

Diagnóstico de la gestión de la calidad y el control interno en una empresa de servicios

Diagnosis of Quality Management and Internal Control in a Service Enterprise

Vivian Isabel Antúnez Saiz¹ y Luis Alexander Ochoa García²

¹ Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, Cuba
vivian@ceted.uh.cu

² Empresa de Servicios, La Habana, Cuba
luis.ochoa@servac.avianet.cu

RESUMEN

En el marco empresarial actual las organizaciones se enfrentan a competidores cada vez más preparados y agresivos, a consumidores altamente informados y exigentes, por lo que la mejora continua de la calidad constituye un reto y una estrategia fundamental para garantizar un desempeño exitoso en este entorno tan cambiante y turbulento. Los sistemas de gestión normalizados contribuyen a una mayor satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, al logro de la efectividad en el proceso de toma de decisiones y a una mayor garantía de la calidad de la producción y los servicios que se ofrecen. El artículo muestra el diagnóstico realizado a una empresa de servicios mediante la aplicación de una metodología.

PALABRAS CLAVE: calidad del servicio, control interno, diagnóstico organizacional.

ABSTRACT

Nowadays the enterprises faces competitors more prepared and aggressive, consumers highly informed, that's why is very important the quality improvement in order to achieve a sustainable development in the changing context. The management systems based in an international standards focus on the stakeholders needs and its satisfaction, to achieve the effectiveness of the decision making process and to guarantee the quality standards of the production and services. The article shows a diagnosis in a service enterprise with the appliance of a methodology.

KEYWORDS: quality of service, internal control, organizational diagnosis.

RECIBIDO: 3/2/2015
ACEPTADO: 23/6/2015
CLASIFICACIÓN JEL: M42

Introducción

El marco empresarial actual se caracteriza por el creciente avance de la tecnología y los cambios continuos en el mercado, esto hace que las organizaciones, para mantener su posición competitiva, deban lograr un mayor desempeño, al brindar productos y servicios de calidad con mayor valor

agregado, en función de satisfacer las necesidades y expectativas siempre crecientes de sus clientes y demás partes interesadas.

Para que las empresas puedan lograr estos objetivos es necesario que implanten sistemas de gestión que garanticen el análisis a profundidad de sus procesos y los rediseñen en función de

la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas. De ahí que la aplicación de los sistemas de gestión basados en normas internacionales ha tenido una gran aceptación y proliferación como vía para cumplir con los requisitos de los clientes y mejorar el desempeño de las organizaciones (Gárciga, 2001; Karapetrovic, 2009).

Los sistemas de gestión normalizados han surgido de las mejores experiencias a nivel internacional, pero cabe destacar que estos deben ajustarse para su aplicación a las características propias de cada organización. Es decir, constituyen documentos que recogen las buenas prácticas establecidas y las experiencias de éxito, porque ofrecen el qué hacer, pero no el cómo lo desarrolla la empresa que los aplica. Es por ello que nunca pueden confundirse con reglas rígidas, puesto que se limitaría la flexibilidad de la acción empresarial (Antúnez, 2014).

A nivel internacional y según los últimos datos recopilados por la Organización Internacional de Normalización (ISO), el número de certificaciones del sistema de gestión de la calidad por la ISO 9001:2008, emitido globalmente, ascendió a finales del año 2012 a 1 101 272, con un aumento en un 2 % con respecto al año anterior. También ha crecido considerablemente el interés en los sistemas de gestión ambiental, basados en la ISO 14 001, en los que el número de organizaciones a nivel internacional que ostentan esta certificación asciende a 285 844 y muestra un crecimiento de un 9 %, comparado con el año anterior.

Cuba no ha estado exenta de los cambios que se han producido a nivel internacional. Por esto existen numerosas organizaciones que han adoptado y certificado sus sistemas de gestión de la calidad con el objetivo de mejorar y perfeccionar sus procesos para estar a la altura de los desafíos y retos del mercado en el que se desenvuelven.

Como parte de un análisis de la base de datos del Directorio de Certificaciones de Sistemas de Gestión de la Oficina Nacional de Normalización, en el país se puede decir que existen 496 empresas que tienen certificado su sistema de gestión de la calidad; de estas, el 23 % pertenecen al Ministerio de la Construcción; el 13 %

corresponden a la Industria Sideromecánica; el 13 %, al Ministerio de la Industria Básica; el 8 %, al Ministerio de las Fuerzas Armadas; y el 7 %, al del Transporte. Se destacan además, aunque en menor proporción, con un 6 % el Ministerio de la Agricultura, el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos con un 5,5 % y el Ministerio de la Industria Ligera con un 5,2 %.

Precisamente estas instituciones se destacan por su importancia desde el punto de vista estratégico para el país, puesto que las empresas pertenecientes a cada uno de estos ministerios desarrollan actividades fundamentales para la sociedad. Solamente un 2,1 % del total de las empresas certificadas pertenecen al CITMA, y solo seis empresas son de la Industria Biofarmacéutica, lo que evidencia que se está iniciando en esta esfera la aplicación de los sistemas de gestión, caracterizados fundamentalmente por el cumplimiento de los códigos de Buenas Prácticas. En la figura 1 se pueden observar las empresas certificadas por campo de actividad.

Como se puede constatar en esa figura, las organizaciones del sector de los servicios prácticamente duplican en cantidad a las empresas del sector de la producción. Esto se debe a que en las organizaciones de la producción, el diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad reviste una mayor complejidad, debido a las limitaciones de recursos y a las problemáticas de su gestión y adquisición, lo cual se refleja en los procesos de certificación.

Precisamente en este artículo se desarrolla el diagnóstico a una empresa de servicios que tiene certificado su sistema de gestión de la calidad y que muestra también un adecuado desarrollo de su sistema de control interno. Su objetivo fundamental está encaminado a diagnosticar el estado actual de estos sistemas en función de lograr su perfeccionamiento a través de la aplicación de una metodología de diagnóstico que permita una mejor estructuración y organización de la intervención.

Cabe destacar que el sistema de gestión de la calidad puede ser definido como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad (ISO 9000:2005).

