



**Universidad
Politécnica
de Cartagena**

**Implantación de un sistema de
Gestión Total de la Calidad en una
empresa de logística**



Universidad
Politécnica
de Cartagena



Universidad
Politécnica
de Cartagena

L'unica regola del viaggio è: non tornare come sei partito. Torna diverso.

(Anne Carson)

A mamma, papà e Isaria

ÍNDICE

Introducción	1
1. La gestión total de la calidad	3
1.1 Dimensiones de la Calidad Total	4
1.2 Breve explicación de sus fundamentos	6
1.3 Elementos básicos del sistema de calidad	8
1.4 Porque y como implantar un sistema de calidad el proceso de mejora continua de la calidad	9
2. Grupo Grimaldi: Descripción e Historia de la empresa	12
2.1 Estructura organizativa	13
2.2 Calidad de los servicios	13
2.3 Habilidad y calidad de sus empleados	14
2.4 Grimaldi Logística España	14
3. Implantación de GCT en Grimaldi Logística España	15
3.1 Ejemplo de acciones de mejora en los últimos años	19
4. Planteamiento de problemática y posibles recomendaciones para mejorar la gestión de la calidad.	20
4.1 Gestión de los recursos humanos	20
4.2 Diseño del servicio	22
4.3 Gestión del proceso	23
4.4 Implementación de las 5 S en Grimaldi Logística España (Valencia)	28
5. Circulo de calidad y su Implementación en la organización	29
5.1 Implementación de los círculos de calidad en Grupo Grimaldi Logística España	30
5.2 Gestión de proveedores	32
5.3 Papel del departamento de calidad y apoyo de la alta dirección	34
Consideraciones finales.	35
Bibliografía	
Agradecimientos	

Introducción

Hoy en día, la competitividad esta tan elevada que en el mercado podemos encontrar el mismo producto o servicio proporcionado por miles de empresas diferentes. Aquí debemos preguntarnos, ¿SI TENGO 2 EMPRESAS QUE OFRECEN EL MISMO PRODUCTO O SERVICIO AL MISMO PRECIO, QUE LAS DIFERENCIA?, la respuesta es simple “LA CALIDAD”, esta es un medidor el cual nos permite evaluar un producto o servicio, mientras mayor calidad tenga el producto (USO) y el servicio (SATISFACCION DEL CLIENTE), eso le garantiza a la organización la fidelidad del cliente.

Por ello las empresas están obligadas a realizar un seguimiento permanente de sus procesos, no basta solo con producir, hay que analizar, revisar y mejorar, a estos procesos de mejora se les conoce como SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, las cuales son un conjunto de medidas empleadas en una organización para aumentar la calidad de productos y servicios.

Por ello, el objetivo principal de este trabajo de investigación es analizar la gestión de calidad del Grupo Grimaldi, específicamente de su sede ubicada en Valencia- España, en la cual he realizado las prácticas específicamente en el departamento de Short sea, en un periodo comprendido desde marzo del 2018 hasta agosto del mismo año. En ese periodo de 6 meses, analice todo el marco teórico que comprende el sistema de gestión de la calidad total y su implementación en la compañía.

Para poder evaluar el sistema de gestión de la calidad total tome en cuenta los siguientes aspectos.

En primer lugar, he definido la gestión de la calidad total Management como la implantación de la calidad en todos los niveles de la organización hasta conseguir que todas las personas que conforman la empresa trabajen para lograr el mismo objetivo y obtener la máxima calidad, luego profundizamos en sus orígenes, sus dimensiones, los elementos que la componen y cómo podemos implantar este sistema.

Luego, nos adentraremos en Grupo Grimaldi logística España y antes de analizar como implementan en la empresa el sistema de la calidad total, conoceremos la historia de la empresa, estructura organizativa y evaluamos la calidad del servicio ofrecido y más adelante analizaremos el sistema de gestión de la calidad total y donde hare un planteamiento desde mi punto de vista de los posibles problemas y las posibles soluciones para ello.

1. La gestión total de la calidad

El objetivo principal de la calidad total o Total Quality Management es la implantación de la calidad en todos los niveles de la organización hasta conseguir que todas las personas que conforman la empresa trabajen para lograr el mismo objetivo y obtener la máxima calidad. El 90% de los defectos o problemas de calidad vienen dado por los propios procesos y no por las personas. Por tanto, cuando se habla de Calidad Total, es el conjunto de gestiones, medidas, y soluciones a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas del cliente, de sus empleados, de los accionistas y de toda una sociedad, utilizando de los recursos que dispone: personal, tecnología, materiales y sistemas de producción.

La calidad total tiene tres objetivos fundamentales:

- ✓ Satisfacción del cliente: Para cualquier empresa que preste un servicio, los clientes y su fidelidad representa la sustentabilidad de la empresa, es por ello por lo que son la base fundamental del proceso.
- ✓ Garantizar que los productos cumplan las especificaciones, mediante una mejora constante de los procesos y una participación del personal.
- ✓ Realizar actividades de forma correcta, implementando herramientas que logren la efectividad de los procesos evitando así errores que puedan generar gastos innecesarios.

Para obtener un entorno de calidad será necesario un compromiso total y continuado en el tiempo por parte de la dirección y de los trabajadores, para ello la empresa tendrá que:

- Conocer las necesidades de los clientes; y lograr satisfacer sus expectativas y necesidades;
- Implantar un sistema de gestión de calidad;
- Poner en marcha un proceso de mejora continua de la calidad, formar y entrenar trabajadores para lograr mejor desempeño en el trabajo¹.

¹ Datos elaborado por: "Gestión de la Calidad (2ª edición) 2006 ANEOR.

1.1 Dimensiones de la Calidad Total

Las dimensiones de la calidad total vienen dadas por el compromiso de los trabajadores y la capacidad de liderazgo de la gerencia que permite cuantificar la calidad tomando en cuenta varios aspectos, entre estos:

Tipos de calidad → aquí tenemos que tener en cuenta los siguientes factores:

- Calidad Esperada, es decir, la calidad esperada por el cliente según sus necesidades y expectativas.
- Calidad Programada y diseñada, es decir, aquella calidad que la empresa pretende obtener siguiendo las especificaciones del diseño del producto con el fin de responder a las necesidades del cliente.
- Calidad Latente o sorpresiva, es decir, el grado de cumplimiento de las características de calidad del producto tal y como se plasma en las especificaciones de diseño una vez obtenida la producción.
- Calidad Realizada, es decir, aquella que el cliente no se esperaba, que supera sus expectativas ya que esta no figuraba en la compra convenida, pero una vez recibida le satisface y se anticipa a una necesidad adyacente.

Satisfacción del cliente → aquí se analizará si el cliente está satisfecho o no; si el cliente estará satisfecho significa que La calidad realizada está a la altura de la calidad esperada y responde a las necesidades del cliente, mientras, si el cliente no estará satisfecho significa que La calidad realizada no logra cumplir con las necesidades del cliente y menos con sus expectativas y eso lo que se traduce en una pérdida de mercado y de reputación.

Puede también pasar que la empresa ofrezca una calidad superior a la calidad latente que existe en la mente del consumidor, cubriendo sus necesidades y expectativas y colocando a la empresa como un ofertante extraordinario, en este caso se hablará de entusiasmo del cliente.

Calidad del producto → aquí se analizan los factores que intervienen en el proceso de realización del producto o el servicio, y estos son:

- Calidad de concepción: Es un indicador de la comprensión del negocio por la dirección que se plasma en lo bien que este escucha las características de calidad deseadas por el cliente e identifica sus solicitudes y expectativas.
- Calidad del diseño. –Hay una planificación a conciencia del producto y servicio que planteamos ofrecer a la comunidad. En el diseño del producto intervienen varios departamentos, el de diseño, el de marketing y el de producción para tomar en cuenta todos los aspectos que puedan afectar el producto. Se toma en cuenta para el diseño el cliente, el coste y la competencia. Hay una revisión minuciosa del diseño antes de producir.
- Calidad de conformidad: Es el grado en que un producto, su proceso de elaboración y su diseño se ajustan a los estándares establecidos previamente. Esta dimensión corresponde al concepto de calidad como cumplimiento de sus especificaciones. Se busca eliminar cualquier posibilidad de defectos, averías, ya que así se reducen costes y se mejora la calidad. En esta etapa los empleados están encargados de limpiar cada una de la pieza que conforman el producto, lubricarlas y ajustarlas, detectar y reparar defectos menores del equipo, mantener su puesto de trabajo con el orden apropiado reduciendo los objetos innecesarios y disponiendo de los necesarios de la forma más adecuada posible.
- Calidad de Entrega: Es la transferencia del producto desde que es producido hasta llegar a manos del cliente. En esta etapa hay que eliminar cualquier tipo de retraso, no por que afecte la calidad del producto sino para lograr mayor satisfacción por el cliente.
- Calidad Percibida: Distancia entre la calidad incorporada al producto al momento de la entrega y la percibida por el cliente tras la venta, uso y consumo del producto tras su adquisición.
- Calidad de Servicio: Mejora cualitativa de nuestras relaciones con el cliente de manera que quede gratamente sorprendido con el servicio ofrecido².

