

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Casique Alvarez Ana Consuelo (1), Ortega Hernández Alejandro (2)

¹ [Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial] | Dirección de correo electrónico: [anaconsuelo@hotmail.es]

² [Departamento de estudios multidisciplinarios, Ingenierías, Irapuato-Salamanca, Universidad de Guanajuato] | Dirección de correo electrónico: [a.ortega@ugto.mx]

Resumen

En la industria alimenticia se debe de tener un cuidado especial en el área de la calidad, ya que de no cumplir con los requisitos indicados en higiene, ingredientes permitidos, lo que se puede o no hacer en el área de producción afecta directamente a los consumidores, resultando no solo en la satisfacción de sus necesidades sino también en aspectos de salubridad. En este documento se puede encontrar la información necesaria para implementar un manual de calidad para una Panificadora de Acámbaro dedicada a la elaboración de pan, este se realizó utilizando como herramientas métodos de observación directa, encuestas, entrevistas y documentación de la organización. Se desarrolló la estructura orgánica de la empresa, documentación de los principales procesos, un programa de gestión de la calidad, con esto se asegura la implementación del manual para mejorar la calidad de los productos, su organización se basa en las ocho secciones de conformidad de acuerdo con los requisitos que se establecen en la norma ISO 9001-2008, este manual representa grandes beneficios para la organización a fin de satisfacer los criterios de los clientes.

Abstract

In the food industry, special care must be taken in the area of quality, since not complying with the requirements indicated in hygiene, allowed ingredients, what can or cannot be done in the production area directly affects consumers, resulting not only in the satisfaction of their needs but also in aspects of healthiness. In this document you can find the information needed to implement a quality manual for a SME dedicated to the preparation of bread, this was done using direct observation methods, surveys, interviews and documentation of the organization. The organic structures of the company, documentation of the main processes, as well as a quality management program were all developed. This ensures the implementation of the manual to primarily improve the quality of the products, its organization is based on the eight sections of conformity of in accordance with the requirements established in the ISO 9001-2008 standard, this manual represents great benefits for the organization in order to satisfy the criteria of the clients.

Palabras Clave

Gestión de la calidad, mejora continua, manual, procesos, documentación.

INTRODUCCIÓN

En el sureste del estado se encuentra la ciudad de Acámbaro, cuyo producto representativo es el pan, siendo parte de la cultura del municipio, donde se puede encontrar una panadería en casi cada esquina, por ello la competencia del producto es complicada, y la calidad tiene un punto clave en el éxito de estas panaderías. La panadería en la cual se realizó el estudio a lo sucesivo se le llamará “Panificadora de Acámbaro”, es una organización representativa de la ciudad de Acámbaro dedicada a la elaboración y distribución de pan en la zona, con casi 30 años de experiencia, brindando un buen servicio y siempre en busca de la innovación en sus productos, han decidido implantar un sistema de Gestión de la Calidad. En la Panificadora de Acámbaro laboran 50 personas entre vendedores, panaderos, cajeros, administrativos que buscan desempeñar su trabajo bajo políticas de estricta calidad.

Dentro de la administración se han desarrollado herramientas para apoyar el crecimiento de la organización, una de ellas son los manuales que han tenido una gran repercusión en las empresas. En palabras de Reyes Ponce, existen diversidad de tipos de manuales y dentro de esta clasificación se encuentran los manuales de calidad, que son en esencia la determinación del alcance de un Sistema de Gestión de la Calidad, orientado a la documentación de los procedimientos y cómo interactúan estos entre sí. [1]. Es importante considerar aplicar la calidad en todo proceso, ya que al producir cerca de 2,000 piezas de pan al día, se debe de seguir un protocolo, de higiene, mediciones y tiempos, que podrían perjudicar la calidad de este alimento, desde las porciones de materias prima, el tiempo de enfriamiento para ser empacado es muy relevante, pues afecta directamente en la percepción del cliente sobre el producto.

La calidad ha tenido un gran camino para llegar a ser como se aplica hoy en día, desde la etapa artesanal, en donde el trabajador tenía la responsabilidad completa sobre la elaboración del producto, pasando por la revolución que cambio completamente la manera en la que se producía hasta ese momento, pues se comienza con mecanización del trabajo, produciendo en grandes cantidades, pero descuidando la calidad. Henry Ford fue uno de los pioneros de calidad ya que implementa un sistema de control de la calidad por inspección, después de segunda guerra mundial Deming viaja a Japón para aprender más sobre la gestión de la calidad [2], actualmente la calidad es reconocida como un factor imprescindible para las empresas en un mercado competitivo.

Panificadora de Acámbaro ha diseñado un Sistema de Gestión de la Calidad con el objetivo de: Cumplir con los requisitos que establecen las normas de calidad, documentar los procesos y procedimientos que se realizan en la organización, comprender y dar seguimiento a las necesidades y expectativas de los clientes. El no contar con una documentación de los procesos genera la falta de estandarización en los productos, dificultando el control de la calidad, con esto en mente se apreció la importancia de establecer políticas en la organización, ya que estas definen las actividades orientadas a cumplir los objetivos, además de ser clave para crear orden y buena convivencia en las empresas, por tal motivo en esta herramienta se presentan los lineamientos a seguir de manera escrita para cumplir con los objetivos y agilizar los procesos que involucren la toma de decisiones, según Alvarez Torres las políticas bien desarrolladas pueden ayudar a evitar el desorden dentro de la organización y políticas mal diseñadas pueden paralizar la organización [3].