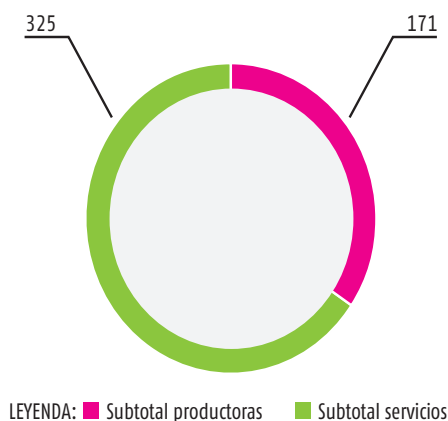


Figura 1. Empresas cubanas que tienen certificados sus sistemas de gestión.

Fuente: elaboración propia, a partir de directorio de certificaciones de la ONN (2013).

Con este sistema la organización se enfoca en el logro de los objetivos de la calidad para satisfacer las necesidades, las expectativas y los requisitos de las partes interesadas. Tanto la política como los objetivos de calidad de una empresa proporcionan el marco de referencia para dirigir la organización. Ambos expresan el compromiso de la entidad en el logro de la calidad del producto o servicio, por lo que conducen a la organización para el logro de los resultados propuestos. Debe existir una correspondencia entre la política y los objetivos de calidad, y en estos debe estar presente el compromiso de mejoramiento continuo.

Existe un conjunto de principios en los que se sustenta todo sistema de gestión de la calidad: el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en procesos, el enfoque de sistemas para la gestión, la mejora continua, el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Por su parte, en la literatura consultada hay un gran debate en torno a la conceptualización del control interno, que refleja precisamente la evolución que ha tenido el enfoque de control a lo largo del tiempo. Se ha considerado como una herramienta, un sistema y un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en función de lograr la administración eficaz de la organización.

La Contraloría General de la República de Cuba en la Resolución 60:2011 lo define como el proceso integrado a las operaciones con un

enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporcionando una seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

La terminología de seguridad razonable es esencial para entender la magnitud de este sistema y la importancia práctica que reviste para las organizaciones cubanas contar con sistemas robustos en el contexto económico actual, que les permita detectar, con la mayor transparencia, sus limitaciones y riesgos asociados a las operaciones y procesos. Este sistema presenta tres categorías principales: la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas establecidas. Se encuentra dentro del conjunto de actividades que son necesarias conocer y dominar en la dirección de una empresa, pues reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras, administrativas, técnicas, productivas y de cuantas actividades posea la empresa.

El sistema de control interno está integrado por cinco componentes esenciales que se interrelacionan entre sí: el ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, la supervisión y el monitoreo, los cuales se encuen-

tran estructurados en normas como parte de la Resolución 60. El sistema se erige sobre un conjunto de principios básicos como: legalidad, objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidades, cargo y descargo, y autocontrol.

El control interno se erige a través de los flujos informacionales y decisorios entre los diferentes niveles organizacionales, por lo que se necesita del diseño e implantación de sistemas de información que posibiliten la gestión de la información efectiva y la comunicación a los destinatarios tanto internos como externos de manera oportuna, clara y veraz.

Como propósito principal, el sistema de control interno tiene la identificación y evaluación de los riesgos que pueden impedir el logro de sus objetivos y afectar negativamente el proceso de creación de valor de la organización. Es importante centrarse en este enfoque no solo para garantizar la rentabilidad, que es un objetivo de las empresas, sino además la efectividad de los procesos y, por tanto, de la organización como sistema.

La experiencia práctica de implantación del sistema de control interno por las organizaciones cubanas ha evolucionado a lo largo del tiempo. Específicamente en la implementación del componente de gestión y prevención de riesgos, las organizaciones se han centrado más en aquellos riesgos relacionados con las actividades económicas, lo cual restringe el enfoque moderno de gestión de riesgos que precisamente aborda la Resolución 60. De igual forma, ha existido una tendencia a centrarse en la documentación exigida por la resolución y en la delimitación de las responsabilidades ante la ocurrencia de un hecho o siniestro, lo cual ha afectado la verdadera operacionalización del sistema de control interno a los procesos y actividades de la organización con el enfoque transversal que este presenta y su efectiva integración al resto de los sistemas de gestión que pueden existir en la organización (Antúnez, 2014).

Este sistema desde su diseño debe ser abordado con un enfoque sistémico, y al igual que otros sistemas de la organización constituye un organismo vivo en constante evolución y perfeccionamiento. Para lograr su adecuada implementación se debe prestar especial atención a su carácter integral, al

considerar todas las actividades y procesos organizacionales, así como su enfoque participativo.

Metodología

La investigación se realizó siguiendo una metodología de diagnóstico que contribuyó a lograr una mayor estructuración y organización del estudio. Fue aplicada a una empresa de servicios que tiene carácter nacional. Consta de tres etapas fundamentales: la primera está dirigida a identificar los atributos generales de la empresa de servicios: las categorías rectoras del proceso estratégico como misión, visión, política de calidad, objetivos estratégicos; luego se realiza el análisis de la composición del capital humano y de los procesos en la entidad, así como de los indicadores económicos. Posteriormente, en la segunda etapa se realiza el análisis de la situación actual de los sistemas de gestión en la organización desde dos perspectivas, la del nivel alto y medio de dirección y las del núcleo operacional mediante la aplicación de diversas herramientas y técnicas como encuestas, guías de entrevistas, listas de chequeo, revisión documental. Luego se realizó el procesamiento de esta información mediante el paquete estadístico MINITAB en su versión 15,0, a través de diagramas de caja, medidas descriptivas, histogramas de frecuencia para la sistematización de las insuficiencias detectadas. Todo lo cual permitió identificar los factores que favorecen o frenan el desarrollo de los sistemas de gestión y la identificación de sus principales causas en la organización objeto de estudio (anexo 1).

Breve caracterización de la organización objeto de estudio

Entre las actividades principales de la empresa están la prestación de servicios generales dirigidos a garantizar la logística como se muestra a continuación:

- Arrendamiento de espacios.
- Servicios de imprenta.
- Servicios técnicos de Internet, de soporte y desarrollo de aplicaciones informáticas.
- Servicio de transporte terrestre de personal.
- Servicio de reparación y mantenimiento automotriz.

- Servicio de contratación de conductores de vehículos.
- Transportación de carga.
- Ejecución de obras menores de mantenimiento y reparación constructiva.
- Comercialización de productos.

Como se puede apreciar, el objeto social le da la posibilidad a la empresa de la realización de una amplia gama de servicios de aseguramiento logístico.

Al cierre de junio de 2014 la empresa tuvo con una estructura organizativa compuesta por dos Unidades Empresariales de Base (UEB) y cinco direcciones funcionales, con una plantilla total aprobada de 305 trabajadores que tiene cubiertas 257 plazas fijas, desglosadas en las categorías ocupacionales de la figura 2.