² Datos elaborado por: "Gestión de la Calidad (2ª edición) 2006 ANEOR. "Sistema de Calidad Total y la Mejora Continua".

1.2 Breve explicación de sus fundamentos

La calidad no es un invento de la era moderna, es una parte del comportamiento humano que se desarrolla y despliega según las circunstancias y las necesidades de cada momento histórico; por este motivo para poder entender el concepto de la gestión total de calidad será muy importante conocer su evolución histórica. Esta evolución se puede resumir en una serie de etapas:

- **Etapa artesanal** → El hombre desde que produce se preocupa por la calidad de su producción; de hecho, podemos suponer que también el hombre del neolítico cuando producía sus arcos desechaba aquellos arcos que no consideraba buenos. El tratado más antiguo que se conoce como guía de la calidad fue descubierto en Egipto y data 1450 A.C.³

- **Etapa de desarrollo del comercio a la revolución industrial** → antes de la revolución industrial el trabajo era prácticamente artesanal pero también en esta etapa se hablaba de calidad, de hecho, en Europa en el siglo XIII se establecieron una serie de reglamentos y legislaciones para normalizar y fijar una calidad en los productos de los artesanos (ej. Las materias primas utilizadas).

Con la revolución industrial, la aparición de las primeras máquinas y fábricas empieza la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado y los trabajadores ya no son artesanos y autónomos.

Para el concepto de calidad en esta etapa surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario o inspectores de calidad a tiempo completo el cual asumía la responsabilidad de la calidad del trabajo. Esta etapa entonces se caracteriza por la inspección donde el interés principal era lo de **descartar el producto defectuoso**⁴.

- **1930-1949** → En esta etapa se aprecia un crecimiento notable de la demanda y por esta razón fue requerido un control estadístico de la calidad que se caracterizó por la introducción de un control que garantice no sólo conocer y seleccionar los defectos de los productos y

³ Datos elaborado por: "Gestión de la Calidad (2ª edición) 2006 ANEOR. "Evolucion historica del concepto de calidad"

⁴Romero Arturo Luis. (2007, agosto 10). *Evolución de la calidad, ISO 9000 y otros conceptos de calidad*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-de-la-calidad-iso-9000-y-otros-conceptos-de-calidad/>

descartarlo, sino también la toma de **acción correctiva sobre el proceso de fabricación**. Se puede decir que en esta época la calidad no se inspeccionaba sino se controlaba⁵.

- **1950-1979** → En esta etapa hay una incorporación del **control de calidad en todas las actividades de la organización** esta se basa en la inspección y control de todos los factores del proceso. Aquí el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad; mientras en las etapas anteriores el objetivo principal era vender más, en esta etapa se piensa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor en función del mercado y entonces considerando las necesidades del consumidor.

- **Década del 80** → esta etapa se caracteriza por el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes para construir una **organización empresarial encaminada al perfeccionamiento continuo de la calidad** que pueda satisfacer de hecho el cliente. La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización⁶.

- **1990...** → En esta etapa no existen diferencias entre producto y servicio mientras lo único que existe es el valor total para el cliente. En estos años el cliente empieza a valorar el producto y por eso la calidad del cliente apareció desde dos puntos de vista, es decir, calidad perceptible que es la clave para que la gente compre, y calidad factual que es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización.

Por todas estas razones a partir de esta etapa se empezará a hablar de Servicio de Calidad Total.

⁵ Romero Arturo Luis. (2007, agosto 10). *Evolución de la calidad, ISO 9000 y otros conceptos de calidad*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-de-la-calidad-iso-9000-y-otros-conceptos-de-calidad/>

⁶ Romero Arturo Luis. (2007, agosto 10). *Evolución de la calidad, ISO 9000 y otros conceptos de calidad*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-de-la-calidad-iso-9000-y-otros-conceptos-de-calidad/>

1.3 Elementos básicos del sistema de calidad

Todas las empresas, independientemente del tamaño, que quieran incorporar la calidad a la estrategia empresarial deberán introducir un sistema de calidad y para hacer esto será necesario que la dirección de la empresa se introduzca de forma decidida y unánime para garantizar la motivación y el aprendizaje de todo el personal para asegurar el éxito del plan⁷.

Todos los sistemas de calidad deben componerse de tres elementos básico, es decir:

- a. **Medios humanos** → En una empresa, los empleados desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de la gestión de calidad. Para lograr que los empleados estén motivados en su trabajo deben disponer de muchos recursos, tales como: **Formación continua**, lo cual asegura que el empleado pueda hacer bien su tarea y aportar mejoras que reduzcan la posibilidad de errores. **Autonomía**, se concede cierta autonomía a los empleados a fin de aumentar su motivación al darles el poder de tomar decisiones. **Trabajo en equipo**, como dice el dicho “dos cabezas piensan mejor que una”, al realizar un trabajo en equipo se obtienen más ideas, mejores soluciones para garantizar el éxito de los procesos. Por otra parte, y no menos importante establecer un **Sistema de incentivos**, el cual le permita a los empleados estar motivados, ser leales a la empresa, ya sea estableciendo incentivos monetarios, traducidos en dinero o no monetarios traducido en premios, viajes o cualquier otra motivación.
- b. **Medios materiales y técnicos** → Se consideran todos los medios que necesitara el personal para realizar los objetivos establecidos⁸.
- c. **Documentación en forma de manuales de la calidad** → Todo lo que concierne la manera de actuar, de proceder y todas las instrucciones de trabajo para realizar las actividades de los procesos de todo el sistema deberán estar documentados. Esta documentación para alcanzar su

⁷ Datos elaborado por: “Gestion de la Calidad (2ª edición) 2006 ANEOR. “Sistema de Calidad Total y la Mejora Continua”.

⁸ Datos elaborado por: “Gestion de la Calidad (2ª edición) 2006 ANEOR. “Sistema de Calidad Total y la Mejora Continua”.

propósito debe ser operativa, clara y sencilla de utilizar y además estar disponible en los puestos de trabajo para que se puedan utilizar⁹.

1.4 Por qué y como implantar un sistema de calidad el proceso de mejora continua de la calidad

Las empresas que deciden de implantar un sistema de gestión de calidad buscan conseguir una serie de beneficios, estos son:

- Satisfacer el cliente → que es la principal finalidad y de hecho todo el proceso se encuentra orientado hacia este objetivo.
- Obtener nuevos clientes → La captación de nuevos clientes se debe a la buena imagen que proyecta el hecho de que una organización ofrezca bienes y servicios de calidad y esto pasa por adoptar un Sistema de Gestión de Calidad.
- Mejorar los procesos de la organización → se habla de mejoría porque los procesos que realizan la actividad productiva siguen unos estándares que aseguran un proceso optimizado.
- Reducir costes sin afectar la calidad → Tener una buena organización orientada a la calidad permite de eliminar los costes superfluos y al mismo tiempo mantener o mejorar la calidad requerida por el cliente¹⁰.

Cuando se decide implantar un sistema de calidad en una empresa será necesario hacer un análisis de la situación actual de la organización, es decir, analizar el estilo de dirección, estilo de mando, clima, problemas organizacionales, relaciones con proveedores y clientes, capacidad de la organización para asumir el cambio, aspectos tecnológicos, situación actual de la empresa y características tanto profesionales como psicológicas del grupo ejecutivo. Una vez analizados todos estos factores se deberá crear una comisión para llevar adelante la implantación que estará compuesta por la alta dirección, los principales directivos, y consultores externos y la persona encargada de redactar el proyecto en

⁹ Datos elaborado por: "Gestión de la Calidad (2ª edición) 2006 ANEOR. "Sistema de Calidad Total y la Mejora Continua".

¹⁰ Datos elaborados por: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/10/iso-9001>

base a su conocimiento de la organización y de los temas de la calidad, fijando la etapas y fechas en el calendario.

Esta comisión tendrá que:

- Fijar, describir y preparar un plan con los objetivos del proyecto;
- Difundir la información;
- Preparar todas las documentaciones requerida;
- Establecer los grupos de trabajo;
- Llevar a cabo el seguimiento y el control de la implantación.

