

**HERRAMIENTAS DE ALTA GERENCIA APLICADAS A LA
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

Sinergia.

Ing. Maria Teresa Segura Segura

Ing. Eder Elías Padilla Rodríguez

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2007

**HERRAMIENTAS DE ALTA GERENCIA APLICADAS A LA
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

Sinergia.

Monografía para optar al título de especialista en Alta Gerencia.

Ing. Maria Teresa Segura Segura

Ing. Eder Elías Padilla Rodríguez

Director:

Ing. Edgar Alfonso Velásquez Venegas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2007**

RESUMEN

Título: HERRAMIENTAS DE ALTA GERENCIA APLICADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD *

Autores:

Ing. María Teresa Segura Segura.- Ing. Industrial.
Ing. Eder Elías Padilla Rodríguez.- Ing. Químico **

Palabras claves:

Sistema de Gestión de Calidad, Mejora continua, Procesos, Excelencia en la gestión.

Descripción:

Con el propósito de promover la transferencia de conocimiento adquirido en la especialización de Alta Gerencia de la Universidad Industrial de Santander se formula el establecimiento de herramientas gerenciales a través de la implementación del sistema de gestión de calidad en las empresas.

El documento se desarrolla conforme con el ciclo Deming (PHVA) en los procesos de Gestión Gerencial, Gestión de Mejoramiento Continuo, Gestión Financiera, Gestión de Investigación y Desarrollo, Gestión de Mercadeo y Servicio al Cliente, Gestión Logística, Gestión de Operaciones, Gestión del Talento Humano, Gestión Social, Gestión de la Información y Gestión Contable.

Como guía para la implementación del Sistema de Gestión, se desarrollaron veintiocho (28) herramientas, que se pretende sirvan como modelo a los empresarios, trabajadores, consultores, y a todos aquellos interesados en mejorar la competitividad empresarial.

El documento se desarrollará en cuatro (4) capítulos centrales conformes con los fundamentos de la norma ISO 9001 versión 2000.

En el primer capítulo, se plantearán los diferentes aspectos necesarios para la implementación del sistema. Las herramientas para elaborar el diagnóstico, el plan de trabajo y la sensibilización necesaria para que desde el mismo momento en que la gerencia tome la decisión de iniciar el proceso, se fortalezca la cultura de calidad como plataforma de la excelencia empresarial.

Los siguientes tres (3) capítulos contendrán las herramientas gerenciales consideradas para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, ejemplos y aspectos claves a tener en cuenta para su mejor aprovechamiento, a través de los procesos de dirección, realización y soporte anteriormente identificados.

Finalmente se espera que los planteamientos, herramientas y enfoques formulados contribuyan a la mejora de la competitividad empresarial, como fuente de construcción de una sociedad mejor.

* Monografía de Grado.

** Facultad de Ingeniera Físico-Mecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia.- Director: Edgar Velásquez Venegas- Ingeniero Industrial.

ABSTRACT

Title:

HIGHT MANAGEMENT TOOLF APPLIED TO THE MANGEMENT QUALITY SYSTEM.*

Authors:

Ing. María Teresa Segura Segura.- Industrial Engineer.

Ing. Eder Elías Padilla Rodríguez.- Chemistry Engineer.**

Keywords:

Quality Management System, Continuous Quality Checking, Processes, Excellence in Management.

Description:

With the purpose of promoting the transfer of knowledge acquired in the High Management Specialization of the Universidad Industrial de Santander management tools are formulated through the implementation of the Quality Management System in the companies.

The document is developed according to the Deming Cycle (PHVA) in the processes of management, Continuous Quality Management, Financing Management, Research Management and Development, Marketing Management and Customer Service, Logistics, Operations Management, Human Talent Management, and Accounting Management.

As a guide for the implementation of Management System, Twenty eight tools were developed, they will serve as blueprints to Entrepreneurs, workers, consultants, and all people interested in upgrading competitiveness in the company field.

The document will be developed n four central chapters according to the norm ISO 9001 version 2000.

In the first chapter, the different aspects for the implementation of the system. The tools to elaborate the diagnostic, the working plan and the necessary sensibilization so from the very moment in which management takes the decision to begin the process the culture of quality will be strengthened as a platform of management Excellency.

The following three (3) chapters will include the Managing tools used in the implementation of Quality Management System, examples and Key aspects to bear in mind for its best use, through processes of direction, implementation and support previously identified.

Finally the literature will contribute to the upgrading of Management competitiveness as a source for a better society.

* Monography

** Faculties of Mechanics and Physics Engineering – School Industrial and Business Studies.- Director Edgar Alfonso Velásquez Venegas

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, a nuestros padres, a nuestros seres queridos que nos apoyaron durante este proceso para alcanzar esta nueva meta en nuestras vidas como profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A DIOS que nos permitió culminar este nuevo proyecto.

A las directivas de SINERGIA TOTAL LTDA., por permitirnos desarrollar la monografía.

A la Universidad Industrial de Santander y sus docentes, por ofrecer sus conocimientos y compartir con nosotros sus experiencias.

Al Director del Proyecto Ing. Edgar Alfonso Velásquez Venegas, por sus valiosos aportes, acompañamiento permanente y dedicatoria incondicional durante el desarrollo del presente trabajo.

Al coordinador de la especialización de Alta Gerencia, Dr. Hernán Pabón Barajas, y al personal administrativo que hacen parte de la coordinación del posgrado por su colaboración.

A mis COMPAÑEROS y COMPAÑERAS, de posgrado que fueron parte fundamental en el aprendizaje.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBELA.....	5
2. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL PROYECTO.....	6
3. JUSTIFICACIÓN.....	7
4. OBJETIVOS.....	9
4.1 OBJETIVOS GENERALES.....	9
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	10
5.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	10
5.2 MISIÓN.....	10
5.3 VISIÓN.....	11
5.4 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	11
5.5 ORGANIGRAMA.....	11
6. MARCO REFERENCIAL.....	12
6.1 MARCO CONTEXTUAL.....	12
6.2 MARCO CONCEPTUAL.....	13
6.3 MARCO TEÓRICO.....	15
6.4 MARCO LEGAL.....	16

7. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.....	19
7.1 PLANEACIÓN DEL PROYECTO.....	23
7.1.1 Decisión de iniciar el proyecto.....	25
7.1.2 Cultura de Mejoramiento Continuo.....	39
7.1.3 Revisión gerencial inicial (Diagnóstico)	48
7.2 PROCESOS DE DIRECCIÓN.....	61
7.2.1 Gestión Gerencial.....	61
7.2.2 Gestión de Mejoramiento Continuo.....	89
7.2.3 Gestión Financiera.....	120
7.3 PROCESOS DE REALIZACIÓN (Cadena de valor).....	124
7.3.1 Gestión de Investigación y Desarrollo.....	124
7.3.2 Gestión de Mercadeo y Atención al Cliente.....	132
7.3.3 Gestión de Operaciones.....	141
7.3.4 Gestión Logística.....	151
7.4 PROCESOS DE SOPORTE.....	176
7.4.1 Gestión del Talento Humano.....	176
7.4.2 Gestión Social.....	207
7.4.3 Gestión de la Información.....	212
7.4.4 Gestión Contable.....	218
8. CONCLUSIONES.....	220
9. REFLEXIÓN SOBRE LA ADECUADA IMPLEMENTACIÓN.....	224
10. RECOMENDACIONES.....	227
11. BIBLIOGRAFÍA.....	229

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional SINERGIA TOTAL LTDA.....	11
Figura 2. Etapas de Implementación del Sistema.....	19
Figura 3. Mapa de Procesos.....	24
Figura 4. Herramientas Gerenciales para la Decisión de Iniciar el Proyecto.....	25
Figura 5. Herramientas Gerenciales para la Cultura del Mejoramiento Continuo.....	39
Figura 6. Herramientas Gerenciales para Revisión Gerencial Inicial.....	48
Figura 7. Herramientas Gerenciales para la Gestión Gerencial.....	61
Figura 8. Herramientas Gerenciales para la Gestión de Mejoramiento Continuo.....	89
Figura 9. Herramientas Gerenciales para la Gestión Financiera.....	120
Figura 10. Herramientas Gerenciales para la Gestión de Investigación.....	124
Figura 11. Herramientas Gerenciales para la Gestión de Mercadeo.....	132
Figura 12. Herramientas Gerenciales para la Gestión Logística.....	141
Figura 13. Herramientas Gerenciales para la Gestión de Operaciones.....	151
Figura 14. Herramientas Gerenciales para la Gestión del Talento Humano.....	177
Figura 15. Herramientas Gerenciales para la Gestión Social.....	207
Figura 16. Herramientas Gerenciales para la Gestión de la Información.....	212
Figura 17. Herramientas Gerenciales para la Gestión Contable.....	218

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Planeación del Proceso Gestión Gerencial.....	62
Cuadro 2. Planeación del Proceso Gestión de Mejoramiento Continuo.....	90
Cuadro 3. Planeación del Proceso Gestión Financiera.....	123
Cuadro 4. Planeación del Proceso Gestión de Investigación y Desarrollo.....	125
Cuadro 5. Planeación del Proceso Gestión de Mercadeo y Atención.....	133
Cuadro 6. Planeación del Proceso Gestión Logística.....	142
Cuadro 7. Planeación del Proceso Gestión Operacional.....	152
Cuadro 8. Planeación del Proceso Gestión del Talento Humano.....	178
Cuadro 9. Planeación del Proceso Gestión Social.....	209
Cuadro 10. Planeación del Proceso Gestión de la Información.....	213
Cuadro 11. Planeación del Proceso Gestión Contable.....	219

LISTA DE HERRAMIENTAS

	Pág.
Herramienta 1. Guía para el Análisis de Beneficios del Proyecto.....	26
Herramienta 2. Estimación del Valor Agregado y Reducción de costos.....	33
Herramienta 3. Manejo del Cambio.....	40
Herramienta 4. Sensibilización para la Implementación del Proyecto.....	43
Herramienta 5. Cultura de Mejoramiento Continuo.....	45
Herramienta 6. Revisión Gerencial Inicial (Diagnóstico).....	59
Herramienta 7. Plan de trabajo.....	53
Herramienta 8. Control de Avance del Proyecto.....	54
Herramienta 9. Planeación Estratégica.....	63
Herramienta 10. Control de Documentos.....	91
Herramienta 11. Control de Registros.....	99
Herramienta 12. Auditorias Internas.....	106
Herramienta 13. Acciones de Mejora.....	114
Herramienta 14. Gestión Financiera.....	121
Herramienta 15. Protocolo de Investigación.....	126
Herramienta 16. Gestión de Mercadeo.....	134
Herramienta 17. Servicio al Cliente.....	138
Herramienta 18. Planeación de la Producción.....	143

Herramienta 19.	Mantenimiento de infraestructura.....	147
Herramienta 20.	Control de Calidad.....	149
Herramienta 21.	Compras de bienes y servicios.....	153
Herramienta 22.	Selección de Proveedores.....	159
Herramienta 23.	Almacenamiento y Despachos.....	170
Herramienta 24.	Selección de Personal.....	179
Herramienta 25.	Desarrollo de Personal.....	191
Herramienta 26.	Bienestar y Comunicaciones.....	198
Herramienta 27.	Gestión Social.....	208
Herramienta 28.	Software del Sistema de Gestión.....	214

RESUMEN

Título: HERRAMIENTAS DE ALTA GERENCIA APLICADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.*

Autores:

Ing. María Teresa Segura Segura.- Ing. Industrial.
Ing. Eder Elías Padilla Rodríguez.- Ing. Químico.**

Palabras claves:

Sistema de Gestión de Calidad, Mejora continua, Procesos, Excelencia en la gestión.

Descripción:

Con el propósito de promover la transferencia de conocimiento adquirido en la especialización de Alta Gerencia de la Universidad Industrial de Santander se formula el establecimiento de herramientas gerenciales a través de la implementación del sistema de gestión de calidad en las empresas.

El documento se desarrolla conforme con el ciclo Deming (PHVA) en los procesos de Gestión Gerencial, Gestión de Mejoramiento Continuo, Gestión Financiera, Gestión de Investigación y Desarrollo, Gestión de Mercadeo y Servicio al Cliente, Gestión Logística, Gestión de Operaciones, Gestión del Talento Humano, Gestión Social, Gestión de la Información y Gestión Contable.

Como guía para la implementación del Sistema de Gestión, se desarrollaron veintiocho (28) herramientas, que se pretende sirvan como modelo a los empresarios, trabajadores, consultores, y a todos aquellos interesados en mejorar la competitividad empresarial.

El documento se desarrollará en cuatro (4) capítulos centrales conformes con los fundamentos de la norma ISO 9001 versión 2000.

En el primer capítulo, se plantearán los diferentes aspectos necesarios para la implementación del sistema. Las herramientas para elaborar el diagnóstico, el plan de trabajo y la sensibilización necesaria para que desde el mismo momento en que la gerencia tome la decisión de iniciar el proceso, se fortalezca la cultura de calidad como plataforma de la excelencia empresarial.

Los siguientes tres (3) capítulos contendrán las herramientas gerenciales consideradas para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, ejemplos y aspectos claves a tener en cuenta para su mejor aprovechamiento, a través de los procesos de dirección, realización y soporte anteriormente identificados.

Finalmente se espera que los planteamientos, herramientas y enfoques formulados contribuyan a la mejora de la competitividad empresarial, como fuente de construcción de una sociedad mejor.

* Monografía

** Facultad de Ingeniería Físico-Mecánica. – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Director Edgar Alfonso Velásquez Venegas

ABSTRACT

Title:

HIGHT MANAGEMENT TOOLF APPLIED TO THE MANGEMENT QUALITY SYSTEM.*

Authors:

Ing. María Teresa Segura Segura.- Industrial Engineer.

Ing. Eder Elías Padilla Rodríguez.- Chemistry Engineer.**

Keywords:

Quality Management System, Continuous Quality Checking, Processes, Excellence in Management.

Description:

With the purpose of promoting the transfer of knowledge acquired in the High Management Specialization of the Universidad Industrial de Santander management tools are formulated through the implementation of the Quality Management System in the companies.

The document is developed according to the Deming Cycle (PHVA) in the processes of management, Continuous Quality Management, Financing Management, Research Management and Development, Marketing Management and Customer Service, Logistics, Operations Management, Human Talent Management, and Accounting Management.

As a guide for the implementation of Management System, Twenty eight tools were developed, they will serve as blueprints to Entrepreneurs, workers, consultants, and all people interested in upgrading competitiveness in the company field.

The document will be developed n four central chapters according to the norm ISO 9001 version 2000.

In the first chapter, the different aspects for the implementation of the system. The tools to elaborate the diagnostic, the working plan and the necessary sensibilization so from the very moment in which management takes the decision to begin the process the culture of quality will be strengthened as a platform of management Excellency.

The following three (3) chapters will include the Managing tools used in the implementation of Quality Management System, examples and Key aspects to bear in mind for its best use, through processes of direction, implementation and support previously identified.

Finally the literature will contribute to the upgrading of Management competitiveness as a source for a better society.

* Monography

** Faculties of Mechanics and Physics Engineering – School Industrial and Business Studies.- Director Edgar Alfonso Velásquez Venegas

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son la principal causa que explica la creación de riqueza.

Peter Drucker.

El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea en características de eficiencia y eficacia de la organización.

En un mundo en constante evolución, las técnicas y métodos de gestión deben actualizarse para dar respuesta a las nuevas inquietudes y necesidades. La creatividad es el mayor recurso existente y debe ser convenientemente utilizado para generar nuevas herramientas e instrumentos de gestión.

Una empresa es un organismo complejo e integral que desempeña una amplia gama de actividades operativas con el objetivo de obtener beneficios económicos y sociales. Para ello, utiliza una serie de recursos humanos, materiales e intelectuales que coordinados eficientemente generan los resultados planeados por la gestión. Entonces, no es necesario inferir la existencia de un sistema organizacional compuesto por una serie de subsistemas que agrupan, cada uno de forma peculiar, los recursos empresariales y que a su vez interactúan entre sí de una manera muy activa.

La nueva gestión empresarial debe obedecer a ciertos límites y requisitos relacionados con nuevos estándares de calidad, que parten de las mismas exigencias del consumidor, pero, con la consigna de no sacrificar la rentabilidad de la empresa en el proceso.

Estas acciones deben agruparse en lo que suele denominarse un sistema de gestión, definición que apoya la idea de que deben desarrollarse de una manera sistemática, ya que de otra forma, no solamente perderían todo su valor, sino que incluso podrían generarse perjuicios en su aplicación.

No existiendo entre las últimas y más modernas técnicas de gestión ninguna que no haga hincapié en la fundamental necesidad de lograr altos niveles de calidad, tanto por la calidad en si y la satisfacción que ello implique para los consumidores, sino también para lograr mayores niveles de productividad y menores costos de producción, logrando de tal forma mayores niveles de rentabilidad para la empresa.

Con la aplicación de herramientas de Alta Gerencia a la Gestión de Calidad se pretende dar ese paso. Ello no implica dejar de lado los importantes aportes efectuados por los grandes maestros y consultores de la calidad, llámense estos Deming, Juran, Ishikawa, Feigenbaum, Oakland, Taguchi y Mizuno entre otros, sino partiendo de sus aportaciones y de la experiencia en el campo de la consultoría, tratar de generar un salto cualitativo en lo relativo a la calidad y su gestión.

Lograr construir una empresa de alta competitividad implica conocer muy bien como funcionan los procesos internos en las empresas y las herramientas para gerenciarlos.

Con el propósito de promover la transferencia de conocimiento adquirido en la especialización de Alta Gerencia de la Universidad Industrial de Santander se formula el establecimiento de herramientas gerenciales prácticas a través de la implementación del sistema de gestión de calidad en las empresas.

El documento se desarrollará en cuatro (4) capítulos centrales conformes con el ciclo Deming (PHVA) fundamento de la norma ISO 9001:2000.

En el primer capítulo, se plantearán los diferentes aspectos necesarios para la implementación del sistema. Las herramientas para elaborar el diagnóstico, la determinación de la metodología de trabajo y etapas del proceso, así como la sensibilización necesaria para que desde el mismo momento en que la gerencia tome la decisión de iniciar el proceso se fortalezca la cultura de calidad como plataforma de la excelencia empresarial.

Los siguientes tres (3) capítulos contendrán las herramientas gerenciales consideradas para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, ejemplos y aspectos claves a tener en cuenta para su mejor aprovechamiento.

Finalmente se espera que los planteamientos, herramientas y enfoques formulados contribuyan a la mejora de la competitividad empresarial, como fuente de construcción de una sociedad mejor.

Llegar a lograr el triunfo en materia de calidad requiere un fuerte liderazgo, pero también hacer uso de un muy lúcido pensamiento estratégico que haga factible la concreción de la excelencia no como una meta a alcanzar, sino como un camino a transitar.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Todavía son muchas las empresas que consideran que la implementación de un sistema de calidad se trata de una moda pasajera que no les incumbe, o que buscan únicamente una certificación para lucir en sus catálogos. Otras fracasan al implantar Procesos de Mejora mal enfocados y superficiales, basados en ideas incorrectas, que acaban siendo abandonados con la consiguiente frustración y el convencimiento de que todo el movimiento acerca de la calidad no sirve para nada.

Las organizaciones con un planteamiento tan limitado no conseguirán avanzar mucho en el camino hacia la excelencia ya que se vuelcan en la obtención de la certificación sin introducir cambios sustanciales en la cultura de la empresa.

Cuando una organización decide acercarse a la gestión de calidad, con frecuencia comete el error de considerar únicamente algún aspecto parcial de la misma en lugar de utilizar un planteamiento global.

Un proceso de mejora de la calidad debe ser emprendido a conciencia, con un planteamiento completo en el que no se quede al margen ningún ámbito de la gestión empresarial, con la seguridad de que todos los esfuerzos y recursos consumidos se verán sobradamente compensados si el proceso se implanta con seriedad.

Una aplicación a medias de un proceso de mejora de la calidad sólo puede conducir a un éxito también parcial o al más absoluto fracaso. Para alcanzar un éxito completo se requiere una visión global, que afecte a todas y cada una de los

procesos que se llevan a cabo en la empresa y que introduzca un cambio profundo en la forma de hacer y en la cultura de la organización.

La implementación de un sistema de calidad bajo la norma ISO 9001, contiene requisitos mínimos que una empresa debe tener para poder competir en igualdad de condiciones con otras empresas que ya poseen un sistema de calidad, pero al final será la excelencia en la gestión de sus procesos lo que les dará una verdadera ventaja competitiva.

La mejor forma de alcanzar la certificación es como consecuencia de un enfoque mucho más amplio y no como un fin en si mismo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Es frecuente que las organizaciones encuentren inconvenientes para implementar un sistema de gestión de calidad, debido a la dificultad para comprender y aplicar la norma e integrarla con las demás herramientas administrativas.

Debido a lo anterior se ha evidenciado la necesidad de aplicar herramientas gerenciales que faciliten a las organizaciones implementar el sistema de gestión de calidad, introduciendo un cambio profundo en la cultura de la organización, proporcionando beneficios directos, contribuyendo decididamente a lograr la estrategia empresarial y a mejorar la competitividad, consideraciones que tienen gran importancia para la empresa misma, sus clientes, sus proveedores y otras partes interesadas.

2. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL PROYECTO.

El desarrollo de la monografía contempla la aplicación de herramientas gerenciales al modelo de implementación del sistema de gestión de calidad a través del establecimiento de metodologías, procedimientos, formularios, gráficos y ejemplos, para cada uno de los procesos identificados conforme al ciclo Deming (PHVA) en que se fundamenta la norma ISO 9001 a saber; Gestión Gerencial, Gestión de Mejoramiento Continuo, Gestión Financiera, Gestión de Investigación y Desarrollo, Gestión de Mercadeo y Servicio al Cliente, Gestión Logística, Gestión de Operaciones, Gestión del Talento Humano, Gestión Social, Gestión de la Información y Gestión Contable.

El proyecto pretende introducir un cambio en la cultura organizacional y contribuir al logro de la estrategia a través de la mejora de la competitividad empresarial.

El alcance del proyecto puede verse limitado por la complejidad que supone canalizar y plasmar en un documento toda la información, que constituya la base de actuación de las organizaciones. Si bien existen guías para la interpretación e implementación del sistema de gestión de calidad, estas se desarrollan de acuerdo con los requisitos mínimos de la norma ISO 9001. La información publicada al respecto de la evolución de los sistemas de gestión de calidad a las sugerencias de mejora planteadas en la norma ISO 9004 o la integración del sistema con las diferentes herramientas administrativas es poca y de magnitudes heterogéneas.

En definitiva las herramientas establecidas servirán como modelo que facilitara la implementación del sistema de gestión e integración con herramientas administrativas modernas, no obstante cada organización es un individuo con características propias y requerirá la adecuación de las herramientas en función de sus puntos fuertes y débiles, de sus objetivos futuros, y de la forma en que el entorno podría condicionar el alcanzarlos.

3. JUSTIFICACIÓN.

Sinergia total Ltda., es una empresa de consultoría empresarial que inició sus operaciones el 01 de Mayo del 2007. Durante el proceso de elaboración del Plan de Negocios, se identificó la necesidad de establecer herramientas metodológicas que sirvan como plataforma para la prestación de sus servicios.

El objetivo que justifica el interés por las empresas de consultoría es el asesoramiento para el análisis e implementación de técnicas de gestión y modos de dirección eficaces que agreguen valor a la organización fortaleciendo la gestión y el desarrollo de la competitividad.

Los consultores son creadores de valor y producen un efecto multiplicador en la economía. A través de ellos se incorporan a las empresas y organizaciones nuevas metodologías, ideas, capacidades y tecnologías.

En los últimos años, las empresas y organizaciones están reconociendo cada vez más la importancia que tiene la consultoría para mejorar su competitividad, desarrollando y poniendo en marcha soluciones necesarias para competir en un mercado más global.

La creciente necesidad de asesoramiento externo en la dirección de las empresas, especialmente de las PYME, referido a las actividades de organización empresarial, se encuentra influenciado en primer lugar por los procesos de expansión, mantenimiento o supervivencia de la empresa, tanto a nivel de productos como mercados y en segundo lugar, porque las diferentes coyunturas económicas pueden suponer un peligro para la empresa.

Una empresa de consultoría debe emplear todas las herramientas y filosofías que la

administración moderna ofrece: dirección estratégica, gestión moderna de recursos humanos, modelos de excelencia EFQM (Orientación hacia los Resultados , Orientación al Cliente , Liderazgo y Coherencia en los Objetivos , Gestión por Procesos y Hechos , Desarrollo e Implicación de las Personas , Aprendizaje, Innovación y Mejora Continua, Desarrollo de Alianzas , Responsabilidad Social, ...), Nuevas Tecnologías de la Información, gestión económico-financiera, gestión de relaciones con los clientes CRM, responsabilidad social, cuadro de mando integral, etc.

Crear un modelo que aplique las herramientas de Alta Gerencia a la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad como metodología de consultoría empresarial permite lograr la competitividad en las empresas suscitando un cambio substancial en la estructura completa, ya que al requerir registros minuciosos de todas las actividades operativas y administrativas, propicia la comunicación interna departamental, y la colaboración proactiva de grupos de trabajo de diferentes secciones de la compañía.

4. OBJETIVOS.

4.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseño de herramientas gerenciales aplicadas a la implementación del sistema de gestión de calidad, en las que se integran procedimientos, ilustraciones y ejemplos, que serán puestos al servicio de los consultores y en general del sector empresarial y todas las partes interesadas en la generación de valor y en la mejora de la competitividad de las organizaciones.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Transferir herramientas gerenciales a las organizaciones a través de su integración en la implementación del sistema de gestión de calidad.
- Proponer herramientas que faciliten a las organizaciones establecer el plan de trabajo para la implementación del sistema de gestión de calidad.
- Diseñar herramientas que permitan asegurar la implementación de la estrategia, estructuración de los procesos y mejoramiento continuo del sistema.
- Diseñar herramientas para gestionar los procesos de la cadena de valor de la organización, suministrando productos y/o servicios que satisfagan las necesidades del cliente.
- Diseñar herramientas para dar soporte a la organización a través de la gestión del talento humano, gestión social, sistemas de información y gestión contable.