El núcleo operacional representa el 70 % de los trabajadores, quienes son los encargados de ejecutar la amplia cartera de servicios de esta entidad, de ahí la complejidad de esta organización, mientras que la alta dirección la componen doce directivos que se encargan de dirigir y controlar las áreas funcionales.

Desde el año 2007 se comienza en la organización la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial y se logra la certificación del sistema

de gestión de calidad por la Oficina Nacional de Normalización (ONN) y la entidad Bureau Veritas, según la norma ISO 9001:2008 desde 2009. A partir de este año se han recibido sistemáticas auditorías de seguimiento. Dentro del alcance de la certificación se encuentran los 11 procesos con 75 procedimientos que responden a los requerimientos específicos por cada servicio, de ellos 15 son procedimientos integrales que hoy tiene la empresa dentro de su cartera de negocios.

Los procesos mencionados anteriormente se interrelacionan entre sí, a través de los distintos procedimientos de cada área de trabajo para lograr al final del producto o servicio la calidad requerida por el cliente. Aunque la organización posee un equipo de trabajo dinámico, con voluntad de hacer bien las cosas, emprendedor y con una comunicación fluida, que se refleja en sus flujos de información y decisiones, propiciadores del debate de las soluciones, se trabaja de manera independiente el sistema de gestión de la calidad y el control interno.

Se considera el sistema de gestión de la calidad como un sistema burocrático y no como una herramienta de trabajo por la documentación que genera, además en la empresa se realiza la medición de la satisfacción del cliente. Sin embargo, ni los procedimientos específicos ni los flujogramas

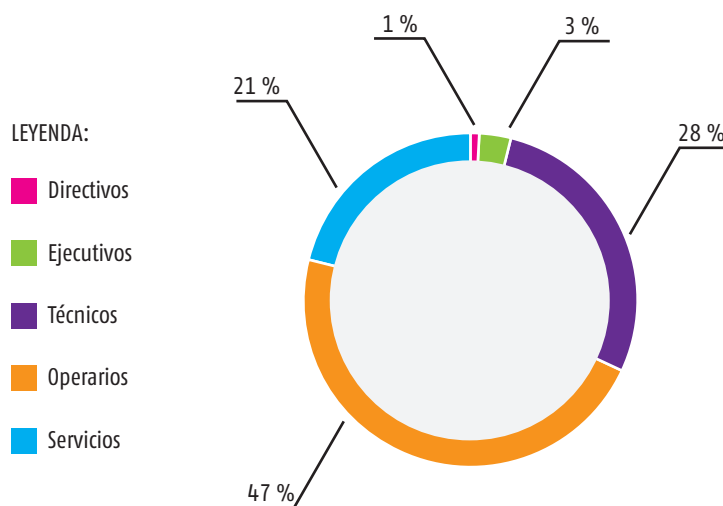


Figura 2. Composición de la fuerza de trabajo en la empresa de servicios.

Fuente: elaboración propia.

de procesos muestran evidencias de que se cumpla el ciclo gerencial de Deming: planificar, hacer, verificar, actuar (PHVA), al quedarse todos en las fases de planificación e implementación. A continuación se profundiza en la situación actual de los sistemas de gestión, tanto desde la perspectiva de la alta dirección como del núcleo operacional.

Análisis de la situación actual de los sistemas de gestión desde la perspectiva de los niveles alto y medio de dirección

En este epígrafe se aborda el análisis de los sistemas de gestión de la empresa, evaluados mediante los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos como entrevistas a directivos y especialistas que gestionan los sistemas; encuestas dirigidas al nivel medio y alto de la organización en función de profundizar en los aspectos específicos de cada sistema.

El sistema de gestión de la calidad diseñado por la organización se basa en los requisitos establecidos en las normas y documentos siguientes:

- ISO 9001:2008 Sistema de gestión de calidad. Requisitos.
- ISO 9000:2005 Fundamentos y vocabulario.
- Expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
- Manual de organización de la empresa.
- Otros documentos de origen externo (resoluciones, instrucciones, decretos-ley, entre otros).

La entidad tiene como política de calidad ofrecer servicios con calidad y profesionalidad, para lograr la satisfacción de los clientes, comprometidos en mantener y desarrollar permanentemente la idoneidad demostrada y la mejora continua, garantizando el cuidado del medio ambiente y la seguridad y salud de los trabajadores.

En función de profundizar en el estado actual del sistema fueron realizadas entrevistas a los principales especialistas del sistema y encuestas encaminadas a evaluar el cumplimiento de los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad y el control interno. Estas fueron aplicadas a catorce directivos y especialistas de los niveles medio y alto de dirección, que constituyeron la población a encuestar. A continuación se muestran

los hallazgos obtenidos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC):

- El 21 % de los encuestados no supo responder qué documentos normativos amparan la calidad del producto y servicio en la empresa. Se pudo evidenciar tanto en las entrevistas como en las encuestas realizadas, que aunque el 71 % de los directivos y especialistas plantea que conoce los parámetros de calidad de los productos y servicios de la empresa, en la práctica no se controlan por los trabajadores en la base, ni existe un mecanismo de detección de las no conformidades de estos productos/servicios, a no ser por la actuación de los jefes de brigada u otro nivel en el área de trabajo.
- El 64 % de los encuestados valora la calidad de las materias primas como buenas, mientras el 36 % la cataloga de regular. Se pudo comprobar que el 71 % de los encuestados opina que el equipamiento tiene un estado técnico regular y el 8 % considera que es malo. Refiriéndose a la calidad de los mantenimientos el 43 % lo valora como mala, mientras que el 57 % le otorga evaluación de regular. Estos aspectos son esenciales para el desarrollo de los procesos clave.
- En la entidad existe un manual de calidad en el que aparece el mapa de procesos con la clasificación en procesos estratégicos, clave y de apoyo. Al realizar una valoración crítica se puede decir que como procesos clave aparecen representadas las áreas funcionales, por lo que realmente la organización no se gestiona con un enfoque basado en procesos. Esto, a los efectos del sistema de gestión de la calidad, cobra especial relevancia y constituye una deficiencia, al ser uno de los principios básicos de todo sistema de gestión.
- Con respecto a la gestión de productos y servicios no conformes, no existen registros en los que se garantice el control de las no conformidades así como el seguimiento al cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas.