Una vez fijado el plan, para poner en práctica la implementación del sistema, empezarán las fases de la motivación y formación del personal, empezando por la alta dirección siguiendo luego por los mandos intermedios y el resto del personal. Con posterioridad se trabajará en base a un “método-objetivo” de mejoría continua eliminando todas las acciones que llevan a un “no calidad”.¹¹ La mejora continua de la calidad es el objetivo que persigue un Sistema de Calidad.

Para implantar el proceso de mejora continua será necesario una preparación y planificación del proceso. La etapa de la preparación empieza con la toma de conciencia de la alta dirección de querer una mejora continua. De aquí se creará un “comité de calidad” que analiza la situación actual de la empresa y planifica el proceso de mejoría que deberá incluir los objetivos, las estrategias, los planes de actuación específico y la determinación de los recursos necesario. La planificación de un proceso se lleva a cabo a través de una implantación de experiencia piloto haciendo las adaptaciones oportunas y creando un sistema que asegure la continuidad del proceso, extendiéndolo a toda la empresa.

En el ciclo de mejora continua hay una etapa muy importante, que es la prevención, lo que significa generar la calidad durante el proceso y no inspeccionar el producto final. Con esta etapa se debe alcanzar un producto con cero errores introduciendo medidas correctoras para

¹¹ Datos elaborado por: “Gestion de la Calidad (2ª edición) 2006 ANEOR. “Sistema de Calidad Total y la Mejora Continua”.

poderlo evitar. Será indispensable identificar el error y declararlo para poderlo corregir y eliminarlo de manera definitiva.

La mejora continua sigue un ciclo que está constituido por cuatro actividades que se repiten de forma constante, estas son:

Planificar: planificar los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlo. Conocer causas y efectos para prevenir los fallos y los problemas potenciales y buscar su solución.

Hacer: llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas identificadas en la fase anterior. Formar las personas para que adquieran un adiestramiento en las actividades.

Revisar: comprobar si la solución implantada logra los resultados buscados.

Actuar: Si en la fase anterior se comprueba que las acciones dan el resultado esperado se formalizaran dichas acciones de mejora introduciéndolas en los procesos.

Si en la fase de la revisión no se logran los resultados buscados, se deberá empezar otra vez por la fase de la planificación; si en cambio se logran los resultados esperado, habrá que empezar de nuevo por la fase de la planificación, pero, esta vez, analizando un nuevo problema¹².

¹² Datos elaborado por: "Gestion de la Calidad (2ª edición) 2006 ANEOR. "Sistema de Calidad Total y la Mejora Continua".

2. Grupo Grimaldi: Descripción e Historia de la empresa

El "Grupo Grimaldi" es un grupo marítimo internacional, cuya misión es prestar servicios de transporte marítimos de pasajeros y mercancías entre Italia y varias ciudades del Mediterráneo.

La historia del "Gruppo Grimaldi" se remonta al 1947, cuando Guido y sus hermanos Luigi, Mario, Aldo y Ugo Grimaldi fundaron una nueva compañía de transporte marítimo comprando un barco conocido con el nombre de "Liberty", tipo de barco de carga utilizado por la flota estadounidense durante la Segunda guerra Mundial, dando vida a la "Fratelli Grimaldi SPA" y a lo que se convertirá en una de las flotas privadas europeas más importantes de la época. Las actividades comerciales crecieron constantemente en los años cincuenta y en el 1970 con el barco que transporta automóviles "Warringgton" se inició el primer servicio regular de transporte de automóviles FIAT de Italia al mercado inglés. Este acuerdo entre Fratelli Grimaldi SpA y la compañía automovilística FIAT de Turín representó una oportunidad de crecimiento para la compañía, que empezó a crear una red de rutas comerciales primero en el Mediterráneo y sucesivamente en Europa, en el Báltico, en África occidental y en América del Sur. A partir de los años noventa el "Gruppo Grimaldi" comenzó un plan de compra sustancial de nuevos barcos y la adquisición de "terminal"¹³ y "hub" en los puertos principales donde atracan los barcos de la compañía, desde el norte de Europa hasta el Mediterráneo y hasta las costas de África; todo esto para hacer que el tráfico marítimo sea más rápido garantizar una mayor seguridad a los bienes, teniendo sus propias estructuras independientes de las de los puertos. A partir del año 2000 este grupo, empieza un proceso de adquisición de varias compañías de transporte marítimo como el ACL, Finnlines y Minoan Lines, tomando así el liderazgo internacional en el sector "RoRo" (Roll-on/roll-off → un barco diseñado y construido para el transporte, por embarque y desembarque, de vehículos equipados con ruedas de forma autónoma y sin la ayuda de medios mecánicos externos)¹⁴.

¹³ Espacio físico de una determinada compañía para la transferencia de cargas con la embarcación

¹⁴ Datos elaborados por <https://it.wikipedia.org/wiki/Roll-on/roll-off>



2.1 Estructura organizativa

El sistema de gobierno adoptado por el Grupo Grimaldi tiene como objetivo maximizar el valor, controlar los riesgos corporativos y la transparencia hacia los “stakeholders”. Es un sistema tradicional donde encontramos la junta de accionistas, el Consejo de Administración, el Consejo de Auditores, los Auditores Independientes y el Órgano de Vigilancia¹⁵.

2.2 Calidad de los servicios

La calidad de los servicios representa para el Grupo el elemento clave de la estrategia comercial, con el fin de construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes, ya sean clientes comerciales o pasajeros. Por esta razón, el grupo puede registrar cada año un aumento significativo de pasajeros que deciden viajar en barcos “Grimaldi”. Este aumento justifica la constante atención del Grupo hacia la calidad del servicio, para poder garantizar experiencias de viaje óptimas, satisfaciendo e interceptando las necesidades de los clientes de manera oportuna. El

¹⁵ En la imagen: los Directores Administrativos del Grupo Gianluca y Emanuele Grimaldi, hijos del fundador Guido Grimaldi, y su cuñado Diego Pacella. http://www.grimaldi.napoli.it/it/about_us.html

¹⁶ Datos elaborados por <http://www.grimaldi.napoli.it/pdf/REPORT%20ITALIANO%202016.pdf>

monitoreo del nivel de satisfacción con los servicios se realiza a través el análisis de “customer satisfaction” que analizan los comentarios enviados por los clientes a través de un buzón de correo electrónico dedicado¹⁷.

2.3 Habilidad y calidad de sus empleados

El Grupo Grimaldi sustenta su éxito en las habilidades y la calidad de sus empleados, ya sea que operen en el barco o en las oficinas, emplean constantemente actividades destinadas a proteger y mejorar al personal. La certificación obtenida con respecto a las normas UNI EN ISO 9001 e 14001 permitieron al Grupo Grimaldi ocuparse del mercado con una ventaja competitiva notable sobre la competencia, como mejor organizada y capaz de "Satisfacer" las necesidades expresadas por el cliente, así como orientarse correctamente en relación con Requisitos medioambientales¹⁸.

2.4 Grimaldi Logistica España

Grimaldi Logística España, nació por la voluntad de crecer de la compañía Armadora “Grimaldi Group” Nápoles, ampliar su flota y así poder ofrecer y optimizar sus servicios a todos sus clientes; entre los servicios que ofrecen tenemos:

- Servicio Short Sea entre Valencia y diversos puertos del mediterráneo: Este nuevo sistema de transporte Intermodal, está destinado principalmente al embarque de plataformas, camiones y vehículos al objeto de ofrecer un servicio alternativo al transporte terrestre por carretera.
- Servicio Car Carriers: Es un servicio que se ofrece a las compañías de construcción de automóviles más importantes del mundo como Ford España y Fiat.
- West Africa y Veracruz Desde el año 2010 empezó a funcionar la línea West Africa tocando los siguientes puertos: Casablanca, Dakar, Banjul,

¹⁷ customer@grimaldi.napoli.it

¹⁸ Datos elaborados por <http://www.grimaldi.napoli.it/pdf/REPORT%20ITALIANO%202016.pdf>

Conarky, Freetown, Monrovia, Abidjan, Tema, Takoradi, Lagos, Douala, Libreville, pointe-Noire, Luanda y Veracruz.

