

EL MAPA DE PROCESOS: ELEMENTO FUNDAMENTAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE SERVICIOS EN VENEZUELA

Gonzalo Pico*
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

Resumen:

Esta investigación tuvo como objetivo elaborar el mapa de procesos de un sistema de gestión de calidad para empresas venezolanas, específicamente del sector servicios, con base en la norma COVENIN ISO 9001: 2000. En este caso se seleccionó una empresa de consultoría de tamaño medio, representativa del sector. Se utilizó la investigación documental, mediante la revisión y análisis de información existente sobre el tema y la investigación de campo, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información para obtener datos; además, la investigación fue de tipo aplicada, puesto que los resultados se utilizaron inmediatamente para resolver los problemas detectados. Los resultados de la investigación indican que para una empresa de servicios es fundamental elaborar un mapa de procesos como herramienta de gestión de calidad, porque facilita el control de los aspectos claves a mejorar constantemente y le permiten aumentar su valor agregado.

Palabras claves: Gestión de calidad, mapa de procesos, calidad de servicio, cadena de valor, COVENIN ISO 9001-2000.

INTRODUCCIÓN

Toda organización es un sistema, un conjunto de partes con características comunes, como por ejemplo: objetivo central, recursos, cultura y valores organizacionales, que persiguen una meta. Para alcanzar dicha meta es necesario corregir problemas inherentes a su sistema y a sus operaciones, lo que trae como consecuencia beneficios y mejoras en la calidad y la productividad (Senlle et al, 2001). En tal sentido, el sistema de calidad de una empresa además de un buen diseño, requiere de un mejoramiento continuo y para ello, desde el año 1987 se cuenta con un conjunto de normas, específicamente las normas ISO 9000, que constituyeron la primera serie de normas internacionales voluntarias para la gestión y aseguramiento de la calidad. Las normas internacionales ISO 9000 se han convertido en las normas de calidad más populares en el mundo; miles de organizaciones las han adoptado y otras miles siguen ese proceso, toda vez que han entendido que confiar en un sistema de calidad no solamente permite garantizar a nivel internacional la calidad de los bienes o servicios que

* Correo electrónico: gpico@usb.ve

ofrecen, sino que les permitirá operar de manera eficaz y eficiente (Clements, 1998). La Comunidad Europea ha establecido normas formales de calidad, como la ISO-9000, como línea de base para el diseño de productos y certificación de que estos satisfacen tales normas (Ivancevich et al, 1996). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. El organismo que representa a Venezuela ante ISO es FONDONORMA (Fondo Nacional para la Normalización), creado por el anteriormente denominado Ministerio de Fomento, hoy en día Ministerio de la Producción y el Comercio, con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de los bienes y servicios de los sectores productivos del país. Además, existe un organismo encargado de hacer cumplir las normas ISO, denominado Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN); este fue creado en 1958 y es el organismo encargado de programar y coordinar las actividades de normalización y calidad en el país. Para llevar a cabo el trabajo de elaboración de las normas, COVENIN constituyó comités y comisiones técnicas de normalización, en las cuales participaron organizaciones gubernamentales y no gubernamentales relacionadas con un área específica. COVENIN adoptó en 1990 la serie de normas ISO 9000 que ya en el año 1987 la ISO había publicado.

Por otra parte, la calidad en los servicios es un problema de metodología, trabajo en equipo y relaciones humanas. La metodología implica recabar información, analizarla de manera fiable y así tomar decisiones de cambio en las organizaciones orientadas a prestar servicio (Senlle et al, op. cit).

En un esfuerzo por controlar los costos y los gastos incorporados a su proceso de producción, que encarecen el precio de venta de sus productos finales (bienes o servicios), las organizaciones destinan una gran porción de su inversión a contratar, capacitar y compensar a individuos talentosos. Así, en la actualidad las organizaciones se esmeran en determinar la cantidad de personas necesarias y cuantificar la inversión que necesitan para sostener la generación de bienes o servicios de alta calidad. Es por ello que una salida es el Outsourcing, el cual "implica la contratación de servicios profesionales externos para satisfacer necesidades empresariales específicas" (Stair et al, 2000). Es común entonces que se contraten procesos administrativos específicos tales como: reclutamiento y selección de personal, elaboración de manuales de todo tipo, promoción de ventas, estrategias de posicionamiento de productos y gestión de productos y/o servicios. De esta manera, toda organización independientemente del tipo de servicio que desee prestar, debe contar con sistemas que le permitan funcionar eficaz y eficientemente en el sentido más amplio. Precisamente, el sistema de gestión de calidad es un conjunto de elementos y recursos necesarios para la implantación adecuada de la administración de la calidad (estructura, responsabilidades, políticas, procedimientos y procesos) (Senlle et al, op.cit.). Lo anterior, con el fin de lograr que los clientes se sientan satisfechos con los pro-

ductos o servicios que adquieran. El enfoque a través de un sistema de gestión de calidad, anima a las empresas a analizar los requisitos del cliente, a definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para sus clientes y a mantener dichos procesos bajo control.