- Existe un procedimiento de evaluación de proveedores, que no cumple con los requerimientos establecidos por la ISO 9001:2008, lo cual influye en el proceso de gestión de compras, al no realizarse una evaluación rigurosa de los proveedores, lo que tiene un impacto en la gestión de aprovisionamiento logístico en función de garantizar la prestación de los servicios.
- Un aspecto importante de todo sistema de gestión de la calidad es la retroalimentación de los clientes y demás partes interesadas de la organización. En el caso de la empresa resulta esencial el análisis de las quejas y reclamaciones de sus clientes como un mecanismo que permite la mejora de los procesos clave en la entidad. Estas no se registran como no conformidades, por lo tanto no se gestionan como oportunidades de mejora del sistema. No existe además un procedimiento que estructure la gestión de riesgos con el sistema de gestión de calidad.
- Para garantizar la operación y mejora del sistema de calidad, se planifican y ejecutan acciones de capacitación para los trabajadores de las unidades empresariales de base (UEB). Sin embargo, estas están concentradas fundamentalmente en temas de satisfacción del cliente, por lo que se necesita una mayor sistematicidad y abarcar otros aspectos de relevancia en el sistema de gestión.

También se pudo apreciar en la revisión documental y las entrevistas con los jefes intermedios, que en las UEB no se identifican no conformidades entre los procesos que se desarrollan. Mientras que se analizan las desviaciones de calidad desde el ámbito del control interno administrativo, lo que evidencia que existe mayor exigencia ante el cumplimiento de los requisitos de control interno. Esto no es así en el caso del sistema de calidad, cuya adopción constituye una decisión estratégica de la entidad.

Con respecto al sistema de control interno se puede decir que muestra un adecuado desarrollo, pues está diseñado de acuerdo con la misión, la

visión y los objetivos estratégicos de la entidad, y en correspondencia con el lineamiento N.º 12 del modelo de gestión económica.

La actividad de control interno es un sistema con un carácter integral, al estar implementado en todos los procesos de la organización con un enfoque sistémico que involucra a todos sus trabajadores. De igual forma, cumple con los principios básicos para lograr un sistema razonable, de acuerdo con las características propias de la empresa en el cumplimiento de los componentes y las normas, regidos por la Resolución 60 (2011) de la Contraloría General de la República (CGR).

Para evaluar la efectividad del sistema de control interno se aplicó como principal herramienta de investigación una lista de chequeo encaminada a evaluar el cumplimiento de los requisitos recogidos en la Resolución 60 (2011). Esta fue aplicada a veintidós directivos relacionados de forma directa con este sistema. Adicionalmente, se recogieron los criterios de la especialista que atiende el sistema a nivel de empresa, con lo cual se pudo realizar una evaluación de los cinco componentes. También se tomaron como base las acciones de control interno realizadas, partiendo de la aplicación de la guía de autocontrol de la empresa.

Entre los principales resultados obtenidos de la lista de chequeo y mediante el uso del *software* estadístico MINITAB 15.0 están los siguientes:

- El 100 % afirma que el sistema de control interno en la empresa contribuye a la prevención y gestión de los riesgos internos y externos de la organización por procesos, actividades y operaciones. La máxima dirección garantiza los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del sistema, la que cuenta con un plan de prevención de riesgos según lo establecido por la Resolución 60 (2011) de la CGR, con el que se da seguimiento al cumplimiento de las acciones contenidas.
- Plantean el correcto despliegue del sistema de control interno a todas las UEB, lo que exige una alta dirección para el control y registro de las acciones realizadas por los trabajadores, además de la evaluación sistemática de la efectividad del sistema en

la organización con el sistema de control interno como una herramienta de trabajo.

- El 86 % de los directivos afirma que la entidad cuenta con un sistema de gestión de riesgos; no obstante el 14 % contrapone lo planteado, ya que considera que no se evalúan los riesgos técnicos y operacionales debidamente, sino solo los referidos al control de los recursos. Sin embargo, en las entrevistas realizadas al consejo de dirección se comprobó que no se cuenta con un sistema para la gestión de los riesgos, aunque existe una determinada clasificación.
- Con respecto al componente ambiente de control se detectó que en la norma de estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad, no se encuentran actualizados el manual de organización y el manual de calidad, a partir de la aprobación del nuevo objeto social de la empresa.
- Referido al componente de gestión y prevención de riesgos se detectó que no existe en la entidad un procedimiento para la gestión de riesgos en la entidad, y que se encuentra en proceso de actualización el levantamiento de los riesgos laborales relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo.
- Con respecto a la supervisión y el monitoreo se pudo comprobar que la empresa tiene constituido su comité de prevención y control, órgano de dirección que llega hasta la base donde también existe un comité por UEB, con el fin de regir efectivamente el sistema de control interno a todas las actividades y procesos. Se constató positivamente que el comité de prevención de la empresa en sus secciones de trabajo analiza y cuestiona con los responsables, el cumplimiento del plan de prevención de riesgos y las medidas pendientes de cumplimiento, derivadas de los planes de medidas resultantes de las acciones de control recibidas, aunque en este aspecto deben ser estos análisis más persistentes y rigurosos. Sin embargo, se pudo comprobar en las actas del comité de prevención y control de las UEB que no se realiza efectivamente

el análisis al cumplimiento de plan de prevención de riesgos y de las medidas pendientes de forma sistemática, pues los puntos son tratados superficialmente y no cumplen el objetivo que requiere el sistema de control interno.

- En el componente de información y comunicación se detecta que no están elaborados los diagramas de los flujos informacionales, los cuales deben garantizar la correcta circulación de la información entre las actividades y los procesos de la organización.

De forma general y como resultado de los instrumentos aplicados se pudo comprobar que la empresa cuenta con un sistema de control interno que, según los directivos y funcionarios, se implementa de manera eficiente y muestra un desarrollo superior al sistema de gestión de la calidad. Sin embargo, se deben tomar acciones encaminadas a su perfeccionamiento, sobre todo referidas a la gestión integrada de los riesgos y al componente de información y comunicación.

Análisis de los sistemas de gestión desde la perspectiva del núcleo operacional

En este epígrafe se realiza un análisis de los resultados de la aplicación de una encuesta diseñada para diagnosticar el estado actual de los sistemas de gestión. Fue aplicada a los trabajadores de las unidades productivas y de servicios de la entidad, y a algunos especialistas relacionados directamente con las actividades de calidad y control interno.