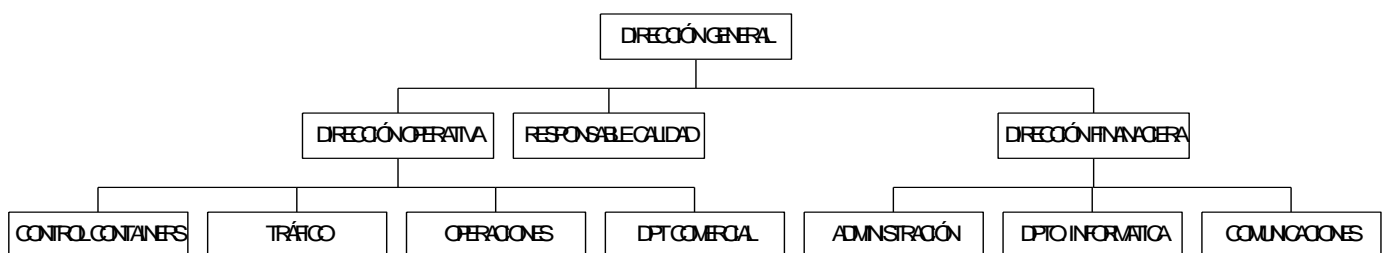
3 Implantación de GCT en Grimaldi Logística España

La Dirección de GRIMALDI LOGÍSTICA ESPAÑA, S.L. define y documenta una serie de objetivos de Calidad la cual debe desarrollar y mantener con el propósito de ofrecer un servicio acorde a las necesidades de sus clientes y dando respuesta de forma continuada a las exigencias cambiantes del mercado en el que opera. Tomando en cuenta los parámetros de Las dimensiones de calidad ya estudiados, lo aplicaremos al grupo Grimaldi y su sistema de gestión, estos son los siguientes:

a) Compromiso, apoyo de la alta dirección y disponibilidad de la información.

La Alta Dirección de GRIMALDI LOGÍSTICA ESPAÑA, S.L. desea transmitir a todas las partes interesadas la comprensión, implantación y permanente actualización de esta Política de Calidad, facilitando para ello los medios necesarios y precisos para su desarrollo y seguimiento.

Para desarrollar un sistema de calidad total, Grimaldi logística España tiene definidas y documentadas las responsabilidades y las relaciones entre todo el personal de la empresa que dirige, realiza y verifica cualquier trabajo que incida en la calidad, a través del siguiente organigrama¹⁹



Para desarrollar un Sistema de Calidad Grimaldi Logística España ha designado un Responsable de Calidad asignándole también varias funciones, entre estas:

¹⁹ Organigrama elaborado con el ayuda del responsable de calidad de Grimaldi Logística España Valencia.

- Asegurar que se establezca, implante y mantengan todos los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad;
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización²⁰.

b) Enfoque hacia el consumidor.

La satisfacción del cliente como objetivo imprescindible, permanente y prioritario, para potenciar relaciones estables y duraderas.

En el grupo Grimaldi, se ha creado un sistema para que los clientes puedan insertar a través de una plataforma web sus propias reservas, de esta forma cliente puede así ver online la situación de sus remolques: reservado-entrado (fecha y hora) y embarcado o no embarcado. Además, sacar las estadísticas de carga por puerto/mercancía en fechas/meses/años. El siguiente manual ha sido creado en español, italiano y en inglés para facilitarlos a todos los clientes²¹.

c) Papel de los empleados

El grupo Grimaldi busca Potenciar el factor humano a través de la asistencia a cursos de formación así mismo con la comunicación, trabajo en equipo y la participación del equipo en la “CALIDAD” de la empresa.

La consecución de estos objetivos permitirá a medio y largo plazo:

Asegurar el futuro de la empresa

Gestionar los riesgos y oportunidades

Estructurar nuestros recursos humanos y materiales de modo óptimo,

Organizar sistemas de seguimiento y mejora continua de Calidad,

Apoyar propuestas de formación y despertar motivación,

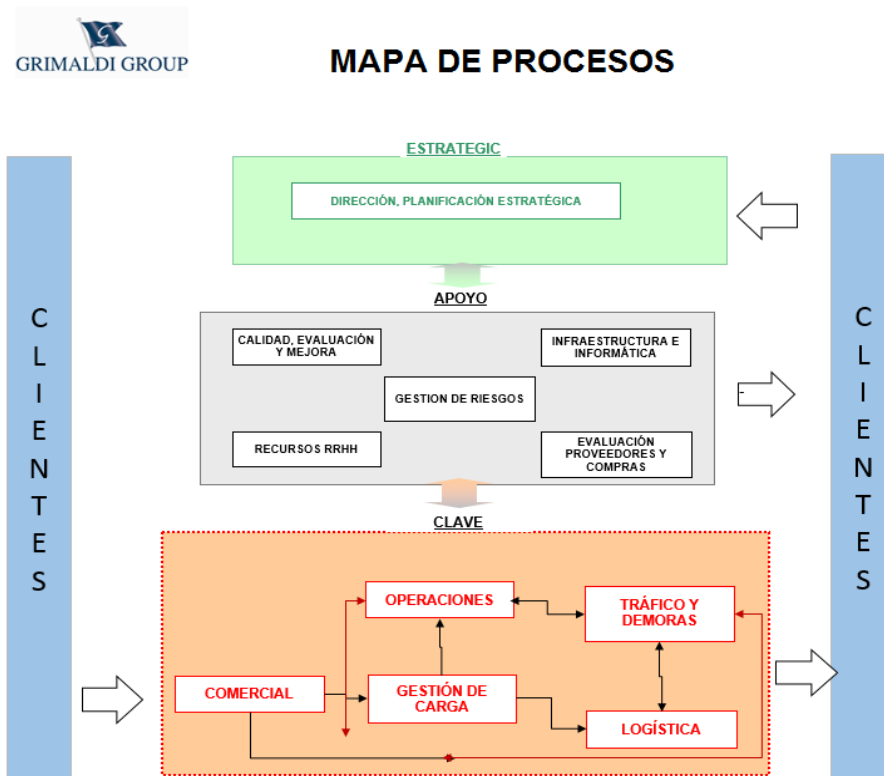
Desarrollar sistemas de elección de suministradores para cumplir con nuestros objetivos.

²⁰ Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT “DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL”

²¹ Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT “DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL”

Establecer una comunicación eficaz con todas las partes implicadas que propicien la adaptación a sus necesidades y obtener el conocimiento de su nivel de satisfacción cuantificable²².

d) Proceso de diseño del producto



23

Para desarrollar esto:

- Se han determinado los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Se asegura la disponibilidad continua de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Se mide y realiza el seguimiento y análisis de estos procesos.
- Se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos

²² Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT "DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL"

²³ Organigrama elaborado con el ayuda del responsable de calidad de Grimaldi Logistica España Valencia

e) **Gestión del proceso**

Los objetivos del grupo Grimaldi en la Política de Calidad se basan en:

Análisis del Entorno, en el cual se establecen unos objetivos de calidad que conducen a la mejora continua en la gestión de la Organización y se adquiere un compromiso para aportar los recursos necesarios y difundir la Política y los objetivos de calidad a las partes interesadas.

Mantener un Sistema de Gestión de Calidad actualizado que garantice la óptima prestación de los servicios y tenga en cuenta los riesgos asociados.

Velar por el cumplimiento de todas las normativas aplicables en el trabajo de Grimaldi Logística y también en el de los socios comerciales que participan en la cadena de suministro.

Emplear una mejora permanente de los equipos mecánicos e informáticos, apoyados en programas actualizados, que permita una eficaz atención al cliente en las recepciones y entregas, facturación e información general sobre la situación de buques y cargas con conexión a los equipos centrales de nuestras representadas²⁴.

f) **Papel del departamento de calidad-**

Grimaldi Logística España documenta, mantiene y mejora continuamente la eficacia de un sistema de la calidad de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2015²⁵:

Este sistema de gestión de la calidad se aplica a todas las actividades y específicamente está planteada en este sentido:

La dirección general planifica una estrategia según las necesidades de los clientes; Esta estrategia encuentra el apoyo de la sinergia de la calidad como evaluación y mejora de la infraestructura informática; de la gestión de riesgos; de los recursos rrhh, de la evaluación de proveedores y las compras; La clave de todo esto lo componen varios departamentos que

²⁴ Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT “DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL”

²⁵ ISO 9001 es la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento en todo el mundo; Un sistema de gestión ISO 9001 ayudará a gestionar y controlar de manera continua la calidad en todos los procesos.

están conectados y colaboran entre ellos para satisfacer las necesidades de los clientes y crear una mejora continua para estos²⁶.

3.1 Ejemplo de acciones de mejora en los últimos años

En los últimos años, Grimaldi Logística España, ha mejorado su sistema de calidad, implementando las siguientes acciones:

- Ha creado manuales para cada puesto del departamento short sea Shipping para que todos los usuarios tengan facilidad de trabajar a la hora de que un usuario tenga que ser sustituido.
- Cambio de Puerto de operaciones.