Venezuela ha estado inmersa desde hace ya varios años en una recesión económica que ha afectado por igual tanto a las empresas que producen bienes como a las que prestan servicios. Particularmente en el sector servicios, los períodos recesivos ofrecen paradójicamente muchas posibilidades, por la necesidad de buscar clientes donde quiera que estén pero, para ello, las empresas de dicho sector deben tener sistemas de gestión de calidad adecuadamente definidos, estructurados y mantenidos que les permitan no solamente operar de manera eficiente sino también garantizar la calidad de los servicios que ofrecen. Afortunadamente, la familia de normas ISO 9000, citadas anteriormente, han sido elaboradas para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y operación de sistemas de gestión de calidad eficaces.

Un sistema de gestión de calidad eficaz debe contener un conjunto de elementos fundamentales, a saber:

- 1) Un mapa de procesos de la organización compuesto por los elementos de la cadena de valor de la empresa y las medidas de control necesarias para garantizar la eficiencia de sus procesos.
- 2) Un manual de control de documentos.
- 3) Un procedimiento para el control de los registros de la calidad.

Esta investigación está relacionada con el primero de los elementos enunciados anteriormente, de ahí que el objetivo propuesto fue elaborar el mapa de procesos de un sistema de gestión de calidad para empresas venezolanas del sector servicios, con base en la norma COVENIN ISO 9001: 2000. El estudio se realizó, específicamente, en una empresa de servicios de consultoría de tamaño medio, representativa del sector; por razones de confidencialidad su nombre se mantiene en reserva y para efectos de este trabajo se denomina CALIVEN.

Los otros dos elementos serán objeto de una investigación posterior.

CALIVEN ha incursionado desde su fundación hasta el presente en los servicios de mercadeo promocional, mercadeo directo y consultoría gerencial.

El mercadeo promocional consiste en: a) reclutamiento, selección, entrenamiento y suministro de personal, b) impulso y degustación en puntos de venta-consumo, c) muestreos masivos o selectivos, d) ejecución y administración de concursos, d) merchandising y e) elaboración de Informes.

El mercadeo directo incluye: a) reclutamiento, selección, entrenamiento y suministro de personal, b) telemarketing, c) mailing y d) administración de base de datos.

DESARROLLO

Metodológicamente, el trabajo se realizó en dos fases: la primera fase, de recolección y análisis de la información y la segunda, de elaboración de propuestas. Fueron utilizadas como técnicas: la revisión bibliográfica, la entrevista, la observación directa y la consulta a expertos en la materia. Las mismas se describen a continuación:

Revisión bibliográfica: se realizó una revisión exhaustiva de las fuentes primarias (directas) relacionadas con el problema de investigación, tales como: bibliografía actualizada, artículos de publicaciones y normativa legal nacional e internacional, entre otras. Adicionalmente se realizaron consultas de tipo electrónico.

Entrevista: la información de la empresa fue obtenida por medio de entrevistas al personal relacionado con el área investigada. Las entrevistas realizadas fueron de tipo cualitativo no estandarizadas, las cuales se utilizan frecuentemente en trabajos de investigación. El rasgo esencial de este tipo de entrevista es la flexibilidad en la relación entrevistador-entrevistado, que permite un margen, tanto en la formulación de preguntas como en la profundización de algunos temas y, además, el entrevistado es colocado en una situación en la cual se expresa con grados de libertad relativamente amplios (Padua, 1979).

Observación directa: con el fin de verificar y complementar la información obtenida, se utilizó la técnica de la observación directa. La observación realizada se clasifica como sistemática, ya que estuvo basada en los requerimientos de las Normas ISO 9000-2000.

Consulta a expertos: se consultó a expertos en el área de certificación de calidad ocupando posiciones de nivel gerencial medio o alto, con títulos universitarios de cuarto y/o quinto nivel.

Ámbito de la investigación

El estudio se hizo a nivel de la presidencia, la gerencia general, la unidad de administración, la unidad de operaciones de recursos humanos, personal de soporte y apoyo operacional de CALIVEN, empresa con sede en varias

ciudades del país. La investigación se realizó en las oficinas centrales ubicadas en Caracas.