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la determinación del problema de manera clara, se realizó una guía de entrevista para recabar la información necesaria y dar inicio al proyecto, esta se basó en modelo EFQM/MG que es “método basado en el análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usado como guía los criterios del modelo” [4], en la cual se obtuvieron los datos correspondientes a los siguientes temas: procesos clave, procesos de apoyo, políticas, y control sobre producto terminado. Conociendo esta información se identificaron los procedimientos que serían incluidos en el manual por lo que se estructuró un cuestionario que

fue aplicado a los empleados con el fin de recabar información sobre sus actividades, responsabilidades y cómo realizan sus tareas.

Lo anterior fue utilizado para el diseño de la descripción de la estructura orgánica de la empresa, la delimitación de las funciones del personal descrito en tablas de descripción de puestos. Además de los cuestionarios se utilizó la herramienta de observación directa y apoyado de un check list se identificaron las actividades de los procesos para realizar los diagramas de flujo y la documentación de dichos procesos.

Posteriormente se definieron los objetivos de la implementación de un sistema de gestión de la Calidad es decir en palabras de Chiavenato, es una situación deseada que se pretende alcanzar, indica la orientación que la empresa trata de seguir, así mismo constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización para así poder medirlos en el futuro [5].

Con la información se comenzó a estructurar el manual de calidad, con el que trabajaría Panificadora de Acámbaro, basado en las secciones que establece la norma ISO 9001-2008, que describe los fundamentos del sistema de gestión de la calidad, explica la terminología utilizada en los sistemas de calidad, y son aplicables a cualquier tipo de organización, no importando su tamaño, giro o producto final, esto se realizó con el fin de determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos cumplan con los estándares establecidos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los datos que se obtuvieron en el diagnóstico de la empresa referente a la calidad arrojaron datos concretos que fueron usados para iniciar la realización del manual de calidad: se conocieron los procesos que intervienen en la calidad del producto y servicio, así como su evaluación para visualizar tiempos muertos, áreas de oportunidad y aspectos a conservar de dichos procesos. También con este diagnóstico se conoció la historia de la empresa, su filosofía, políticas, estructura jerárquica y objetivos que fueron plasmados dentro del manual de calidad. La creación de la política de calidad es uno de los aspectos que más se destacan ya que es la guía que se ha de seguir para cumplir con la gestión de la calidad “Estamos comprometidos a otorgar un producto y servicio de alta calidad para satisfacer las necesidades del cliente y cumplir con los requerimientos. La gerencia general de será la encargada de vigilar que la política de calidad cumpla con los siguientes requisitos: está acorde con los objetivos y propósitos de la empresa y capacidades, tener compromiso de satisfacer y cumplir los requisitos legales aplicables a la empresa, relacionados con los aspectos de mejora continua en cuanto a calidad se refiere, que sea comunicada y comprendida por todos los niveles de la empresa, revisión constante y periódicamente para adecuarla”

Una vez recabada la información de las características de los puestos de la Panificadora de Acámbaro, se seleccionaron los procedimientos más significativos con el fin de realizar sus respectivos diagramas de flujo, “es una representación gráfica de los pasos o actividades de un proceso. A través de este diagrama se ve en que consiste el proceso y como se relacionan las diferentes actividades, es de especial utilidad para analizar y mejorar el proceso” [6].

Como Panificadora de Acámbaro no contaba con la documentación de sus procesos, por lo que establecer un sistema de gestión de la calidad sin ellos no fue fácil. Para solucionar esto el diseño de los procesos se realizó a través de diagramas de flujo, que hacen más sencillo comprender el proceso, quienes participan en él, con que otros procesos tienen relación y delimitar el alcance del mismo, en base a los cuestionarios se enlistaron las actividades a realizar para cada procedimiento, además de la identificación de a quien le correspondía dicha actividad.

Una vez finalizado lo antes mencionado se procedió a definir los lineamientos de calidad que se han de cumplir en la empresa, asegurarse de la disponibilidad de los recursos, información para poder llevar a cabo el seguimiento del proyecto. Se determinó como se realizaría la medición y análisis de los procesos para incluirlos en un ciclo de mejora continua, siguiendo como guía el manual como herramienta para cumplir los objetivos planteados por la gerencia.

Con los datos recabados durante el periodo de la investigación, se procedió a la elaboración del manual de calidad, con el apoyo de los empleados, su disponibilidad de mostrar los procedimientos de trabajo. Una vez finalizado el proyecto se sometió a una revisión final con el asesor organizacional para verificar que la información contenida fuera la necesaria, y estuviera completa.