5. MARCO INSTITUCIONAL.

5.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.

Dentro de la estrategia de competitividad de las Empresas y como parte de las políticas de desarrollo sostenible de las mismas, nace Sinergia Total Ltda., empresa especializada en promover soluciones orientadas a generar resultados concretos acordes con las necesidades de la industria, con el objeto de aportar conocimientos, metodologías y prácticas que agreguen valor a nuestros clientes.

El 04 de noviembre del 2005 se constituye mediante escritura pública No.1436 Sinergia Total Ltda., cuyo objeto social es el asesoramiento empresarial en materia de gestión, como consultoría profesional y la realización de estudios técnicos, investigativos y servicios integrales en actividades de arquitectura, ingeniería y actividades conexas de aseguramiento técnico.

Sinergia total Ltda., inicia sus actividades el 14 de Marzo del 2007 con la definición de los métodos de trabajo que utilizará para presentar propuestas de valor y llevar a cabo los proyectos de consultoría en implementación de sistemas de gestión.

Se encuentra ubicada en Bogotá en la Trv 93 No 53-32 B63 teléfono 4816588 y correo electrónico sinergiatotal@cable.net.com.

5.2 MISIÓN.

Sinergia total Ltda. es una empresa de consultoría y capacitación enfocada en brindar soluciones apropiadas a las necesidades de cada organización en la implementación administración y mejoramiento continuo de sistemas de gestión.

Contamos con un equipo de profesionales expertos en disciplinas múltiples del conocimiento de los negocios y de la industria, para contribuir a la gestión y competitividad de las organizaciones.

5.3 VISIÓN.

Ser una organización competitiva en el mercado de prestación de servicios profesionales, proporcionando a los clientes valor agregado para competir con eficacia en el entorno mundial.

5.4 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

A partir de la integridad de nuestra conducta, reuniendo nuestro talento y conocimiento, podemos construir en equipo soluciones innovadoras que agreguen valor a nuestros clientes generando confianza y promoviendo la excelencia.

5.5 ORGANIGRAMA

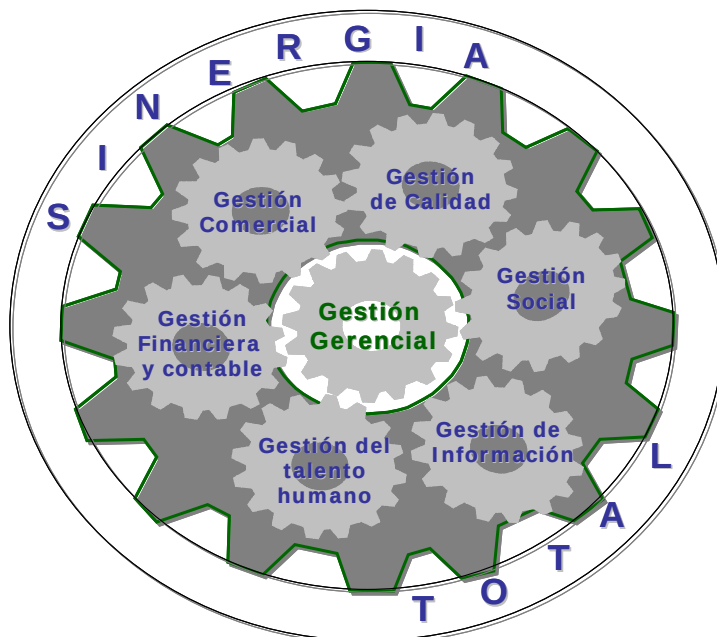


Figura 1. Estructura Organizacional SINERGIA TOTAL LTDA.

6. MARCO REFERENCIAL.

6.1 MARCO CONTEXTUAL

El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea en características de eficiencia y eficacia de la organización.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

Una empresa es un organismo complejo e integral que desempeña una amplia gama de actividades operativas con el objetivo de obtener beneficios económicos y sociales. Para ello, utiliza una serie de recursos humanos, materiales e intelectuales que coordinados eficientemente generan los resultados planeados por la gestión. Entonces, no es necesario inferir la existencia de un sistema organizacional compuesto por una serie de subsistemas que agrupan, cada uno de forma peculiar, los recursos empresariales y que a su vez interactúan entre sí de una manera muy activa.

Además, en el desarrollo normal de sus actividades, las empresas deben afrontar en todo momento ciertas condiciones de rigor extremo determinadas por variaciones internas, de la entidad misma; y variaciones externas, provenientes del entorno y normalmente fuera de control. Estos acontecimientos crean con urgencia la necesidad de una gestión empresarial capaz de lograr en cualquiera de estos momentos la mejor solución disminuyendo gradualmente la improvisación y el riesgo en la toma de decisiones.

De acuerdo con lo expresado, una buena gestión empresarial debe estar basada en la mejor preparación de los componentes humanos, materiales e intelectuales para afrontar los acontecimientos a través de los cuales dicha gestión se desarrolla, teniendo en cuenta su posible grado de variación. Es más, la nueva gestión empresarial debe obedecer a ciertos límites y requisitos relacionados con nuevos estándares de calidad, que parten de las mismas exigencias del consumidor, con la consigna de no sacrificar la rentabilidad de la empresa en el proceso.

Estas acciones deben agruparse en lo que suele denominarse un sistema de gestión, definición que apoya la idea de que deben desarrollarse de una manera sistemática, ya que de otra forma, no solamente perderían todo su valor, sino que incluso podrían generarse perjuicios en su aplicación.

Este sistema de gestión puede planificar separadamente los distintos aspectos de cada proceso para luego ser aplicados individual y sucesivamente por cada una de las áreas de la empresa; o planificar de forma simultánea los diferentes aspectos de cada uno de los procesos y que todos ellos forman parte de un sistema conjunto de gestión.

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

En los últimos años, las empresas y organizaciones están reconociendo cada vez más la importancia que tiene la consultoría para mejorar su competitividad, desarrollando y poniendo en marcha soluciones necesarias para competir en un mercado más global caracterizado por la complejidad.

Las empresas de consultoría se han ido consolidando, ampliando y diversificando sus servicios, respondiendo con eficacia y rigor al reto que ha planteado la competitividad empresarial.

A través de la consultoría se incorporan a las organizaciones nuevas metodologías, ideas y tecnologías que agregan valor a la empresa.

La dirección de la empresa, se ha visto presionada por un entorno hostil, en donde el efecto más destacable es que las técnicas de gestión y los modos de dirección convencionales se muestran ineficaces para orientar a la empresa en el entorno en que vive actuando.

En estas circunstancias se tiene un denominador común, que justifica el interés por las empresas de servicios de consultoría cuya finalidad es el asesoramiento para la toma de decisiones eficaces que se puedan producir en cada momento.

Para este fin el asesor estudiará el entorno competitivo en que la empresa funciona, y a la propia empresa como organización, haciéndose necesario crear un proceso que permita la estructuración del problema, así como analizar las ventajas e inconvenientes de las posibles líneas de actuación para alcanzar los resultados deseados.

La *Association of Managment Consulting Firms* (ACME) define el asesoramiento a la dirección como: Él servicio ofrecido por personas independientes y profesionales, o por un grupo organizado como compañía, cuya finalidad es la mejora de la gestión de las empresas, sea en general o referida a un área específica de la misma, incluyendo la identificación e investigación de problemas y/o oportunidades, recomendación de la acción apropiada y ayuda para llevar a la práctica dichas recomendaciones.

Así, pues, la consultoría en gestión de calidad, entendida en una dimensión general, abarcaría todas las actividades de la empresa. Debe entenderse como algo inherente a cada una de las operaciones de proceso. En cualquier caso, para lograr una formulación eficaz de la estrategia de producción, se deben comprender las características y problemas de las otras áreas funcionales. La empresa puede concebirse como una cadena en la cual cada eslabón (cada área, cada subsistema o cada puesto) debe estar “cerrado” con la calidad adecuada. De no ser así, la cadena en su conjunto –la empresa- no cumplirá con los requisitos de calidad total.

La calidad entendida con una visión global, en la que el control de calidad es sólo un elemento más de la gestión de calidad, contempla un planteamiento unitario que involucra todas las actuaciones de la empresa, que tiene como objetivo lograr la competitividad de la empresa y enrumbar a la organización en el camino de la excelencia.

6.3 MARCO TEÓRICO

Todas las empresas no están en las condiciones ideales para iniciar un proceso de certificación, es por esto que la implementación debe partir de un diagnóstico que permita evaluar el grado de avance con respecto a los requisitos de la norma y a partir del mismo establecer el plan de trabajo conveniente.

La esencia del enfoque metodológico, puede ilustrarse como a continuación se indica, haciendo énfasis en la importancia de centrar cada proceso dando una especial relevancia a la competitividad del negocio, y desde ahí a los procesos.

Implementar el Sistema de Gestión de Calidad implica cumplir todos los requisitos de la norma ISO 9001, pero también implica enfocar los esfuerzos para darle importancia a la proyección estratégica, financiera y de competitividad del negocio. El mejoramiento continuo tiene como eje fundamental y estratégico el futuro crecimiento y competitividad de la empresa como organización generadora de riqueza para los accionistas y la sociedad.

Una manera sencilla de presentar en forma organizada lo que debe hacerse es este sentido, se apoya en el ciclo PHVM que corresponde al planear, hacer, verificar y Mejorar y que se aplicará a cada uno de los procesos identificados; Gestión Gerencial, Gestión Financiera, Gestión de Mejoramiento Continuo, Gestión de Investigación y Desarrollo, Gestión de Mercadeo y Atención al cliente, Gestión Logística, Gestión de Operaciones, Gestión del Talento Humano, Gestión de Información, Gestión Social y Gestión Contable.

Planificar la gestión de calidad, asegurando que se definan y cumplan los objetivos de calidad, y que se asignen los recursos para este efecto, dentro de un horizonte estratégico que dé prioridad a la vitalidad, robustecimiento y futuro del negocio: a la competitividad de la empresa.

Hacer las actividades según lo planificado, a partir de la toma de conciencia sobre la importancia de estar enfocados hacia el cliente y cumplir los requisitos, la asignación de responsabilidades y niveles de autoridad, la formación y el entrenamiento, la administración de la documentación y los registros, la gestión eficaz de las comunicaciones internas y externas, el control sobre las variables críticas relacionadas con las características de calidad de los productos y proceso.

Verificar los resultados contra lo planteado, considerando el seguimiento y la medición, la auditoría sobre los procesos del SGC, el control de las no conformidades, el control de las mediciones, el seguimiento al cumplimiento de los objetivos.

Mantener y Mejorar el desempeño, mediante el desarrollo de las acciones necesarias para atacar los problemas, tanto en su efecto e impacto, como en su causa y riesgo. Esto es: corregir, prevenir, mantener y/o mejorar los resultados.

6.4 MARCO LEGAL

La organización internacional de normalización (ISO) con sede en Ginebra, Suiza, es una federación que agrupa 147 organismos nacionales de normalización. De acuerdo con su condición de Organismo de Normalización en el país. La ISO, cuya misión es elaborar y publicar normas técnicas y guías internacionales que faciliten la competitividad de las empresas y agilicen el comercio internacional, ha publicado más de 13.500 normas técnicas. Pero, si duda alguna, la más conocida y que mayor impacto ha tenido en el mundo es la del Sistema de Gestión de la Calidad, más conocida como ISO9001.

Esta norma se ha constituido en el paradigma mundial de la calidad y su aceptación ha rebasado los mejores cálculos gracias, no solo a las ventajas internas que brinda a las entidades para la administración y gestión del negocio, sino también al prestigio mundial y reconocimiento que se alcanza. La ISO 9001 proporciona las herramientas y la estructura para que la empresa pueda generar confianza a sus clientes, lógicamente mejorando su competitividad y productividad. El sistema de gestión de calidad, inherente en la norma ISO 9001, genera un mecanismo de mejoramiento continuo y, sobre todo, exige la participación y compromiso de todas las personas de la empresa.

Para definir que es un sistema de gestión de la calidad, es necesario revisar el significado de cada uno de los conceptos por separado y recurrir a las definiciones establecidas en la norma NTC-ISO 9000.

- Sistema:** Conjunto de elementos relacionados o que interactúan entre sí.
- Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Sistema de gestión de la calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

De una manera más amplia, podemos definir un Sistema de Gestión de Calidad como la integración armónica de los elementos requeridos en una organización, para desarrollar la gestión en relación con la calidad. Dentro de éste se planifica el cumplimiento de los requisitos establecidos por los usuarios y por la ley para los productos y servicios, los procesos de la organización y se mejora continuamente el desempeño.

Un Sistema de Gestión de Calidad ISO9001 es quél que se ha elaborado basándose en la versión vigente de la norma de requisitos NTC-ISO-9001 pertenece a la familia de las normas ISO 9000, qu se han elaborado para ayudar a las organizaciones de todo tipo y tamaño en la implementación y operación de sistemas de gestión eficaces.

Los documentos de la familia de normas ISO 9000 son:

- La norma ISO 9000, que expone los conceptos, los principios, los fundamentos y el vocabulario de los sistemas de gestión de calidad.
- La norma ISO 9001, que especifica los requisitos para la implementación del sistema de gestión de calidad.
- La norma ISO 9004, que proporciona directrices para la mejora continua del desempeño global de una organización en términos de eficacia y eficiencia.
- La norma ISO 19011, que proporciona una orientación sobre la realización de las auditorias de los sistemas de gestión.

La norma NTC-ISO 9000 establece la base conceptual necesaria para la implementación de las normas NTC-ISO 9001 y NTC-ISO 9004. Las normas NTC-ISO 9001 y NTC-ISO 9004 se elaboraron para complementarse entre sí pero pueden utilizarse como documentos independientes.

Todas las entidades en operación ya disponen de una estructura de gestión y ésta debería ser la base sobre la que se construya el sistema de gestión de calidad. Incluso, durante el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la NTC-ISO 9001, las organizaciones pueden descubrir que ya están cumpliendo muchos de los requisitos incluidos en la norma, aunque no se haya dejado evidencia del modo en que los están cumpliendo.

7. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Las etapas previstas para el proceso de implementación, están planteadas en función de la lógica, desarrollo y mejora del negocio, y no desde el orden de los capítulos de la norma ISO9001. Puesto que se trata de adecuar los requisitos de la norma a los procesos de la organización, y no de imponer los requisitos por cumplirlos para poderse certificar.

I. PLANEACIÓN DEL PROYECTO

El equipo de trabajo debe analizar en conjunto con el gerente, la misión, visión, cultura, enfoque al cliente, desarrollo, crecimiento, amenazas, oportunidades, proyecciones de la empresa y su correlación con la gestión de calidad. A partir de este análisis se establece la política de calidad y define el plan de trabajo.

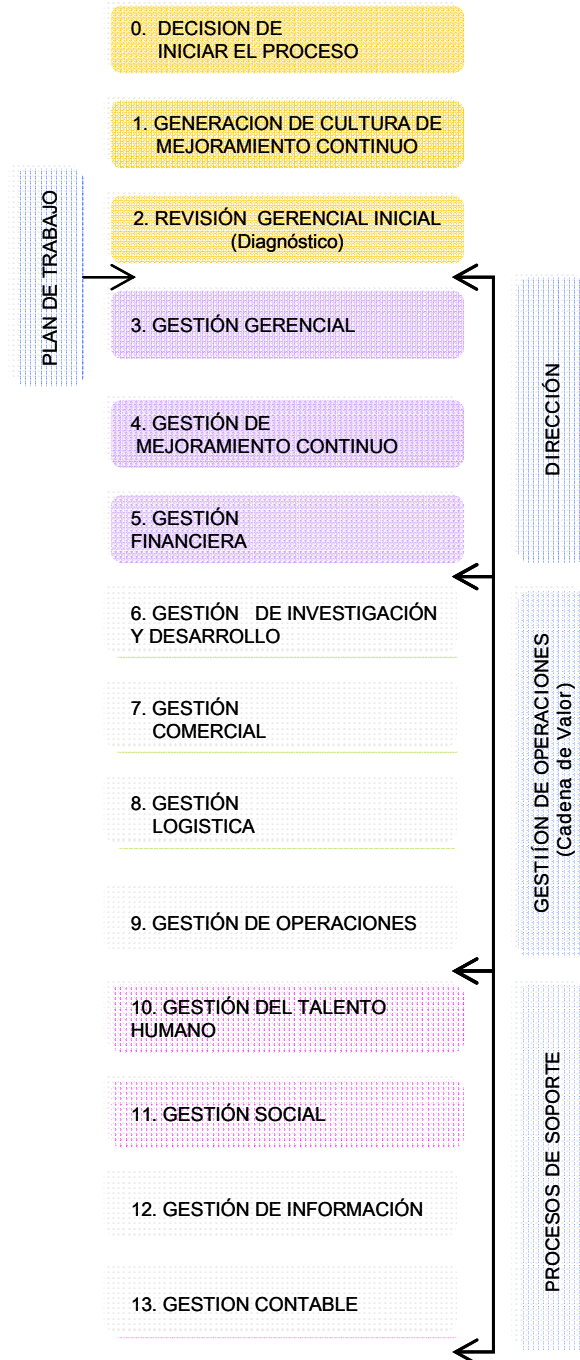


Figura 2. Etapas de implementación del Sistema de Gestión.

0. Decisión de iniciar el proceso: El gerente y su grupo directivo toman la decisión de iniciar el proceso y establecen el equipo líder para el proyecto, luego de identificar los beneficios técnicos, estratégicos y económicos.

1. Generación de cultura de mejoramiento continuo: Compartir a todos las personas que hacen parte de la organización desde la Gerencia, con el apoyo del Representante de la Dirección, la visión gerencial acerca de ¿Qué se quiere lograr con la implementación del SGC? ¿Cuál es el compromiso que se va a asumir? ¿Cuál es el papel de cada quién? ¿Cuál es la metodología que se va a aplicar? ¿Cuáles las metas y las fechas previstas? entre otros aspectos.

2. Revisión Gerencial inicial: La etapa de revisión inicial, corresponde al ejercicio de realizar un estudio preliminar del estado actual del negocio con respecto al desempeño de sus procesos, considerando los requisitos de la norma ISO 9001 e indicadores claves asociados con valor percibido por los clientes, no conformidades, reclamos, ventas y satisfacción del cliente, entre otros.

II. PROCESOS DE DIRECCIÓN

A partir de la política de calidad y mapa de procesos se estructura el manual de calidad, la caracterización de los procesos, y las responsabilidades para la administración del sistema (control de documentos, auditorías internas).

3. Gestión Gerencial: En función de los resultados obtenidos en los pasos 1 y 2, la gerencia y su grupo directivo definen los objetivos estratégicos del negocio que comprenden los objetivos de calidad, y establecen los planes para lograr su cumplimiento, previa asignación de recursos.

Se define el proceso para el monitoreo de la estrategia, y las metodologías para asegurar el mejoramiento continuo de la gestión de los procesos (acciones correctivas, preventivas y revisión gerencial).

4. Gestión de Mejoramiento Continuo: A través del monitoreo de los objetivos, las auditorias, el seguimiento a no conformidades, el cumplimiento de los procedimientos establecidos así como la identificación de acciones correctivas y preventivas, se asegura desempeño y mejora continua del sistema de gestión y cumplimiento de la política de calidad establecida.

5. Gestión Financiera: Administrar y optimizar los recursos financieros generando información que permita la toma de decisiones eficientes que conduzcan al aprovechamiento de oportunidades de negocio, mediante la utilización de herramientas financieras.

III. PROCESOS DE REALIZACIÓN (Cadena de valor)

5. Proceso de Investigación y Desarrollo: Establecer las disposiciones para el diseño de nuevos productos y aplicación de innovación para la mejora de los procesos actuales.

6. Gestión de Mercadeo y atención al cliente: Analizar el portafolio de productos y servicios y identificar los clientes y realizar el análisis de las necesidades, y del valor agregado percibido por parte de los clientes estratégicos.

Se deben realizar las especificaciones del producto o servicio, identificación de requisitos contractuales, legales, normativos del producto y/o servicio y las directrices para la trazabilidad, tratamiento de producto no conforme, así como las disposiciones para la comunicación con el cliente, atención de quejas y reclamos y la evaluación de la satisfacción.

7. Procesos de Gestión Logística: Interacción con proveedores, contratistas, consideraciones para la compra y suministro de bienes y servicios, almacenamiento, transporte, despacho, distribución del producto.

8. Proceso de Gestión Operacional: Establecer las disposiciones para la planificación de la producción, diseño y desarrollo, control de la producción del servicio, preservación del producto, infraestructura, ambiente de trabajo, aseguramiento metrológico y se establecen las instrucciones de trabajo que se requieran.

IV. PROCESOS DE SOPORTE

9. Proceso de Gestión del Talento Humano: Establecer las responsabilidades y disposiciones relacionadas con autoridad, competencias, toma de conciencia, plan de formación y comunicaciones.

10. Proceso de Gestión Social: Las empresas se comportan como ciudadanos corporativos y por tanto contribuyen en la medida de sus posibilidades al desarrollo del país y de la sociedad en general.

11. Procesos de Sistemas de Información: Definir, estructurar, implementar, mantener y dar soporte de los sistemas de información y comunicación que requiere la organización para la toma eficiente de decisiones a partir de información oportuna y confiable.

12. Gestión Contable: Realizar el registro, análisis y control de las operaciones financieras, estrategias fiscales y contables, reflejando su realidad económica mediante la utilización de tecnología y la aplicación de las normas legales, con el fin de generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

7.1 PLANEACIÓN DEL PROYECTO

El Sistema de Gestión de Calidad es la integración armónica de los elementos requeridos para desarrollar una gestión enfocada en satisfacer las necesidades de los clientes, y tener un enfoque proactivo que apunte a la mejora continua del desempeño de la organización.

De esta manera el SGC se constituye en el instrumento clave de la organización para cumplir el compromiso consignado en la política y los objetivos de calidad.

La organización debe establecer los métodos para desarrollar un pensamiento de procesos, determinar la manera como organizar y relacionar sus procesos y desarrollar sus actividades cotidianas, desde la definición, despliegue y seguimiento de la estrategia, hasta las acciones necesarias para entregar los productos y/o servicios al mercado, cumpliendo los requerimientos de todas las partes interesadas.

Con el desarrollo del presente capítulo se establecerán métodos para identificar o definir los procesos, implementar dicho enfoque en los diferentes elementos de la gestión y la organización (capital humano, estrategia, procesos productivos y administrativos, cultura, entre otros).

La esencia del enfoque metodológico, puede ilustrarse a través del diseño de procesos como a continuación se indica:

MAPA DE PROCESOS

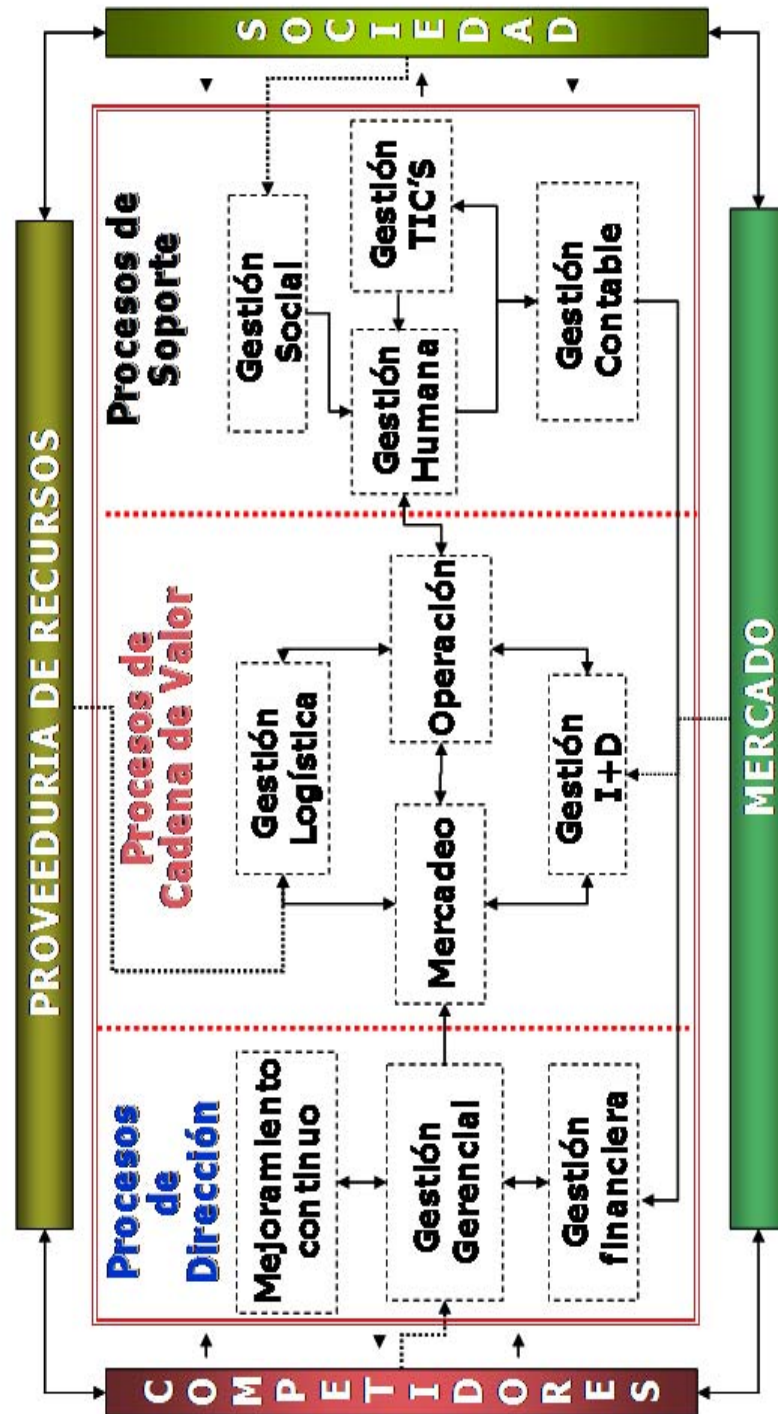


Figura 3. Mapa de procesos

7.1.1 Decisión de iniciar el proyecto

El inicio de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad está determinado por la decisión de la Gerencia y el Grupo Directivo para dar comienzo al proyecto, reconocer su utilidad estratégica, asignarle un presupuesto global, establecer los principales responsables por la coordinación y el liderazgo de la gestión y asumir un compromiso directo, teniendo en cuenta la trascendencia y cubrimiento de las diferentes áreas al interior de la organización, y las implicaciones al exterior.