Diagnóstico

Tomando como referencia la norma Venezolana COVENIN ISO 9001:2000, se realizó un diagnóstico en la empresa CALIVEN, que permitió detectar, entre otros, los siguientes aspectos susceptibles de ser mejorados o desarrollados:

1. Desarrollo de una metodología para medir la satisfacción del cliente
2. Desarrollo de un procedimiento para el control de documentos
3. Desarrollo de un procedimiento para el control de los registros de la calidad

En síntesis, se pudo detectar que en CALIVEN, a pesar de existir un manual de aseguramiento de la calidad, los procedimientos solo estaban reseñados en papel impreso y esto no garantizaba para la empresa que un Sistema de Gestión de la Calidad funcionara.

Todo este conjunto de actividades, sin realizar algunas o realizadas en desorden otras, traían como consecuencia que la cadena de valor resultara afectada y sin un control adecuado. Dicho descontrol, tarde o temprano afectaría la calidad del servicio. Es oportuno aclarar que por cadena de valor debe entenderse aquella cadena de actividades básicas que crean valor y deben ejecutarse para que la empresa cumpla con los objetivos que justificaron su creación (Soluziona, 2001).

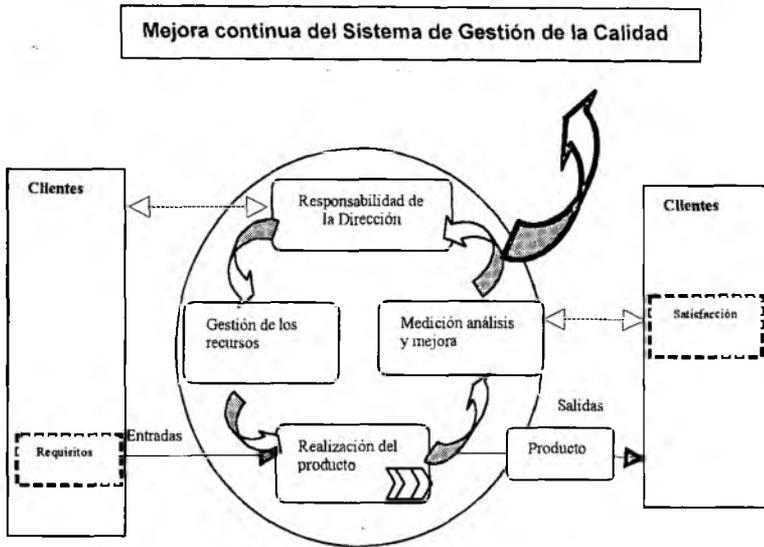
La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, enlazado con la identificación e interacción de estos procesos, así como su gestión, se denomina enfoque basado en procesos. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de los resultados, desempeño y eficacia del proceso,
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La Figura No. 1 representa el modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos, el cual ilustra los vínculos entre los procesos presentados entre los capítulos 4 al 8 de la Norma Venezolana COVENIN ISO

9001:2000. En esta figura se muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como los elementos de entrada.

Figura No. 1: Norma venezolana COVENIN ISO 9001:2000



Fuente: Elaboración propia.

El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a su percepción acerca de si la organización ha cumplido los requisitos. Se puede sintetizar en la Tabla No. 1.

Tabla No. 1. Equivalencia COVENIN 9001: 2000 vs COVENIN 9001: 1995

Norma	Establece	Reemplaza
COVENIN ISO 9001: 2000	Los requisitos del sistema de gestión de la calidad, para su utilización como un medio de asegurar la conformidad de los productos y servicios y puede ser utilizada con fines de certificación	A norma venezolana COVENIN ISO 9001: 1995, COVENIN ISO 9002: 1995 y COVENIN ISO 9003: 1995

Fuente: Elaboración propia.

*Sistema de gestión de calidad para una empresa de servicios.
Elementos fundamentales*

El punto cuatro de la norma venezolana COVENIN ISO 9001: 2000 establece las siguientes acciones que se corresponden con un adecuado sistema de gestión de la calidad: La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma nacional.

En función de lo anteriormente señalado y haciendo una relación detallada, la organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos e,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

En los casos en que la organización opte externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.

Elaboración de propuestas.

1) Estructura interna

El organigrama propuesto, que obedece a las nuevas tendencias de horizontalidad organizacional, debe estar compuesto, además de la Presidencia, por las tres unidades organizativas principales (Gerencia General, Unidad de Administración y Unidad de Operaciones de Recursos Humanos) y como complemento del cuerpo principal de la organización, los asesores de las diferentes áreas, los cuales son el apoyo especializado de las diferentes actividades que componen las operaciones de la empresa. Se muestra en la Figura No. 2.

Figura No. 2: Organigrama general actualizado



Fuente: Elaboración propia.

