es una herramienta informática de gran ayuda, que también alimenta la extranet con la cual los contratistas, gobierno, empleados y usuarios, disponen de información relacionada con la organización.

### **La función mercadeo antes de la certificación**

Las empresas objeto de estudio presentan características que concuerdan, en espe-

cial porque no poseían Departamento de Mercadeo para llevar a cabo estas funciones y así satisfacer las expectativas de los usuarios o clientes.

La Clínica Las Peñitas cumplía parte de las funciones de mercadeo en la función de “Compra de servicios de salud”, con el compromiso de realizar la contratación de los servicios, labor que se ha venido realizando desde 1994 cuando empezó el programa para los docentes de la región (Actualmente hace parte de la unión temporal conformada por clínicas de la Costa Caribe para la atención de los docentes-Magisterio). No existía ninguna fuerza de ventas.

La clínica no implementaba acciones para el desarrollo de los servicios, y no se tenía un seguimiento exhaustivo de este. La prestación del servicio presentaba algunos impases derivados de un manual de funciones que no era preciso. Tampoco existían evidencias documentales.

En cuanto a la satisfacción del usuario, existía una función de quejas y reclamos más bien informal, en la que no se recibían quejas verbales. No se hacía seguimiento, pero es de anotar que se diligenciaba una encuesta que era muy general, y las sugerencias dadas por los usuarios no eran tenidas en cuenta. En realidad no registraba la información estadísticamente, y no se llevaba una base de datos al respecto.

El servicio afrontaba algunos inconvenientes puesto que se creaban incomodidades al cliente dado que el horario de las citas no era programado, sino que la atención era por turno de llegada. El control del servicio no era riguroso, sin evidencias documentales que sirvieran de soporte. La capacitación al personal para proveer el servicio no se consideraba relevante, aspecto preocupante puesto que las ins-

trucciones en los manuales de funciones, no eran precisas.

En lo concerniente a las comunicaciones, la publicidad era esporádica (prensa y televisión en canal local), realizándose algunos eventos por parte de Bienestar Social. La empresa no llevaba a cabo un marketing de relaciones con las entidades contratantes o con otro tipo de entidades del sector salud.

Comfasucre, en sus procesos de apoyo-promoción de servicios y atención al cliente- desarrollaba una serie de actividades para dar a conocer sus servicios, pero con algunas deficiencias. Anterior a la certificación se había creado la Oficina de Atención al Cliente sin planificación, con tres auxiliares.

La entidad contaba con un Departamento de Recreación al cual estaban ligadas actividades de promoción las que se ejercían sin planificación. No se tenía actualizada la base de datos (empresas afiliadas), y en muchas ocasiones se contrataba a una sola promotora, que tendía a ser practicante por unos pocos meses. El departamento no utilizaba medios publicitarios, se incentivaba la venta a través del portafolio de servicios.

Comfasucre, mantenía una estrategia de precios en la que no se hacía diferenciación por categorías, es decir el precio de los servicios era el mismo, independiente si se era afiliado o persona externa.

### **La función de mercadeo luego de la certificación**

En ambas empresas, los cambios no fueron importantes, desde el punto de vista estructural, es decir, no crearon un Departamento de Mercadeo, pero se presenta en

estos momentos una mejoría en los procesos de atención a clientes.

De los servicios de la Clínica Las Peñitas, solo están certificados los Servicios Especiales de Salud Integral (2004), luego de diez años de servicio al público. No se creó un Departamento de Mercadeo, puesto que la compañía considera esta acción innecesaria al no tener problemas por demanda de servicios, pero, aun así, el cliente se vio beneficiado por el mejoramiento de los procesos de atención al cliente. La entidad posee dos oficinas de atención al cliente, existe un comité de quejas y reclamos, y a través de internet se pueden recibir las PQR (peticiones, quejas y reclamos). Es importante el seguimiento al usuario para conocer su nivel de satisfacción del servicio, lo cual está sustentado por la respectiva documentación que permite obtener la información necesaria para el cálculo de los indicadores.