Hace 2 meses el Grupo Grimaldi, a fin de mejorar su sistema de logística, satisfacer la necesidad de sus clientes y poder resolver problemas de congestiones en el puerto de Valencia, decidió trasladar 2 de sus barcos al puerto de Sagunto. Bajo el nivel logístico todo esto ha generado una mejora para el problema del congestionamiento en el puerto de Valencia, sin embargo, a pesar de esto, se genera un nuevo inconveniente porque se decidió que la gestión de la documentación de estos 2 barcos fuera trasladada a la oficina de Grimaldi de Barcelona, teniendo que cambiar las costumbres de los clientes ya que el “*modus procedendi*” de cada oficina es diferente. Además, dado el carácter delicado de la documentación para la aduana se tomó la decisión de dividirla entre la oficina de Barcelona y la de Valencia. Todo este proceso trae consigo problemas de comunicación y retraso en la documentación necesaria para los puertos.

En relación con este problema, mi recomendación es que sea centralizada las gestiones del Puerto de Sagunto únicamente a una única oficina, así la organización podrá reducir el tiempo de respuesta para el traslado de esas embarcaciones.

²⁶ Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT “DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL”

4. Planteamiento de problemática y posibles recomendaciones para mejorar la gestión de la calidad.

Basado en mi experiencia como becario en Grimaldi logística España, puedo decir que es una empresa que cuenta con una excelente gestión de calidad, la cual está implementada a través del sistema ISO 9001, siempre con el objetivo fundamental de satisfacer a sus clientes, sin embargo, luego de analizar los factores anteriormente expuestos, tengo que indicar mis recomendaciones para mejora del sistema de gestion de la calidad de la organización. Estos son:

4.1 Gestion de los recursos humanos.

- ✓ Sistema de Incentivos.

En la actualidad Grupo Grimaldi proporciona a sus trabajadores un plus, otorgándole una tarjeta de alimentación, la cual compensa gastos del día a día, sin embargo, una manera de incentivar a los trabajadores seria proporcionándoles una ayuda monetaria para el transporte particular o el combustible, ya que los trabajadores solo pueden acceder a las instalaciones de la compañía en un medio de transporte particular porque no hay acceso de transporte público. Otra manera de incentivar a los trabajadores y lograr mejorar el servicio de satisfaccion al cliente, seria trabajar mediante una encucuesta de satisfaccion al cliente posterior al servicio prestado por cada departamento, es decir, se tomara en cuenta un tiempo determinado, en donde se medira la atencion al cliente mediante una encuesta realizada por el cliente en donde calificara la atencion recibida tomando el cuenta un parametro del 1 al 10, en donde (1) sera poco satisfecho, y (10) sera muy satisfecho, luego que se obtenga esta caificacion, el departamento que obtenga una calificacion por encima de 7 sera recompensado con una incentivo monetario, el cual sera incrementado proporcionalmente a la calificacion obtenida.

✓ Contratación de los trabajadores:

Aunque una parte de los trabajadores del Grupo Grimaldi goza de contrato indefinido, el cual en España es altamente valorado, la organización carece de suficiente número de trabajadores fijos, ya que este beneficio solo es proporcionado al personal más antiguo de la compañía, es decir, todo el personal que entra nuevo siempre es becario y al finalizar el plazo estipulado de prácticas, al terminar su curso es reemplazado por otro becario. Esto viene siendo un problema dependiendo del punto de vista en que sea evaluado, ya que por un lado, la empresa invierte un tiempo significativo en la formación de este becario y durante su estancia en la compañía, tiene un contacto directo con los clientes y crea lazos de confianza en cada una de las transacciones que este necesite hacer. Esta confianza se ve afectada y se pierde al ser por tiempo determinado y genera cierta incomodidad en el cliente al tener que empezar de nuevo a entablar confianza con otra persona.

Mi sugerencia en cuanto al problema planteado arriba y tomando en cuenta dos puntos de vista diferentes, uno el de la empresa y otro el del empleado, basándome en una relación costo-beneficio, puedo sugerir lo siguiente:

Desde el punto de vista de la empresa, estadísticamente hablando, podemos decir que la relación Eficiencia/Eficacia y la de calidad/beneficio, es lograda cuando tenemos un personal altamente capacitado que crea lazos de confianza con el cliente y con la organización y proporciona soluciones sin complicaciones para el cliente o la empresa, y esto es logrado por un personal con experiencia, capacitado, que aprende día a día el funcionamiento de la organización, por ello, debe ser considerada la contratación fija de los becarios que realicen un buen trabajo, porque ya fue capacitado y esto para la empresa también es algo en lo que se vería beneficiada. Si ponemos en una balanza, la empresa tiene que considerar que es lo mejor a largo plazo, una persona cualificada que incremente la calidad de mi organización o seguir invirtiendo un tiempo que es una pérdida para la empresa, porque siempre debe empezar de nuevo con otro aprendiz.

Desde el punto de vista del empleado, podemos tener en cuenta que el tiempo que emplea la organización en él, es muy beneficiosa, ya que le permite cualificarse para trabajar en cualquier otra empresa en el mismo campo. Cualquier empleado, tras adquirir un conocimiento en una empresa como Grupo Grimaldi y teniendo la capacidad requerida, debería ser considerado apto para un puesto fijo dentro de la organización y que la inversión de tiempo y conocimientos tuviera un propósito.

4.2 Diseño del servicio.

El despliegue funcional de la calidad (Quality Function Deployment o QFD), es una herramienta con la cual podemos realizar el diseño de un producto mediante una planificación basada en la calidad, dicha herramienta es conocida como “casa de la calidad”, la cual es un mapa conceptual que es realizado e interpretado de manera conjunta por equipos de ingeniería, diseño y marketing. Su objetivo principal es que los productos sean diseñados para reflejar los gustos y deseos de los clientes.

El esquema se realiza planteando una serie de respuestas a unas preguntas preestablecidas que están orientadas a buscar la satisfacción del cliente, dichas preguntas serían las siguientes:

¿Qué quieren los clientes?

¿Cómo se puede satisfacer el cliente?

¿Cuánto influye la dirección general en las cualidades percibidas por el cliente?²⁷

Esta herramienta se podría utilizar para diseñar un nuevo servicio que aun no esta incluido (ejemplo insertar un nuevo destino en italia, a parte de lo que ya toca) para desarrollar esto:

Primero, vamos a analizar los departamentos que estan involucrados, estos son: direccion general, direccion commercial, departamento short sea y departamento de operaciones.

²⁷ Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT “INSTRUMENTO DE DISEÑO”

Primeramente, la dirección propondrá los comerciales de shortsea analizar si hay solicitudes por parte de los clientes para la apertura de este nuevo destino, para ello, los comerciales harán un estudio para ver si los clientes que embarcan por Italia estarían interesados en un nuevo destino y además iniciarán la búsqueda de nuevos posibles clientes que podrían estar interesados (haciendo por ejemplo, una búsqueda de empresas que en este destino o cerca de él hacen import y export con Valencia o zonas cerca de Valencia) y la mejor manera para satisfacer las necesidades de cada cliente. Una vez que los comerciales de short sea han hecho esta búsqueda el departamento de operaciones se encargará de verificar la viabilidad, las documentaciones necesarias requeridas por el nuevo puerto de destino, la documentación requerida por la aduana etc). A continuación, el proyecto será analizado por todos los departamentos interesados los cuales trabajarán juntos, siguiendo el esquema de trabajo de la casa de la calidad para concretar los detalles del diseño del servicio. Luego pasará otra vez al director comercial que presentará el proyecto a la dirección general y una vez estudiado todo el proyecto ésta última decidirá.

La decisión de la dirección comercial influye mucho sobretodo para lo que ya son clientes de Grimaldi y esto porque ellos ya están acostumbrados a las decisiones tomadas por la dirección general y al servicio que esta ofrece (porque el cliente es verdad que habla con los comerciales etc pero sabe perfectamente que todas las decisiones son tomadas por la dirección general).

4.3 Gestión del proceso.

Las 5S.

El enfoque de las 5S es una herramienta básica en la gestión de la calidad, orientada a reducir los desperdicios, aumentar la productividad y motivación de las personas, tiene su origen en las empresas japonesas y se identifica con la cultura popular de ese país. Lo interesante de esta metodología es que se orienta a mejorar la calidad desde cada puesto de trabajo, en donde cada responsable de puesto, es el responsable de recomendar e implementar mejoras en lo que hace. Busca que las personas que sean menos reactivas y más proactivas, identificando

problemas y soluciones en sus puestos de trabajos, esto se resumiría en personas empoderadas de sus funciones y resultados eficientes²⁸.