La encuesta fue diseñada por Antúnez (2011) y adaptada a las características y los procesos de la empresa. Su principal objetivo es analizar el cumplimiento de los requisitos fundamentales de las normativas de los sistemas de gestión de la calidad según la NC-ISO 9001:2008 y de algunos aspectos de gestión de riesgos que influyen en el sistema de control interno. La información obtenida de las encuestas fue procesada con el *software* estadístico MINITAB en su versión 15.0, y se utilizaron las herramientas del análisis exploratorio de datos como diagramas de cajas y bigotes, y las medidas descriptivas.

La población encuestada fue de 257 trabajadores que laboran actualmente en la entidad. Estos datos fueron introducidos en el *software Sample.exe* con el objetivo de determinar el tamaño de muestra a encuestar. Este arrojó como resultado que se debían encuestar 132 trabajadores para cumplir con un 90 % de confianza y un 5 % de significación (anexo 2). Entre los principales resultados obtenidos están los siguientes:

- La alta dirección de la empresa ejerce y promueve el desarrollo, cumplimiento y seguimiento de la misión, la visión y la política de calidad y control interno, puesto que la totalidad de los trabajadores respondieron de forma favorable, por lo que se le otorgó una puntuación entre 4 y 5 puntos. A modo de ejemplo, a continuación se muestra una de las herramientas utilizadas para la interpretación de los datos de la encuesta, conocida como diagrama de caja (figura 3).
- Con respecto a si se han llevado a cabo acciones por parte de la dirección en el logro de una cultura integrada, se observa variabilidad en las respuestas, pues las opiniones de los trabajadores oscilaron entre uno y cinco puntos, lo cual se puede observar en la pregunta 1.2, representada en la figura 3.
- Con respecto a si en la entidad se fomenta el desarrollo de actitudes y comportamientos éticos y de liderazgo, hubo también variabilidad en las respuestas de los trabajadores, pues los del nivel central y los de la UEB de Transporte coincidieron en darle una puntuación elevada, y concentraron su criterio entre cuatro y cinco puntos, lo que demostró que en el centro existen mecanismos que fomentan y promueven el desarrollo de una fuerte conciencia y de un comportamiento ético que garantiza un buen desempeño, cumpliendo con todas las medidas y procedimientos encaminados a lograr productos y servicios de calidad.
- De igual forma los criterios de los encuestados con respecto a si en la empresa se fomenta la búsqueda, el apoyo y el estímulo a la innovación y la creatividad en las áreas de servicios fue favorable, al estar concentradas las opiniones entre cuatro y cinco puntos. El 75 % de los criterios osciló por encima de cuatro puntos.
- Al valorar si la organización se encuentra orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas, los encuestados respondieron de forma favorable, pues el 75 % de sus criterios estuvo entre siempre y casi siempre (4 y 5 puntos).
- Con relación a los elementos relacionados con el sistema de gestión de la calidad y

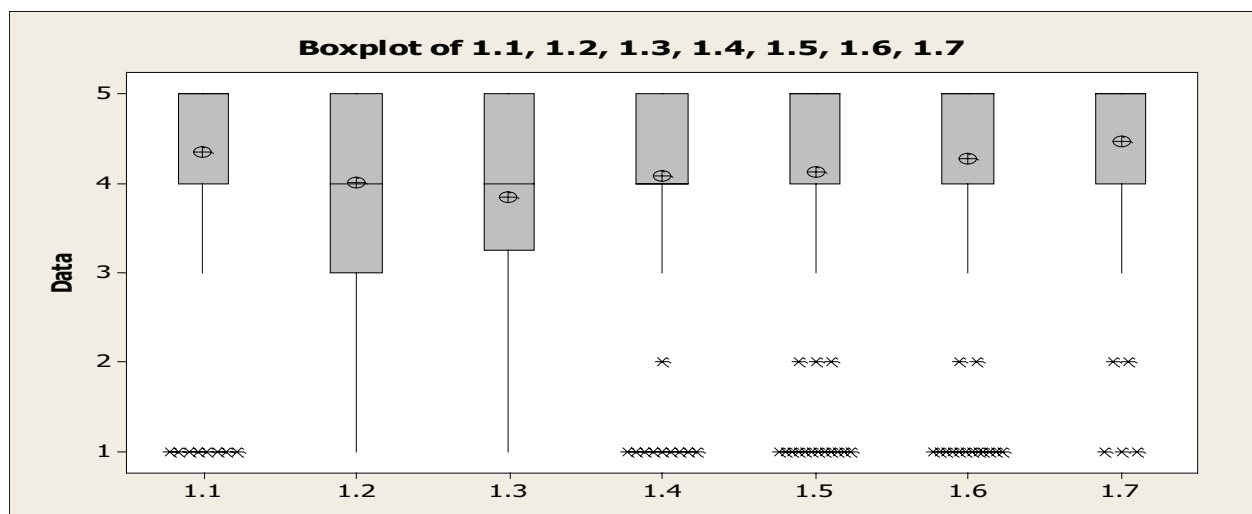


Figura 3. Diagrama de caja aplicado del bloque 1 de la encuesta.

Fuente: elaboración propia, a partir del MINITAB 15.0.

fundamentalmente con los referidos al conocimiento por parte de los trabajadores de la política y los objetivos de la calidad de la empresa, hubo consenso en sus opiniones, que se centraron entre 4 y 5 puntos.

- En la empresa están creados los mecanismos que posibilitan la accesibilidad de la política y los objetivos de calidad por parte del nivel de base, de esta forma se encauzan los esfuerzos de todos los trabajadores en la consecución de las metas y objetivos propuestos en esta materia.

Al evaluar la variable humana referida al compromiso de los trabajadores con el logro de la calidad del producto o proceso se pudo constatar que todos los trabajadores encuestados se sienten altamente identificados al concentrar sus respuestas entre siempre y casi siempre (4 y 5 puntos); aunque se detectaron algunos puntos atípicos que no fueron representativos (figura 4).

Con respecto a si en la empresa se discuten abiertamente los problemas de calidad con la dirección y los supervisores, se obtuvo variabilidad en las respuestas de los trabajadores, al oscilar estas entre 1 y 5 puntos. Aunque debe señalarse que la mayoría de los criterios se concentraron entre 3 y 5, y se constató que realmente existen espacios en la organización en los que se abordan y analizan los problemas de calidad. Además, se pudo observar que en la UEB Edificio Central se observa una mayor variabilidad en las opiniones, que os-

cilan entre 1 y 5 puntos. En relación con esto la especialista de calidad de la UEB Edificio Central plantea que se debe lograr mayor sistematicidad con respecto a estos encuentros, en los que se logre su mayor aprovechamiento.