Mapa de procesos

Elaboración de un mapa de procesos

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente interno o externo. Mientras que un mapa de procesos, es una técnica o herramienta que se utiliza para "mapear" los procesos, de tal modo que se descubra el flujo de valores que están en ellos (agregado o no); mediante estos mapas se puede detectar lo que no agrega valor y se elabora un mapa con el valor agregado solamente. Existen varios tipos de procesos: a) estratégicos b) operativos y c) de soporte. Los procesos estratégicos soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización, proporcionan directrices y límites de actuación para el resto de los procesos. Los procesos operativos constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del mercado o de los clientes hasta la utilización por los clientes del producto o servicio, llegando hasta el final

de la vida útil. Los procesos de soporte, apoyan a los procesos productivos (Soluziona, op. cit).

Para elaborar el mapa de procesos se ejecutaron las siguientes actividades:

1. Se realizó un inventario de todos los procesos de CALIVEN.
2. Se determinaron los Factores Clave de Éxito.
3. Se identificaron los Procesos Clave de la organización, reuniéndolos en un mapa de procesos.
4. Con la ayuda de un diagrama de matriz en L como el que se muestra en la Tabla No. 2, se clasificaron los procesos del inventario según su importancia, considerando los Factores Clave de Éxito.

Tabla No. 2. Diagrama de matriz en L para clasificar los procesos de calidad

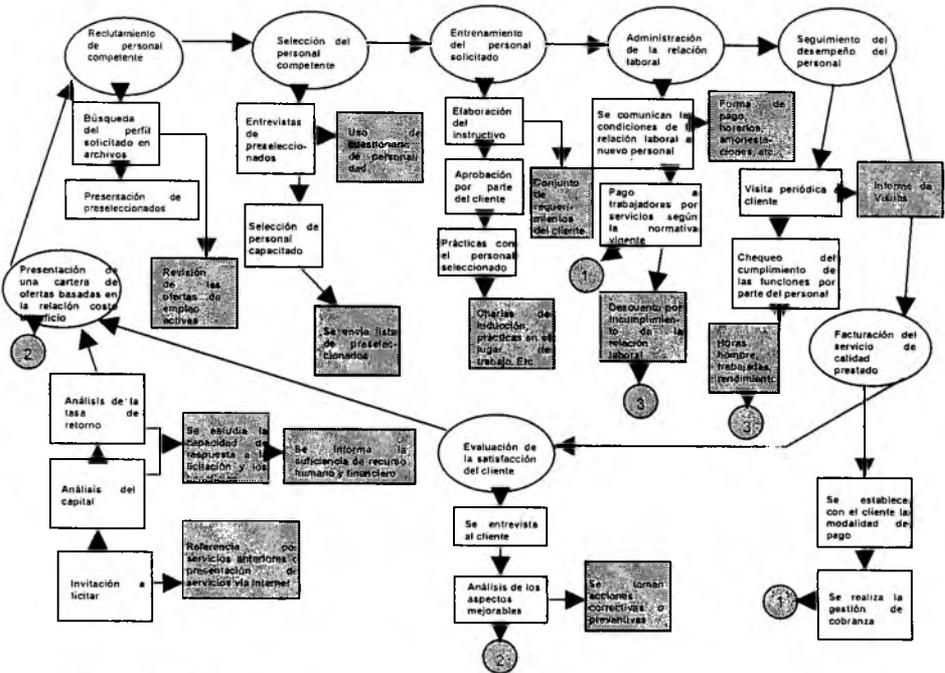
<i>Factores Claves de Éxito</i>	<i>Rapidez del servicio</i>	<i>Confort</i>	<i>Conocimiento del cliente</i>	<i>Margen de ganancia</i>	<i>Diferenciación del producto</i>
<i>Procesos</i>					

Fuente: Elaboración propia.

El resultado final de esta operación determinó el grado de importancia de cada uno de los procesos de la organización y en función de dicho grado se tuvo conocimiento de cuales fueron los procesos más importantes, denominados Procesos Clave. Esos procesos, que conforman el mapa de procesos propuesto para CALIVEN, resultaron ser los siguientes y se muestran, además, en la Figura No. 3.

1. Presentación de una cartera de ofertas basada en la relación costo beneficio
2. Reclutamiento de personal competente
3. Selección de personal competente
4. Entrenamiento del personal solicitado
5. Administración de la relación laboral
6. Seguimiento del desempeño del personal
7. Facturación del servicio de calidad prestado
8. Evaluación de la satisfacción del cliente

Figura No. 3: Mapa de Procesos de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Cadena de valor de la empresa

Son todas aquellas actividades que contribuyen a la generación de valor de un producto o servicio. El estudio de la cadena de valor se puede hacer mediante el análisis de todo lo que aporta o no valor a la empresa.