Con el desarrollo del presente numeral presentaremos herramientas prácticas para demostrar a la gerencia y su equipo directivo las ventajas de implementar el sistema de gestión y los métodos para cuantificar el valor agregado que este representa para la organización, como lo son el análisis de beneficios, estimación de costos y evaluación del valor agregado.

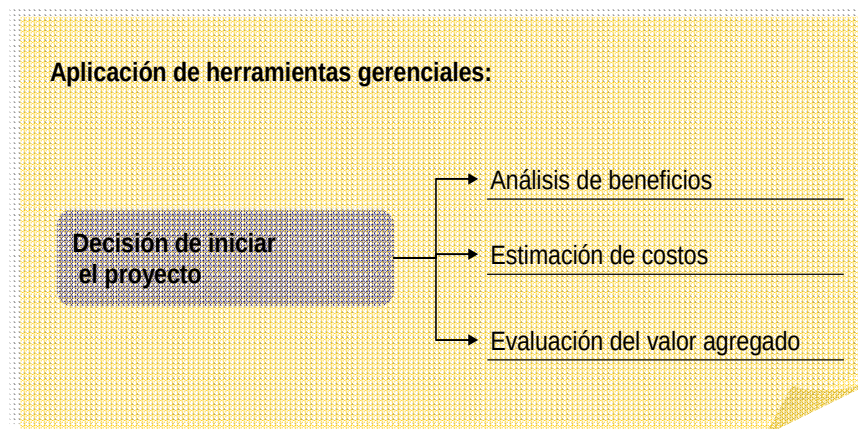


Figura 4. Herramientas gerenciales para la decisión de iniciar el proyecto

Herramienta 001

Guía para el análisis de beneficios del proyecto

Sinergia.

SINERGIA TOTAL LTDA.
PLANEACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO
Guía para el Análisis de Beneficios del Proyecto

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura Segura
Aprobado por: Eder Padilla Rodríguez
Fecha creación: 01-Oct-2007
Responsable del proceso: Director de Proyectos

1.0 Objetivo

Los principales propósitos que mueven a una organización a involucrarse en un proyecto destinado a implantar la norma ISO 9001, son; obtener una ventaja competitiva, diferenciarse de la competencia, demostrar su preocupación por la calidad, iniciar un proyecto dirigido hacia la Calidad Total, o simplemente cumplir con la exigencia de sus clientes.

2.0 Primera entrevista

Es conveniente, de manera previa al inicio del proyecto, hacer una primera entrevista en la que se escuchen atentamente las necesidades y expectativas de la Gerencia y del equipo directivo, se solicite información inicial requerida para identificar el alcance del proyecto y se expongan los beneficios que trae la implementación del sistema a la organización.

Si bien la primera entrevista no debe ser la lectura de preguntas, tampoco debe ser una charla improvisada, como preparación para el desarrollo de la reunión, se presentan una serie de preguntas, aspectos claves a tener en cuenta y formulario inicial.

Como investigación previa a la reunión se puede acudir a las páginas de Internet de la organización u otras fuentes. Es conveniente llevar los principales datos encontrados como productos, procesos, mercados, proyección.

Después de hacer una breve presentación inicial del equipo de trabajo, nombres, profesión, especialidad y experiencia, se debería entregar la tarjeta de presentación a cada asistente, con el fin de que tengan acceso a los nombres durante el transcurso de la reunión y se dejen los contactos de dirección, e-mail y teléfonos.

Se debería tomar nota de los nombres de las personas que participaron en la reunión, cargo y datos de contacto.

Con una breve introducción del motivo de la reunión sobre realizar un primer acercamiento, para conocer de primera mano la organización y las expectativas del equipo directivo y para de otra parte exponer los objetivos y etapas del proceso, se debería invitar al Gerente o líder del grupo a que hiciera una presentación de la empresa, con el objeto de comprender el estado actual en cuanto a su mercado, productos y proyección.

3.0 Serie de preguntas para profundizar en aspectos generales de la organización.

- ¿Cuáles son los productos o servicios de la organización? ¿Piensan incursionar en nuevos productos o servicios?
- ¿A que mercado están dirigidos sus productos o servicios? ¿Cómo se desarrolla la comunicación con los clientes, proveedores y otras partes interesadas?
- ¿Cuáles son las actividades o estrategias en materia de desarrollo de personal y gestión social?
- ¿Cuáles considera sean las fortalezas de la organización?
- ¿Cuáles considera sean las debilidades de la organización?
- ¿Cuáles considera sean las oportunidades y amenazas del mercado?

Serie de preguntas acerca de la implementación:

- ¿Qué lo llevo a tomar la decisión de implementar un SGC?
- ¿Cuáles son sus expectativas o qué beneficios espera obtener con la implementación del sistema?
- ¿Cuanto tiempo ha estimado para la implementación?
- ¿Ha establecido un área, equipo de trabajo o persona para coordinar el proceso de parte de la organización?
- ¿Qué dificultades considera pueda tener el proceso?
- ¿Qué aspectos considera facilitaran la implementación del proyecto?
- ¿Qué dudas al respecto del proceso tiene?
- ¿Cuáles son las áreas y personas que componen la organización?

4.0 Alcance y resultados esperados del proyecto

Una vez finalizada la intervención del Gerente o líder por parte de la organización, se expondrá del alcance y resultados esperados del proyecto.

Los escenarios económicos se toman cada vez más dinámicos, competitivos, conllevando a que las organizaciones tomen en consideración implementar un sistema de gestión de la

calidad, que sirva de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr la calidad de sus productos y la eficiencia en su gestión del día a día, además de contar con una buena productividad que les permita satisfacer la demanda de los consumidores.

Los propósitos que mueven a una organización a involucrarse en un proyecto destinado a implantar la norma ISO 9001, comprenden obtener una ventaja competitiva, diferenciarse de la competencia, demostrar su preocupación por la calidad, iniciar un proyecto dirigido hacia la Calidad Total, o simplemente cumplir con la exigencia de sus clientes.

Entre los beneficios asociados desde el punto de vista externo a la organización se pueden mencionar los siguientes:

- Mejora la imagen organizacional, al demostrar que la satisfacción del cliente es la principal preocupación de la organización.
- Refuerzo de la confianza entre los actuales y potenciales clientes, de acuerdo con la capacidad que tiene la organización para suministrar en forma eficiente los productos y/o servicios acordados.
- Apertura de nuevos mercados, en virtud de alcanzar las características requeridas por grandes clientes, que establecen como requisito en muchas ocasiones poseer un sistema de gestión de la calidad implantado y certificado.
- Mejoramiento de la posición competitiva, expresado en aumento de ingresos y de participación de mercado.

Los beneficios de orden interno de mayor relevancia son:

- Aumento de la productividad, originada por mejoras en los procesos internos, que surgen cuando todos los componentes de una organización no sólo saben lo que tienen que hacer sino que además se encuentran orientados a hacerlo hacia un mayor aprovechamiento económico.
- Mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades claras y objetivos establecidos.
- Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de disminuir los costos de producción de productos y servicios, a partir de menores costos por reprocesos, reclamos de clientes, o pérdidas de materiales, y mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados.
- Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la organización, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- Mayor habilidad para crear valor, tanto para la organización como para sus proveedores y socios estratégicos.

5.0 Etapas para la implementación del Sistema

El desarrollo de la asesoría para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001 comprende las siguientes etapas:

			
Planeación del Sistema	Implementación	Monitoreo y seguimiento	Mejora Continua
- Se presenta la propuesta metodológica para la implementación del SGC al equipo Directivo de la Organización. - Se realiza visita técnica para medir el grado de cumplimiento de los requisitos de la norma. - Se elabora diagnóstico y plan de trabajo para la implementación del sistema.	- Se elabora y ejecuta el programa de sensibilización y capacitación a todos los niveles de la organización. - Se realiza la planificación del Sistema con los representantes de los diferentes procesos de la organización. - Se ejecuta el plan de implementación del sistema para cada uno de los requisitos de la norma en conjunto con los responsables de los procesos.	- Se verifica la implementación de los procedimientos establecidos en los procesos administrativos y operativos. - Se realiza la evaluación del cumplimiento de los objetivos de calidad. - Se programa, coordina y realiza la preauditoría del Sistema. - Se establecen las acciones correctivas y preventivas como resultado de la auditoría interna.	- Se prepara y realiza la primera revisión gerencial del Sistema. - Se realiza acompañamiento en la auditoría externa de certificación. - Se acompaña en la formulación de los planes de acción de los posibles hallazgos en la auditoría externa. - Mantenimiento, administración y mejora continua del SGC implementado.

6.0 Factores críticos para la implementación

La adopción de un Sistema de Gestión, constituye una decisión estratégica de la alta Dirección de la empresa, cuyo diseño e implantación están influenciados por los propósitos particulares de cada organización.

Todas las empresas no están en las condiciones ideales para iniciar un proceso de certificación, es por esto que la implementación debe partir de un diagnóstico que permita

evaluar el grado de avance con respecto a los requisitos de la norma y a partir del mismo establecer el plan de trabajo conveniente.

Sin embargo, la implementación del sistema se puede ver afectada por varios aspectos que se deben tener en cuenta para fijar acciones y lograr una implantación exitosa que agregue valor a la organización.

En general, algunos de los factores que pueden incidir en el éxito de la implementación son causados por los siguientes comportamientos:

- La motivación hacia la implementación puede estar centrada en la certificación más que en el mejoramiento y lo que ello significa.
- El miedo y la desconfianza hacia lo nuevo.
- Desconocimiento del personal de los conceptos de la norma.
- Paradigmas como creer que ISO es una nueva moda administrativa, que con su implementación se harán más complejos los procesos o que se realizarán reestructuraciones de personal.
- Miedo a las auditorías y a que se detecten errores.
- Miedo a que se controlen los resultados.
- Miedo a las nuevas formas de hacer las cosas.

Esta brecha que se genera entre los propósitos que la empresa persigue con la implementación del sistema y los temores que se puedan generar con la misma, se puede minimizar a través de las siguientes acciones:

- Realizar un proceso de sensibilización que facilite el entendimiento y concientización del personal y que genere el compromiso ante la implementación.
- Fomentar la participación del personal en la implementación, tanto del equipo directivo, como de los responsables de los procesos y de quienes participan en los mismos.
- Priorizar la acción, antes que los planes muy sofisticados.
- Comprender que no hay acción sin errores.
- Desterrar el miedo al cambio.
- Generar espacios de retroalimentación.

Formato primera reunión:

Sinergia.		Fecha <i>15-Feb-2007</i>	hora <i>08:00 a.m a 10:00 a.m</i>
Empresa <i>ABC Ltda.</i>		NIT <i>860.480.290-4</i>	
Dirección <i>Díag 89 B 116 A 10 Ofic 407</i>		Tel / fax <i>4816588</i>	
Nombre	Cargo	Tel	e-mail
<i>José Pérez</i>	<i>Gerente</i>	<i>Ext. 101</i>	jperez@abc.com
<i>Pablo Martínez</i>	<i>G. Calidad</i>	<i>Ext. 110</i>	pmartinez@abc.com
<i>Juan Morales</i>	<i>G. Compras</i>	<i>Ext. 102</i>	jmorales@abc.com
<i>María Sánchez</i>	<i>G. Producción</i>	<i>Ext. 204</i>	msanchez@abc.com

Sedes(No de personas):
Bogotá (45 personas) Bucaramanga (23 personas) Medellín (9 personas)
Bquilla (50 personas)

Responsable del proceso de implementación en la organización: *Ing. Pablo Martínez (Jefe de Calidad)* Total personal: *127*

Expectativas y tiempo estimado de implementación (porque se tomó la decisión de implementar el proyecto)
Los principales clientes exigen la certificación como requisito para licitar.
Se espera con el sistema organizar los procesos, definir claramente las funciones.
Se considera como tiempo de implementación 8 meses.

Estructura organizacional (organigrama, sedes, no de personas, jefes de área)

```

graph TD
    Gerencia[Gerencia 2] --> Secretario[Secretaria]
    Gerencia --> GAdmFin[G Adm y Fin 5]
    Gerencia --> GProduccion[G Producción 55]
    Gerencia --> GCalidad[G Calidad 4]
    Gerencia --> GComercial[G Comercial 24]
  
```

Productos, proceso productivo:
Fabricación computadores
Fabricación de impresoras
Comercialización electrodomésticos
Diseño de software

Avances en la implementación del sistema:
Los directivos se encuentran realizando un diplomado sobre la norma.

Principales fortalezas:
Alto prestigio - Personal comprometido - Disposición de la Gerencia para apoyar el proceso

Debilidades:
Presión por el tiempo.

Proyección empresarial (Oportunidades, amenazas del entorno)
Competencia está certificada, incursión en nuevos mercados.

Aspectos que pueden favorecer la implementación del proyecto:
Compromiso de la gerencia y del personal, conocimiento de la norma del personal directivo.

Aspectos que puedan obstaculizar la implementación del proyecto:
Número de sedes, tiempo esperado de implementación.

Herramienta 002

Estimación del Valor Agregado y Reducción de Costos

Sinergia.

SINERGIA TOTAL LTDA.

PLANEACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO

Guía para la Estimación del Valor Agregado y Reducción de Costos

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura Segura
Aprobado por: Eder Padilla Rodríguez
Fecha creación: 01-Oct-2007
Responsable del proceso: Director de Proyectos

Sinergia total ~~ltda~~ se reserva todos los derechos

Página 1 de 5

Guía para la estimación de costos

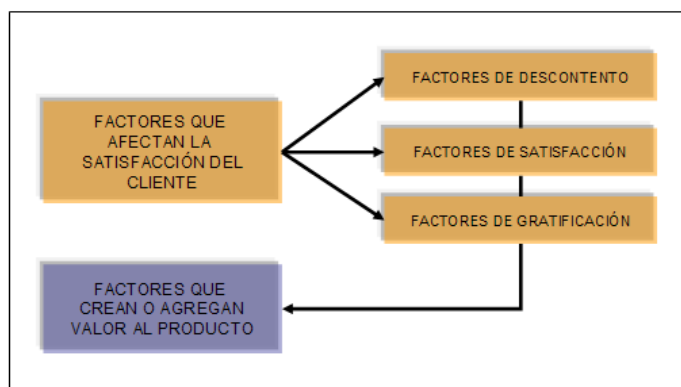
1.0 Objetivo

Los resultados de la gestión de calidad deben ser medibles, no sólo cualitativamente, también deben ser medidos en términos de inversión y costos.

Debe existir una relación causa efecto entre los esfuerzos para alcanzar la calidad deseada y los resultados financieros.

2.0 Estimación del Valor Agregado

La satisfacción del cliente es el resultado de varios factores positivos y negativos que son percibidos por el cliente al adquirir un bien o un servicio, lo cual está directamente relacionado, por una parte, con la forma en que los productos satisfacen las necesidades del cliente, y por otra parte, con la manera como las organizaciones crean una relación con sus clientes.



Factores de descontento: son condiciones o hechos negativos que no son esperados por el cliente. Si estos factores se presentan, la satisfacción del cliente disminuye, pero, si no se presentan, la satisfacción del cliente tampoco aumenta. Como ejemplo de factores de descontento se pueden citar: producto no conforme, demoras en la entrega del producto, mala atención, no solución de quejas y reclamos.

Para el cliente estas situaciones tiene un significado mucho mayor de lo que las empresas pueden imaginar.

Factores de satisfacción: Son condiciones o eventos esperados cuyos efectos son proporcionales a la satisfacción del cliente. Una reducción en el precio, el servicio eficiente, una respuesta rápida, son ejemplos de satisfacción. En la medida en que haya más factores de satisfacción, mayor será la satisfacción del cliente.

Factores de gratificación: Son aquellas prácticas, actuaciones, atributos o características de los productos, no esperados, que son muy positivos para el cliente y, en consecuencia también pueden aumentar la satisfacción del cliente.

Estos factores que agregan o quitan valor al producto desde el punto de vista del cliente, son importantes en las decisiones de adicionar, mantener o disminuir los costos de un producto.

3.0 Estimación de Costos de la Calidad

En la mayoría de las organizaciones, los jefes de calidad evalúan la efectividad del sistema de calidad. En la ISO 9001:2000 el numeral 8 especifica a) demostrar la conformidad del producto, b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad y c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

No obstante, muchos indicadores de calidad no se expresan en términos financieros.

El desempeño del sistema de calidad, afecta directamente, los resultados financieros de una organización.

$$\text{Utilidad} = \text{Ingresos} - \text{Egresos}$$

La "buena" calidad incrementa los ingresos o disminuye los egresos, inversamente la calidad "deficiente" disminuye los ingresos o incrementa los egresos.

Existen muchos ejemplos que prueban como la "buena" calidad puede incrementar los ingresos y las utilidades. En la mayoría de las industrias, las buenas referencias de los clientes satisfechos son factores importantes para el crecimiento en ventas.

El análisis financiero se concentra en aspectos relacionados con el crecimiento o disminución de ventas, costos de producción, gastos en investigación y desarrollo, costos financieros, costos de mercadeo y comercialización, costos de venta y distribución, las utilidades, la rentabilidad y otra serie de indicadores pueden incidir en los resultados de manera significativa. Procesos en donde se pierden recursos como tiempo, salarios, utilización de equipos, gastos de papelería, etc., cuyos valores nunca quedarán registrados en la contabilidad como pérdidas por fallas o errores en la gestión. Por tales razones se les conoce como "costos ocultos" y simplemente aparecen dentro de los costos y gastos como un valor mayor, el cual, en cierta forma, se camufla dentro de los resultados totales y en esta forma no se hace evidencia ante la gerencia.

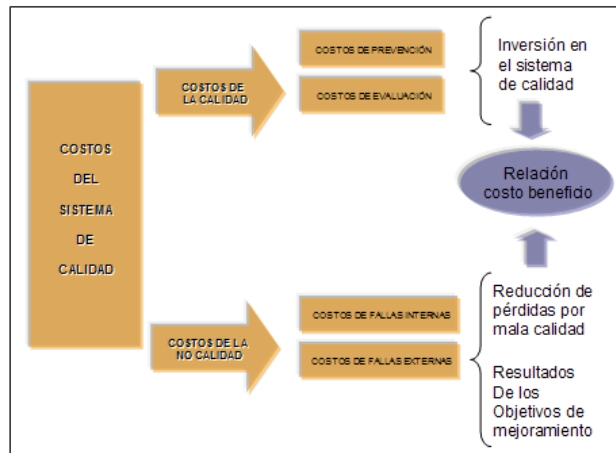
La mayor parte de estos costos son absorbidos por el producto como "costos indirectos". Vale la pena tener en cuenta que buena parte de los posibles costos originados por la no calidad de los procesos allí relacionados, muchas veces no pueden ser calculados fácilmente; sin embargo, es evidente su existencia, y el trabajo más importante debe dirigirse a eliminar las causas de tales fallas.

	Ingresos	Egresos
"BUENA" CALIDAD	- Más clientes - Fidelidad de los clientes - Mayores ventas - Ventajas competitivas - Ventajas comparativas - Mayor margen de utilidad - Crecimiento en el mercado - Mayor rentabilidad	- Reducción en el costo de producción - Reducción en el costo de inspección - Reducción en el capital de trabajo por reducción de inventarios - Disminución de devoluciones y descuentos por ventas de mala calidad. - Reducción de costos de garantías.
CALIDAD "DEFICIENTE"	- Pérdida de negocios - Pérdida de clientes - Pérdida del mercado - Multas por entrega o servicios tardíos - Pagos parciales o tardíos debido a insatisfacción del cliente.	- Costo de desperdicios y reprocesos - Costo de garantías - Costo de clasificación - Costo de devoluciones - Indemnizaciones

La implementación de un sistema de calidad es una inversión que se recupera en el corto y mediano plazo, con alta rentabilidad, si se analizan las posibilidades de reducción de los costos de la no calidad (fallas) en todas las áreas de la empresa.

Los costos del sistema de calidad son los costos ocasionados para ofrecer seguridad en cuanto a calidad satisfactoria y en dar confianza, así como las pérdidas ocasionadas cuando no se logra la calidad.

Los resultados financieros de las actividades relacionadas con el desempeño del sistema de gestión de calidad deben incluir:



Costos de prevención: Es el costo del recurso humano y técnico destinado a la prevención, verificación y reducción de fallas (costos de las acciones orientadas a eliminar las causas de las fallas).

En resumen, los costos de prevención se consideran como las actividades ejecutadas para evitar las fallas, antes de que se produzca algo.

- Personal y equipo para el sistema de calidad.
- Costos de Auditorías
- Costos en capacitación y entrenamiento
- Costos en información o comunicación

Costos de detección o evaluación: Se definen como los costos ocasionados por la verificación de la conformidad de los productos con los requisitos de calidad (costos de determinación de fallas).

- Personal o equipo para control de inspección de calidad
- Ensayo, inspección y pruebas para evaluar si se cumplen los requisitos de calidad
- Esfuerzo para detectar las fallas de un proceso.

Costos de fallas internas: Costos ocasionados cuando el producto no satisface los requisitos de calidad previamente a su despacho (fallas detectadas internamente).

- Desperdicios no reprocesables
- Reemplazos, reprocesos y reparaciones
- Reinspección y reensayo
- Diagnóstico de defectos
- Determinación del destino del producto no conforme
- Tiempos del destino del producto no conforme
- Tiempos de inactividad (paradas en producción)

- Tiempos de inactividad (paradas en producción)

Costos de fallas externas: Costos ocasionados cuando el producto no satisface los requisitos de calidad después de su despacho (fallas detectadas externamente).

- Quejas y compensaciones
- Reclamos por garantías
- Productos rechazados y devueltos (incluye costos de manejo)
- Concesiones (descuentos sobre productos aceptados)
- Pérdidas de ventas
- Costos por retiro del producto
- Responsabilidad por el producto

7.1.2 Cultura de mejoramiento continuo

Las organizaciones deben determinar metodologías para generar la cultura deseada (marco de valores y conjunto de prácticas y conductas), evaluarlas y establecer acciones para moldearla de manera efectiva, estableciendo métodos gerenciales que aseguren la alineación entre la estructura organizacional, las relaciones, competencias y decisiones.

Con el desarrollo de la monografía presentaremos herramientas para manejar el cambio que implica el proyecto, crear un programa de sensibilización y establecer métodos para generar la cultura de mejoramiento continuo en todos los niveles de la organización.

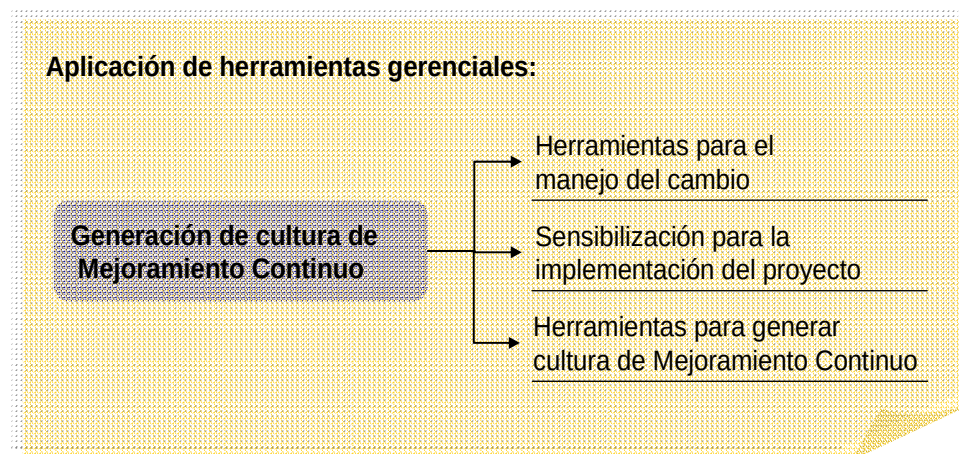


Figura 5. Herramientas gerenciales para generar la cultura de mejoramiento continuo.

Herramienta 003
Manejo del Cambio

Sinergia.

SINERGIA TOTAL LTDA.
PLANEACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO
Guía para el Manejo del Cambio

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura Segura
Aprobado por: Eder Padilla Rodríguez
Fecha creación: 01-Oct-2007
Responsable del proceso: Director de Proyectos

1.0 Objetivo

Al inicio del proyecto y durante su implementación, deben darse condiciones básicas de asignación e identificación de responsabilidades, que permitan manejar el cambio que trae el proyecto.

2.0 Establecimiento de Responsabilidades

Líder del proyecto: En primera instancia, se debe establecer el miembro del grupo directivo, con dependencia directa de la Gerencia que va a tener la dirección del proyecto. Este funcionario va a ser el Líder del proyecto, y lo ideal es que en él se conjuguen el conocimiento y dominio técnico global del tema, junto con la capacidad de dirigir, hacer, dar ejemplo y convocar.