Con respecto a la pregunta referida acerca de si los trabajadores reciben cursos de formación relacionados con la temática de calidad, existió variabilidad en las respuestas según muestran los siguientes resultados:

- Se observa que el 75 % le otorga una puntuación entre 2 y 4 puntos. Realmente la formación en materia de calidad ha estado orientada a temas relacionados con la satisfacción al cliente, lo que denota que es necesario que se profundice y se capacite a los trabajadores en otros temas como el manejo de la documentación de la calidad, la gestión de no conformidades, la gestión de riesgos, entre otros.
- Se constata también que, por lo general, los trabajadores cumplen cabalmente con las especificaciones del producto o servicio, por lo que la mayoría de los criterios se encuentran entre casi siempre y siempre (4 y 5 puntos). Esto es de vital importancia para el logro de producciones sin desviaciones, al igual que en el caso de la prestación de servicios técnicos.
- La totalidad de los encuestados plantearon seguir al pie de la letra los procedimientos

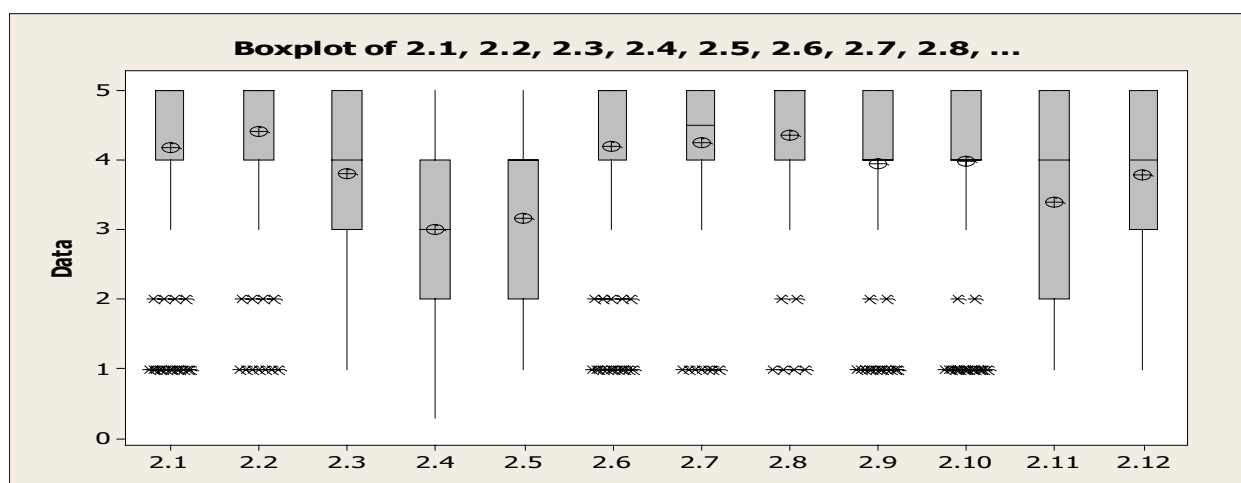


Figura 4. Diagrama de caja del bloque 2 de la encuesta.

Fuente: elaboración propia, a partir del MINITAB 15.0.

de trabajo –elemento muy positivo y que favorece también el logro de producciones y prestación de servicios de mayor calidad.

Un aspecto en el que se obtuvo variabilidad fue en la realización del seguimiento y la medición a los procesos o actividades que se desarrollan en la empresa, aunque las opiniones de los trabajadores se concentraron entre 3 y 5 puntos. Esto denota que se debe trabajar mucho más y potenciar los mecanismos creados para el seguimiento y la medición de los procesos clave que la entidad desarrolla, ya que se garantiza la retroalimentación del sistema de gestión de la calidad y el mejoramiento continuo, a partir de contar con la información clave que ofrecen los clientes, tanto internos como externos. De ahí que el personal de contacto deba desempeñar un papel más activo en la atención y medición directa de la satisfacción del cliente.

Al valorar los elementos relacionados con la gestión de riesgos de calidad específicamente si existe en la empresa un sistema, se obtuvieron las siguientes conclusiones (figura 5):

- Existe consenso por parte de los trabajadores en que la organización no presenta un sistema de gestión de riesgos de calidad al otorgarle una puntuación de 3 puntos.
- La detección, información, clasificación de riesgos, información para realizar dicha cla-

sificación, evaluación del riesgo y su control fueron preguntas en donde hubo consenso por parte de los trabajadores, al concentrarse las opiniones entre 2 y 3 puntos (nunca y a veces). Esto evidencia que la empresa debe mejorar y trabajar fuertemente en todas las etapas de la gestión de riesgos. Precisamente, este es uno de los elementos medulares que garantizan el éxito en las operaciones de este tipo de organizaciones. Además, contar con un sistema de gestión de riesgos le daría mayor robustez al sistema de gestión de la calidad, y la empresa mejoraría su capacidad de reacción ante cualquier desviación. Este aspecto influye directamente en el sistema de control interno, al ser la gestión de riesgos uno de sus elementos esenciales.

- Se puede observar que existe variabilidad en las respuestas de los trabajadores, asociada a la información y conocimientos de los trabajadores para evaluar los riesgos y el control del riesgo a través de acciones, ya que los criterios oscilaron entre 1 y 3 puntos. Los encuestados de la UEB Edificio Central fueron los de mayor variabilidad en sus respuestas. Esto demuestra que se debe trabajar más en el control de los riesgos que se detecten a través de acciones y que estas sean formuladas en función de