Las encuestas están dirigidas a evaluar los atributos de calidad del servicio. Se evalúan atributos como la seguridad, oportunidad, continuidad, accesibilidad, pertinencia, coordinación, competencia, aceptabilidad, efectividad y eficiencia que antes no se establecían como objetivos de evaluación. Ver indicadores, forma de cálculo, metas y periodicidad de la evaluación en tabla No.1.

A pesar de la limitante investigativa, en cuanto al suministro de datos estadísticos específicos de cada proceso (indicadores de gestión), se obtuvieron algunos indicadores como los de satisfacción del usuario en la atención, satisfacción del usuario con la atención humanizada, indicador de mejora, los cuales han servido para controlar el cumplimiento de los objetivos en cada uno de los procesos asistenciales.

Tabla 1. Indicadores de la Clínica Las Peñitas

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Cumplimiento de la respuesta oportuna a la queja.	# de quejas respondidas oportunamente según su tipo x 100 /# de quejas recibidas	90%	Mensual	Defensor del Usuario
Cumplimiento del programa de encuestas de satisfacción	No. De planes de encuestas realizados en el periodo x 100/No. De Planes de encuestas determinados en el periodo.	90%	Semestral	Defensor del Usuario
Indicador de mejora	Sumatoria de los porcentajes de los aspectos evaluados del SGC.	60%	Trimestral	Asistente de auditoria
Satisfacción del usuario en la atención.	Porcentaje de satisfacción obtenido en las encuestas realizadas.	85%	Semestral	Defensor del Usuario
Satisfacción del usuario con la atención humanizada.	Porcentaje de satisfacción en la atención humanizada.	85%	Semestral	Defensor del Usuario

Fuente: elaboración del autor con datos suministrados por la Clínica Las Peñitas

Los resultados indican una tendencia lineal ascendente en el indicador de satisfacción al usuario, con porcentajes de 93,13; 92,22; 93,10; 94,03 y 93,13 %, para los años 2004 a 2008 respectivamente, superando en todos los años, la meta mínima establecida del 85%.

El indicador de atención humanizada, muestra un incremento de 2.1%, pasando de 90,97% a 93,08% entre el 2004 y el 2008.

Aunque el indicador de mejoramiento, (asociado a al cumplimiento en los planes de mejoramiento y oportunidad de mejora), presenta un descenso de 4.7%, entre el 2008 y el 2009, se mantiene dentro del porcentaje mínimo aceptable establecido como meta. Es decir los porcentajes de 69,30% y 64,60% están por encima del 60% establecido como mínima meta a cumplir en cada período.

En su proceso de mejoramiento, la clínica hizo uso de los digiturnos, estableció la asignación de citas, se ampliaron las ins-

talaciones, los cuales son procesos que aún continúan. Así mismo, se ideó un programa de capacitación al personal. Respecto a la publicidad, está utilizando la página web, el boletín interno para usuarios y el logo en la papelería. Igualmente mejoró su marketing de relaciones al celebrar reuniones más periódicas con sus grupos de referencia.

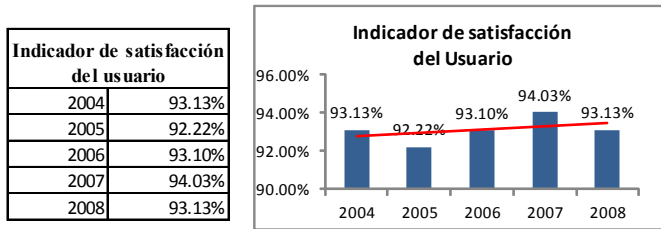
Con el proceso de certificación, en Comfasucre se creó el Departamento de Promoción y Turismo, con un incremento en el número de colaboradores, cinco en total. La empresa establece actualmente mecanismos de control para la medición utilizándose para ello el formato de "Reporte de empresas visitadas", así como el formato de "Programación de visitas", el cual es un insumo del indicador de gestión de empresas visitadas. La empresa tiene actualizada la base de datos de las empresas afiliadas y cuenta con pautas para una mejor organización de las actividades. En lo publicitario Comfasucre, está utilizando la televisión,

página web, folletos, plegables, radio, revistas. Las empresas afiliadas reciben la programación de las actividades mediante el correo electrónico - asuntos relacionados con servicios de vivienda, campeonatos, programación turística.