Además, su presencia, ejemplo y participación efectiva, van a dar un mensaje claro a todos los funcionarios, promoviendo la dinámica que el proyecto requiere.

El líder del proyecto o representante por la dirección, podría ser una función adicional a un cargo establecido, sin embargo, el establecimiento de una persona exclusiva para el proyecto, facilitará el tiempo de implementación.

Cabe anotar que éste sería el único cargo adicional que requeriría el proyecto.

Equipo Gerencial: (Comité de Gerencia, Grupo Primario, Consejo de Dirección...) Se debe establecer un comité directivo del proyecto, como espacio de comunicación en el que se presentan enfoques generales, los avances y las dificultades, y también dónde se tomen las decisiones que pueden requerir análisis conjunto.

Para este efecto es importante que se formalice la programación anual del referido equipo de trabajo y se definan cuáles son las reuniones en las que se van a considerar dentro de la agenda aspectos relacionados con el SGC.

Equipo de facilitadores o auditores: Durante el desarrollo del proceso, es conveniente entrenar un grupo de facilitadores o auditores internos que dedicarán al año, un tiempo específico al ejercicio de auditorías en procesos independientes a aquellos donde se desempeñan.

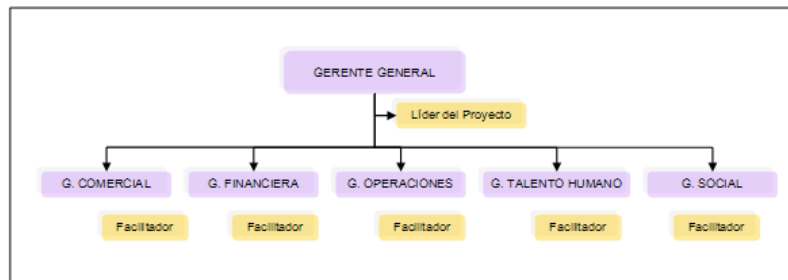
La designación de los facilitadores no implica que se retiren de sus cargos, puesto que esta será una función complementaria.

3.0 Estructura organizacional del proyecto.

Otra consideración importante tiene que ver con los recursos externos vinculados al proyecto. Dependiendo de las características y problemática de la empresa puede requerirse apoyo externo o consultoría.

Existen empresas que han realizado su proceso de implementación sin la concurrencia de consultores externos, pero en todos los casos la lección aprendida es que esto ha implicado mas trabajo, deficiencias de enfoque y por sobre todo la pérdida de uno de los recursos más valiosos: El tiempo. Normalmente lo que subyace bajo la contratación de un consultor, esta fundamentado en el ahorro de tiempo gerencial y el uso de la experiencia y los conocimientos externos para dinamizar y asegurar el proceso. El buen consultor aporta orientaciones, métodos, ejemplos, soluciones y herramientas, pero por sobre todo la visión general del proceso.

A continuación ilustramos un posible modelo de organización que integra recursos internos y externos. No obstante las estructuras organizacionales propias de la empresa determinaran los detalles de la misma.



Herramienta 004

Sensibilización para la implementación del Proyecto

Sinergia.

SINERGIA TOTAL LTDA.

PLANEACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO

Guía para la Sensibilización para la implementación del Proyecto

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura Segura
Aprobado por: Eder Padilla Rodríguez
Fecha creación: 01-Oct-2007
Responsable del proceso: Director de Proyectos

1.0 Objetivo

Como plataforma del manejo del cambio se establece el programa de sensibilización que comprenderá diferentes actividades de comunicación a lo largo del proyecto. Este se explicará en detalle a continuación.

2.0 Establecimiento de Responsabilidades

El nivel de respuesta, creatividad, entusiasmo y participación de los diferentes niveles de la organización es bastante positivo y trasciende siempre las expectativas previstas.

Convencimiento de la Gerencia: La primera actividad que se debe realizar es asegurarse de que exista claridad en la gerencia en cuanto a los objetivos, la metodología y los conceptos básicos relacionados con la implementación del sistema, al igual que un total convencimiento de todo el personal directivo de la organización con respecto al proyecto. (Herramienta 001).

De esta forma, lo más importante es poder compartir desde la gerencia, con el apoyo del líder del proyecto y las herramientas que suministre el consultor, la visión gerencial acerca de: ¿Qué se quiere lograr con la implementación del SGC?, ¿Cuál es el compromiso que se va a asumir?, ¿Cuál es la metodología que se va a aplicar? ¿Cuáles son las metas y fechas previstas? Entre otros aspectos.

Sesión inicial: La actividad inicial de lanzamiento del proyecto es muy importante y esta enmarcada dentro del plan de comunicaciones del proyecto. En estas ocasiones aunque puede ser "suficiente" una breve reunión, es conveniente considerar el diseño de "eventos" o "ceremonias", que siendo sencillas y sobrias pueden tener un mayor impacto, recordación y trascendencia por los símbolos que se empleen y su significación.

El objetivo de la sesión inicial es divulgar el enfoque, los objetivos, el cronograma, beneficios para la organización y para las personas.

Dentro de las actividades que se pueden realizar en esta sesión inicial se presentan las siguientes alternativas:

- El desarrollo de una jornada de conocimiento de las características y bondades de los productos y servicios, de la tecnología de la empresa y de sus procesos, y de la importancia de mejorar su calidad y competitividad.
- Carta de invitación del Presidente al lanzamiento del proyecto.
- El desarrollo de actividades lúdicas creativas.
- La firma y huella de todos en un afiche colectivo donde se ratifica el compromiso con el futuro, con la calidad y la competitividad.

Ahora bien, la idea es que la presentación o el evento antes mencionado debe tener un diseño tal, que cubra todo el personal de la organización, en una sola sesión o de manera escalonada, y que el registro fotográfico respectivo se constituya en un icono de evocación permanente de los símbolos claves del evento y su significado.

Herramienta 005

Cultura de Mejoramiento continuo.

Sinergia.

SINERGIA TOTAL LTDA.
PLANEACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO
Guía para el Mejoramiento Continuo

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura Segura
Aprobado por: Eder Padilla Rodríguez
Fecha creación: 01-Oct-2007
Responsable del proceso: Director de Proyectos

1.0 Plan de trabajo

Como parte de las herramientas para generar una cultura de mejoramiento continuo se debe implementar un programa de comunicaciones permanente descrito a continuación.

2.0 Establecimiento de Responsabilidades

El programa de comunicación: Como parte de la planeación anual de la organización se debe establecer el programa de comunicación identificando los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades propuestas. Como ejemplos planteamos las siguientes actividades:

Charlas de calidad a todos los niveles: Con el objetivo de capacitar y comunicar diferentes temas y actividades del sistema. Dentro de las charlas de comunicación se pueden contemplar lo siguientes temas:

- Misión, visión y política de calidad
- Objetivos de calidad
- Mejoramiento continuo
- Comunicación de procedimientos

Carteleras: Uno de los medios de comunicación por excelencia de las organizaciones son las carteleras. Estas pueden contener espacios oficialmente establecidos y con una frecuencia de cambio mensual ya que los mismos documentos durante un tiempo mayor pierden el interés.

- Cómo vamos: Espacio para comunicar los principales resultados de la organización.
- Noticias: Espacio para comunicar noticias relevantes del mes.
- La organización: Espacio para comunicar la planeación estratégica y directrices de la organización.
- Eventos: Espacio para comunicar eventos de bienestar de personal.
- Calidad: Espacio para comunicar los avances y cambios del sistema.
- Perfiles: Para destacar personas de la organización.

Boletín electrónico: El correo electrónico es un medio muy usado en la actualidad. Por lo tanto sería apropiado crear un boletín electrónico para comunicar los cambios en los documentos, bien sea por la creación de nuevos procedimientos, políticas, etc o la modificación de los mismos. Cada vez que se modifique un documento este debe ser comunicado al personal que interviene directamente, no obstante el área de calidad puede establecer boletines para comunicar a todo el personal las modificaciones realizadas.

Capacitación continua: El programa de capacitación continua debe incluir la capacitación a los facilitadores, la formación de nuevos facilitadores y la capacitación y análisis de los procedimientos en cada una de las áreas de la organización con las personas involucradas en los mismos.

Comités de calidad: Con el soporte de los facilitadores se pueden establecer grupos primarios de calidad para cada área de la organización, liderados por el grupo de calidad de la gerencia o equipo directivo.

Videos institucionales: Otro medio de comunicación efectivo es el video organizacional, así como el uso de este medio para la comunicación de procedimientos y directrices.

Premio a la gestión de calidad: Con el fin de promover la mejora continua de la gestión de la organización, se puede establecer el premio mensual a la calidad, como resultado de la evaluación de resultados mensuales de las diferentes áreas.

Establecimiento de concursos; Otra herramienta para promover la participación y la mejora continua es el uso de concursos y premios para las personas que hayan identificado de ideas que mejoren los procesos en la organización.

7.1.3 Revisión gerencial inicial (diagnóstico)

La etapa de revisión inicial, corresponde al ejercicio de realizar un estudio preliminar del estado actual del negocio. A partir del diagnóstico de la gestión empresarial se mide en qué punto se encuentra la organización dentro del camino hacia la excelencia, se analizan las brechas que pueden existir y se establece un sistema de gestión apropiado que posibilite la generación de valor para los diferentes grupos de interés (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general), así como el alcance de la competitividad organizacional.

El resultado del diagnóstico permite visualizar los frentes de trabajo críticos, con respecto al desempeño de sus procesos.

Fundamentalmente esta actividad se constituye en la entrada para definir el plan de trabajo del proyecto, estableciendo métodos para la evaluación y control de los resultados y grado de avance del proyecto.

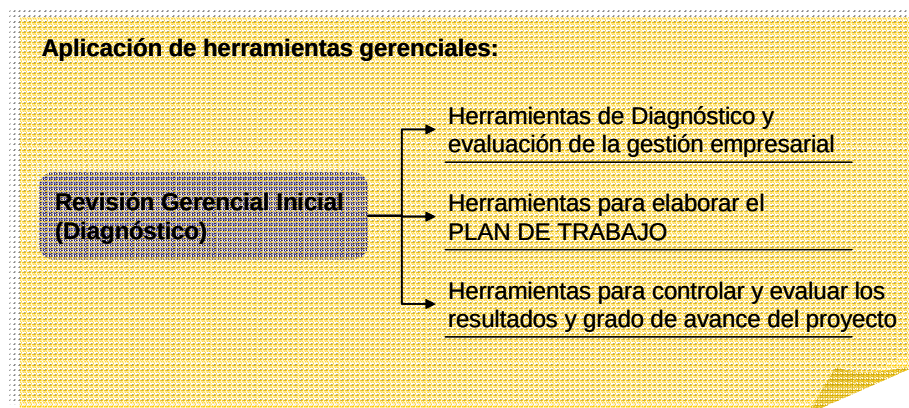


Figura 6. Herramientas para la Revisión Gerencial Inicial (Diagnóstico)

Herramienta 006

Herramienta para la elaboración del diagnóstico.

Sinergia.

Diagnóstico empresarial

APLICABILIDAD DE ISO 9001-2000

PUNTUACION:

1= No se tiene, 2= Se ha tenido en cuenta, 3= Aceptable, 4= Satisfactorio, 5= Cumplimiento

MARQUE CON UNA X

PREGUNTAS		Valoración			
PLANIFICACION DEL SISTEMA		1	2	3	4
		0%			
PLANIFICACION DEL SISTEMA	No Planificación del Sistema	0			
	4.1 Se ha determinado el alcance y exclusiones del sistema de acuerdo con los requisitos de la norma?				
	4.1 ¿Se tienen identificados los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización? Se ha determinado la secuencia e interacción entre los procesos?				
	4.1 Se planifica y controla la disponibilidad de los recursos necesarios para asegurar la operación de los procesos?				
	4.1 Se realiza seguimiento, medición y análisis de la gestión del desempeño de los procesos?				
	4.1 ¿Se implementan las acciones necesarias para el alcance de los resultados y la mejora continua de los procesos?				
	4.1 Se han establecido controles sobre los procesos que la organización haya optado por contratar externamente?				
	4.1 ¿Se implementan las acciones necesarias para el alcance de los resultados y la mejora continua de los procesos?				
	5.1 Se han identificado, comunicado y cumplido los requisitos del cliente, legales y reglamentarios?				
	5.2 Se cuenta con una cultura de calidad con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente?				
	5.3 ¿Se tienen definida una política de calidad? Esta es adecuada con el propósito de la organización?				
	5.3 Esta documentada? Sirve como marco para fijar los objetivos? Incluye compromiso con la mejora?				
	5.3 Es comunicada y entendida? Es revisada?				
	5.4.1 Se han establecido los objetivos de calidad? Estos son medibles y coherentes con la política de calidad?				
	5.4.2 Se han establecido métodos para mantener la integridad del sistema cuando se planifican e implementan cambios en este?				
	5.5.2 Se ha designado un miembro de la dirección con la autoridad y responsabilidad independiente de sus funciones para representar el sistema?				
	5.5.3 Se establecen procesos de comunicación adecuados al interior de la organización? Estos consideran la eficacia del sistema?				
	5.5.3 Se establecen procesos de comunicación adecuados al interior de la organización? Estos consideran la eficacia del sistema?				
	5.6 La alta dirección realiza revisión del sistema a intervalos planificados? Esta revisión incluye los resultados de auditoría, retroalimentación con el cliente, desempeño de los procesos, conformidad del producto, estado de las acciones de mejora, seguimiento de las revisiones anteriores, cambios que podrían afectar el sistema y recomendaciones para la mejora, mejora del producto en relación con la satisfacción del cliente y necesidades de recursos?				
	6.1 La alta dirección determina y proporciona recursos necesarios para implementar y mantener el SGC y aumentar la satisfacción del cliente?				
	8.1 Se realiza el seguimiento, medición, análisis y mejora para demostrar la conformidad del producto?				
	8.1 Conformidad del sistema? Mejora continua de los procesos? Los análisis comprenden el uso de métodos aplicables, incluyendo técnicas estadísticas?				
	8.2.3 ¿Se aplican métodos apropiados para realizar seguimiento al SGC? ¿Cuando no se cumple lo planificado y el producto no cumple con los requisitos, se llevan a cabo las acciones necesarias?				
MEJORA CONTINUA		0%			
Mejora Continua		0			
MEJORA CONTINUA	4.1 ¿Se tiene un Manual de la calidad? Este describe el alcance, y justificación de cualquier exclusión, los procesos, interacciones, hace referencia a los documentos obligatorios, y cumplimiento de los requisitos de la norma?				
	4.1 Se han determinado métodos para la planificación y control de los procesos?				

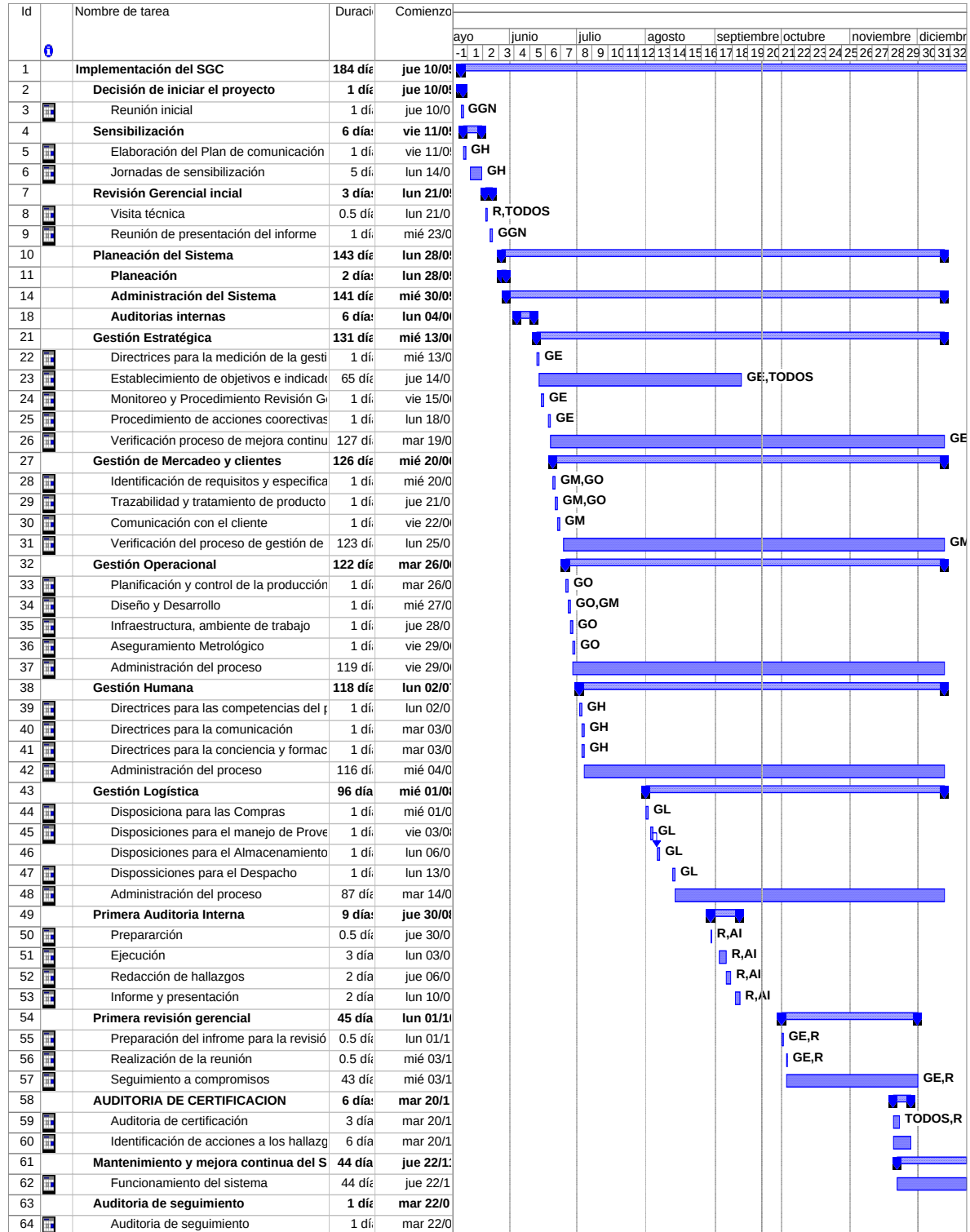
MEJORA CONTINUA	4.1	¿Se han identificado las responsabilidades de los procesos de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001?				
	4.2.2	¿Se tienen los procedimientos documentados exigidos por la Norma ISO 9001? Estos son: Control de documentos, control de registros, acciones correctivas, acciones preventivas, producto no conforme y auditorías internas				
	4.2.3	¿Se cuenta con un procedimiento para el control de documentos? Este incluye las disposiciones para la elaboración, revisión, aprobación, comunicación, distribución, control de cambios, control de obsoletos, preservación?				
	4.2.3	¿Se tienen definidos los documentos necesarios para asegurar la eficacia de la planificación, operación y control de sus procesos?				
	4.2.3	¿La documentación existente tiene en cuenta los requisitos contractuales de las partes interesadas, aceptación de normas, requisitos legales, decisiones de la organización, documentos externos entre otras?				
	4.2.4	¿Se cuenta con un procedimiento para el control de registros? Este incluye disposiciones para su identificación, almacenamiento, protección, recuperación, preservación, retención y disposición?				
	5.6.2	¿Se realiza el informe para la revisión? Este incluye los resultados de auditoría, retroalimentación con el cliente, desempeño de los procesos, conformidad del producto, estado de las acciones de mejora, seguimiento de las revisiones anteriores, cambios que podrían afectar el sistema y recomendaciones para la mejora, mejora del producto en relación con la satisfacción del cliente y necesidades de recursos?				
	8.2.2	¿La organización cuenta con un procedimiento de auditorías internas? Se realizan programas, planes y auditorías internas a intervalos planificados para determinar la adecuación, conveniencia y eficacia del sistema? Estas se hacen de manera independiente? Se llevan los registros de auditoría? Se comunican los resultados de la auditoría y se identifican acciones correctivas y preventivas?				
	8.2.2	¿Se cuenta con un equipo de auditores calificados? Estos son capacitados continuamente? Se realiza reevaluación de auditores?				
	8.4	¿La organización determina, recopila y analiza los datos sobre: satisfacción del cliente, conformidad del producto, tendencias de los procesos, proveedores?				
	8.5	¿Se cuenta con procedimientos de mejora para la toma de acciones correctivas y preventivas? Se incluyen métodos para el análisis de causas? Estas se documentan? Se realiza el seguimiento al cumplimiento de los planes propuestos así como la medición de la eficacia de la acción?				
	6.1	¿La alta dirección determina y proporciona recursos necesarios para implementar y mantener el SGC?				
	ENFOQUE AL CLIENTE					0%
ENFOQUE AL CLIENTE	Enfoque al cliente					0
	7.2.1	¿Se han determinado los requisitos del producto? Se incluyen los requisitos para las actividades de entrega y posteriores? Los requisitos no establecidos por el cliente? Legales, reglamentarios y otros?				
	7.2.2	¿Se revisan los requisitos relacionados con el producto antes de que la organización se comprometa a proporcionar el producto o prestar el servicio? Se evalúan las diferencias previstas? Se evalúa la capacidad de la organización para cumplir los requisitos definidos?				
	7.2.3	¿Se tienen establecidas disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la información sobre el producto, consultas, retroalimentación incluyendo quejas?				
	7.5.3	¿Se tienen establecidas disposiciones para identificar el producto a través de su realización.				
	7.5.4	¿Se tienen establecidas disposiciones para identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente?				
	8.2.1	¿Se realiza seguimiento a la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos y satisfacción?				
	8.3	¿Se han establecido criterios para el tratamiento de producto no conforme cuando se detecta después de su entrega o cuando ha comenzado su uso?				
	6.1	¿La alta dirección determina y proporciona recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente?				

RECURSO HUMANO		0%
RECURSO HUMANO	Recurso Humano	0
	6.2.2 ¿La dirección ha definido y comunicado las responsabilidades y la autoridad para gestionar los procesos?	
	6.2.2 ¿Se encuentran escritos los Requisitos de Calificación del personal con relación a educación, entrenamiento y experiencia (perfil del cargo)?	
	6.2.2 ¿Existe un procedimiento escrito, que describa e identifique las necesidades de entrenamiento del personal dentro de la Organización? Se cuenta con programas o planes de formación? Se evalúa existen registros relacionados con logros y entrenamientos de cada empleado?	
	6.2.2 Se ha evaluado la competencias y desempeño del personal y se han tomado acciones respectivas?	
	6.2.2 Se cuenta con los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia?	
	6.2.2 ¿Se han establecido y mantenido procedimientos para: Comunicación interna entre los diferentes niveles y funciones de la organización con relación al SGC? Comunicación de la política de la calidad, objetivos, requisitos y los logros.	
	6.2.2 En caso que el personal sea subcontratado para llevar a cabo cierta actividad, ¿Se encuentran descritos de igual forma los requisitos de calificación? ¿Se les lleva a cabo Entrenamiento en las actividades específicas del cargo? ¿Existen registros?	
	6.2.2 ¿Se asegura que todo el personal sea consciente de la importancia del SGC, y así contribuir al logro de los objetivos de la calidad?	
	6.4 Se ha determinado y gestionado el ambiente de trabajo necesario para lograra la conformidad de los requisitos del cliente?	
GESTIÓN LOGÍSTICA		0%
GESTIÓN LOGÍSTICA	Gestión Logística	0
	6.3 ¿La empresa proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr cumplir con los requisitos del producto? Nota: la infraestructura se refiere a edificios, espacio de trabajo, equipos para los procesos (hardware y software) y servicios de apoyo (transporte y comunicación)	
	6.4 ¿El ambiente de trabajo es el adecuado para lograr el cumplimiento de los requisitos del producto?	
	7.4.1 Se cuentan con criterios para realizar las compras?	
	7.4.2 ¿Se describe el producto a comprar con la información suficiente?	
	7.4.3 ¿Existen procedimientos para verificar que las partes o productos comprados son las esperadas? ¿Incluye los servicios comprados?	
	7.4.2 ¿Se lleva a cabo una evaluación y selección de proveedores? ¿Esta selección se basa en la habilidad para proveer lo que nosotros necesitamos?	
	7.5.1 Se implementan acciones de liberación y entrega y posteriores a ala entrega.	
	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	0%
	Realización del Producto o Servicio	0
RE	7.1 Se realiza planificación para la realización del producto? Esta es coherente con los otros procesos de la organización? Se determinana los objetivos de calidad del producto? Se planifican los procesos, documentos y recursos necesarios? Se establecen actividades de verificación, validación, seguimiento e inspección? se establecen los registros que evidencien que se cumplen los requisitos del producto?	
	7.2.1 ¿Están definidos los requisitos del producto? Incluyendo actividades de entrega?	
	7.3.1 ¿Existe un plan o procedimiento en caso de existir una diferencia con el cliente? ¿para cambio de productos? ¿se registran estos cambios?	
	7.3.1 ¿Se realiza planificación del diseño y desarrollo? Se han determinado las etapas para la revisión, verificación y validación? Las responsabilidades para el diseño? Comunicación entre los grupos involucrados? Actualización de modificaciones?	
	7.3.2 Se determinan los requisitos de entrada del diseño? Requisitos funcionales y de desempeño? Requisitos legales y reglamentarios? Información de diseños anteriores y otros requisitos? Los resultados del diseño permiten evaluar el cumplimiento de los elementos de entrada?	
	7.3.3 Proporcionan información para la compra y producción? Contiene o hace referencia a los criterios de aceptación y a las características para su uso seguro.	
	7.3.4 Se realizan revisiones sistemáticas para evaluar los resultados del diseño e identificar problemas?	