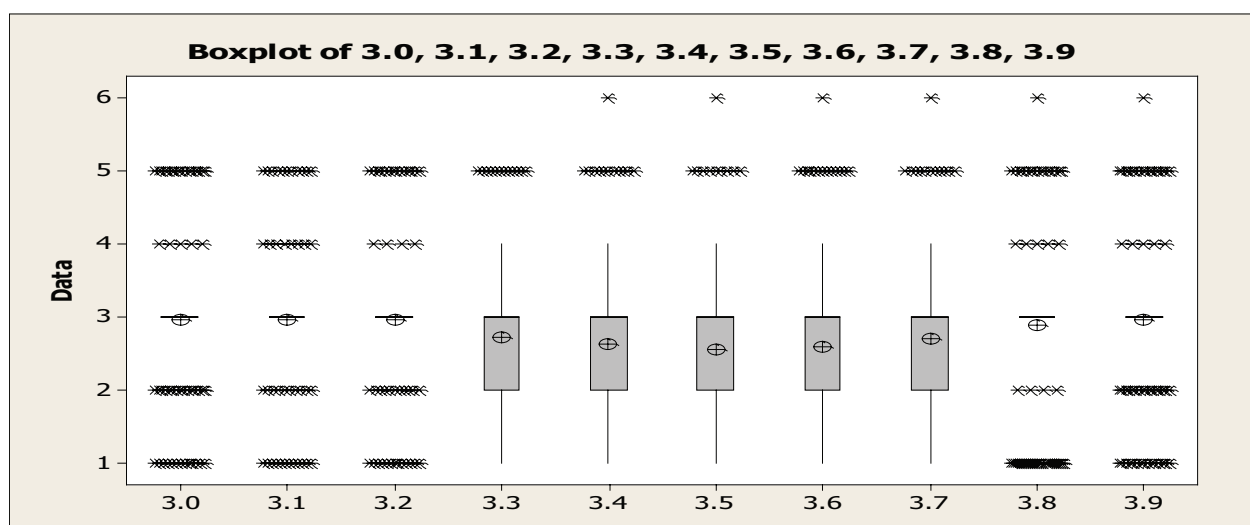


Figura 5. Diagrama de caja del bloque 3 de la encuesta.

Fuente: elaboración propia, a partir del MINITAB 15.0.

la participación activa de los trabajadores de las unidades productivas. De esta forma se detectarán a tiempo aspectos que pueden ser no conformidades que influyan de manera decisiva en la calidad de los procesos ejecutados en la empresa, y en su repercusión en la prestación de servicios.

- También se observa variabilidad en los criterios de los trabajadores de las UEB con respecto a si el sistema de calidad está enfocado en la gestión de riesgos, elemento esencial para su éxito y vitalidad. A esta pregunta los trabajadores le otorgaron una puntuación entre 2 y 3 puntos. Nuevamente los de Edificio Central fueron los que más variabilidad mostraron en sus opiniones.
- Más del 50 % de los trabajadores encuestados expresó su inconformidad con el estado técnico del equipamiento, así como la falta de piezas y útiles, y la necesidad de una mayor preparación técnica. Significativo resulta también que el 55 % de los encuestados considera que no se identifican los riesgos en el sistema de gestión de calidad.

Lo identificado anteriormente constituye oportunidades de mejora para los sistemas de gestión de la calidad y el control interno en la empresa. Se pudo constatar que tanto el nivel alto y medio de dirección como el núcleo operacional de la entidad identificaron brechas en la gestión de riesgos, fundamentalmente asociados a los que afectan la calidad del producto o servicio, así como a insuficiencias en los flujos informacionales y decisorios en la entidad, lo cual incide también en el proceso de gestión de no conformidades, que debe estar presente en los niveles de base y fluir la información relevante hacia los diferentes niveles organizacionales en función de tomar acciones correctivas y preventivas.

Se constató también la importancia de contar con una cultura organizacional orientada a la gestión de la calidad total, que constituyó uno de los principales factores que favoreció el desarrollo y la adecuada implementación de los sistemas de gestión en esta empresa. También es indispensable la voluntad de la alta dirección y su nivel de exigencia, aspectos que pueden resaltarse en este estudio. Por otro lado, se debe perfeccionar el componente de prevención y gestión de riesgos, así como el de información y comunicación al ser identificados por los diferentes niveles organizacionales, lo cual favorecería al sistema de control interno y le daría un carácter transversal, y de este modo posibilitaría su posterior integración al sistema de gestión de la calidad.