Punto vital con la certificación es la calidad del servicio con el desarrollo de estrategias que los mejoraron sustancialmente

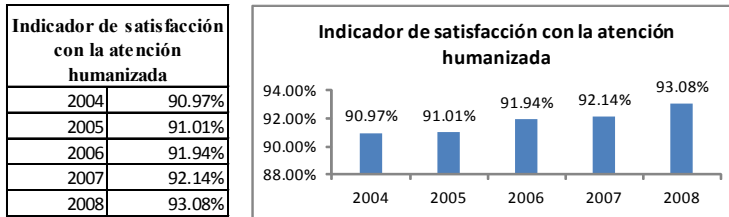
liderados por el Departamento de Promoción y Turismo. Gran parte de los servicios relacionados con la parte recreacional y deportiva, se realizan en el Centro Recreacional Los Campanos, en el que se ha llevado a cabo inversiones de infraestructura. Los servicios de educación y capacitación son mejores, pero han sufrido un retroceso por la nueva ubicación algo alejada de su población objetivo.

Tabla 2. Indicador de satisfacción del usuario en la Clínica Las Peñitas



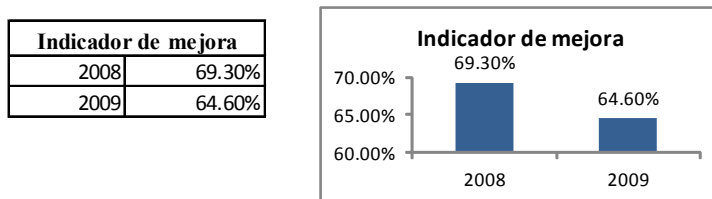
Fuente: Elaboración propia datos suministrados por Departamento de Auditoría Clínica Las Peñitas

Tabla 3. Indicador de satisfacción del usuario en la Clínica Las Peñitas



Fuente: elaboración propia datos suministrados por Departamento de Auditoría Clínica Las Peñitas

Tabla 4. Indicador de mejora en la Clínica Las Peñitas



Fuente: elaboración propia datos suministrados por Departamento de Auditoría Clínica Las Peñitas

El proceso de atención al cliente está bajo la responsabilidad de la Oficina de Atención al Cliente. El procedimiento para el trámite de quejas y reclamos y la encuesta de satisfacción del cliente son los insumos de calidad de esta norma. Con la certificación, el usuario tiene una participación más activa y permanente. En resumen, las estrategias que desarrolla la empresa son: mediciones de satisfacción, utilización de medios masivos de comunicación, creación del Departamento de Promoción y Turismo, el tratamiento de las quejas y reclamos. Para el mejoramiento del servicio un aspecto importante, que complementa lo anterior, es la capacitación del personal y la evaluación del desempeño.

## CONCLUSIONES

El cambio más importante es el giro de las empresas hacia el enfoque por procesos, el cual ha permitido mejorar el desempeño empresarial con base en una mejor coordinación e integración de los procesos, que comprende el Sistema de Gestión Empresarial. Esto, es clave para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, haciendo más eficiente y eficaz a la empresa, y en general, a cadena de abastecimiento.

A continuación se mencionan otras conclusiones, teniendo en cuenta cada una de las categorías analizadas:

### *Quehacer gerencial*

*El proceso de toma de decisiones* en las pymes, sigue siendo centralizado en la alta dirección, aún después de la certificación, pero se empieza a involucrar a otros líderes, quienes siguen respetando la jerarquía. Los colaboradores pueden tomar decisiones relacionadas con la inspección de su propio trabajo, en especial ceñidos a

lo establecido con la normalización y la estandarización de los procesos.