En concreto, las 5S son:

Seiri (Organización)

Seiton (Orden)

Seiso (Limpieza)

Seiketso (Control visual)

Shitsuke (Disciplina y Hábito)

Algunas ventajas que se logran con las 5S son:

- ✓ Más espacio
- ✓ Un lugar de trabajo del que sentirse orgulloso
- ✓ Mejor imagen ante posibles clientes
- ✓ Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas
- ✓ Mayor conocimiento del puesto de trabajo

Para aplicar los principios de las 5S es conveniente que se implique a los trabajadores a través de equipos de mejora que pueden debatir la mejor forma de aplicar estos principios. De esta forma, se obtienen conocimientos que se escapan al directivo a la vez que se puede conseguir una mayor implicación del trabajador con la empresa²⁹.

Veamos cada una de ellas por separado

I. SEIRI (ORGANIZACIÓN):

El objetivo de esta S es conseguir que en cada puesto de trabajo se disponga solo de las herramientas o materiales necesarios, de manera que se elimine todo aquello que pueda constituir un estorbo.

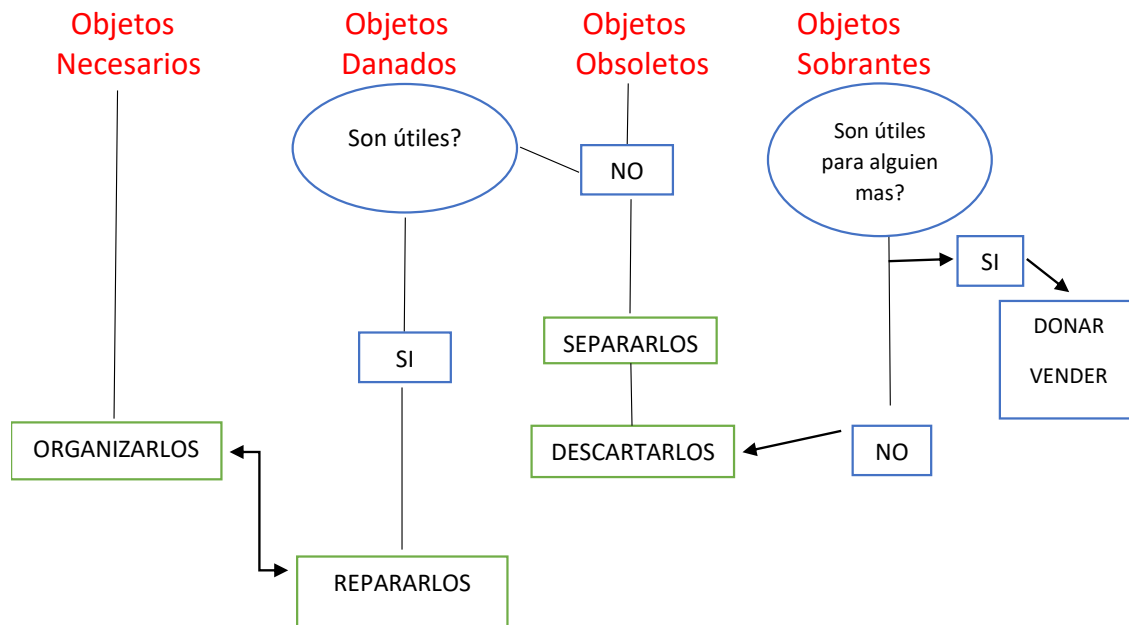
Por lo que concierne a la organización en Grimaldi Logística España se adopta, por ejemplo, un manual de procedimiento al cual se refieren todos los trabajadores. A mi también cuando empecé la práctica me enseñaron un manual para desarrollar mi trabajo de la manera más fácil y

²⁸ Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT "DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL"

²⁹ Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT "DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL"

rápida debido a la experiencia que los trabajadores han aportado a la empresa³⁰.

La siguiente figura muestra un ejemplo de lo que podrían ser los criterios para realizar esta tarea.



31

SEITON (ORDEN):

Una empresa no se puede permitir el que sus trabajadores pierdan tiempo buscando cosas que no se sabe dónde se han puesto, pues este es uno de los costes más fácilmente evitables de todos. Para prevenir este tipo de pérdida, se deberá hacer lo siguiente:

- ✓ Disponer de un espacio adecuado para cada elemento utilizado frecuentemente.
- ✓ Disponer de un espacio adecuado para elementos secundarios.
- ✓ Utilizar información visual, que le permita a una persona ajena identificar fácilmente la localización de los elementos.

³⁰ <http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2014/05/13/metodologia-5s-de-gestion-de-la-calidad/>
<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestion-y-control-de-calidad/metodologia-de-las-5s/>

³¹ Datos de elaboración propia

- ✓ Identificar el grado de utilidad de cada elemento con la finalidad de colocarlo de tal manera que disminuya movimientos innecesarios.
- ✓ Colocar la cantidad exacta que debe haber de cada artículo, esto para evitar errores.
- ✓ Crear medios para que cada artículo regrese a su lugar de origen una vez sea utilizado³².

Por lo que concierne la oficina de Valencia, tratándose de un espacio “pequeño”, el orden es muy importante por la oficina y por esta razón cada trabajador tiene organizada su mesa de manera ordenada según su propio trabajo y sus propia exigencia así que su trabajo pueda evaluarse de manera rápida y eficaz.

II. SEISO (LIMPIEZA):

- ✓ Integrar la limpieza como parte del trabajo
- ✓ Asumir la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo y rutinario
- ✓ Eliminar la diferencia entre operario de proceso y operario de limpieza.
- ✓ Eliminar las fuentes de contaminación, no solo la suciedad³³

También en este caso tratándose de un espacio “pequeño” la limpieza es muy importante para la oficina. Cada trabajador se ocupa de tener su espacio limpio y de hecho cada día, antes de salir del trabajo cada uno deja su espacio ordenado y limpio no obstante hay una empresa de limpieza que cada mañana se ocupa de la limpieza de la oficina.

Las ventajas de limpiar son:

- ✓ Mantener un lugar de trabajo limpio aumenta la motivación de los colaboradores
- ✓ La limpieza aumenta el conocimiento sobre el equipo
- ✓ Incrementa la vida útil de las herramientas y los equipos
- ✓ Incrementa la calidad de los procesos.
- ✓ Mejora la percepción que tiene el cliente acerca de los procesos y el producto.

³² Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT “DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL”

³³ Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT “DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL”

III. SEIKETSO (CONTROL VISUAL)

Consiste en poder distinguir, a ser posible de un vistazo, un estado normal de funcionamiento de la planta de un estado anormal. Si algo o alguien faltan o no están donde deberían estar, ese hecho debería de poder detectarse e identificarse con facilidad. Esta herramienta consiste en:

- ✓ Mantener el grado de organización, orden y limpieza alcanzado con las tres primeras fases; a través de señalización, manuales, procedimientos y normas de apoyo.
- ✓ Instruir a los colaboradores en el diseño de normas de apoyo.
- ✓ Utilizar evidencia visual acerca de cómo se deben mantener las áreas, los equipos y las herramientas.
- ✓ Utilizar moldes o plantillas para conservar el orden.

Las herramientas que se pueden utilizar para conseguir esto son:

- ✓ Carteles indicadores de zonas de almacenamiento.
- ✓ Delimitación de zonas de transporte o almacenamiento con pinturas en el suelo o en las paredes.
- ✓ Códigos de colores para delimitar zonas con distintos usos³⁴.

En la oficina de Valencia todo esto es posible gracias a las precedentes tareas (limpieza y orden), como ya especificado antes la oficina es pequeña entonces cada trabajador puede encontrar fácilmente lo que está buscando gracias al hecho de tener un espacio ordenado siempre de la misma manera y limpio.

IV. SHITSUKE (DISCIPLINA Y HÁBITO)

Para que todo lo anterior sea posible, es necesario que los trabajadores sean disciplinados en su aplicación. No obstante, la mejor forma de lograrlo es mediante la práctica adecuada de políticas de motivación y formación y la predicación con el ejemplo (no tengamos oficinas y despachos desordenados si queremos tener plantas de producción

³⁴ Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT “DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL”

ordenadas). Para este caso concreto, además es importante que los trabajadores participen en la generación de ideas sobre cómo aplicar estos principios, pues de esta forma los sentirán como algo más propio.

La disciplina consiste en:

- ✓ Establecer una cultura de respeto por los estándares establecidos, y por los logros alcanzados en materia de organización, orden y limpieza
- ✓ Promover el hábito del autocontrol acerca de los principios restantes de la metodología
- ✓ Promover la filosofía de que todo puede hacerse mejor
- ✓ Aprender haciendo
- ✓ Enseñar con el ejemplo
- ✓ Haga visibles los resultados de la metodología 5S³⁵

En la oficina de Valencia para desarrollar esto, se promueve la filosofía de mantener un espacio según la regla de las 5s logrando que todo se pueda trabajar mejor y además se enseña con el ejemplo. En mi caso cuando llegué para hacer la práctica me enseñaron con ejemplos diarios como las cosas se lograban mejor si trabajaba en un espacio limpio y sobretodo ordenado, la forma más rápida para hacer algo cuando mi espacio era ordenado y podría encontrar de manera rápida algo que necesitaba.