7.3.5	Verificación del diseño				
7.3.6	Validación del diseño				
7.3.7	Control de cambios del diseño				
7.5.1	¿Se han identificado y planificado procesos de producción, instalación y servicio asociado que afecten directamente la calidad? ¿Se llevan a cabo en condiciones controladas?				
7.5.1	¿Se dispone de información que describa las características del producto?				
7.5.1	¿Se dispone de instrucciones de trabajo?				
7.5.1	¿Existen procedimientos para controlar los procesos?				
7.5.1	¿Se dispone del equipo apropiado?				
7.5.1	¿Se dispone y usa apropiadamente los equipos de medición?				
7.5.1	¿Se tienen establecidas las actividades de liberación y entrega de los productos?				
7.5.2	¿Se validan los procesos de producción y prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse con las actividades de seguimiento y medición?				
7.5.3	¿Se identifica el producto con los medios adecuados en todas las etapas de su realización?				
7.5.3	¿Se identifica el producto durante las etapas del proceso de realización?				
7.5.4	¿Existe un procedimiento escrito para la verificación, almacenamiento y mantenimiento de los bienes que son propiedad del cliente?				
7.5.5	¿Se preserva la conformidad del producto durante el proceso internos hasta su entrega? ¿Se tiene en cuenta la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección del producto? ¿Se tiene en cuenta también la preservación para las partes constitutivas del producto?				
7.6	¿Existen procedimientos actualizados para controlar y calibrar estos equipos? ¿Se aseguran las condiciones ambientales para la calibración de los equipos? ¿El manejo, preservación y almacenamiento del equipo es el adecuado para que se mantenga con exactitud? ¿Son verificados los equipos antes de usarlos o durante la producción o instalación o servicio asociado? ¿Es calibrado este equipo contra un equipo certificado con patrones nacionales o internacionales? ¿Se han determinado programas de calibración?				
8.2.4	¿Se realiza seguimiento a las características del producto en las diferentes etapas, con el fin de verificar si cumple con los requisitos?				
8.2.4	¿Se mantiene evidencia de la conformidad del producto respecto a los criterios de aceptación?				
8.2.4	¿En la evidencia se indica la persona que autoriza la liberación del producto en caso de existir alguna no conformidad?				
8.2.4	¿Los resultados de las auditorías son revisados y entregados por la alta gerencia? ¿Se llevan a cabo planes de acción?				
8.3	¿Existe un procedimiento para el control del producto no conforme? ¿Es identificado en todo momento el producto o servicio no conforme? ¿Se registra las descripciones de las no conformidades?				
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS O IMPLEMENTACIÓN ISO 9001					0%

Herramienta 007

Plan de trabajo



Herramientas 008

Control y evaluación de los resultados y grados de avance del proyecto.

Modelo de Acta de avance:

Sinergia.	ACTAS DE REUNIÓN	SGC-FO-001	
		R0	15-02-07

Empresa	Fecha:
Tema:	Hora inicio:
	Hora fin:

Compromisos anteriores:

Compromiso	Resposanble	Fecha	Avance

Actividades realizadas:

--

Compromisos:

Compromiso	Resposanble	Fecha

Asistentes

Nombre	Empresa	Firma

Modelo de informe de avance:

	ABC Ltda. Primer Informe de Avance Implementación del Sistema de Gestión de Calidad Norma ISO 9001 Sinergia.
	PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD NORMA BASE NTC-ISO 9001:2000 PRIMER INFORME DE AVANCE EMPRESA: ABC LTDA SINERGIA TOTAL LTDA ASESOR: Maria Teresa Segura Segura BOGOTÁ, AGOSTO 21 DE 2007

ABC Ltda.

Primer Informe de Avance
Implementación del Sistema de Gestión de Calidad
Norma ISO 9001

Sinergia.**TABLA DE CONTENIDO**

I. INFORMACIÓN GENERAL	3
II. DESARROLLO DE LA DIAGNOSTICO	4
III. CONCLUSIONES DEL INFORME DE AVANCE	4
4. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	4
5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION	5
6 GESTION DE LOS RECURSOS	5
7 REALIZACION DEL PRODUCTO	5
8 MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA	6

ANEXO : Cronograma del proyecto

Elaborado por Maria Teresa Segura Segura
01 de Octubre del 2007

ABC Ltda.

Primer Informe de Avance
Implementación del Sistema de Gestión de Calidad
Norma ISO 9001

Sinergia.**I. INFORMACIÓN GENERAL****EMPRESA:** ABC LTDA**LOCALIZACION:** Bogotá, Zona Franca .**ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:** Ensamble de computadores**TIPO DE EVALUACION:** Informe de avance**CATEGORIA:** Sistema de Gestión con base en la norma NTC-ISO 9001:2000**FECHA:** Octubre 01 del 2007**REPRESENTANTE DE LA EMPRESA:** Carlos Barahona**CARGO:** Gerente General**REPRESENTANTE DEL SISTEMA:** Germán Quevedo**CARGO:** Gerente Administrativo y Financiero**OBJETIVO DE LA EVALUACION:** Evaluar el grado de avance del proyecto de implementación el Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la norma NTC-ISO 9001.**ALCANCE:** El grado de avance se evaluará de acuerdo con el cronograma del proyecto, describiendo el cumplimiento de cada uno de los numerales de la norma.**RESPONSABILIDADES DE LA EVALUACION:**

Consultor: Realizar la evaluación y presentar informe de resultado

Coordinador del sistema de calidad: Suministrar la información, acompañar la evaluación y desarrollar el plan de acción.

Gerencia: Evaluar el resultado y aprobar el plan de acción.

ABC Ltda.

Primer Informe de Avance
Implementación del Sistema de Gestión de Calidad
Norma ISO 9001

Sinergia.

II. DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO

DOCUMENTOS ADJUNTOS:

Se anexa cronograma de avance del proyecto.

PROGRAMA DESARROLLADO DURANTE LA EVALUACION:

El proyecto inició el 22 de Junio del 2007, estableciendo un tiempo de implementación de 6 meses y la presentación de tres (3) informes de avances al 30%, 60% y 100% de avance del proyecto.

III. CONCLUSIONES DEL INFORME DE AVANCE

De acuerdo con el cronograma de trabajo establecido el proyecto se encuentra en un **31%** de avance.

Tanto el compromiso de la organización como el de la gerencia son muy positivos, no obstante el tiempo establecido para la implementación de seis meses exige un estricto cumplimiento de las actividades establecidas semanalmente.

A continuación se describe la situación de la organización con respecto a cada elemento de la norma.

Para facilitar el seguimiento se ha mantenido la misma numeración de la norma.

4. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

4.1 Se revisó, ajustó y presentó a la Gerencia el mapa de procesos. Se identificaron diez (10) procesos; Gestión Gerencial (GG), Gestión de Calidad (GC), Gestión Financiera (GF), Gestión de Investigación y Desarrollo (ID), Gestión Comercial (GC), Gestión Compras (GC), Gestión de Producción (GP), Gestión de Garantías (GG), Gestión de Recursos Humanos (GR), Gestión Contable (GC).

Se asesoró a los diferentes departamentos en el desarrollo de la planeación de los procesos, se realizaron en su totalidad las matrices de planificación de los 10 procesos. Se identificaron 45 subprocesos y los procedimientos e instructivos requeridos para su funcionamiento.

Las matrices deberán ser presentadas y aprobadas por la Gerencia General.

4.2 Con respecto al control de la documentación se revisó y ajustó el procedimiento de control de documentos. Se diseñó el sistema de información SGC (base de datos) en donde se organizarán todos los documentos oficiales del sistema. El área de

	ABC Ltda. Primer Informe de Avance Implementación del Sistema de Gestión de Calidad Norma ISO 9001 Sinergia.
	II. DESARROLLO DE LA DIAGNOSTICO Investigación y Desarrollo esta implementando los accesos al Sistema. El área de Calidad tiene el compromiso de capacitar a toda la compañía en el uso del sistema. 5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION 5.1 Se revisó y aprobó por parte del equipo directivo la misión, visión, política y valores de la Organización. 5.2 Se prevee establecer campaña de comunicación con el apoyo del Área Comercial. 5.3 La política de calidad se revisó, ajusto y aprobó por parte de la gerencia, su comunicación se incluirá en la campaña de comunicación. 5.4 Dentro de la planeación de los procesos se identificaron 10 objetivos estratégicos y 45 indicadores de gestión. Estos deberán ser presentados y aprobados por el equipo directivo para iniciar el proceso de medición. 5.5 Las responsabilidades del Sistema están plenamente identificadas, siendo la implementación liderada activamente por la Gerencia General y los Gerentes de Departamento, en cabeza del Departamento Administrativo y Financiero y con la coordinación del Ingeniero de Calidad, David Enríquez. 6 GESTION DE LOS RECURSOS 6.1 La planeación y procedimientos del proceso de Recursos Humanos se realizaron y revisaron, así como el inicio del levantamiento de perfiles y funciones, sin embargo este proceso se detuvo y será liderado por el proyecto de consultoría externa en Capital intelectual que adelanta la organización. Se establecieron compromisos de las actividades con la empresa de consultoría, tendiendo en cuenta los tiempos del cronograma de implementación del Sistema. 6.2 La infraestructura para la producción y prestación del servicio esta siendo implementada. El ambiente de trabajo entendido como clima organizacional se evaluará dentro de las actividades de la consultoría de capital intelectual. 7 REALIZACION DEL PRODUCTO 7.1 Las especificaciones de los productos se establecen por Q. El proceso fue identificado, el procedimiento de Road map está en proceso de elaboración al igual que la recuperación histórica de los registros. 7.2 Los requisitos del cliente son captados por el área de Investigación y Desarrollo y el Área comercial. El proceso fue identificado, el procedimiento de de lineamientos del mercado está en proceso de elaboración al igual que la recuperación histórica de los registros. 7.3 Los procesos de diseño fueron identificados; Desarrollo y validación de prototipos, los procedimientos están en proceso de elaboración al igual que la recuperación histórica de los registros. 7.4 Los procesos de compras fueron identificados; Compras, Evaluación de proveedores, y nacionalización. Se realizó el procedimiento de evaluación de proveedores, el procedimiento de compras se encuentra en proceso de elaboración al igual que la recuperación histórica de los registros.
	Elaborado por Maria Teresa Segura Segura 01 de Octubre del 2007

ABC Ltda.

Primer Informe de Avance
Implementación del Sistema de Gestión de Calidad
Norma ISO 9001

Sinergia.

6.1 Los procesos del área comercial fueron identificados; Mercadeo, Seel in, Sell out. Los procedimientos están en proceso de elaboración al igual que la recuperación histórica de los registros.

Se elaboraron encuestas para establecer la satisfacción del cliente, se encuentra en proceso de recolección de datos.

Los procesos del área de Garantías fueron identificados, en ellos se encuentran los requisitos relacionados con trazabilidad y propiedad del cliente. El manual del CAS fue realizado y los demás procedimientos identificados se encuentran en proceso de realización al igual que la recuperación histórica de los registros.

6.2 Se identificaron las actividades y procesos para el control de dispositivos de seguimiento y medición en el Área de producción. Los instructivos están en proceso de elaboración al igual que la recuperación de manuales.

8 MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA

Se revisó y aprobó procedimiento de Auditoría interna, este debe ser comunicado por el área de calidad.

Se ha adelantado el 50% de la sensibilización para auditores internos. Se programará la calificación de cuatro (4) auditores internos.

Se revisó y ajustó procedimiento para la identificación y control de acciones de mejora. La capacitación y promoción para la identificación de las mismas está a cargo del área de calidad. Esta se hará dentro de la campaña de comunicación.

Se estableció el cronograma de auditorías internas, externas y revisión gerencial.

Anexo 1. Cronograma de avance del proyecto

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado
☒ Implementación del SGC	162 días?	mié 09/05/07	mié 19/12/07	31%
☒ Sensibilización	135 días?	jue 14/06/07	mar 18/12/07	62%
☒ 1. Gestión Gerencial	141 días?	mié 09/05/07	mar 20/11/07	67%
☒ 2. Gestión de Calidad	93 días?	mar 26/06/07	mié 31/10/07	55%
☒ 3. Gestión Financiera	62 días?	mar 10/07/07	mié 03/10/07	23%
☒ 4. Gestión de Investigación y Desarrollo	54 días?	vie 22/06/07	mié 05/09/07	30%
☒ 5. Gestión Comercial	37 días?	mar 17/07/07	mié 05/09/07	12%
☒ 6. Gestión de Compras	47 días?	mar 03/07/07	mié 05/09/07	27%
☒ 7. Gestión Operacional	46 días?	mié 04/07/07	mié 05/09/07	51%
☒ 8. Gestión de Garantías	86 días?	mié 09/05/07	mié 05/09/07	23%
☒ 9. Gestión Humana	92 días?	mar 26/06/07	mar 30/10/07	5%
☒ 10. Gestión Contable	62 días?	mar 10/07/07	mié 03/10/07	23%
☒ AUDITORIA DE CERTIFICACION	21 días?	mié 21/11/07	mié 19/12/07	0%

7.2 PROCESOS DE DIRECCIÓN

7.2.1 Gestión gerencial:

El equipo de trabajo debe analizar en conjunto con el gerente, la misión, visión, cultura, enfoque al cliente, desarrollo, crecimiento, amenazas, oportunidades, proyecciones de la empresa y su correlación con la gestión de calidad. A partir de este análisis se establece la política de calidad y define el mapa de procesos.

A partir de la política de calidad y mapa de procesos se estructura el manual de calidad, la caracterización de los procesos, y las responsabilidades para la administración del sistema.

En función de los resultados obtenidos en el diagnóstico o evaluación de la gestión empresarial, la gerencia y su grupo directivo definen los objetivos estratégicos del negocio que comprenden los objetivos de calidad, establecen los planes para lograr su cumplimiento, previa asignación de recursos y control del presupuesto, y definen el proceso para el monitoreo de la estrategia.

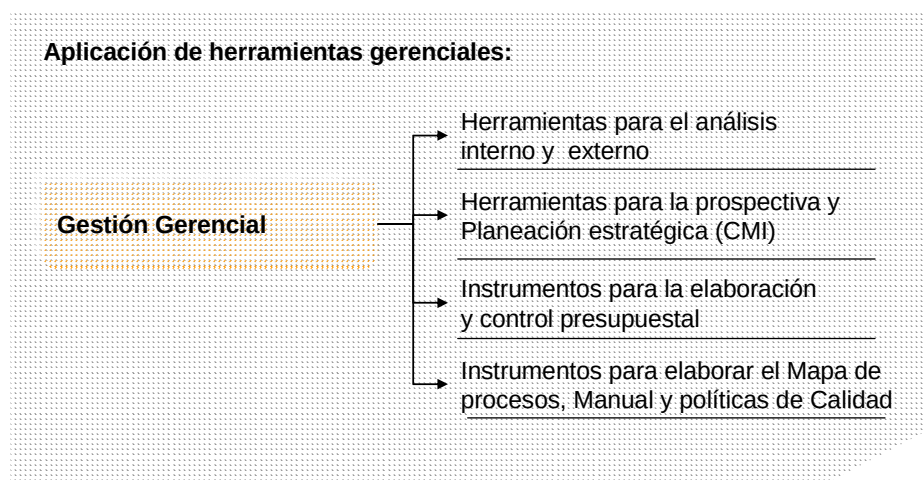


Figura 7. Herramientas para la Gestión Gerencial

Planeación del proceso: Gestión Gerencial

Misión: Asegurar la rentabilidad y crecimiento de la compañía, a través de la implementación efectiva de la estrategia.						
No.	Subproceso	Qué? Descripción de actividades	Quién? Responsable	Cómo? Cuándo? Documentos	Porqué? Objetivos	Dónde? Registros
STIÓN GERENCIAL	Planeación estratégica	Analizar las debilidades, oportunidades, amenazas, y fortalezas relacionadas con el entorno, establecer la misión, visión, objetivos, presupuesto y estrategias para focalizar y alinear a toda la empresa	Equipo Directivo	Manual de Calidad Plan de negocios Presupuesto	Crecimiento de la Organización	Misión Visión Valores DOFA Indicadores
	Dirección	Planear y hacer seguimiento a las actividades alrededor del buen desempeño de las áreas, orientadas hacia el logro de la estrategia	Equipo Directivo	Ejecución de la estrategia Ejecución del presupuesto	Ejecución presupuestal	Actas de Reunión Comités de Gerencia Revisión por la Dirección

Cuadro 1. Planeación proceso Gestión Gerencial

Herramienta 009

Planeación Estratégica Integrada con el Sistema de Gestión

Sinergia.

SINERGIA TOTAL LTDA.
PLANEACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO
GGN-PR-001Planeación estratégica

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura Segura
Aprobado por: Eder Padilla Rodríguez
Fecha creación: 01-Oct-2007
Responsable del proceso: Director de Proyectos

1.0 Objetivo

Determinar el procedimiento para la elaboración del Direccionamiento Estratégico de la Organización.

2.0 Definiciones

Direccionamiento estratégico: formulación de imperativos básicos que la empresa debe implementar para asegurar su crecimiento, desarrollo y permanencia en el mercado.

Imperativos básicos: Misión – Visión – Objetivos Estratégicos

Misión: es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. Define cual es el objeto del negocio. Debe ser clara, positiva y conocida por todos los empleados. Debe responder cinco preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para que lo hacemos?, ¿Para quién lo hacemos? y ¿a través de que lo hacemos?

Visión: es el sueño de la organización, señala el rumbo, proporciona un propósito, da la dirección. Debe ser positiva, realista, posible y consistente.

Objetivo estratégico: implica un propósito que se desea alcanzar, debe traducirse en metas e indicadores.

Debilidades: algo que se esta haciendo mal internamente, que afecta el desempeño.

Oportunidades: son eventos o hechos del entorno que pueden facilitar o beneficiar el desarrollo de la empresa.

Fortalezas: es algo que se hace bien dentro de la organización y que facilita la gestión, que distingue a la organización y no genera dificultades.

Amenazas: situaciones o eventos externos que pueden afectar negativamente la gestión.

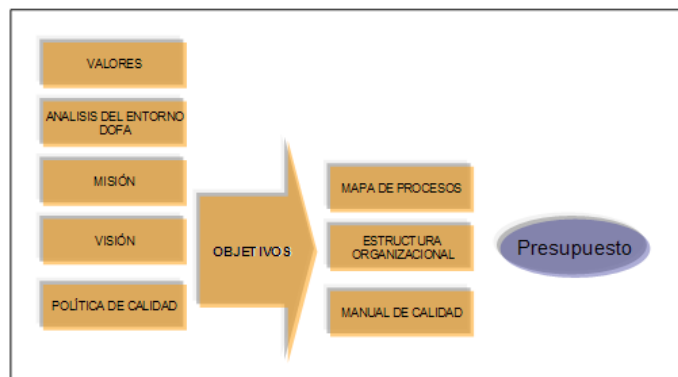
Balanced scorecard: es un modelo de gestión que ayuda a las empresas a comunicar la estrategia, a ponerla en operación, a monitorearla y evaluarla continuamente.

3.0 Estructura organizacional del proyecto.

Si bien, existen más de 10 escuelas formales de Planeación Estratégica Corporativa, se ha hecho una adecuación de los aspectos más sencillos y claves, integrando el Proyecto de Implementación del Sistema de Gestión a la necesidad de tener una estrategia para garantizar su existencia como negocio competitivo, y de disponer de un plan que la soporte.

Es evidente que la norma ISO 9001 no exige para certificarse que se disponga de un plan estratégico, ya que sólo pide objetivos de calidad. Pero también es claro, que realizarlo va a garantizar que efectivamente el equipo directivo, vea el SGC como un instrumento efectivo para la competitividad y el futuro del negocio, para la generación de valor y riqueza. Esto permitirá garantizar que no tenga una empresa para la estrategia y la gestión financiera y otra aparte para los objetivos de calidad y el SGC.

Por otra parte, se debe hacer énfasis en que todos los procesos, la estructura organizacional de la compañía, el SGC y la cultura empresarial deben estar focalizados, alineados y al servicio de la estrategia de la empresa.



4.0 Análisis del entorno

Análisis del entorno interno:

Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

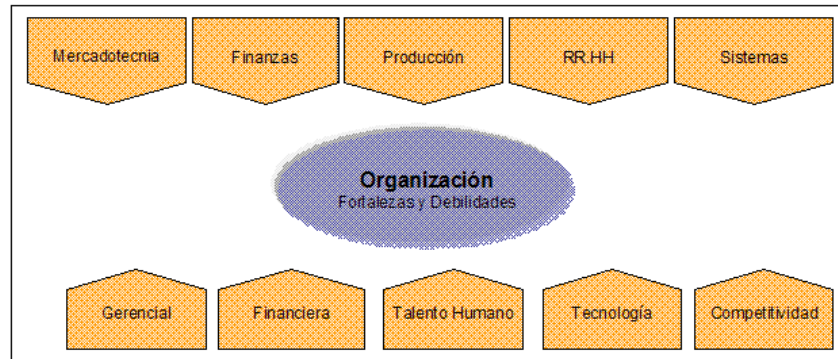
Capacidad directiva: todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

Capacidad competitiva: todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

Capacidad financiera: ésta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis.

Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

Capacidad de talento humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.



Diagnóstico externo:

Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, PIB, comportamiento de la economía internacional.

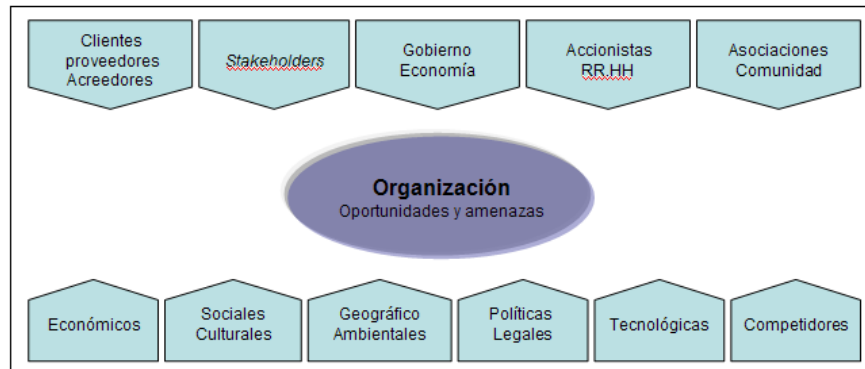
Factores políticos: aquellos que se refieren al uso o migración de poder tanto de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa.

Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)

Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

Factores competitivos: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.



Análisis DOFA

Al confrontar cada uno de los factores clave de éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA – DO- DO – DA. La matriz DOFA de Electrónicos Limitada que se presenta a continuación ilustra el resultado del análisis DOFA. Éste, como se anotó, sirve de base para la formulación de estrategias de la compañía.

Ejemplo Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.El desarrollo tecnológico y la innovación en productos. 2.La apertura de nuevos mercados 3.Nuevos inversionistas.	1. Llegada de nuevos competidores 2. Supervisión tecnológica para la competencia. 3. Pérdida del mercado. 4. Pérdida de ejecutivos.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. La estructura organizacional 2. La lealtad de los clientes 3. La exclusividad del producto 4. No competencia 5. La cultura financiera de la empresa.	1. Desarrollo de nuevos productos acorde a las necesidades del cliente. 2. Iniciar exportación de productos. 3. Asociarse con nuevos inversionistas para ampliar acción empresas.	1. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad. 2. Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia. 3. Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. La dependencia tecnológica de la casa matriz. 2. El poco desarrollo de sistemas 3. El recurso humano 4. Dependencia de un solo proveedor.	1. Iniciar desarrollos tecnológicos propios. 2. Aprovechar la asociación con socios para hacer inversión en sistemas. 3. Iniciar un programa de capacitación en casa matriz.	1. Iniciar programa de I+D 2. Diseñar y realizar desarrollo del recurso humano. 3. Llegar a acuerdos con proveedores just in time.

5.0 Principios corporativos.

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

Por ello, en un proceso de planeación y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida.

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una organización son el soporte de la visión y misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Toda organización implícita o explícitamente, tienen un conjunto de principios corporativo. No existen organizaciones neutras, sin principios ni valores. Por ello, en un proceso de planeación estratégica, estos deben analizarse, ajustarse o redefinirse y luego divulgarse como parte del proceso.

Ejemplos de principios:

Respeto por las personas: Las actividades diarias de ABC Ltda., se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de las responsabilidades mutuas.

Ética: El comportamiento de los miembros de la organización debe basarse y ajustarse en los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado la vida de la organización: honestidad, integridad y justicia.

Calidad: La calidad es una manera de vivir, una norma de conducta, un valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente.

Productividad: Es la condición para la permanencia y el crecimiento, sin la cual, la empresa estaría seriamente amenazada.

Competitividad: La competitividad exige control en los costos, altos estándares de calidad y el conocimiento y satisfacción oportuno de las necesidades y expectativas del cliente.

Compromiso: El trabajo en equipo, clamor por él, la lealtad y la transparencia frente a la organización son características indispensables de nuestros colaboradores. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que las empresas alcancen ventajas competitivas.

Responsabilidad social: Las empresas se comportan como ciudadanos corporativos y por tanto contribuyen en la medida de sus posibilidades al desarrollo del país y de la sociedad en general.

6.0 Misión

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización.

La misión, es entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

¿Para qué existe la organización?

¿Cuál es su negocio?

¿Cuáles son los objetivos?

¿Cuáles son sus clientes?

¿Cuáles son sus prioridades?

¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?

¿Cuál es su responsabilidad social?



La misión, por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión.

Ejemplos de misión:

Misión: El compromiso de ABC Ltda. Es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, suministrándole soluciones integrales de comunicación de la más avanzada tecnología en todos los campos, garantizando su eficacia en el tiempo para mantenernos como líderes en servicio y rentabilidad.

Misión: La misión de todas las empresas de nuestro grupo es participar en los procesos de desarrollo del país, mediante la generación de empleo y bienestar a través de la promoción de actividades innovadoras en los sectores industrial, agrícola, comercial y otros relacionados, proporcionando un manejo racional de los recursos que conduzcan a una retribución justa para nuestros accionistas, colaboradores y para la sociedad en general.