En lo relacionado al quehacer gerencial, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación son factores fundamentales para la implementación, y consolidación de la filosofía de la calidad en las organizaciones. En las pymes analizadas la motivación está dirigida hacia los factores higiénicos, el liderazgo es centrado en el trabajo y se desarrollan varios procesos con elementos importantes del trabajo en equipo. El fortalecimiento de los mecanismos formales de comunicación les permiten llevar un registro pormenorizado de todo cuanto hacen.

El control de los procesos mejora con la certificación, pasa de ser un control correctivo (a posteriori) a ser un control que obedece a una estandarización y sistematización de la información, lo cual es de gran importancia en las dos empresas. Al disminuir la supervisión aumenta el autocontrol.

La evaluación de desempeño se vuelve más objetiva con la influencia de la certificación de la calidad, los métodos de evaluación cargados de subjetividad y dirigidos a las personas de manera independiente, son desplazados por métodos objetivos, dirigidos a los procesos y equipos de trabajo; con el establecimiento de indicadores de gestión, los empleados se ven motivados a asumir retos y desarrollar al máximo sus competencias.

### *Respecto a la estructura*

Respecto a la estructura, en la fase inicial del proceso hacia la certificación, la función administrativa de organización se ve intervenida. La revisión, actualización e implementación de las descripciones de los

cargos y la documentación de los procesos, son fundamentales para la alineación de las actividades, las funciones y las competencias. Esto a su vez es alineado con la misión, la visión, los objetivos y la estrategia, elementos que se realizaron previamente. La certificación de la calidad, no implica necesariamente, un aplanamiento de la estructura organizacional, pero sí, un involucramiento de la alta gerencia en las actividades propias de los procesos, a través del establecimiento de reuniones periódicas de seguimiento del desempeño de los procesos. Además, se presenta mayor delegación en los líderes de los procesos. La caracterización de los procesos debido a la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad es compatible con la estructura lineal departamentalizada. En las pymes analizadas, no se evidencian barreras e interferencias entre los arreglos funcionales y el SGC, lo cual facilita la integración y coordinación entre las personas.

Si bien no se percibe un cambio significativo en la estructura, si se observa una orientación de las personas hacia el servicio, lo cual deja entrever un mejoramiento de la comunicación al interior y exterior de la empresa, y un mejoramiento del flujo de la información, a lo largo y ancho de toda la cadena de abastecimiento.

#### *En cuanto a los procesos*

El enfoque basado en procesos, hace que las organizaciones establezcan mayor sincronización de las operaciones, entre los diferentes procesos. Cada proceso hace parte de un eslabón dentro de una cadena que conforma el sistema, por eso, el equilibrio del sistema depende de la entrega oportuna, en cantidad y calidad de la información (producto o servicio), que a su vez, es la entrada del siguiente proceso y así sucesivamente. Es importante mencio-

nar que la armonía del sistema de gestión de la calidad, depende en gran medida, del grado de coordinación e integración de las personas, los procesos, el SGC y la cadena de abastecimiento en general. La falta de coordinación, e integración desajusta la armonía del SGC.

El establecimiento del SGC permite flexibilizar el flujo de la información, de manera vertical, horizontal y transversal, disminuyendo la tramitología. Entre menor es el número de trámites (zigzagueantes) a través de los cuales cruza la información, más eficiente se tornan los procesos.

El establecimiento de indicadores de gestión facilita la valoración, análisis e interpretación de los resultados de la gestión empresarial y de los procesos, más aún, si este manejo se hace con un el uso sistematizado de la información. La intranet, y el uso de tecnología, son mecanismos que le permiten a las empresas ganar en eficiencia y aprovechamiento de la capacidad de sus procesos.

Antes de la certificación se buscaba identificar errores para corregirlos. Con el establecimiento del enfoque de procesos, se plantea disminuir la variabilidad de los procesos con ayuda de la estandarización de los mismos. Si de todas maneras se siguen presentando algunas fallas o inconformidades, se trata de identificar y prevenir las causas de los problemas de manera sistemática y priorizada, lo cual es vital para las pymes.