El manual de calidad para Panificadora de Acámbaro, fue elaborado a fin de cumplir con los siguientes elementos: introducción, objetivo, antecedentes y filosofía, estructura orgánica, organigrama, productos y servicios, flujograma de procesos, descripciones de puestos con sus respectivos objetivos y funciones, glosario de términos y las secciones que establece la norma ISO 9001-2008.

El asistir a la empresa y aplicar cuestionarios a los empleados ayudó a conocer todas las políticas que aplican en el lugar, así como saber cuáles son las sanciones a cada falta. El tener las políticas visibles y al alcance de todos, permite que los empleados tengan conocimiento de estas y disminuye las violaciones a las mismas.

Un manual de calidad ayuda a los empleados a conocer sus labores diarias relacionadas con la calidad en la elaboración y venta del pan, además permite disminuir los errores en la realización diaria de cada procedimiento, pues con la realización de los diagramas de flujo se logra llegar a una uniformidad en las actividades que se realizan de manera repetitiva, de este modo los errores que se puedan cometer en un futuro son mínimos. Lo anterior se aplicará al llevar la aplicación de auditorías internas en las que se consideró los siguientes aspectos: la empresa planificará un programa de auditorías de acuerdo al estado y la importancia de los procesos y las áreas consideradas a auditar, se definirán los criterios de evaluación durante la auditoria, el alcance de la misma, es decir que áreas serán auditadas, la frecuencia y metodología a seguir para realizar la auditoria de manera adecuada, los auditores deben de contar con los conocimientos requeridos para la evaluación y ellos podrán auditar su propio trabajo, además deben estar capacitados para llevar a cabo la auditoria, ser objetivos y totalmente profesionales.

La investigación en Panificadora de Acámbaro finalizó con la presentación del proyecto a los supervisores y administrador el manual de calidad, así como compartirles tácticas para su mejor aplicación e implementación dentro de la empresa, en donde además se dio una guía de cómo se efectuará el sistema de mejora continua teniendo lo siguiente en consideración: es fundamental contar con herramientas de alta calidad, Todo sistema de Gestión de Calidad debe aplicar la metodología de la mejora continua de forma sistematizada, se han de analizar posibles mejoras, ya sea porque se han detectado problemas, porque los trabajadores han propuesto formas distintas de realizar alguna tarea, estudiando las posibles mejoras y su impacto. Se eligen las que mejor van a funcionar y se decide implantarlas en una prueba piloto a pequeña escala, en panificadora de Acámbaro se realizará una prueba piloto, para verificar que los cambios funcionan correctamente y dan el resultado deseado, si los cambios realizados no satisfacen las expectativas se modifican para que funcionen conforme a lo esperado. Por último, si los resultados son satisfactorios se implantan a gran escala en toda la organización y el ciclo debe volver a comenzar.

CONCLUSIONES

Contar con un sistema que permita controla la calidad y mejora continua de los procesos en la actualidad es sumamente importante para poder hacer frente a la fuerte competencia que existe en la región en el mercado panadero. Pero más que una guía escrita se debe de implicar a todos los integrantes de forma dinámica en su aplicación, de esta manera es más fácil identificar las áreas de oportunidad que hay en las empresas ya que nadie conoce mejor los problemas que las personas que conviven o se enfrentan a ellos día a día.

El principal propósito de implantar un manual de calidad es para brindar a los clientes en todo momento productos de calidad, cubrir sus necesidades y expectativas

Es importante conocer todos los detalles que existen en una certificación de calidad, ya que desde la etapa inicial es necesario realizar un análisis de los procesos, con el objetivo de identificar dichos procesos y su interacción con un sistema de calidad, para después determinar quién o quiénes serán los responsables de calidad en la organización.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al doctor Alejandro Ortega Hernández, por su apoyo. A la Universidad Tecnológica de León Campus Acámbaro, la maestra Aniluz Gutiérrez Díaz, y a mi familia por su amor.

REFERENCIAS

- [1]Ponce, A. R. (2005). Administración Moderna. México, D.F.: Editorial LIMUSA, S.A de C.V Grupo Noriega Editores.
- [2]ISO 9001 - Certificación - Sistemas de gestión de calidad. (2015). Recuperado 10 de julio de 2018, de <http://www.sgs.mx/es-ES/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx>.
- [3]Álvarez Torres, M. G. (2005). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Editorial.
- [4]Allen, K., & Meyer, E. (2012). Biblioteca Digital ECEST. Recuperado el 10 de julio de 2018, de McGraw-Hill-Empresarismo: construye tu negocio: <http://ebookcentral.proquest.com.ezproxy.bibliotecacecest.mx/lib/bidiecestmhe/reader.action?docID=3214434&query=Empresarismo%3A+construye+tu+negocio>.
- [5]Chiavenato, I. (2001). Administración teoría, proceso y práctica. Bogotá: McGraw-Hill.
- [6]Gutiérrez Pulido, H. (2014). Calidad y productividad. México, D.F. Mx. McGraw-Hill. Recuperado el 07 de julio de 2018 de site.ebrary.com.ezproxy.bibliotecacecest.mx/lib/bidiecestmhe/reader.action?docID=10831958.