Misión: Desarrollar y prestar servicios financieros integrados de excelente calidad para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de los diversos sectores económicos, a fin de lograr el fortalecimiento y liderazgo institucional, la integración y coordinación con sus filiales, el compromiso, pertenencia y bienestar de los miembros de la organización, así como una adecuada retribución para los accionistas y la sociedad en general.

7.0 Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que promueven el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor.

La visión señala el rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

La visión sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. La visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyo resultado debe ser medible, mediante un sistema de índices de gestión bien definidos.

La visión corporativa es un conjunto de ideas gerenciales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Elementos de la visión:

Análisis del entorno: Los líderes son quienes formulan la visión, ellos comprenden la filosofía y la misión de la empresa. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores. Conocen y el entorno de la organización.

Al formular la visión los líderes incorporan su conocimiento de todos los actores organizacionales y de sus grupos de referencia a la visión corporativa.

Dimensión de tiempo: La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Este depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque éste pueda variar según las características de cada empresa.

Integradora: La visión debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, realista y posible, porque una visión sin acción es una utopía y una visión sin acción es inútil.

Amplia y detallada: La visión no se expresa en números, ni en frases como "quiero ser el mejor". La visión debe expresar claramente los logros que espera alcanzar en el periodo escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. Por ello, la formulación de la visión debe hacerse en términos que signifiquen acción. Debe ser, pues, la formulación amplia y detallada, de donde nos imaginamos que la empresa está en el horizonte de tiempo escogido.

Positiva y alentadora: La visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización. Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado.

Debe redactarse en términos claros, fáciles de entender, de repetir. Debe transmitir fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborados de la empresa.

Realista y posible: La visión debe ser realista, que induzca y propicie la acción. Tiene que ser un sueño posible.

Por esto la formulación de la visión debe ser un esfuerzo gerencial basado en la experiencia y en el conocimiento del negocio como elemento fundamental para anticipar el futuro.

Consistente con los principios corporativos: esta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo de políticas empresariales.

Comunicada y entendida: La visión debe ser conocida por los clientes internos y externos de la organización, así como por los grupos de referencia.

Por ello, requiere un sistema de difusión que la haga conocer y comprender por todos los miembros de la organización.

Ejemplos de visión:

Visión: Nos vemos ofreciendo servicios en tres nuevas plazas del país, con estructura propia y excelente servicio.

Con sistemas administrativos integrados, completamente automatizados, precisos, eficientes y versátiles.

Con capacidad de respuesta ante mercados depresivos cumpliendo los requerimientos de rentabilidad.

Nos vemos con productos desarrollados acordes con las necesidades de los clientes, convirtiéndonos en una importante opción en el mercado por calidad, agilidad, innovación y por flexibilidad del sistema.

Visión: ABC Ltda. Será tres años el banco líder en la innovación de productos, con el mejor talento humano, con una organización ágil que se identifique por su proactividad y capacidad de respuesta frente a los cambios.

EL ABC liderará un grupo corporativo, tendrá una sólida situación financiera y consolidará su función dentro de los primeros bancos del país incrementando su participación en el mercado.

8.0 Objetivos e indicadores

Tradicionalmente, el desempeño de las organizaciones ha sido medido sólo en términos de su desempeño financiero y de informes contables. Estos análisis se basan en hechos del pasado que ya no pueden cambiarse y que limitan las visiones a largo plazo. En forma desagregada y sin relación causa efecto, se hacen también con frecuencia análisis de los comportamientos en ventas y algunas veces del mercado.

Estas evaluaciones así desarticuladas no han sido suficientemente útiles en el direccionamiento o redireccionamiento estratégico de las empresas. Incluso en algunas

oportunidades, han conducido a decisiones de corto plazo equivocadas que han puesto en peligro la vida de la organización.

Por ello, se ha venido avocando por el diseño y puesta en marcha de un sistema de medición de gestión más integral, que permita analizar la organización como un todo, identificar sus relaciones causa efecto y así poder tomar decisiones sobre las causas y no solamente sobre los efectos, como muy frecuentemente se hace.

Perspectivas del modelo:

Las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica, determina las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de gestión. Cada organización debe diseñar por tanto, su modelo propio de medición de gestión. Éste depende de su direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñan.

Como punto de partida se propone un modelo genérico, que debe ser adaptado a la organización:

Perspectiva externa: Conjunto de indicadores críticos, económicos, políticos, geográficos, sociales y culturales que deben monitorearse porque afectan el desempeño de los negocios en el ámbito sectorial o corporativo.

Perspectiva competitiva: Conjunto de indicadores que permiten determinar la competitividad del negocio mediante el análisis de las variables relacionadas con el comportamiento del sector, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de sustitutos, la intensidad de la competencia y las barreras de entrada y salida del negocio o de cada uno de los sectores. Por tanto, son indicadores que determinan la permanencia, el crecimiento y rentabilidad del negocio.

- Comportamiento de IPC
- Tasa de interés
- Índice de inflación y reevaluación
- Tasa de desempleo
- Índice de crecimiento económico del país
- Tasa de interés comparativas pesos, dólares
- Comportamiento poder adquisitivo

Perspectiva financiera: Conjunto de indicadores que permiten comparar el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solidez y servicios, así como los niveles de satisfacción.

- Rentabilidad / ventas = utilidad neta
- Rotación de activos= ventas/activos totales
- Multiplicación del patrimonio= activos totales/patrimonio
- Índice Dupont= $1 \times 2 \times 3 =$ utilidad neta/patrimonio
- Margen bruto de utilidad= utilidad bruta/ventas
- Margen de utilidad operacional= utilidad operacional/ventas
- Razón de endeudamiento= total pasivos+patrimonio
- Razón pasivo a patrimonio= pasivo/patrimonio
- EVA= $\text{precio actual/precio óptimo esperado} > 1$ TIR (rentabilidad esperada/inversión)

Perspectiva del mercado y del cliente: Conjunto de indicadores que le permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes.

- Participación total en el mercado: Ventas totales de la empresa en la categoría/ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría
- Índice de satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el producto y el servicio
- Efectividad comercial: Ventas ejecutadas/ventas presupuestadas
- Devoluciones: total devoluciones/total ventas

Perspectiva interna: Entendida como el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos interno en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y al cliente.

Proceso logístico

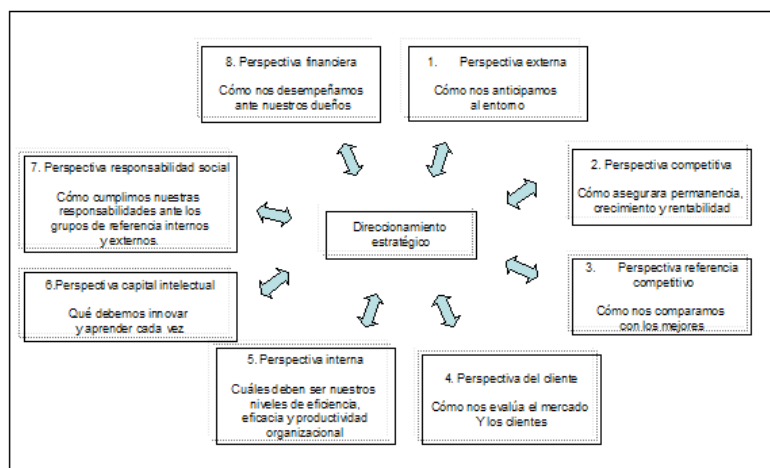
- Índice de cumplimiento de pedidos entregados
- Índice de cumplimiento de niveles de existencia de producto terminado
- Índice de cumplimiento de despachos realizados
- Proceso productivo
- Índice de producción total producción realizada/ total producción planeada
- Índice de desperdicios: Total desperdicios/ total producción
- Índice de devolución: Total unidades devueltas/total unidades despachadas

Perspectiva de capital intelectual: Entendida como el conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización, traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.

- Comportamiento de IPC
- Tasa de interés
- Índice de inflación y revaluación
- Tasa de desempleo
- Índice de crecimiento económico del país
- Tasa de interés comparativas pesos, dólares
- Comportamiento poder adquisitivo

Perspectiva de responsabilidad social: Conjunto de indicadores que permiten medir el cumplimiento de la organización de sus responsabilidades sociales, tanto internas como externas, en su calidad de ciudadano corporativo.

- Índice de generación de empleos directos
- Índice de contribución a la generación de empleos indirectos
- Inversión en la conservación del medio ambiente
- Inversión en el bienestar de la comunidad
- Inversión en el bienestar de los empleados



9.0 Presupuesto

La elaboración de los planes de acción debe conducir a la elaboración de un presupuesto, dentro de horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

Utilizando las técnicas de presupuestación, ampliamente conocidas, debe elaborarse un presupuesto de 3 a 5 años, dependiendo del horizonte de tiempo de la planeación estratégica e incorporando en las vigencias presupuestarias anuales de cada compañía.

El presupuesto estratégico es el verdadero plan estratégico; de nada vale elaborar planes si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

Por ello, un ejercicio de planeación estratégica sin el de presupuestación es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario.

La monitoría estratégica y los índices de gestión tendrán validez, si se basan en la ejecución del presupuesto.

Integrar la presupuestación estratégica, la monitoría estratégica y los índices de gestión como partes gerenciales de la planeación estratégica es avanzar y volver la planeación estratégica en gestión estratégica y, por tanto, convertirla anticipatorio y preactiva, condición para desempeñarse exitosamente en los mercados actuales y futuros.

10.0 Política de calidad

A partir de la planeación estratégica, se reúne la información necesaria para abordar el establecimiento de la Política de Calidad. Existen diferentes maneras de formular la política, que van desde una simple propuesta que cubra los requisitos mínimos del referencial ISO 9001 con la firma de Gerente como aval.

Presentamos a continuación la metodología para trabajar en equipo con el grupo directivo, fusionándola con el concepto de promesa de valor ante el cliente.

Promesa integral de valor:

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con respecto a la implementación y mejora de sistemas de gestión gerencial, soportados en estándares internacionales, con servicios innovadores, a la medida, especializados, eficaces, ágiles, flexibles y económicos.
- Generar con nuestra intervención, acciones que promuevan el fortalecimiento de la cadena de valor y mejorar continuamente la productividad y la competitividad del negocio.
- Contribuir en la formulación de acciones que permitan asegurar la coherencia organizacional entre el enfoque corporativo, la visión de mercado, el marco legal, la plataforma estratégica, la gestión de procesos, la organización y cultura organizacional.
- Acompañar el desarrollo del cliente brindando un soporte extendido que aseguren su actualización continua y mejoren su competitividad.
- Innovar permanentemente nuestros recursos tecnológicos para mantener una alta contribución de valor agregado en nuestros productos servicios.
- Promover la gestión para la prevención, el control y la mejora continua integral de los riesgos y pérdidas del negocio.
- Cumplir los requisitos legales y contractuales, así como los códigos de ética y de prácticas aplicables al ejercicio de la consultoría gerencial y la formación, dentro del marco comercial, ambiental, de seguridad y de salud ocupacional.
- Ratificamos nuestra misión con nuestro propósito firme de realizar cada día mejor nuestro trabajo, promoviendo el bienestar humano y el desarrollo sostenible.

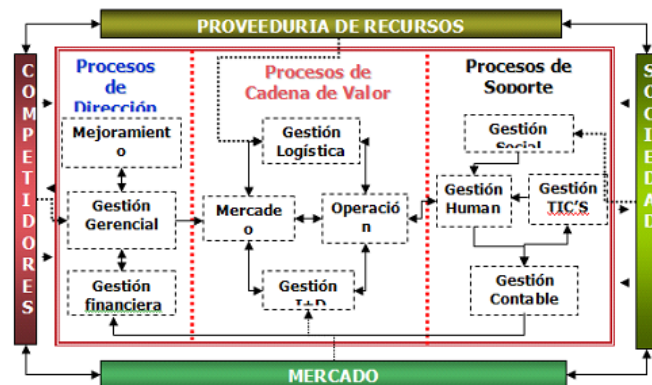
11.0 Manual del sistema

El manual del sistema es un documento que enuncia la política de la organización en cuanto al sistema en sí y lo describe propiamente. En él se da una visión global de lo que es el sistema. Además se hace referencia a cada una de las "caracterizaciones" en las que se especifica el desarrollo de los procesos.

El manual se elabora como referencia para fines de auditorías o solicitud expresa de un cliente, para entrenamiento o para cumplir con los requisitos establecidos en las normas internacionales de certificación.

Como punto fundamental de inicio en la configuración e implementación del sistema de gestión, es conveniente preparar un mapa en el que gráficamente sea posible observar los diferentes procesos que integran el SGC y su interrelación.

Para efectos de organizar los bloques de procesos que conforman la red, sugerimos que en primera instancia se prepare un listado en el que se identifique y clasifiquen por afinidad los diferentes tipos de proceso (Procesos de dirección, procesos de realización, procesos de soporte).



La caracterización de procesos es el tema central del manual y describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso. Las características incluyen diagramas de flujo de acuerdo al tipo establecido por la organización y remite a los formatos, instructivos y registros.

Las caracterizaciones deben ser elaboradas por cada uno de los dueños del proceso.

En este punto se deben tener en cuenta cada una de las M's (materiales, métodos, mano de obra, maquinaria, etc.) que conforman los procesos de la red. Para este efecto puede emplearse la metodología correspondiente a la caracterización o definición detallada de cada una de las actividades secuenciales de los procesos, teniendo en cuenta entradas, salidas, responsables, documentos y registros. Particularmente, para el caso de las entradas y salidas, se tienen en cuenta las componentes de materiales, información y elementos que son imprescindibles para operar el proceso. Esto es, que materiales y recursos se utilizan, y qué actividades se generan.

Determinar el objetivo y alcance de las actividades del proceso, considerando adicionalmente la identificación de los indicadores claves.

Identificar la legislación aplicable que aplican a las diferentes actividades del proceso. Es preciso que cada responsable de proceso tenga claro cuáles son los requisitos que aplican específicamente en sus procesos, determinando los requisitos puntuales que le compete cumplir.

Establecer las entradas y salidas, incluyendo en las entradas, aquellas que son propiedad tangible o intangible del cliente, en cuyo caso deben definirse las reglas de juego para su control y devolución, según se requiera.

Identificar las actividades de cada proceso. Establecer métodos e información crítica requeridos desde el punto de vista de calidad del proceso, cuya ausencia puede generar riesgos en cuanto al cumplimiento de los requisitos establecidos o buenas prácticas claves en el ejercicio del proceso.

Identificar cargos y competencias críticas. Se trata de determinar cuales son los cargos y los tipos de requerimientos en cuanto a educación, experiencia, entrenamiento o habilidades especiales que se requieren para desempeñarse en una actividad directamente relacionada con puntos críticos de control.

Identificar equipos e infraestructura, cuyas deficiencias en cuanto a mantenimiento u operación pueden tener incidencia directa en las características y variables asociadas con puntos críticos de control.

Determinar las mediciones y controles, relacionados tanto con variables de proceso, como con variables de producto.

12.0 Enfoque por procesos

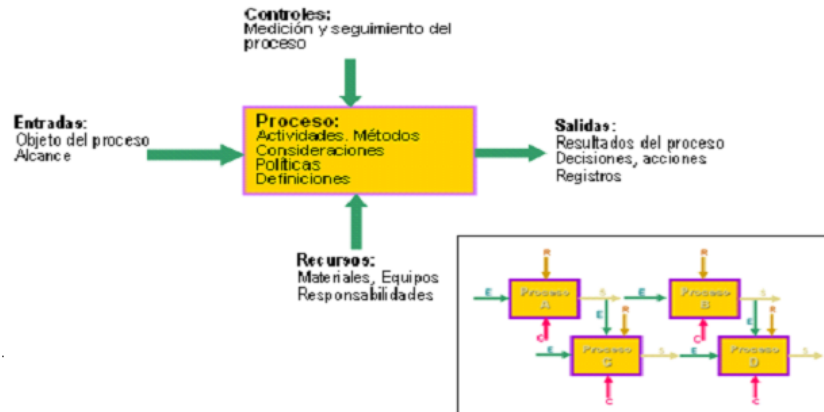
Los resultados deseados se logran más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como procesos. (Principio 4. ISO-9001:2000).

- Identificar los procesos que inciden en la calidad
- Identificar y medir las entradas y salidas de los procesos
- Identificar los clientes y proveedores de los procesos
- Identificar las interrelaciones entre los procesos
- Establecer responsabilidad, autoridad y criterios de medición del desempeño de los procesos
- Evaluar los riesgos, consecuencias e impactos de los procesos con respecto a los interesados.
- Reducir los riesgos y la variación de los procesos, actuando sobre las etapas actividades, flujos, mediciones, métodos, personas, información, materiales, equipos y otros recursos necesarios.

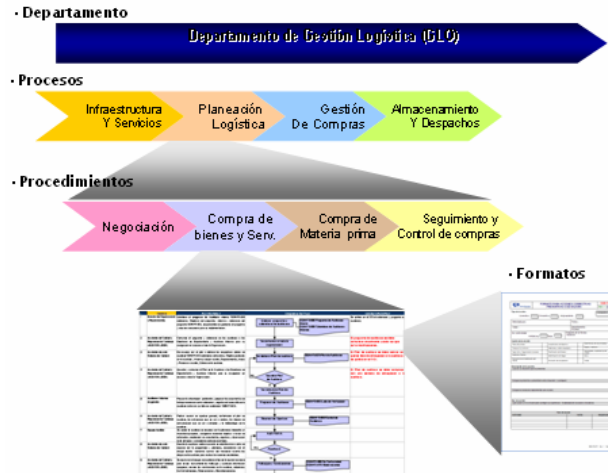


Representación gráfica de un proceso:

Procesos estandarizados, unificados e integrados, basados en las mejores practicas y cumpliendo los requerimientos de la Empresa.



Diseño de procesos

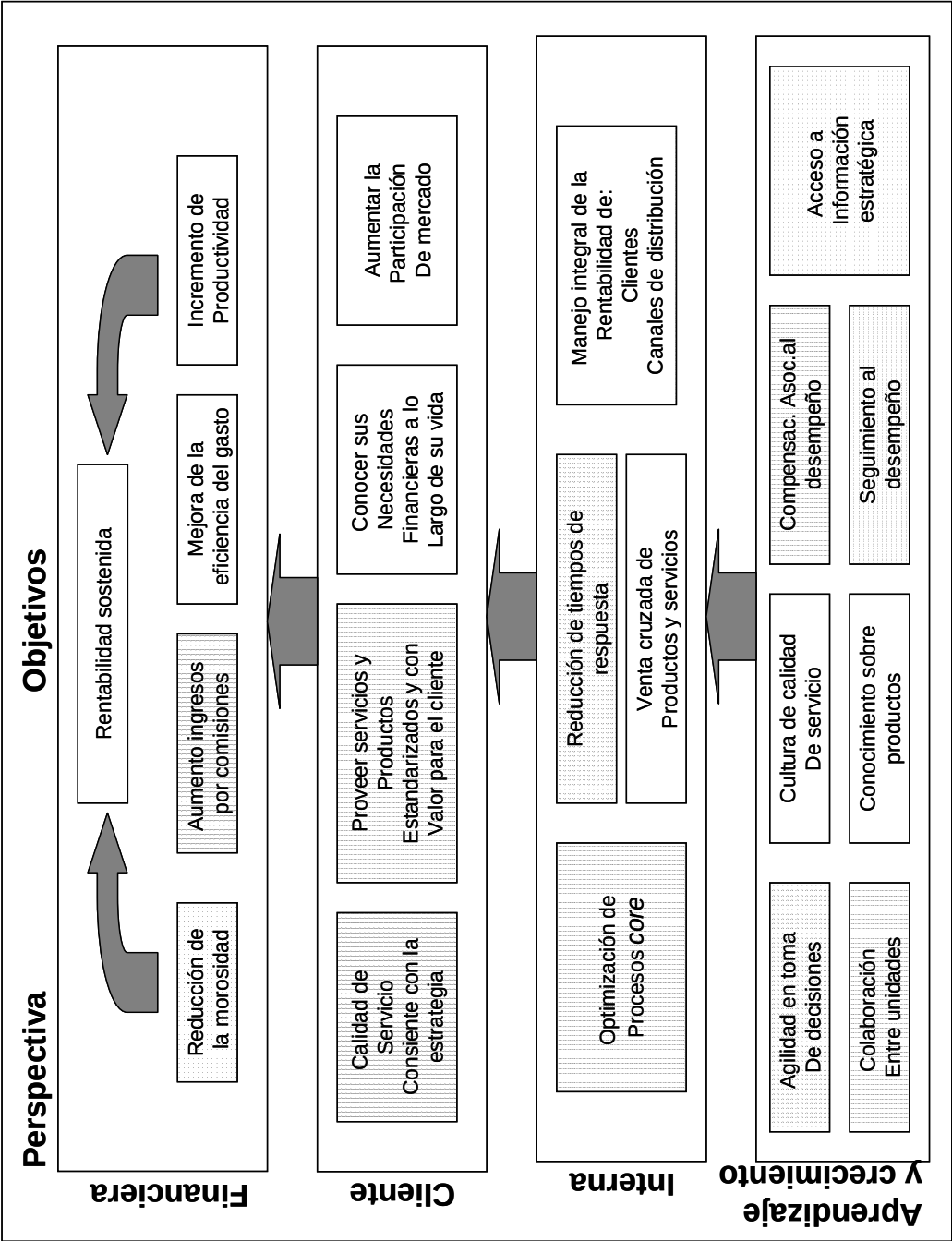


Caracterización de procesos:

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Proceso: Facturación y Despacho					
Objetivo: Garantizar datos confiables y oportunos para realizar Una adecuada facturación y entrega de los pedidos.					
Proveedores Producción Laboratorio Logística Ventas	Entradas Producto terminado Certificado de producto Programa entregas Disponibilidad transporte	Actividades Recepción de la documentación Verificación final de los requisitos Elaboración de factura Verificación de la información Envío de facturas al cliente	Salidas Factura Orden Despacho	Clientes Despacho Logística Cliente externo	
Responsables Jefe Contabilidad Jefe Despachos Participan Operario Montacargas Conductor Auxiliar contabilidad Auxiliar despachos	Parámetros de control/medición Tiempo de facturación Verificación de datos Anulación de facturas por errores en el proceso		Documentos Procedimientos Factura FAC-01 Despachos DES-03 Registros Factura Recibo a satisfacción cliente Control de anulación		
Procesos de soporte Sistemas Mantenimiento Recursos Humanos		Recursos Software de facturación Computador Facturas Pre impresas Correo		Requisitos a cumplir NTC ISO 9001 DIAN NTC ISO 9001 7.5.1	

Modelo Mapa estratégico:



Modelo ficha técnica indicadores:

FICHA TECNICA DEL INDICADOR												
GGN-FC-001 R0 18-09-07												
INFORMACION GENERAL SOBRE EL INDICADOR												
Nombre del departamento: Gestión del Talento Humano				Procesos: Selección de Personal								
Indicador (nombre): Rotación de Personal				Frecuencia de actualización (diario, semanal, mensual, trimestral o anual): Mensual								
Descripción e intención de la meta (que mide, que pretendemos conseguir con la meta, justificación): Eficacia en la selección del personal adecuado para el cargo.				Unidad de medida: Porcentaje								
Formula del indicador: No de personas desvinculadas de la organización/Total de personas				Responsable de llenar el indicador: Asistente de Talento Humano								
Elementos o datos del indicador (de donde obtenemos la información): Novedades de nómina (retiros de personal)				Peso del indicador: (la suma de todos los indicadores debe dar 100) 20%								
INFORMACION SOBRE LAS METAS DEL INDICADOR PARA EL 2007												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mejor	5%	5%	5%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	2%	2%	2%
Planeado (meta)	4%	4%	4%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	1%	1%	1%
Peor	3%	3%	3%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	0%
INFORMACION SOBRE LAS METAS DEL INDICADOR A LARGO PLAZO												
AÑO	2008	2011	2014	2017	TOTAL AL 2020							
Mejor	1%	1%	1%	0%	0%							

7.2.2 Gestión de mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo de la organización, incluye todas las actividades que busquen la identificación de acciones de mejora, desde la generación de ideas de mejoras específicas a la operación, hasta la evaluación y control de proyectos o iniciativas estratégicas originadas de procesos como el seguimiento a la estrategia.

El mejoramiento continuo se da en la medida que las organizaciones aprendan, y se encaminen a la gestión del conocimiento que asegure el Know How de la compañía. Con el desarrollo de esta herramienta se presentaran metodologías gerenciales para el control de documentos, control de registros, auditorías internas e identificación de acciones de mejora.