#### *En cuanto al mercadeo*

En cuanto al factor del mercadeo, la implantación del SGC con la norma ISO 9001:2008 implica la creación de nuevos mecanismos de información relacionados con el contexto interno y externo de la



empresa. La función de mercadeo, desde el punto de vista estratégico, y operativo, mejora o establece canales de comunicación que le permiten identificar y orientar información referente a las necesidades y expectativas de los clientes, y asegurar relaciones confiables con clientes y proveedores. De alguna manera las pymes fortalecen su orientación hacia el cliente a lo largo de la cadena de suministro.

La función de mercadeo, influenciada por la implementación del SGC, adelanta acciones de comunicación, que le permiten a las empresas mejorar las características de calidad en la prestación del servicio, lo cual contribuye con el incremento del valor del negocio y el posicionamiento del mismo en la mente de los usuarios.

Por otra parte, el estudio muestra que estas empresas responden a los requerimientos del mercado, del ambiente, conforme con lo establecido con la Teoría Situacional de la Administración.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Burns, T. y Stalker G. (1961a). The management of innovations. Londres: Tavistock.
- Burns, T. y Stalker G. (1961b). The management of innovations. Londres: Tavistock.
- Chandler, A. (1962a). Strategy and structure: chapters is the history of american industrial enterprises. Cambridge, Mass. The MIT press, Massachusetts Institute of Technology.
- Chandler, A. (1962b). Strategy and structure: chapters is the history of american industrial enterprises. Cambridge, Mass. The MIT press, Massachusetts Institute of Technology.
- Crosby, P.B. (1992). Calidad total para el siglo XXI. México.: McGraw Hill.
- Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y administración. Colombia: McGraw Hill.
- Deming, E. (1982). Out of the crisis. Productivity and competitive position. Cambridge. MIT, Massachusetts Institute of Technology.
- Din, S., Abd-Hamid, Z., y James, D. (2011). ISO 9000 certification and construction project performance: The Malaysian experience. *International Journal of Project Management*. 29, (8), pp.1044-1056
- Evans, James R., Lindsay, William M. (2005). Administración y control de la calidad, México: Thomson.
- Feigenbaum, A.V. (1982). Quality and business growth today. *Quality progress*, 15 (11), pp. 22 - 25.
- FIDE (2010). Censo de empresas certificadas en Honduras. Recuperado el 12 de marzo de 2013, de [www.funadeh.org/wp-content/uploads/centso-de-empresas-certificadas-en-honduras-2010.pdf](http://www.funadeh.org/wp-content/uploads/centso-de-empresas-certificadas-en-honduras-2010.pdf)
- Frost, R. (2012). ISO Survey of management system standard certifications. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2011). Reporte GEM Colombia Caribe. Recuperado el 12 de marzo de 2013, de [http://www.comfentalco.com/multimedia/INFORME\\_GEM\\_Caribe\\_2011.pdf](http://www.comfentalco.com/multimedia/INFORME_GEM_Caribe_2011.pdf)
- Global Entrepreneurship Monitor. (2012). Reporte GEM Colombia Caribe. Recuperado el 12 de marzo de 2013, de <http://www.gem-consortium.org/docs/download/2518>
- Goedhuys, M., y Sleuwaegen, L. (2013). The impact of international standards certification on the performance of firms in less developed countries. *World Development*. 47, pp. 87-101.
- Hammer, M. y Champy J. (1995). Reingeniería, Olvide lo que usted sabe sobre cómo puede funcionar la empresa ¡Casi todo está errado! Bogotá: Norma.
- Hurtado, R., Rodríguez, W., Fuentes, H. y Galleguillos, C. (2009). Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. Recuperado 13 de marzo de 2013, de