El mapa de procesos propuesto para CALIVEN está compuesto por una cadena de valor de los ocho elementos o procesos clave ya enumerados.

Una vez seleccionados los procesos clave que conforman el mapa de procesos de la organización, se procedió a determinar y definir cada una de las actividades que garantizan la eficiencia de cada uno de esos procesos clave, así:

Proceso clave 1: Presentación de una cartera de ofertas basada en la relación costo beneficio. Las actividades que garantizan este elemento de la cadena de valor son:

- 1 Análisis de la Tasa de Retorno: consiste en todos aquellos reportes contables que proporciona la unidad organizativa de administración de CALIVEN, que informan sobre la disponibilidad de recursos (tanto financieros como humanos) para responder a determinada licitación.
- 2 Análisis de Capital: está compuesto por reportes tales como la emisión de un Estado de Ganancias y Pérdidas, el Balance General y el Balance de Comprobación; los cuales son insumos directos para el Mayor Analítico, documento de carácter contable que presenta la disponibilidad económica en cuenta bancaria de la compañía y es herramienta fundamental para realizar el análisis del capital.
- 3 Invitación a Licitación: representa el conjunto de actividades de promoción que debe realizar CALIVEN para darse a conocer en el mercado y ser solicitada para licitar. Además de publicitar por Internet sus servicios, el medio principal de publicidad de la compañía debe ser la presentación personalizada o por correo electrónico de sus servicios.

Proceso clave 2: Reclutamiento de personal competente. Las actividades que garantizan su óptima realización son:

- 1 Búsqueda del perfil solicitado en archivos: se clasifican las ofertas de empleo de los solicitantes y éstas sólo permanecerán en la base de datos del año en curso. Esto garantiza una base de datos actualizada y clasificada, para así minimizar el tiempo de búsqueda de un candidato con el perfil adecuado.
- 2 Elaboración del listado de preseleccionados: esta actividad sirve de apoyo para definir el reclutamiento del personal competente requerido.

Proceso clave 3: Selección de personal competente. Las actividades son:

- 1 Entrevista a los preseleccionados: se aplica un "Cuestionario de Personalidad" basado en preferencias. Este se divide en tres secciones. La primera sección contiene enunciados referidos a las preferencias del candidato con respecto al empleo requerido; la segunda sección consiste en una pregunta de desarrollo sobre la visión personal del entrevistado acerca del servicio que está dispuesto a prestar; y la última sección es para determinar su ortografía y capacidad de redacción.
- 2 Selección del personal capacitado: se realiza la selección del personal que esté dispuesto a prestar el servicio, con base en el resultado del cuestionario de personalidad, el cual sirve como instrumento para asegurar que el suministro del personal sea de calidad; el aspirante debe aprobar el 85% del total de los ítems que conforman las tres secciones del cuestionario (preferencias, pregunta de desarrollo y habilidad ortográfica) y contar con el perfil exigido por el cliente.

Proceso clave 4: Entrenamiento del personal solicitado. Las actividades son:

- 1 Elaboración del instructivo: información detallada de la capacitación a futuro para el personal a ser contratado.
- 2 Aprobación por parte del cliente: luego de la elaboración del instructivo, el cliente evalúa el trabajo realizado y decide su aprobación para empezar a ejecutar las prácticas con el personal.
- 3 Prácticas con el personal seleccionado: las charlas de inducción y prácticas en el lugar de trabajo deben ser mecanismos comúnmente utilizados para introducir a los nuevos empleados en sus próximas actividades.

Proceso clave 5: Administración de la relación laboral. Las actividades son:

- 1 Se informará acerca de las condiciones de la relación laboral con el nuevo personal: se realiza una reunión con el personal a contratar para informarles sobre las condiciones de la relación laboral en cuanto a salarios y prestaciones, faltas, beneficios que proporciona la empresa de acuerdo con la ley del trabajo, condiciones de los permisos y reposos, etc.
- 2 Pago a trabajadores según la normativa vigente: el pago al empleado contratado será según la naturaleza del servicio que vaya a prestar y la remuneración se hará respetando lo estipulado en la Ley del Trabajo.

Proceso clave 6: Seguimiento del desempeño del personal. Las actividades son:

- 1 Visita periódica al cliente: se realizan al menos dos visitas al mes a las instalaciones de trabajo, cuando el contrato con el cliente sea superior a un mes. Las visitas tienen como finalidad establecer una comunicación directa con el cliente y permitirle expresar su grado de satisfacción o insatisfacción con el personal contratado por él.
- 2 Chequeo del cumplimiento de las funciones por parte del personal: se debe mantener una comunicación constante con el cliente por medio de correo electrónico y visitas realizadas mensualmente a las instalaciones donde los empleados presten el servicio. El chequeo del cumplimiento de las funciones se realiza por medio de un reporte. Este reporte permitirá registrar las no conformidades del cliente con el personal contratado y con el servicio prestado por éste.