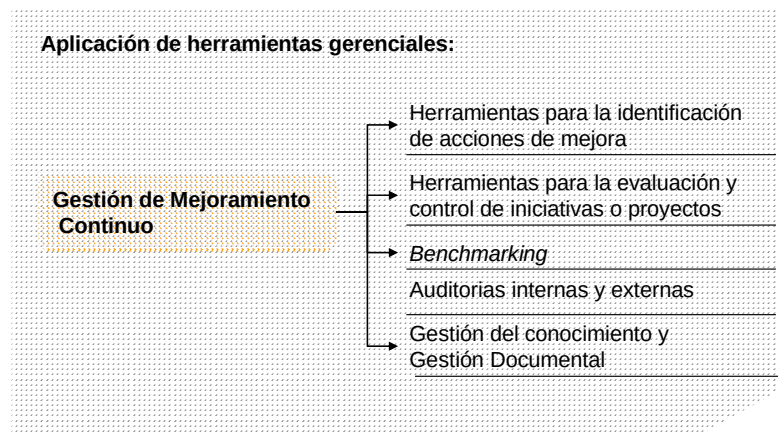


Figura 8. Herramientas para la Gestión de Mejoramiento Continuo

Planeación del proceso: Gestión de Mejoramiento Continuo

Misión: desarrollar, implementar, mantener, revisar y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad para dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción del cliente.						
No.	Subproceso	Descripción de actividades	Quién? Responsable	Cómo? Cuándo? Documentos	Porqué? Objetivos	Dónde? Registros
GESTIÓN DE CALIDAD	Control de Documentos	Generación, actualización y eliminación de documentos, formatos, instructivos, etc. Codificar documentos y actualizar el listado maestro de documentos.	Jefe de Calidad Jefes de Proceso Funcionario	SGC-PR-001 Procedimiento Control de Documentos	Incrementar la eficacia del Sistema	Listado Maestro de Documentos Solicitud de control de documentos
	Control de Registros	Asegurar la identificación, almacenamiento, recuperación y disposición final de los registros generados por la operación de la organización.	Funcionarios	SGC-PR-002 Procedimiento Control de Registros		Listado Maestro de Registros Archivos físicos, electrónicos Backups
	Auditorías Internas	Programar y realizar las auditorías con el fin de evaluar la adecuación, conveniencia y eficacia de los procesos e identificar las acciones de mejora correspondientes.	Jefe de Calidad Auditores internos Funcionarios	SGC-PR-003 Procedimiento de auditorías internas		Programa de auditorías Plan de auditorías Listas de verificación Hallazgos de auditoría
	Acciones de Mejora	Identificar, implementar y hacer seguimiento a la eficacia de las acciones correctivas o preventivas, con el fin de mejorar el desempeño de los procesos.	Jefe de Calidad Jefes de Procesos Funcionarios	SGC-PR-004 Procedimiento de iniciativas de mejora	Mejorar la eficacia de los procesos	Acciones de mejora

Cuadro 2.. Planeación proceso Mejoramiento Continuo

Herramienta 010

Control de Documentos

Sinergia.

SINERGIA TOTAL LTDA.
GESTION DE CALIDAD -SGC-
SGC-PR-001 Procedimiento Para el Control de Documentos

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura Segura
Aprobado por: Director de Calidad
Fecha creación: 01-Oct-2007
Responsable del proceso: Jefe de Calidad

1.0 Objetivo

El objeto de este procedimiento es establecer las actividades para crear, modificar o anular documentos y realizar su correspondiente revisión, identificación, aprobación, actualización, distribución y divulgación, asegurando la disponibilidad y uso de los documentos vigentes.

2.0 Alcance

Este documento tiene cobertura sobre todos los documentos que hacen parte del sistema de Gestión en los que se documentan los procesos de la empresa y sobre los documentos de origen externo que requieran ser controlados.

3.0 Definiciones

Anulación: Dejar sin validez o aplicabilidad un documento.

Aprobación: Actividad que manifiesta la aceptación y conformidad con un documento.

Distribución: Acción de repartir un documento entre los directamente interesados.

Divulgación: Proceso para comunicar y hacer conocer el contenido de un documento entre los directa o indirectamente involucrados, según el caso.

Documentar: Acción de recopilar, analizar, definir y registrar en cualquier medio ya sea escrito, magnético o audiovisual.

Identificación de necesidades: Determinación de los documentos que son necesarios para la adecuada planeación, ejecución y control de los procesos, incluyéndolos para su debido control y normalización en el Sistema de Gestión Integral.

Modificación: Es la acción de realizar algún cambio en un documento.

Procedimiento: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un **proceso**.

Publicación: Acción de poner en circulación o disposición un documento aprobado.

Revisión: Es la actividad de evaluación de la aplicación, contenido, y formato de un documento.

Sistema de Gestión: Es el conjunto de procesos, procedimientos, estructura organizacional, planificación, responsabilidades, prácticas, y recursos que buscan generar productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

4.0 Estructura de la documentación



5.0 Condiciones Generales

Los documentos internos necesitados por la organización para la gestión de sus procesos deben ser elaborados por el Departamento al que pertenece el proceso.

Los documentos vigentes se relacionan en un índice denominado listado maestro, que identifica la fecha a partir de la cual entra en vigencia, el número de la revisión actual y la descripción de los cambios realizados.

Los documentos operativos requieren copia impresa en el puesto de trabajo y deberán reemplazarse inmediatamente se haga un cambio de versión. El documento obsoleto deberá ser destruido para prevenir su uso.

Cuando a un documento objeto de revisión se le hagan modificaciones, en su contenido o en su forma, en cualquiera de sus partes, debe emitirse el siguiente número de revisión.

Todos los procedimientos, manuales, instructivos, fichas técnicas o métodos de ensayo, deben incluir los Requisitos Ambientales, de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional pertinentes.

Los documentos internos que hacen parte del Sistema de Gestión Integral tendrán código, fecha y número de revisión.

El control de cambios se realiza en el listado maestro de documentos, en donde se actualizará la versión vigente, se describirá la naturaleza del cambio y se incluirán los responsables de la elaboración, revisión y aprobación.

Los documentos publicados en el SGC de la empresa, son los únicos considerados validos y vigentes.

El área de Gestión de Calidad conservará una copia electrónica de todas las versiones de los documentos y servirá de respaldo cuando por algún motivo el hardware o el software en que opera no permita su consulta.

Los formatos que estén en forma pre-impresa o en trámite y se produzca su cambio se utilizarán hasta cuando sea agotada su existencia.

Los Documentos de origen externo, que sirvan de base para la toma de decisiones y realización de actividades en un proceso cualquiera de la empresa, son controlados mediante el Listado maestro de documentos.

El control de los registros y demás documentos derivados de los procesos administrativos en cuanto a su ubicación, mantenimiento y disposición se realizará a través del procedimiento SGC-PR-002 Control de Registros.

Se deben imprimir los documentos estrictamente necesarios, en caso tal se realizara su impresión por ambas caras de la hoja.

6.0 Control de cambios y listado maestro

Los usuarios podrán hacer sus requerimientos vía e-mail, en el momento de dar respuesta se deberá generar un código de solicitud y diligenciar la siguiente información:

- Código de la solicitud
- Código del documento
- Nombre del documento
- Versión actualizada
- Naturaleza o descripción del cambio
- Responsables de la revisión y aprobación del documento.
- Adjuntar documentos modificados

Este e-mail de respuesta se debe enviar al Director del Departamento y a los funcionarios involucrados en el mismo, la divulgación al interior del Departamento deberá ser realizada por el Director del Departamento o el responsable del proceso.

Los e-mail que evidencian la solicitud, aprobación y divulgación de modificación a los documentos, deberán ser archivados de acuerdo con el listado maestro de registros y obedeciendo al procedimiento de control de registros SGC-PR-002.

Paralelamente al envío del e-mail se deberá actualizar el listado maestro de documentos SGC-FO-001, agregando una fila en el último cambio realizado al documento y diligenciando todos los espacios establecidos, se debe tener especial cuidado en actualizar la versión en el campo **última versión**.

7.0 Estructura de la documentación

La estructura de la documentación esta dada por los siguientes tipos de documentos:

Manuales (MA): Documentos que describe el funcionamiento y conocimientos generales o específicos de una metodología, equipo o software.

Procedimientos Administrativos (PR): Documento que describe las actividades, responsables y condiciones generales para efectuar un proceso.

Instructivos (IN): Descripción detallada de los pasos de una labor o actividad operativa específica.

Métodos de ensayo (ME): Descripción detallada de los pasos para realizar una prueba de laboratorio.

Fichas técnicas actividades agronómicas (FT): Descripción detallada de las especificaciones de un producto.

Perfiles (PF): Documento que especifica los perfiles y funciones de cargo.

Políticas (PO): Documento que especifica las políticas de la organización.

Programas (PG): Documento que especifica programas o cronogramas de actividades.

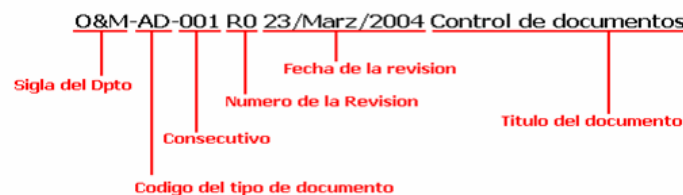
Documentos externos (DE): Documentos de origen externo, requeridos por los procesos para su adecuada planificación, ejecución o control.

Siglas oficiales de los Departamentos:

Gerencia General	GGN
Gestión Financiera	GFN
Gestión de Mejoramiento Continuo	SGC
Gestión de Mercadeo y Comercial	GMC
Gestión de Investigación y Desarrollo	GID
Gestión de Producción	GPR
Gestión Logística	GLO
Gestión del Talento Humano	GTH
Gestión Contable	GCO
Gestión Social	GSO

Codificación de los documentos:

La asignación del consecutivo del documento es dada por el Administrador del Sistema de Gestión Integral.



8.0 Descripción de actividades:

No	Responsable	Actividad	Observación
1	Funcionario	Identifica la necesidad de modificación, creación o anulación de un documento.	
2	Responsable del proceso	Realiza la creación ó modificación del documento y solicita la actualización en el SGC.	
3	Jefe de Calidad	Revisa el documento, evalúa el contenido y forma, genera código de solicitud de modificación de documentos, envía vía e-mail al Director del Dpto. y copia al personal involucrado en el documento. La divulgación del documento será responsabilidad de los Directores de Departamento o Área.	La solicitud debe contener: fecha de solicitud, descripción del documento, versión, naturaleza del cambio y responsables de la elaboración y aprobación. Las solicitudes electrónicas deben ser archivadas de acuerdo al listado maestro de registros.
4	Jefe de Calidad	Recibe los comentarios y ajustes como resultado de la revisión y realiza las modificaciones pertinentes, una vez aprobado publica el documento en el SGC.	
5	Jefe de Calidad	Paralelamente a la publicación, actualiza el listado maestro SGC-FO-001 asegurando el control de cambios de los documentos.	
6	Jefe de Calidad	El responsable del proceso debe destruir la versión obsoleta y reemplazarlo en el puesto de trabajo respectivo por la versión vigente.	
7	Jefe de Calidad	Realiza backup del SGC semanalmente y lo archiva de acuerdo al listado maestro de registros.	
8	Jefe de Calidad	Envía vía e-mail a toda la organización con el reporte semanal de los documentos actualizados.	

Formato para la solicitud de modificación de documentos:

Sinergia.	SOLICITUD DE ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		SGC-F0-002	
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		R0	11-Sept-07

004
Consecutivo

Tipo de actualización:	Creación	X	Modificación		Anulación	
------------------------	----------	---	--------------	--	-----------	--

Nombre del documento	Creación formato de asistencia
Departamento	GESTION ADMINISTRATIVA
Descripción del cambio: Creación formato de asistencia	

Edward Tuta		Edward Tuta		Juan Eduardo Arango	
Realizado por		Revisado por		Aprobado	
fecha	27-Sept-07	fecha	27-Sept-07	fecha	27-Sept-07

Listado Maestro de documentos:

Sinergia.			LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS										SGC-FO-001	
			SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD										11/09/2007	R0
CODIGO			NOMBRE	VIGENCIA DE DOCUMENTOS				CONTROL DE CAMBIOS			PARA DOC EXTERNOS			
DPTO	TIPO	CONSEC		REV	Fecha	Versión u=última	consecutivo solicitud	Elaborado Por	Aprobado por	Descripción del cambio	MEDIO DE ACUALIZACIÓN	UBICACION COPIA FISICA		
SGC	EX	001	NTC ISO 9001 Requisitos Sistema de gestión	0	15-Dic-00	u	1	ICONTEC	ICONTEC	Versión 2000	Revisión ISO	Archivo Coordinador SGC		
GA	FO	001	Formato de asistencia	0	03-Sep-07	u	4	Edward Tuta	Juan E Arango	Creacion formato				
SGC	FO	001	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS	0	11-Sep-07	u	1	Edward Tuta	Juan E Arango	Creccion del formato				
SGC	FO	002	Formato de actualizacion de documentos	0	11-Sep-07	u	1	Edward Tuta	Juan E Arango	Creccion del formato				
SGC	FO	003	LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	0	11-Sep-07	u	1	Edward Tuta	Juan E Arango	Creación del formato				
SGC	FO	004	Programa de Auditorias	0	18-Sep-07	u	2	Edward Tuta - N	Juan E Arango	Creación del formato				
SGC	FO	005	Plan de Auditorias Internas	0	18-Sep-07	u	2	Edwar Tuta - N	Juan E Arango	Creación del formato				
SGC	FO	006	Lista de verificación	0	18-Sep-07	u	2	Edward Tuta - N	Juan E Arango	Creación del formato				
SGC	FO	007	Hallazgo Auditoria Interna	0	18-Sep-07	u	2	Edward Tuta - N	Juan E Arango	Creación del formato				
SGC	FO	008	Acciones de mejora	0	18-Sep-07	u	2	Edward Tuta	Juan E Arango	Creacion del formaro				
SGC	PR	001	Control de documentos y registros	0	11-Sep-07	u	1	Edward Tuta	Juan E Arango	Creación del procedimiento				
SGC	PR	002	Auditorias Internas	0	18-Sep-07	u	2	Edward Tuta	Juan E Arango	Creacion del procedimiento				
SGC	PR	003	Acciones de mejora	0	18-Sep-07	u	2	Edward Tuta	Juan E Arango	Creacion del procedimiento				
GPR	FO	001	Formato orden de produccion	0	27-Sep-07	u	3	Edward Tuta	Juan E Arango	Creación del formato				
GPR	FO	002	Formato planeacion y control produccion	0	27-Sep-07	u	3	Edward Tuta	Juan E Arango	Creación del formato				
GPR	FO	003	formato protocolo de pruebas	0	27-Sep-07	u	3	Edward Tuta	Juan E Arango	Creación del formato				
GPR	IN	001	Intructivo ensamble reguladores monofasico	0	27-Sep-07	u	3	Edward tuta	Juan E Arango	Creacion Instructivo				
GPR	IN	002	Instructivo ensamble reguladores en caja	0	27-Sep-07	u	3	Edward tuta	Juan E Arango	Creacion Instructivo				
GPR	IN	003	Instructivo ensamble reguladores en caja con	0	27-Sep-07	u	3	Edward tuta	Juan E Arango	Creacion Instructivo				
GPR	IN	004	Instructivo ensamble reguladores en Rack	0	27-Sep-07	u	3	Edward tuta	Juan E Arango	Creacion Instructivo				
GPR	IN	005	instructivo ensamble y prueba reguladores	0	27-Sep-07	u	3	Edward tuta	Juan E Arango	Creacion Instructivo				
GPR	IN	006	instructivo prueba reguladores	0	27-Sep-07	u	3	Edward tuta	Juan E Arango	Creacion Instructivo				

Herramienta 011

Control de registros

Sinergia.

SINERGIA TOTAL LTDA.
GESTION DE CALIDAD -SGC-
SGC-PR-002 Procedimiento Para el Control de Registros

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura Segura
Aprobado por: Director de Calidad
Fecha creación: 01-Oct-2007
Responsable del proceso: Jefe de Calidad

Sinergia total ~~ltda~~ se reserva todos los derechos

Página 1 de 6

SGC-PR-002 R0 Procedimiento para el Control de Registros

1.0 Objetivo

El objeto de este procedimiento es determinar las actividades para establecer y mantener los registros como evidencia de la operación eficaz de los procesos, así como las actividades para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición final, asegurando que los registros permanezcan legibles, fácilmente identificables y recuperables.

2.0 Alcance

Este documento tiene cobertura sobre todos los registros que hacen parte del sistema de Gestión en los que se documentan los procesos de la empresa y sobre los registros de origen externo que requieran ser controlados.

3.0 Definiciones

Identificación de necesidades: Determinación de los registros que son necesarios evidenciar la operación eficaz de los procesos, incluyéndolos para su debido control y normalización en el Sistema de Gestión.

Modificación: Es la acción de realizar algún cambio en un documento.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Archivo de gestión: El archivo de gestión comprende a todos los documentos que tramitan las áreas en cumplimiento de sus funciones, tiene un fin específico administrativo y es fuente de consulta inmediata para las áreas que los poseen o para la entidad en general.

Ciclo vital del documento: Etapas sucesivas por las que atraviesan los documentos desde su producción o recepción en la oficina y su conservación temporal, hasta su eliminación o integración a un archivo permanente.

Depuración: Actividad mediante la cual se elimina borradores o duplicados de documentos que se encuentran en los expedientes, así como invitaciones u otros documentos informativos de carácter general que no generan valor al expediente.

Documento de archivo: Registro de información producida o recibida por los funcionarios en razón de sus actividades o funciones, que tiene valor administrativo, fiscal o legal, o valor científico, económico, histórico o cultural, y debe ser objeto de conservación.

Documento esencial (Documento vital): Aquel necesario para el funcionamiento de la organización y que por su contenido informativo y testimonial garantiza el conocimiento de las actividades y funciones del mismo aún después de su desaparición, por lo tanto, posibilita la reconstrucción de la historia institucional.

Folio: Hoja de libro, de cuaderno o de expediente, al que corresponden dos páginas. Número que indica el orden consecutivo de las páginas de un expediente, carpeta o legajo.

Listado maestro de registros: Relación uno a uno de los expedientes que genera el área con indicación de los asuntos que tratan, el medio físico que los soporta y el destino que se sugiere darles.

Retención de documentos: Es el plazo, en términos de tiempo, que los documentos deben permanecer en el archivo de gestión o en el archivo central, tal como se consigna en el listado maestro de registros.

Serie documental: Conjunto de unidades documentales de estructura y contenido homogéneos, emanados de una misma dependencia productora de documentos como consecuencia del ejercicio de sus funciones específicas. Ejemplos: historias laborales, contratos, actas, informes.

4.0 Condiciones Generales

Los documentos de los archivos de gestión son parte integral del patrimonio documental de la organización, lo que genera la obligación por parte de los funcionarios responsables de su manejo, de organizar y mantener en buen estado los documentos que lo integran, aplicando para ello los listados maestros de documentos.

Organización del archivo de gestión. El archivo de gestión se organiza de acuerdo con las funciones, actividades y trámites que adelanta cada área, conforme a la estructura organizacional en todos sus niveles, y en tal razón, le compete a cada dependencia mantener un orden por funciones que le permita acceder a la documentación que produce o recibe, en forma ágil y oportuna.

Los principios por los cuales se rige la organización de los documentos en el archivo de gestión son el respeto al origen o procedencia y el respeto al orden natural u original de los documentos, los cuales están dados por la oficina productora de los mismos.

Principio de procedencia o de origen es aquel según el cual cada documento debe estar situado en la dependencia de la cual procede, teniendo en cuenta que debe mantenerse la unidad e independencia de cada serie y en ésta la integridad y carácter seriado de los documentos. La aplicación del principio de procedencia sirve para proteger la integridad de los fondos, secciones y series y permite ubicar correctamente el documento en el sitio que le corresponde de acuerdo con la función o actividad que lo generó. Este principio se debe aplicar a todas las tareas del archivo.

Principio de orden original es el que hace relación al orden que conservan los documentos dentro de cada serie, de acuerdo con la secuencia que originó el expediente y en el orden en que se dieron los documentos que materializaron las actuaciones encaminadas a resolver administrativamente un asunto, que inició y terminó en la oficina competente para ello. En consecuencia se debe respetar el orden natural de los documentos ya que se producen en una relación causa efecto, es decir, conservan el orden numérico y cronológico de aparición.

Documentos del archivo de gestión. Los archivos de gestión están compuestos por los siguientes tipos de documentos:

Documentos facilitativos o comunes. Todos aquellos que soportan trámites que son comunes a toda la empresa, es decir, que facilitan el trámite de los procedimientos propios de los departamentos, tales como los oficios, las circulares de carácter general, los memorandos, las planillas de asistencia, la nómina, los inventarios, las historias laborales.

Documentos específicos o técnicos. Aquellos generados como producto de las actividades propias de los procesos de la organización, y en consecuencia forman parte de su razón de ser, tales como los Contratos, los expedientes investigaciones y desarrollo de productos, las declaraciones tributarias y aduaneras, los recibos de pago por concepto de tributos aduaneros, cambiarios y tributarios, etc.

5.0 Descripción de actividades:

No	Responsable	Actividad	Observación
1	Funcionario responsable de archivo	A partir de la actualización, creación o modificación de un proceso o procedimiento se identificará la necesidad de establecer un registro.	
2	Funcionario responsable de archivo	Una vez identificada la necesidad de un registro se incluirá en el listado maestro de registros del proceso correspondiente.	SGC-FO-003 Listado maestro de registros
3	Funcionario responsable de archivo	Para cada registro se debe incluir la ubicación establecida para su archivo. Los registros electrónicos son un tipo de registro e igualmente se debe establecer y aplicar la ubicación en los computadores.	
4	Funcionario responsable de archivo	Cada funcionario deberá realizar backup semanal de los archivos electrónicos establecidos en el listado maestro de archivos.	
5	Funcionario responsable de archivo	El tiempo de retención o conservación de los archivos tanto físicos como electrónicos se determinará en el listado maestro de registros. Este debe tener en cuenta las condiciones legales y debe ser aprobado por el Jefe de cada proceso.	

	El acceso a los archivos se determinara en la tabla de control y será responsabilidad del funcionario a cargo de los mismos.	
6 Funcionario responsable de archivo	Organización del archivo de gestión: Los documentos facilitativos y técnicos de los archivos de gestión de los departamentos se ordenarán de acuerdo con los siguientes parámetros, sin importar el medio en el cual se presenten: Cada vez que se identifique la necesidad de un registro, el funcionario responsable del archivo deberá crear unidades documentales (carpetas) según el listado maestro de documentos (Archivo en papel o electrónico). La unidades documentales (carpetas) se marcaran con el formato <i>rotulo carpetas</i> de la misma forma como fue nombrado en el listado maestro de registros. Los documentos deben estar organizados dentro de cada unidad documental (carpeta), en forma numérica y cronológica ascendente (evitando guardar duplicados, documentos en papel químico o de fax). Los documentos que se tramitan en los departamentos se organizan en expedientes. El expediente se inicia y resuelve en el departamento que tiene la competencia específica en relación con el tema que trate, independientemente de que intervengan diferentes dependencias para su resolución. Esta norma de actuación se conoce como el principio de unidad del expediente.	
7 Funcionario responsable de archivo	Conservación de los archivos de gestión: Para garantizar la conservación de los documentos en los archivos de gestión, se establecen las siguientes normas que deben tenerse en cuenta para que la documentación de los archivos de gestión permanezca en el tiempo en buen estado. Los registros deben ser diligenciados con esfero de tinta negra, no deben contener enmendaduras ni tachones. Las carpetas deben ser marcadas con una guía horizontal con el titulo o asunto de la carpeta para facilitar la localización de la información dentro del archivo. Para garantizar que no haya pérdida en la información contenida en los documentos, las perforaciones que se les hagan para legajarlos, se deberán hacer en la margen superior., y los ganchos deben ser legajadores de polipropileno. Las gavetas del archivador deben identificarse en la esquina superior derecha de con el número de archivador y número de gaveta.	
8 Funcionario responsable de archivo	Traslado y condiciones de almacenamiento en el archivo central: Cumplidos los tiempos de retención establecidos en el listado maestro de registros, Se solicitarán las cajas de archivo, se realizará el inventario de documentos contenidos en cada caja de acuerdo con las series establecidas en el listado maestro de registros y se enviará al archivo central.	SGC-FO-004 Inventario de archivos (archivo central)

		Los backups de los archivos electrónicos deberán ser enviados al archivo central mensualmente. Igualmente estos deben estar marcados con la información del inventario documental correspondiente a las series establecidas en el listado maestro de registros. Los registros documentos del archivo central, se guardarán en cajas con destape frontal, con recubrimiento interno, de 21 de ancho X 26 de alto X 40 de largo, en cartón corrugado, troquelada. Estas cajas deben ir identificadas con la información enviada por cada funcionario.	
9	Funcionario responsable de archivo	La disposición de los archivos (eliminación o conservación permanente) será responsabilidad del funcionario a cargo de los archivos y se realizara de acuerdo con las disposiciones establecidas en el listado maestro de archivos y previa aprobación del Jefe de Proceso.	Acta de disposición final de archivos (firmada por el jefe del proceso)
10		FIN	

Listado Maestro de Registros:

Sinergia.	LISTADO MAESTRO DE REGISTROS					SGC-FO-003	
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					11/09/2007	R0
Tipo: F: Físico E: electrónico							
Acceso: L: Libre R: Restringido (Observaciones)							
Disposición final: M: Microfilmar C: Conservación permanente, E: Eliminar							
PROCESO	IDENTIFICACIÓN DEL REGISTRO	ALMACENAMIENTO				Disposición	
		Tipo	Acceso	Responsable	Ubicación	Tiempo de Retención	Disposición final
Control de Documentos	Listado Maestro de documentos	E	L	Jefe de Calidad	PC Soporte1 /Documentos compartidos/SGCalidad/Gestión de calidad/Listado maestro de documentos	5 años	M
	Formato de actualización de documentos	F	L	Jefe de Calidad	Oficina laboratorio/ Archivador 1/ Gav 1/ Formatos de actualización de documentos	5 años	E
Control de Registros	Listado maestro de archivos y registros	E	L	Jefe de Calidad	PC labs/Documentos compartidos/SGC Spectronic/Gestión de calidad/Listado Maestro de archivos y registros	5 años	C
	Backups SGC	E	R	Jefe de Calidad	Oficina laboratorio/ Archivador 1/ Gav 1/ Backups SGC mensual	3 años	C
Auditorias	Cronograma anual de auditorias	E	L	Jefe de Calidad	PC labs/Documentos compartidos/SGC Spectronic/Gestión de calidad/Auditorias/ Cronograma anual	3 años	M
	Plan de Auditorias	F	R	Jefe de Calidad	Oficina laboratorio/ Archivador 1/ Gav 1/ Auditorias	3 años	Eliminar
	Reporte de hallazgos de auditoria	F	R	Jefe de Calidad	Oficina laboratorio/ Archivador 1/ Gav 1/ Auditorias	3 años	M
	Informe de auditoria	F	R	Jefe de Calidad	Oficina laboratorio/ Archivador 1/ Gav 1/ Auditorias	3 años	C
Acciones de mejora	Acciones de mejora	E	L	Jefe de Calidad	PC labs/Documentos compartidos/SGC Spectronic/Gestión de calidad/Acciones de mejora	3 años	M

Inventario de documentos:

Sinergia.	INVENTARIO DE DOCUMENTOS ARCHIVO CENTRAL					SGC-FO-004	
						R0	01-Oct-2007
Departamento:					Consecutivo de la caja:		
Proceso:					Fecha de entrega al archivo central:		
Nombre del funcionario:							
Inventario de documentos entregados al Archivo Central de acuerdo con el listado maestro de documentos del proceso							
Actividad	Nombre del registro	Fechas extremas		No de folios	Soporte F / E	Disposición final	
		F inicial	F final			Tiempo en ArchivoCentral	E / M / CP
Soporte: F (físico) E (electrónico) Disposición final: E (eliminar) M (Microfilmar) CP (Conservación permanente) Código de la caja: Este consecutivo lo asignará el archivo central.							