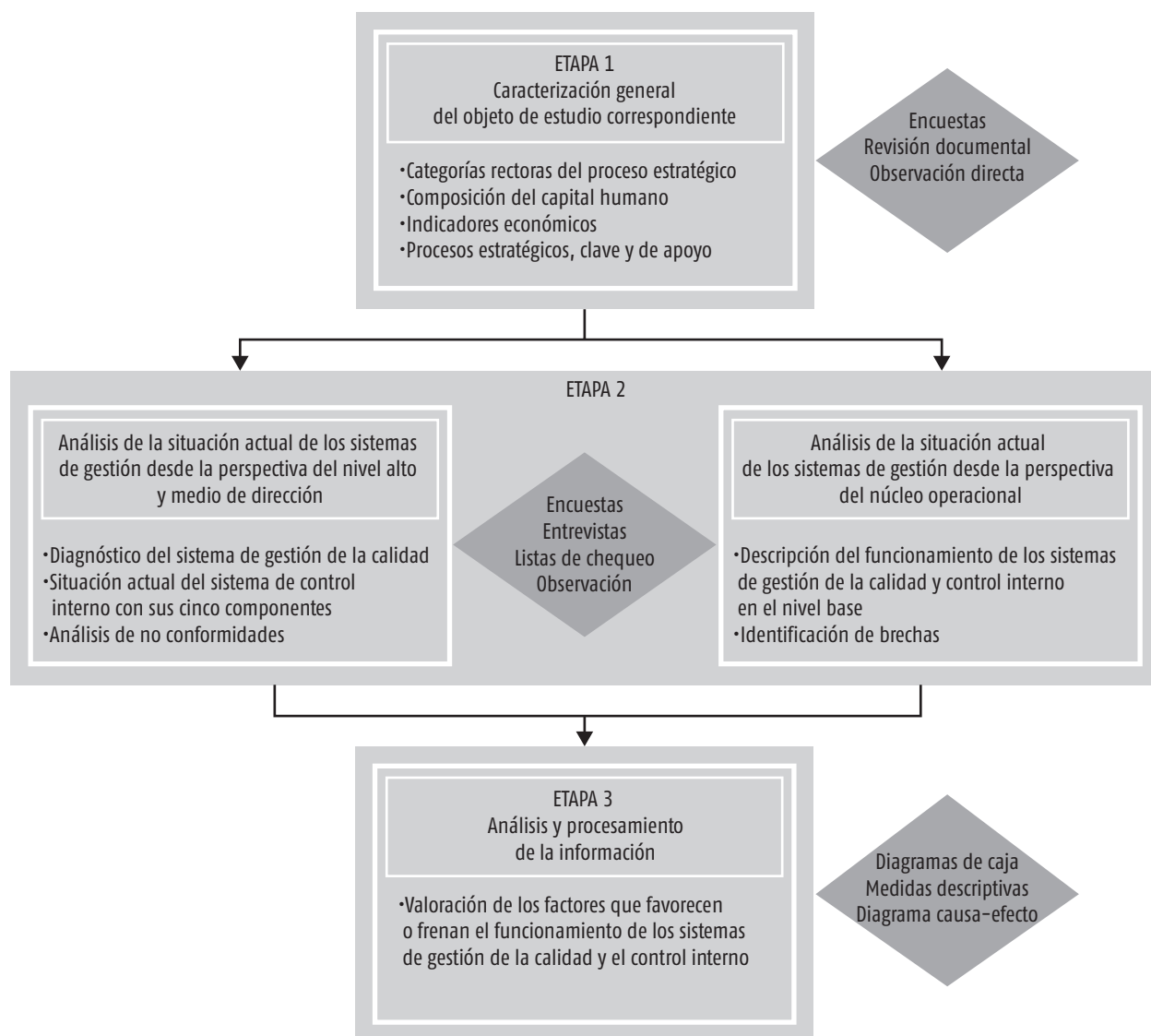
Conclusiones

Con la aplicación de la metodología de diagnóstico se pudo evaluar la situación actual de los sistemas de gestión de la calidad y el control interno en los diferentes niveles organizacionales, mediante el empleo de diversas herramientas y técnicas, al identificarse los aspectos que deben ser mejorados en cada sistema en función de garantizar los procesos que se desarrollan y una mayor efectividad en la toma de decisiones.

Como resultado de la investigación fue diseñado un nuevo mapa de procesos y un registro para la gestión de no conformidades desde el nivel de base el cual posibilita una mejora en el flujo informacional y decisorio de la organización, así como un mayor seguimiento y cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas identificadas.

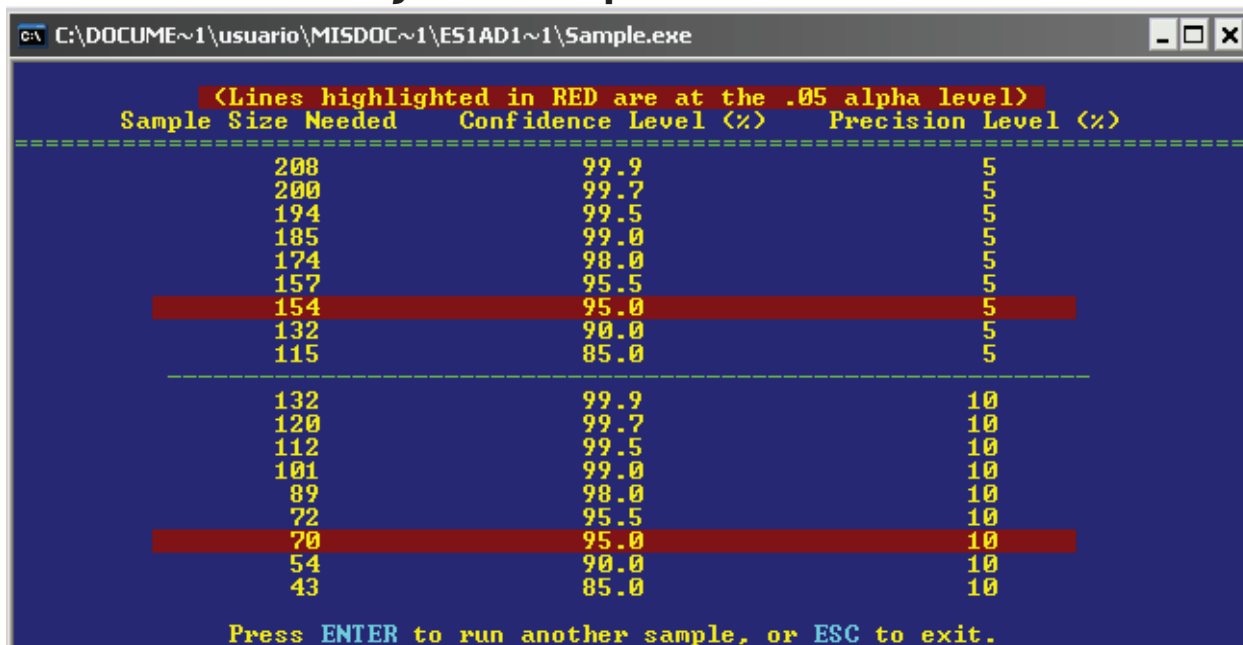
También se logró una mejora en el proceso de gestión de riesgos y fueron creados mecanismos para posibilitar una mayor identificación y un control de los riesgos detectados, tanto por el sistema de gestión de la calidad como por el componente de prevención y gestión de riesgos del sistema de control interno.

Anexo 1. Metodología de diagnóstico de la gestión de la calidad y el control interno



Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Salida del *software* Sample.exe



Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
208	99.9	5
200	99.7	5
194	99.5	5
185	99.0	5
174	98.0	5
157	95.5	5
154	95.0	5
132	90.0	5
115	85.0	5

132	99.9	10
120	99.7	10
112	99.5	10
101	99.0	10
89	98.0	10
72	95.5	10
70	95.0	10
54	90.0	10
43	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

Fuente: elaboración propia a partir del *software* Sample.exe.

BIBLIOGRAFÍA

ANTÚNEZ, V. (2011): «Procedimiento de gestión Integrada de la calidad, gestión ambiental y seguridad y salud en el trabajo para las plantas de producción del Centro de Inmunología Molecular», tesis de maestría en Calidad Total, Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE, La Habana.

ANTÚNEZ, V. (2014): «Investigación sobre la gestión integrada de la calidad en la industria biofarmacéutica cubana», tesis de doctorado, Universidad de La Habana.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2011): Resolución 60:2011, Normas del Sistema de Control Interno, La Habana.

GÁRCIGA FERNÁNDEZ, M. (2001): «Sistemas integrados en pos de la eficiencia», *Normalización*, n.º 3, La Habana, pp. 34-38.

KARAPETROVIC, S. (2009): «How Integrated are Environmental, Quality and Other Standardized Management Systems? An Empirical Study», *Journal of Cleaner Production*, vol. 17, n.º 3, pp. 54-84.

NC-ISO 9000:2005: «Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario», La Habana.

NC-ISO 9001:2008: «Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos», La Habana.

•••