Proceso clave 7: Facturación del servicio de calidad prestado. Las actividades son:

- 1 Modalidad de pago: llenado de la cotización del servicio a prestar, en el que se establezcan las condiciones de pago que presentará la empresa para poder ofrecer el servicio con calidad.
- 2 Gestión de cobranza: la facturación del servicio prestado se realizará según las condiciones aceptadas por ambas partes; dicha facturación se enviará por correo convencional o por correo electrónico; posterior a su entrega, se chequea su llegada y conformidad.

Proceso clave 8: Evaluación de la satisfacción del cliente: las actividades son:

- 1 Entrevista al cliente: se realizará una entrevista personal al cliente; dicha entrevista tendrá como objetivo la aplicación del cuestionario de consulta a dicho cliente. El cuestionario permitirá que el cliente evalúe de manera general el desempeño de la empresa en las distintas etapas de la prestación del servicio.
- 2 Análisis de los aspectos mejorables: el análisis de la entrevista sobre la satisfacción del cliente pondrá siempre al descubierto aspectos mejorables, los cuales se dividirán en acciones preventivas y correctivas. Dichas acciones permitirán eliminar la causa de una no conformidad potencial o real. El representante de la Dirección tendrá la responsabilidad de atender y dar respuesta efectiva a las quejas de los clientes y del personal que labora en la empresa.

Medidas de control que garantizan la eficiencia de los procesos clave de CALIVEN:

Para garantizar la eficiencia de los procesos de la cadena de valor de CALIVEN, fue necesario determinar, tal como lo exige la norma venezolana COVENIN ISO 9001: 2000, los mecanismos de control de las actividades, los cuales posibilitan la supervisión constante para evitar errores que perjudiquen el desempeño de las actividades claves de la cadena de valor y, además, definir los recursos (materiales, humanos y de información) necesarios para el desarrollo de cada actividad.

Las actividades de la cadena de valor a ser controladas son las siguientes:

- a) Invitación a licitar: mediante recursos que garanticen el buen funcionamiento de esta actividad como por ejemplo: el acceso a Internet, los proveedores de publicidad, el conocimiento de los campos que conforman un formato denominado "Consulta al Cliente" y otro formato denominado "Cotización", un empleado especialista en relaciones públicas, una computadora y material de oficina. Los mecanismos de control necesarios son:

- La auditoría interna: permite observar cómo se están realizando las actividades, es decir si las actividades se realizan conforme a los procedimientos descritos.
- Porcentaje de licitaciones al año: este informe refleja la calidad de la actividad "invitación a licitar", porque en la medida que más se promoció, aumentarán las licitaciones obtenidas.
- Informe del número de clientes perdidos o ganados: de igual manera los clientes perdidos o ganados indican las no conformidades en esta actividad de la cadena de valor.
- Las reuniones: permiten visualizar de manera colegiada e informal cómo se están llevando los procesos sin necesidad de la formalidad de una auditoría.

b) Análisis de capital: para el cual se necesitan recursos como: una computadora, un empleado con conocimientos contables y administrativos generales. Los mecanismos de control son:

- La auditoría contable: la cual permitirá observar el comportamiento de los procesos contables conforme a los procedimientos descritos para la elaboración de la actividad.
- El flujo de caja: como instrumento que suministrará información sobre la disponibilidad de capital de la empresa.

c) Análisis de la tasa de retorno: se requiere una unidad especializada en la rama administrativa, material de oficina e información relacionada con el Mayor Analítico. Los mecanismos de control son:

- Las facturas y recibos: son el reflejo de la cantidad de retorno financiero obtenido.

d) Búsqueda del perfil solicitado en archivos: se requiere un empleado encargado de la recepción y archivo de las ofertas de empleo e información sobre los requisitos y forma de llenado de un formato denominado "Oferta de Servicios". Los mecanismos de control son:

- La auditoría interna: la cual permitirá observar si las actividades se realizan conforme a los procedimientos descritos.
- Consulta al cliente: utilizando el formato denominado "Consulta al Cliente", se conversa con el cliente y se obtiene el grado de satisfacción con el personal reclutado; esto permitirá controlar y conocer el desempeño de los empleados.

e) Presentación de preseleccionados: los recursos necesarios son: un empleado con conocimientos en análisis de personal y material de oficina. Los mecanismos de control para esta actividad son:

- Presentación a la Presidencia de una copia de la lista de preseleccionados por cada cotización aprobada: lo cual permite a la Presidencia supervisar la calidad del trabajo realizado y decidir la aprobación o no de la lista.

f) Entrevista a los preseleccionados: se requiere un empleado especialista en análisis de personal, para efectuar la entrevista al recurso humano preseleccionado, informando sobre requisitos de la oferta de empleo. Los mecanismos de control son:

- La auditoria interna: esta permitirá observar cómo se están realizando las actividades, es decir, si las actividades se realizan conforme a los procedimientos descritos.