- Ishikawa, K. (1986). ¿Qué es el control total de Calidad? - La modalidad japonesa - Bogotá: Norma.
- Juran, J.M. y Gryna F.M. (1995). Método Juran. Análisis y planeación de la calidad. Mexico: McGraw Hill.
- Lawrence, P. y Lorsch. J. (1967). Differentiation and Integración in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, (1), 1 - 47.
- Lawrence, P. y Lorsch. J. (1973). As Empresas e o Ambiente, Diferenciacao e integracao Administrativas, Petrópolis: Vozes.
- Luthans, F. y Stewart, T. (1977). A General Contingency Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 2, (2), 181-195.
- Marín, L.M. (2013). Gestión de la calidad total e indicadores no financieros: reflejo del valor de la certificación ISO 9001:2000. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22, (2), pp. 97-106.
- Marín, L.M., Zuera, J. G. (2010). La certificación ISO 9000 en el sector industrial del mueble: evidencias sobre la cultura de calidad total y las ventajas que la caracterizan. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, (1), (2010), pp. 77-101
- Martínez, E. (2007). Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 como herramienta de mercadeo en Discaribe Ltda. Universidad de Sucre. Sincelejo. Colombia.
- Martínez, M., Choi, T., Martínez, J., y Martínez, A. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 27, (6), Pages 495-511.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel. J. (2000). *Safári de Estrategia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mizuno, S. (1988). La calidad total en la empresa. Madrid: TGP Tecnologías de Gerencia y producción.
- Morelos, J., Fontalvo, T y Vergara, J. (2013). Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y utilidad financiera de empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena. *Estudios Gerenciales* 29 (2013) 99-109
- Nava, V., Rivas, L. (2008). Desempeño de las organizaciones Mexicanas certificadas en la norma ISO 9001:2000. *Estudios Gerenciales*, Volume 24, Issue 108, July-September 2008, Pages 107-128
- Norma ISO 9000 (2005). *Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaria Central.
- Norma ISO 9001(2000). *Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos*. Ginebra, Suiza: Secretaria Central.
- Norma ISO 9001(2008). *Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos*. Ginebra, Suiza: Secretaria Central.
- Peña, G., y Martínez, L. (2009). Integración de la responsabilidad social con el modelo ISO 9001 en Pymes colombianas. *Certificadas. Signos - Investigación en sistemas de gestión*. Tomado de <http://revistas.usta.edu.co/index.php/signos/article/view/568>
- Porter, M. (1997). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Ed. Continental S.A.
- Rigoni, J. (2013a). Colombia tiene mayor crecimiento de certificados ISO 9001 en America Latina. *Total Qualidade*. <http://www.total-qualidade.com.br/2013/01/colombia-tiene-mayor-crecimiento-de.html>
- Rigoni, J. (2013b). Colombia tiene mayor crecimiento de certificados ISO 9001 en America Latina. *Total Qualidade*. <http://www.total-qualidade.com.br/2013/01/colombia-tiene-mayor-crecimiento-de.html>
- Shingo, S. (1987). *The savings of Shingeo Shingo*. Productivity Press, Portland, Oregon.
- Total Qualidade. (2013). *Estadísticas de certificados ISO 9001 en América del Sur*. Tomado de <http://www.dignow.org/post/estad%C3%ADsticas-de-certificados-iso-9001-en-am%C3%A9rica-del-sur-5697624-81639.html>
- Woodward, J. (1958). *Management and technology*. Londres: Her Magety's Stationery Office.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.

---

ÁLVARO ENRIQUE SANTAMARÍA ESCOBAR  
Ingeniero Industrial, Magíster en Administración de Empresas, Magíster en Educación, Especialista en Gerencia y Producción de la Calidad, Doctorando en Ciencias Sociales Mención Gerencia, Docente e investigador de la Universidad de Sucre. Entre sus líneas de investigación activas se encuentran: Gestión de la Producción y la Calidad Organizacional, y Mercadeo.

AYLIN PATRICIA PERTUZ MARTÍNEZ  
Administradora de Empresas, Magíster en Administración de Empresas, Especialista en Gestión Pública, Doctorando en Ciencias Sociales Mención Gerencia; Docente de Planta Tiempo Completo Universidad de Sucre. Su línea de investigación activa más representativa es Historia Empresarial.

Recepción del artículo: 5 de marzo de 2013  
Aceptación del artículo: 26 de junio de 2013