4.4. Implementación de las 5 S en Grimaldi Logística España (Valencia)

Después de todo esto podemos afirmar que en la oficina de Valencia del Grupo Grimaldi Logística España, se implementa el sistema de gestión de calidad de las 5 S, ya que, cada departamento maneja de manera organizada toda la información correspondiente a las embarcaciones, es decir, la información de cada barco es organizada por carpeta, por fecha específica y esta es guardada en cajones que están identificados por semanas, aparte de un respaldo en el ordenador con la misma información, de tal modo que es fácil obtener cualquier detalle por más antigüedad que tenga. De igual forma se implementa, la limpieza, control

³⁵ Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT "DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL"

visual y disciplina ya que el espacio de trabajo es pequeño y si no se cumplieran estas reglas de las 5 S, nada funcionaría correctamente.

5. Circulo de calidad y su Implementacion en la organización

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua. Estas personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo.

La popularidad de los Círculos de Calidad se debe a que favorecen que los propios trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea productos o procesos³⁶.

Aunque el objetivo inicial de los círculos era mejorar la calidad, sus funciones se han extendido a la aportación de mejoras en cualquier faceta relacionada con el trabajo de sus miembros; Además, se trata de que, a través de este trabajo, mejoren las relaciones entre los miembros y entre éstos y sus superiores creando lugares de trabajo agradables que hagan que la vida sea valiosa y donde se respete al ser humano" y "ejercitar las capacidades de las personas y sacar a la luz su potencial ilimitado.

Su objetivo es determinar los problemas específicos, crear posibles métodos para solucionarlos, analizar las consecuencias de la aplicación de tales métodos y recomendar soluciones”.

³⁶ Que es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa. KAORU ISHIKAWA.

La misión de un Círculo puede resumirse en:

- Contribuir a la mejora y desarrollo de la empresa.
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

Considerando todas las ideas propuestas en el Sistema de las 5 S y los círculos de calidad para mejora del sistema de gestión de calidad puedo afirmar que implementar los círculos de calidad cualquier organización sería beneficioso, ya que se implementa un sistema de autoevaluación en donde un grupo de empleados son los que realizan actividades de control de calidad, autodesarrollo, desarrollo mutuo control y mejora continua dentro de su ambiente del trabajo³⁷.

5.1 Implementación de los círculos de calidad en Grupo Grimaldi Logística España

De acuerdo a la experiencia obtenida en Grupo Grimaldi Logística Valencia, puedo decir que se siguen los círculos de calidad en cada uno de los departamentos de la organización.

A continuación explicaré la función de cada departamento, principalmente de el departamento donde he tenido la posibilidad de hacer la práctica y asistir en primera persona, este es el departamento short sea shipping, el cual está compuesto por 5 personas (2 comerciales, y 3 personas encargadas de la documentación de import y de export). En este departamento realizábamos reuniones, en horario laboral, cada mes con el objetivo de analizar los problemas que se presentaban, propuestos por nosotros o por la dirección, discutir entre nosotros y crear posibles métodos para solucionar dichos problemas, analizar la consecuencia de este método y recomendar soluciones. Las reuniones no tienen un tiempo de duración establecido así que cada uno puede tener todo el tiempo para exponer eventuales problemas y buscar la solución más adecuada, en todo el tiempo que participe en estas reuniones, nunca los trabajadores han aprovechado de este tiempo

³⁷ Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual. “LOS CÍRCULOS DE CALIDAD”

“libre” para el ocio, sino para realmente para encontrar una mejoría para la empresa y específicamente para que el departamento siga funcionando bien. Tal como dije anteriormente, las reuniones no tienen un tiempo establecido pero, en caso de cualquier emergencia la central esta autorizada a interrumpir las reuniones para resolver las necesidades de los clientes, aunque en la mayoría de los casos no sucede porque la reuniones son hechas generalmente el día martes ya que solo se trabaja con el import entonces es el día donde se encuentran menos problemas.

En este departamento compuesto por 5 personas puedo afirmar que se trabaja en grupo aunque cada uno tiene su función laboral, puedo afirmar que se forma un círculo entre los miembros del departamento; a pesar de que cada uno tiene una función específica, cada uno de ellos esta formado para desempeñar el trabajo del otro, ya que en caso de que falte algún miembro del equipo siempre está alguien igualmente preparado que lo puede sustituir.

La dirección de la empresa favorece el desarrollo de estas reuniones, impartiendo un sistema de incentivos cada vez que el departamento mejora su calidad o sigue teniendo una buena calidad vista por el cliente (vease punto 4.1 sistema de incentivos).

Todas las decisiones en las reuniones se toman de manera democrática respetando a el compañero, su trabajo y su manera de pensar.

Una cosa que considero que seria interesante ver en la empresa serian reuniones entre los departamentos de short sea shipping y el departamento de west africa.

El departamento de west africa esta compuesto también por 5 trabajadores que también hacen reuniones entre ellos todos los meses. Como ambos departamentos hacen lo mismo pero con clientes y destinos diferentes, las reuniones entre los dos departamentos podrían ser útiles para tener un intercambio de ideas, también porque puede pasar que un departamento tenga un problema que a lo mejor otro departamento ya ha solucionado entonces proponer esta solución para este tipo de problema no se presente nuevamente.

También sería interesante hacer reuniones entre los trabajadores de cada departamento (es short sea shipping) de Grimaldi logística España (Barcelona, Valencia y Madrid) para discutir el funcionamiento de cada una de las oficinas y discutir la manera de gestionar los procesos, de ahí surgirán diferentes puntos de vistas, problemas que hayan tenido en algún caso en particular y solución para el problema planteado. Por ejemplo: si alguna de las oficinas presenta un problema en particular con alguno de los procesos, se puede implementar el cambio de empleados entre oficinas o incluso asesoría de unos con otros para poder mejorar índice de satisfacción al cliente.

Aquí sería aun más importante el apoyo de la dirección para permitir estas reuniones pensando en algún incentivo para que se realicen estas reuniones, por ejemplo, que sean realizadas fuera del horario de trabajo, pagando un extra a cada trabajador y además lo que tendrá que viajar dar también un abono para la gasolina más una comida todos juntos así para favorecer aun un clima de armonía y tranquilidad entre los trabajadores sobretodo para aquellos trabajadores que fuera del horario de trabajo no le gusta mucho reunirse.

5.2 Gestión de proveedores.

La calidad total plantea un cambio en el enfoque en cuanto a relación con los proveedores.

En un sistema basado en la GTC se prefiere elegir una única fuente de suministro para cada producto con un contrato a largo plazo con el objetivo de lograr calidad en el producto a un precio razonable. Otra ventaja será la inspección porque será reducida y eventualmente eliminada. Se concede autonomía al proveedor para el diseño del producto, exigiéndosele simplemente que el producto cumpla satisfactoriamente sus funciones³⁸.

En Grimaldi Logística España El Responsable de Calidad selecciona las empresas suministradoras, que prestan servicios/sirven productos. Los

³⁸ Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT “DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL”

suministradores seleccionados se distinguen en base a los siguientes criterios:

A.- POR IMPOSICIÓN: Se procederá a subcontratar suministradores impuestos por el Armador de GRIMALDI LOGISTICA ESPAÑA o por corresponder a organismos oficiales o semioficiales. Así mismo se incluirán en este epígrafe los suministradores sean únicos en especialidad y no exista alternativa

B.- POR “EVALUACIÓN”: El resto de los suministradores se evaluarán mediante criterio interno, es decir, siempre y cuando no haya una NO CONFORMIDAD en el servicio prestado se seguirá trabajando con el proveedor.

El Responsable de Calidad elabora y mantiene al día una lista de suministradores aprobados, válida hasta la siguiente actualización.

Se pueden incluir o suprimir suministradores, en cualquier momento, sin necesidad de editar una lista nueva debido a su aparición, o desaparición, motivos de quiebras, suspensiones de pagos, cese de actividad. En caso de que una persona precise subcontratar servicios a empresas que no estén incluidas en la lista informarán a Calidad. Todo los responsables de los servicios de GRIMALDI LOGISTICA ESPAÑA, verifican de forma continua la calidad de los servicios subcontratados/productos comprados, emitiendo un Informe de No Conformidad en caso que se presenten no Conformidades.