- Consulta al cliente: utilizando el formato "Consulta al Cliente", se conversa con el cliente y se obtiene el grado de satisfacción con el personal reclutado; esto permitirá controlar y conocer el desempeño de la actividad.

g) Selección del personal solicitado: se requiere un empleado especialista en análisis de recursos humanos y con capacidad de evaluar el cuestionario de preferencias. Los mecanismos de control son:

- Presentación a la Presidencia de una lista de seleccionados por cada cotización aprobada.

- Consulta al cliente: la consulta al cliente será la mejor herramienta para garantizar que las actividades se estén llevando de manera conforme, ya que un cliente satisfecho es reflejo de un buen desempeño.

h) Elaboración del instructivo: se necesita una unidad organizacional, una computadora, conexión permanente a Internet, líneas telefónicas, servicio de fax, material de oficina e información sobre las instrucciones dadas por el cliente. Los mecanismos de control son:

- La auditoria interna.

- La inducción de personal: constituye un mecanismo para el control de la elaboración del instructivo porque en la medida en que la inducción se realice de manera eficaz y sin complicaciones, significa que el instructivo se realizó con criterios de calidad.

i) Prácticas con el personal seleccionado: el registro de estas charlas de inducción o prácticas de trabajo se realizará a través de un formato denominado "Minuta de Reuniones", en el cual se registrará la asistencia y divulgación de la política y objetivos de la calidad de la empresa SALIVEN. Otros recursos necesarios son: una unidad organizativa o un empleado especialista en análisis de personal, material de oficina, una computadora, información referente a la realización de las tareas señaladas en el instructivo, información relacionada con la

política y objetivos de calidad, así como la visión de la empresa. Los mecanismos de control para supervisar la conformidad de esta actividad son:

- La auditoria interna.
- Los listados de asistencia: permiten observar la cantidad de personas que asistan al entrenamiento. En caso de poca asistencia se descartará este proceso de inducción porque no proporcionará ningún tipo de motivación.

j) Comunicación de las condiciones de la relación laboral: se requiere un empleado o unidad organizativa especialista en análisis de personal, material de oficina, información sobre las condiciones laborales de la empresa y una computadora. Los mecanismos de control son:

- La auditoria interna: permite constatar que los procedimientos utilizados para realizar la actividad son los establecidos en la documentación escrita o los que garantizan un producto de calidad.
- Los registros de asistencia del personal: permiten observar la cantidad de personas que asisten a la reunión y controlar así a quienes no recibieron la información. De esta manera se descarta algún tipo de inconveniente para lograr el producto final, que es lograr el conocimiento de las condiciones de la relación laboral.

k) Pago a los trabajadores según la normativa vigente: mediante la incorporación de los siguientes: un empleado o unidad organizativa con conocimientos en administración de nómina, una unidad organizativa o empleado especialista en análisis de personal, material de oficina, dos computadoras, el programa SAINT Nómina e información sobre horas hombre trabajadas, reposos, etc. Los mecanismos de control son:

- La auditoria interna: como proceso sistemático, independiente y documentado para controlar el ser y el deber ser. Es una herramienta fundamental de control de cualquier tipo de actividad.
- Los recibos de pago: son la garantía de que las actividades de remuneración por los servicios prestados se están llevando a cabo; la firma del recibo por parte del empleado es la garantía de que la actividad de pago se realiza adecuadamente.

l) Visita periódica al cliente: se requiere una unidad organizativa o empleado con conocimientos en análisis de personal, conocimiento de los campos que forman el formulario "Reporte de Acciones Correctivas y/o Preventivas", una computadora personal, conexión a Internet y material de oficina. La forma de controlar esta actividad es por medio de:

- Informes referentes al número de visitas por cada cotización aprobada: la Presidencia recibe un informe donde se señalan las visitas realizadas en un período de tiempo determinado; de esta manera constata que esta actividad se esté realizando bajo las condiciones establecidas en los procedimientos escritos.
 - La auditoría interna: permite comprobar el deber ser con el estado actual de realización de la actividad.
- m) Chequeo del cumplimiento de las funciones por parte del personal: se requiere un empleado o unidad organizativa especialista en análisis de personal, conocimiento de los campos que conforman el formulario de "Reporte de no conformidad" y "Reporte de Acciones Correctivas y/o Preventivas", tarjetas controladoras de horario, conexión a Internet, una computadora y material de oficina. Los mecanismos que garantizan un desempeño de calidad son:
- La solicitud de Informe de Visitas: permite a la Presidencia tener conocimiento de los comentarios del supervisor de la empresa sobre el desempeño del personal contratado.
 - La auditoría interna
- n) Modalidad de pago: se necesita un empleado o unidad organizativa especialista en relaciones públicas y conocimiento de las cláusulas señaladas en el contrato. Los mecanismos de control son:
- La Auditoría Interna
 - Reporte Mensual de pagos recibidos: este documento permite visualizar de manera resumida el número de cotizaciones canceladas en un tiempo determinado.
- o) Gestión de cobranza: se requiere un empleado o unidad organizativa con conocimientos en relaciones públicas, material de oficina, una computadora y un empleado o unidad organizativa encargada de la mensajería. Las medidas para garantizar la eficiencia del proceso son:
- La auditoría interna
 - Reporte de facturación: es el mecanismo que garantiza que se está realizando una gestión de cobranza con criterios de calidad.
 - Análisis de vencimiento: permite observar los períodos de vencimiento de pago de los contratos establecidos, de manera que se pueda actuar con anterioridad y mantener un flujo de caja positivo.
- p) Entrevista con el cliente: el documento necesario para cumplir este proceso es el formato denominado "Consulta al Cliente"; además se requiere un emplea-

do o unidad organizativa con habilidades para interrelacionarse y con conocimiento de la forma de llenado del formulario. Los mecanismos de control son:

- Informe de visitas
 - La auditoria interna
- q) Análisis de los aspectos mejorables: se requiere un empleado o unidad organizativa con conocimientos en Gestión de la Calidad, una computadora, material de oficina y conocimiento de la forma de llenado de los formularios de "Acciones Preventivas y/o Correctivas" y "Consulta al Cliente". Las actividades a realizar para garantizar la conformidad con los requisitos de calidad son:
- La auditoria interna
 - Informe de mejoramiento continuo: proporciona las actividades a realizar para la mejora del servicio, basándose en las sugerencias establecidas por el cliente.
 - Reuniones con el personal y con el cliente: las reuniones con el personal son muy importantes para controlar los aspectos mejorables del servicio porque ellos son los que representan a CALIVEN ante el cliente principal. De esta manera, las reuniones con el personal son un mecanismo ideal de control para el cumplimiento de la actividad de "aspectos mejorables".

CONCLUSIONES

- El Mapa de Procesos permitió esquematizar los procesos claves de CALIVEN y sus principales actividades.
- Por medio del Mapa de Procesos se facilita el control de los aspectos claves a mejorar constantemente, lo cual permite aumentar el valor agregado de una organización.
- La planificación de las actividades que garantizan la eficiencia de los procesos claves, el detalle de los recursos, los documentos necesarios en las diferentes partes del proceso y los mecanismos de control, facilitan la identificación de aspectos que afectan el desempeño de la cadena de valor.
- Los elementos del sistema de gestión de calidad propuestos para CALIVEN pretenden lograr el cumplimiento de su política de calidad, con una estructura organizacional adecuada y la definición de las actividades que deben conformar la cadena de valor de la empresa, la determinación de los recursos que se requieren y las medidas de control necesarias para garantizar la eficiencia de sus procesos.

- El proceso de implementación de las propuestas supone una actividad continua en la cual es importante una labor de concientización y motivación del personal involucrado, para el logro de las exigencias de las normas que se tomaron como referencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Clements, Richard (1998), *Guía Completa de las Normas ISO*, Prentice Hall, New York.

Ivancevich, John; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven (1996), *Gestión, Calidad y Competitividad*, Irwin Editores, Madrid.

Norma venezolana COVENIN ISO-9002:1995, "Sistemas de Calidad. Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en la Producción, la Instalación y el Servicio Posventa", *Fondonorma*, Caracas.

Norma venezolana COVENIN ISO-9001:2000 (2001), "Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos", *Fondonorma*, Caracas.

Padua, Jorge (1979), *Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales*, Fondo de Cultura Económica, México.

Senlle, Andrés; Martínez Eduardo y Martínez, Nicolás (2001), *Iso-9000:2000 Calidad en los Servicios*, Gestión 2000, Barcelona.

Soluciona: Consulting, Engineering, Technology and Outsourcing Services (2001), *La Norma ISO-9001, resumen para directivos*, Gestión 2000, Barcelona.

Stair, Ralph y Reynolds, George (2000), *Principios de Sistemas de Información*, Ciencias Thompson, 4ta edición, México.