Por los motivos explicados al principio del párrafo se aconseja, para seguir un sistema de Calidad Total, elegir siempre el mismo proveedor y no contractar proveedores nuevos si no se conocen con la suficiente profundidad porque en este caso se pasará de un sistema basado sobre la CT a un sistema tradicional donde el objetivo principal será obtener el precio más bajo (y no lograr calidad a un precio razonable); cada vez la empresa deberá inspeccionar los producto recibidos (lo que no pasa cuando ya conoces a tu proveedor); además en caso de que se decida contractar nuevos proveedores que no estén incluidos en la lista, estos últimos tendrán que ser aprobados por un departamento específico y por el responsable de los servicios que además tendrá que estudiar de forma

continúa la calidad de los servicios de los nuevos proveedores contratados para evaluar que siga la línea de calidad adoptada por Grimaldi Logística España.

5.3 Papel del departamento de calidad y apoyo de la alta dirección

En una empresa basada sobre la gestión total de la calidad, el departamento de calidad no solo sirve para inspeccionar sino también su función principal es coordinar a todos los departamentos en las tareas de mejora de la calidad³⁹. Por esta razón debe tener un peso importante en el organigrama, es por ello es por lo que observamos que el responsable de la calidad se encuentra justo por debajo de la alta dirección general no dependiendo del departamento de producción, y gracias a esta posición, el departamento de calidad tiene la posibilidad de servir de apoyo a toda la organización para mejorar la calidad.

Cuando hablamos de apoyo de la alta dirección nos referimos a un apoyo material que ésta da para mejorar la calidad y esto porque estamos hablando de una empresa muy grande donde no hay contacto directo entre la alta dirección y los empleados. Un ejemplo claro de la alta dirección para la mejora de la calidad es la reinversión de beneficios.

³⁹ Datos elaborados por: Transparencia Aula Virtual UPCT “DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL”

Consideraciones finales

El presente trabajo de fin de master está basado en la practica que realice en Grupo Grimaldi Logística España (sede en Valencia), específicamente en el departamento de Short sea. En ese periodo de 6 meses, analice todo el marco teórico que comprende el sistema de gestión de la calidad total y su implementación en la compañía analizando también sus problemática y proporcionando algunas posibles recomendaciones para mejorar la gestión de la calidad sobre 3 aspectos:

- Implementación de un Sistema de incentivos
- Contratación de los trabajadores
- Mejoría en la Gestión del proceso, mediante la implementación de las 5 S y los Círculos de calidad.

Para evaluar esto analicé varios aspectos: en primer lugar, he definido la gestión total de la calidad pasando al análisis de la empresa, incluyendo su historia y como ésta implanta la GTC en todos los los niveles de la organización hasta conseguir que todas las personas que conforman la empresa trabajen para lograr el mismo objetivo y obtener la máxima calidad.

Después de todo el análisis realizado puedo decir que a través del sistema de ISO 9001, la empresa dispone de un buen sistema de calidad que le ha permitido crecer como organización, expandirse y posicionarse como una de las principales empresas de logística en Europa.

Bibliografía y Sitografía

- eoi.es/blogs/mtelcon/2014/05/13/metodologia-5s-de-gestion-de-la-calidad/
- *Gestión de la calidad* (2ª edición) 2006. ANEOR ediciones. Manual de Normas UNE.
- grimaldi.napoli.it/pdf/REPORT%20ITALIANO%202016.pdf
- <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestion-y-control-de-calidad/metodologia-de-las-5s/>
- nueva-iso-9001-2015.com/2014/10/iso-9001
- *Que es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa.* KAORU ISHIKAWA. Traducción del japonés al inglés por David J. Lu. Traducción Margarita Cardenas. Grupo Editorial Norma
- Romero Arturo Luis. (2007, agosto 10). *Evolución de la calidad, ISO 9000 y otros conceptos de calidad.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-de-la-calidad-iso-9000-y-otros-conceptos-de-calidad/>
- *Transparencia Aula Virtual UPCT “DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL”*
- *Transparencia Aula Virtual UPCT “INSTRUMENTO DE DISEÑO”*
- *TRATADO DE LA CALIDAD TOTAL.* Dirigido por Vincent Laboucheix, revisión y adaptación Angel Pola Maseda, traducido por Purificación y Jose M. Suarez. NORIEGA EDITORES.
- wikipedia.org/wiki/Roll-on/roll-off

Agradecimientos

Al final de este trabajo, es importante para mí que dé algunas gracias

Agradezco al profesor Ángel R. Martínez Lorente a lo que expreso mi más sincera gratitud por el profesionalismo y la disponibilidad mostrados para la redacción de este trabajo.

También agradezco a la profesora Olga Rodríguez Arnaldo por la disponibilidad y la paciencia demostradas durante todos estos meses y sobre todo por haberme ayudado en la realización del proyecto de práctica en la empresa de mi elección.

Agradezco a nuestra coordinadora del Master, Anna Gargiulo siempre disponible para la resolución de cualquier problema.

A mi gerente de práctica Francesco De Candia, mentor en esta experiencia que me formó y me enriqueció tanto a nivel profesional como personal. A él mi más sincero agradecimiento por creer en mi potencial y por darme esta oportunidad.

Gracias a Pilar, Marco, Giuliana y Aldo, colegas y amigos por su paciencia y disponibilidad, pero sobre todo gracias por creer siempre en mí.

También quiero agradecer a todos los colegas de Grimaldi Logística España (Valencia) siempre afectuosos y disponibles.

Un agradecimiento especial para Laura, una colega, pero, sobre todo, una amiga, mi punto de referencia durante seis meses que desde el primer día me hizo sentir como en casa, siempre lista para ayudarme y dar consejos.

Para mi madre, mi padre y a Ilaria, que incluso en esta experiencia han sido fundamentales. Son capaces de estar siempre presentes, incluso si están distantes, y, por lo tanto, sobre todo gracias a ellos si hoy he conseguido este otro objetivo.

Para toda mi familia, mis tíos, mis primos y mi cuñado Antonio siempre están listos para animarme a emprender nuevas aventuras.

Gracias a mis abuelas. Si soy la persona que soy hoy, es gracias a su presencia constante y sus enseñanzas.

Tía Matilde, gracias porque siempre crees en mí, porque siempre estás dispuesta a escucharme y siempre estás dispuesta a darme consejos.

A mi pequeño sobrino Jacopo, gracias porque son dos años que has enriquecido aún más nuestra vida con alegría.

A mis amigos Gaetano y Enrico, gracias por vuestra paciencia, pero sobre todo gracias por estar siempre y desde siempre y por lograrlo también a distancia. Para mí, vuestra presencia siempre ha sido de gran importancia.

Gracias a los amigos de la aventura pasada, Giò, Michele Fabrizio y Anna, que a pesar de que la vida nos ha llevado a ser distantes, siempre me han animado y motivado.

A Martina, Anastasia, Anna y Paola que a pesar del cambio que ha implicado nuestras vidas lograste estar presente en este mi nuevo camino.

Gracias a Stefano y Mirko por el afecto que me habéis demostrado en estos años, pero especialmente por las grandes risas.

A Gaia, Martina y Alessandra, colegas y amigos especiales con quienes seguramente todavía tendré que compartir alguna otra experiencia.

Gracias a Maria y Vittoria por la gran estima que tienen por mí y por animarme en todas mis experiencias.

Para Alessia y Carlo, gracias por apoyarme y perdurar en esta aventura. Sin vosotros estoy seguro de que no habría sido lo mismo.

A Cynthia y a Camila, fuisteis mis compañeras de piso durante seis meses, pero sobretodo dos grandes amigas. Gracias por las hermosas noches que pasamos juntos y por haber estado allí en estos meses en Valencia.

Para Alejandro, siempre atento, educado y cariñoso. Gracias por todo lo que hizo por mí, pero sobre todo gracias por escucharme y por entenderme.

Gracias también a mis profesores de baile, Christopher e Isa y a los fantásticos amigos conocidos en esta experiencia, en especial, gracias a

Irene la tía de Cartagena por haberme hecho descubrir la ciudad y por haberme enseñado el español.

Gracias a todas las personas conocidas aquí, Francisco, Alba, Arantxa y muchas más. Gracias por permitirme entrar, aunque por poco, en vuestras vidas.

A Giulia, Andrea, Laura, Carlo, Valerio, Marco, Valentina, Giovanna, Elisa, Luca, Francesco, Federica, Fortunato y a todos los demás. Gracias por compartir esta aventura juntos.

Un agradecimiento también a mis compañeros de master que han hecho este recorrido aún más especial.

Un agradecimiento, al final, para mí, que decido siempre de emprender nuevas aventuras y decido de no rendirme nunca.