Herramienta 012

Auditorías Internas

Sinergia.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

SGC-PR-003 Procedimiento para la realización de auditorías Internas.

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura
Aprobado por: Eder Padilla
Fecha creación: Septiembre 18 de 2007
Responsables del proceso: Jefe de Calidad - Auditores

1.0 Objetivo

Desarrollar un proceso planificado, sistemático, documentado e independiente, al interior de la organización, con el fin de determinar la Implementación, eficacia y la conformidad con los requisitos y criterios establecidos del Sistema de Gestión Calidad.

2.0 Alcance

Este procedimiento aplica a todos los procesos de la Empresa.

3.0 Definiciones

Alcance de la Auditoria: Extensión y límites de la auditoria.

Auditado: Organización, Departamento o Persona que es auditada.

Auditor: Persona con la competencia para llevar a cabo la auditoria.

Auditoria: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de Auditoria

Cliente de la Auditoria: Organización, Departamento o Persona que solicita la auditoria.

Criterios de Auditoria: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.

Equipo Auditor: Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoria.

Evidencia de la Auditoria: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoria y que son verificables.

Hallazgo: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de la auditoria.

No Conformidad (NC): Ausencia o incumplimiento de una disposición preestablecida y/o requisito especificado.

Observación (OBS): Declaración que sugiere la realización de una actividad con el fin de mejorar disposiciones preestablecidas y/o requisitos especificados.

Plan de auditoria: Descripción de la agenda y de los detalles de una auditoria especifica.

Programa de Auditoria: Conjunto de una o más auditorias planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

4.0 Condiciones Generales

De la Auditoria: Los hallazgos, conclusiones e informes deben reflejar con veracidad y exactitud las actividades de la auditoria.

La evidencia de la auditoria debe ser verificable, y estar basada en un muestreo apropiado de la información disponible.

Se deben tomar acciones sin demora injustificada para eliminar las causas de No conformidades detectadas y sus causas utilizando la metodología definida en el procedimiento para la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento.

La verificación e informe de las acciones tomadas se incluirá en el plan de la auditoria siguiente que se realice a la misma área o proceso



El programa de auditoria, incluyendo el cronograma se debe basar en el estado e importancia de los procesos o actividades en cuestión y en los resultados de auditorias previas.

De los Auditores: La función de auditor interno esta dirigido a todos los niveles de la Organización.

Los postulantes a auditores internos deben ser formados como tal por personal competente. La evaluación final del curso de auditores internos debe superar el 70% para ser calificado como auditor interno de la organización. Se expedirá certificado firmado por el personal que realizó la formación.

La confianza, integridad, confidencialidad son esenciales para auditar.

Los auditores deben proceder con el debido cuidado, de acuerdo con la importancia de la tarea que desempeñan y la confianza depositada en ellos por el cliente de la auditoria y otras partes interesadas.

Los auditores son independientes de la actividad auditada deben estar libres de sesgo y conflicto de intereses

Los auditores deben mantener una actitud objetiva a lo largo del proceso de auditoria para asegurarse de que los hallazgos y conclusiones estarán basados solo en la evidencia de la auditoria.

5.0 Descripción de actividades

No	Responsable	Actividad	Documentos
1	Coordinador del SGC y Auditor Interno	Establecen el programa anual de auditorías del Sistema de Gestión Calidad	SGC-FO-005 Programa anual de auditorías
2	Coordinador del SGC y Auditor Interno	Con dos meses de anticipación establece y comunica a toda la organización el programa de la próxima auditoría interna, en donde se asignan procesos, fechas y responsables.	Comunicación
3	Auditor Interno	Elabora el plan de auditoría y acuerda la realización con el auditado, prepara la auditoría en las listas de verificación y documentos que considere necesarios.	SGC-FO-006 Plan de auditoría SGC-FO-007 Listas de verificación
4	Coordinador del SGC	Acompaña activamente las auditorías que considere y evalúa la preparación, manejo y análisis del auditor interno.	
5	Auditor Interno	Realiza la reunión de apertura y ejecuta la auditoría interna	Acta de reunión
6	Auditor Interno	Realiza la reunión de cierre de la auditoría y da a conocer los hallazgos de la auditoría	SGC-FO-008 Hallazgos de la auditoría
7	Coordinador del SGC y Auditor Interno	Envía al equipo Directivo de la empresa el informe consolidado de la auditoría interna	Informe de auditoría SGC-PR-004 Procedimiento para Acciones de Mejora
8	Jefes de área o proceso	Diligencia el compromiso y las acciones propuestas para el cierre de las No conformidades y Observaciones detectadas.	
9	Jefes de área o proceso	Reporta mensualmente al Coordinador del SGC y al Auditor interno los avances de las acciones correctivas y preventivas establecidas, con el fin de cerrar las No conformidades y observaciones detectadas.	
10	Coordinador del SGC y Auditor Interno	Verifican la eficacia de las acciones y define el cierre de las No conformidades y observaciones	
11	FIN		

Programa de auditorias:



Programa de Auditorias 2008

Fecha	Dpto.	Objeto de la auditoria
Febrero 5 al 9 de 2008	TODOS	Verificar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000
Septiembre 3 al 7 de 2008	TODOS	Verificar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000

	Auditoria Interna		Revisión Gerencial
	Auditoria Externa		Preparación Para Auditoria

2008 - Auditorias -



Plan de Auditorias

Sinergia.	PLAN DE AUDITORIA AUDITORIA INTERNA	SGC-FO-006	
		R0	01-Oct-2007

Proceso a Auditar :	Fecha:
---------------------	--------

Alcance de la Auditoria:

Responsable del Proceso :	Criterios de Auditoria: ■
Lugar(es) en donde se lleva a cabo la auditoria :	
Auditor Interno:	

*****AGENDA DE LA AUDITORIA*****

Fecha	Hora	Actividad o Proceso	Requisito	Auditado	Auditor
		Reunión de Apertura			
		Reunión de Cierre			

Aprobación del Plan

Auditor interno	Responsable del Proceso	Coordinador del SGC
-----------------	-------------------------	---------------------

Sinergia Ltda. Se reserva todos los derechos	Página 1 de 1	SGC-FO-006 R0 Plan de Auditorias Internas
--	---------------	---

Sinergia.	LISTAS DE VERIFICACIÓN		SGC-FO-007	
			R0	01-Oct-2007

Departamento:	Fecha	Pagina
Proceso:	Auditor:	
Auditado:		

Requisito Numeral - Norma	Pregunta o comentario / Evidencia, Registros o documentos	OBS-NC

Sinergia Ltda. Se reserva todos los derechos	Página 1 de 1	SGC-FO-006 R0 Plan de Auditorías Internas
--	---------------	---

Hallazgos de auditoría

Sinergia.	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	SGC-FO-008	
		R0	01-Oct-2007

Tipo de Hallazgo:

No Conformidad ☐
 Observación ☐
 Fortaleza ☐

No.

Departamento/Área:	Fecha :
Proceso :	Responsable del proceso:
Auditor:	ISO 9001 Numeral: _____

REDACCIÓN DEL HALLAZGO

Firma del responsable del proceso	Firma Auditor Interno	Firma Coordinador SGC

Que acción va tomar para eliminar su ocurrencia

CIERRE Y CONCLUSIONES

Conclusiones del cierre de la acción y la eliminación de las causas de los hallazgos:

Verificado por	Fecha de cierre

Sinergia Ltda. Se reserva todos los derechos	Página 1 de 1	SGC-FO-006 R0 Plan de Auditorías Internas
--	---------------	---

Herramienta 013

Acciones de Mejora

Sinergia.

SINERGIA TOTAL LTDA
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
SGC-PR-004 Procedimiento para Acciones de Mejora

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura
Revisado por: Eder Padilla
Fecha creación: 18-Sept-2007
Responsable del proceso: Jefe de Calidad

1.0 Objetivo

Establecer las actividades para la identificación, implementación y seguimiento de las acciones preventivas o correctivas con el fin de lograr mejoras en los procesos de la empresa.

2.0 Alcance

Todas las acciones que tiendan a mejorar las condiciones de calidad de los procesos administrativos y productivos de la empresa.

3.0 Definiciones

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una No conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una No conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

No Conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Observación: Declaración de un hecho efectuado durante una auditoria, sustentada en evidencia objetiva y que no se constituye en el incumplimiento de un requisito.

PHVA: Metodología establecida, para la presentación y seguimiento de acciones de mejora, consiste en; **Planear**, Analizar causas del problema y definir plan de acción **Hacer**; Ejecutar el plan. **Verificar**; diferencias entre lo planeado y lo ejecutado y **Actuar**, establecer acciones con el resultado de la acción. Esta metodología fue creada por Edwards Deming.

4.0 Diligenciamiento del formato de acción de mejora

Identificación Tipo de acción: Se deberá si la acción es correctiva, preventiva o de mejoramiento, para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una No conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una No conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Datos Generales de la acción: Se deben registrar los siguientes datos:

- El nombre y cargo del funcionario que identificó la oportunidad de mejora.
- El Departamento y proceso en el cual se va a implementar la acción.
- La iniciativa del Departamento al que apunta la acción.
- El numeral y la norma ISO a la que se refiere la acción.
 - Aspectos de la operación del proceso: ISO9001

Fuente de la acción: Cualquier funcionario de la empresa puede identificar la necesidad de acción correctiva, preventiva o de mejoramiento para evitar que se repita o se presente un problema, o para eliminar no conformidades repetitivas.

Estas acciones generalmente se identifica a partir de:

- Fallas del proceso
- Producto no conforme
- Supervisión y seguimiento al proceso
- Auditorías internas
- Auditorías externas
- Cumplimiento de objetivos
- Planificación del sistema
- Identificación de riesgos y peligros de seguridad industrial
- Identificación de aspectos e impactos ambientales
- Evaluación de la competencia
- Experiencias de otras empresa
- Quejas y reclamos
- Necesidades y expectativas del cliente.

Cual es la situación que se presenta: Se deberá describir el problema y lo que esta ocasionando en la organización, o lo que podría ocasionar en caso de que fuera una acción preventiva.

Porque se presenta o se presentaría esta acción: Se deberá reunir toda la información cualitativa y cuantitativa que se tenga relacionada con el problema y su incidencia en distintos procesos.

Para conocer las causas específicas del problema se pueden usar herramientas como causa y efecto, lluvia de ideas, tres porque o diagrama de Pareto.

Porque es necesario implementar una acción: Explicar que beneficios trae a la organización la implementación de esta acción o que efectos podría causar el no implementarla.

Plan de acción: Analizar con los involucrados diferentes alternativas de solución para eliminar la causa del problema real o potencial y determinar las acciones correctivas o preventivas especificando el plan de trabajo (actividades, cronograma y recursos), para esto se pueden utilizar herramientas como Project.

Se debe evaluar la conveniencia de la implementación de la acción propuesta, es decir considerar entre otros aspectos los financieros, técnicos, si son adecuadas para el efecto del problema presentado.

Como parte de la implementación de la acción se deberán registrar los cambios en los documentos a que hubiese lugar

Compromiso: El responsable de la implementación, en todos los casos será el Jefe de Área al que pertenece la acción.

Aprobación de la acción: Todas las acciones deberán ser revisadas por el Coordinador del Sistema y aprobadas por el Gerente General.

5.0 Descripción de actividades

Nº	Responsable	Actividad	Documento
1	Funcionario	Identifica la necesidad de eliminar una No conformidad real, prevenir la ocurrencia de una No conformidad potencial, diligencia el formato de acción de mejora y lo presenta al Jefe de área.	SGC-FO-009 Acción de Mejora
2	Jefe de área	Estudia la aplicabilidad de la propuesta, revisa el cumplimiento de las especificaciones dadas en las condiciones generales del presente procedimiento, aprueba y envía al Jefe de Calidad para su revisión final.	
3	Jefe de Calidad	Revisa la acción y la presenta a la Gerencia para su aprobación.	
4	Gerente General	Evalúa la acción propuesta determinando su alineación con la estratégica de la Organización, y rechaza o aprueba la iniciativa correspondiente.	
5	Coordinador del Sistema	Comunica a los responsables las acciones aprobadas y los compromisos y fechas establecidas e ingresa los archivos al SGC.	
6	Jefe de Área	Ejecuta el plan de acción y reporta durante los 5 primeros días del mes los avances en cada una de las actividades al coordinador del sistema.	
8	Coordinador del Sistema	Una vez concluida la acción, el coordinador verifica la eficacia de las acciones tomadas. Realiza la conclusión y cierre de la acción.	
9	Coordinador del Sistema	Comunica a la Gerencia los resultados de las acciones implementadas.	
		FIN	

Acción de Mejora:

Sinergia.	FORMATO PARA ACCIONES DE MEJORA	SGC-FO-009
		REV. 0 18-Sep-07

Tipo de Acción:

Correctiva ☐
Preventiva ☐
☐

Reportado por:	Fecha :
Cargo :	Departamento: Proceso:
Objetivo estratégico al que apunta:	Numeral ISO9001:

Fuente de la Acción

Fallas del proceso	Cumplimiento de Objetivos	Experiencias de otras empresas
Producto No Conforme	Mediciones, análisis estadístico	Quejas y reclamos
Supervisión y Seguimiento al proceso	Planificación del Sistema	Necesidades y expectativas del cliente
Auditorías Internas	Identificación de riesgos	Otros
Auditoria Externa	Evaluación de competencia	Cuáles

PLANEAR

Descripción de la acción:

Cuál es la situación que se presenta?

Porque se presenta o presentaría esta situación? (3 porqués)

Porque es necesario implementar una acción?

HACER

Plan de acción:

Qué acción se va a hacer para corregir su ocurrencia? (Viabilidad de la acción o iniciativa)

Plan de acción		
Actividad	Fecha	Responsable

Compromiso:

Reportado por	Fecha Implementación propuesta	
Responsable de la implementación:	Fecha de inicio:	Fecha Fin:

VERIFICAR**Seguimiento al plan de acción:**

Plan de acción		
Actividad	Fecha	Responsable

ACTUAR

Conclusión cierre de la acción.		
Coordinador del Sistema	Jefe de área	Gerente General

7.2.3 Gestión financiera.

La organización debe establecer criterios para examinar los resultados y su evolución, desde las perspectivas interna y externa, y la manera como contribuyen a la sostenibilidad de la organización.

Con el desarrollo de la monografía se identifican herramientas para presentar los resultados claves del desempeño de la organización, derivados del direccionamiento estratégico en función de su rentabilidad, crecimiento, productividad y logro de estrategias. Establecer los criterios para las operaciones financieras como pagos, facturación, cartera, flujo de caja, administración del endeudamiento, movimientos bancarios y tesorería.

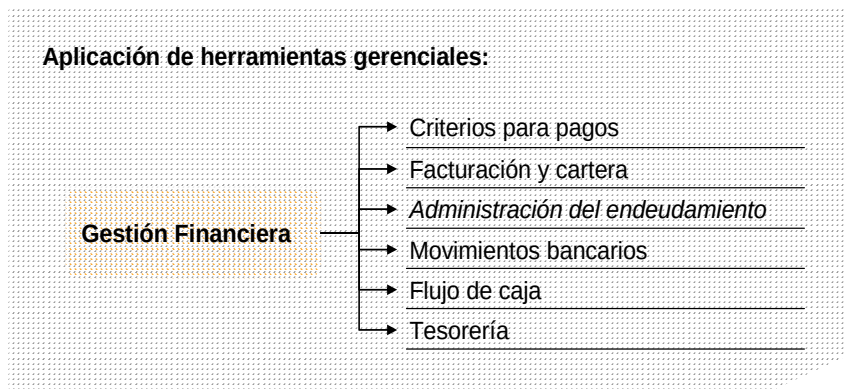


Figura 9. Herramientas para la Gestión Financiera

Herramienta 014

Gestión Financiera

Las decisiones tomadas por los responsables del área financiera deben estar basadas en políticas relacionadas con la inversión, la financiación y una política de dividendos consecuente.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques:

1. La maximización de beneficios como criterio de decisión.

La racionalidad detrás de la maximización del beneficio como una guía para la toma de decisiones financieras es simple.

El beneficio es un examen de eficiencia económica. Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

Sin embargo, el criterio de maximización del beneficio ha sido cuestionado y criticado en base a la dificultad de su aplicación en las situaciones del mundo real. Las principales razones de esta crítica son las siguientes:

2. La maximización de la riqueza como criterio de decisión.

El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir, debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el costo de llevarlo a cabo es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa de los beneficios asociados con él.

El criterio de maximización de la riqueza es basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más bien que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio.

El flujo de efectivo es un concepto preciso con una connotación definida en contraste con el beneficio contable, se podría decir que en algunas ocasiones es conceptualmente vago y susceptible de variadas interpretaciones frente a la medida de los beneficios contables.

Este es el primer rasgo operativo del criterio de maximización de la riqueza.

Planeación del proceso: Gestión Financiera

Misión: Administrar y optimizar los recursos financieros generando información que permita la toma de decisiones eficientes que conduzcan al aprovechamiento de oportunidades de negocio, mediante la utilización de herramientas financieras.						
No.	Subproceso	Qué? Descripción de actividades	Quién? Responsable	Cómo? Cuándo? Documentos	Por qué? Objetivos	Dónde? Registros
GESTIÓN FINANCIERA	Pagos en moneda nacional	Pagos en moneda nacional: realizar los pagos en moneda nacional correspondientes a las obligaciones con proveedores, servicios públicos, nómina, tramitados a través de facturas de	Contador	Política de pagos	Días promedio de pago proveedores (ponderado)	Programación de pagos Documentos de pago (Cheques, cartas bancarias y dispersión de fondos) Movimientos contables SIIGO
	Pagos en moneda extranjera	Pagos en moneda extranjera: a través de giros al exterior, cartas bancarias	Gerente Administrativo y Financiero	Política de pagos		Programación de pagos Giros al exterior, cartas bancarias Movimientos contables SIIGO
	Compra de divisas	Compra de divisas	Contador			Comprobantes
	Facturación y Cartera:	Facturación y Cartera: elaborar la facturación y gestionar el recaudo	Contador Gerente Administrativo y Financiero	Política de facturación y cartera	Recuperación de cartera	Facturas Movimientos contables SIIGO
	Movimientos de Cuentas Bancarias	Movimientos de Cuentas Bancarias: hacer seguimiento a los movimientos de cuentas bancarias de acuerdo a los flujos de caja y efectuar las transferencias entre cuentas	Auxiliar contable Gerente Administrativo y Financiero	Políticas de movimientos de cuentas bancarias	Nivel de endeudamiento	Flujo de caja Soportes de transferencias Movimientos contables SIIGO
	Administración del Endeudamiento	Administración del Endeudamiento: gestionar los créditos requeridos, los pagos de los intereses y las amortizaciones	Gerente Administrativo y Financiero	Políticas de administración del endeudamiento		Corriespondencia a acreedores Flujo de caja
	Flujo de Caja	Proyección semanal del Flujo de Caja: proyectar semanalmente los ingresos y egresos de efectivo	Gerente Administrativo y Financiero	Política de flujo de caja		Flujo de caja
	Arque de fondos y cajas menores.	Arque de fondos y cajas menores.	Contador	Política de caja menor	Flujo de caja	Relación caja menor

Cuadro3. Planeación proceso Gestión Financiera

7.3 PROCESOS DE REALIZACIÓN (Cadena de valor)

7.3.1 Gestión de investigación y desarrollo:

La inversión en I+D es la base de la innovación, ya que los constantes estudios y desarrollos, conllevan a innovar en materia tecnológica, la magnitud del aporte que se realice en estas áreas permitirá visualizar la evolución de las mismas, claro ésta que el aporte debe realizarse con mayor fuerza en las áreas que sean clave y en las que la empresa tenga mayores posibilidades de desarrollo, con miras a competir con tecnología desarrollada a nivel internacional e ir rompiendo con la dependencia tecnológica.

Para aprovechar las ventajas de innovación, es necesario que las empresas incluyan en su planificación estratégica global, la estrategia que apunte hacia la investigación y desarrollo, definiendo una estrategia tecnológica basada en una cartera de tecnologías clave y alineada con la estrategia global de la organización.

Con el desarrollo de este proceso se presentarán herramientas para organizar, planificar y controlar el diseño y desarrollo de los productos, establecer interfaces entre los grupos involucrados en la investigación, verificar y validar el diseño, controlar los cambios y asegurar la información.

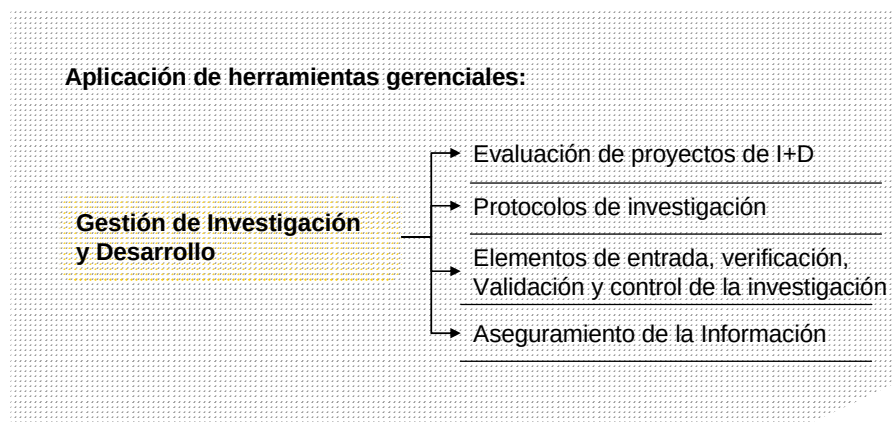


Figura 10. Herramientas para la Gestión de Investigación y Desarrollo

Planeación del Proceso: Investigación y Desarrollo

Misión: Investigar, planear y desarrollar nuevos productos y servicios o mejoras en los actuales.

No.	Subproceso	Qué? Descripción de actividades	Quién? Responsable	Cómo? Cuándo? Documentos	Por qué? Objetivos	Dónde? Registros
GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Planificación del diseño	Establecer las especificaciones del diseño, entradas, etapas del proceso de desarrollo, responsables y pruebas requeridas.	Ing. ID	Políticas de I+D	Nuevos diseños	Protocolos del diseño Especificaciones del producto
	Desarrollo del diseño	Implementar el diseño como prueba piloto, siguiendo los protocolos establecidos y realizando seguimiento y revisión al proceso.	Ing. ID	Protocolos del diseño		Resultados del diseño
	Verificación del diseño	Verificación sistemática del diseño y desarrollo en las etapas adecuadas del proceso.	Ing. ID	Protocolos pruebas de verificación		Resultados pruebas de verificación
	Validación del diseño	Comprobación de que el diseño realizado es capaz de satisfacer los requisitos específicos para el uso previsto.	Ing. ID	Protocolos pruebas de validación del diseño	Eficiencia del diseño	Resultados de la validación del diseño

Cuadro 4. Planeación del Proceso de Investigación y Desarrollo

Herramienta 015
Protocolo de investigación

Sinergia.

SINERGIA LTDA
PROTOCO CONSECUTIVO : _____
Titulo de Investigación

Responsable de la Investigación:

Aprobado Por:

Fecha de inicio de la investigación:

Fecha de terminación de la investigación:

Lugar en donde se va a realizar la investigación:

SINERGIA LTDA se reserva todos los
derechos

Página 1 de 7

Protocolo cód. ____ Título de la investigación

Generalidades

Los protocolos de investigación puestos a consideración, deberán cumplir con los siguientes requerimientos mínimos:

Derechos de la investigación

Las investigaciones agronómicas generadas en la organización, serán propiedad de la compañía y la empresa co-investigadora. Si la información resultante del estudio es válida para publicaciones en revistas nacionales o internacionales, representará a las dos empresas y tendrá como autores del artículo científico a los investigadores responsables en el protocolo de investigación. El orden de los autores en el artículo científico será de acuerdo con su contribución en la investigación y preparación del artículo. La elaboración del artículo científico obedecerá a las instrucciones de la revista en la cual se quiera publicar la investigación.

Extensión y remisión del protocolo de investigación

La extensión del protocolo de investigación no debe exceder 20 páginas tamaño carta, escritas a espacio sencillo en color negro, letra Times New Roman con tamaño de 12 puntos, márgenes de 3 cm en la parte superior, 2 cm en la inferior y 2.5 cm en las márgenes derecha e izquierda. Las tablas y figuras deben presentarse con numeración consecutiva (Tabla 1 ... Tabla n; Figura 1 ... Figura n, etc.) dentro del documento o como anexos del mismo. El protocolo de investigación deberá presentarse en el procesador de palabras Microsoft Office Word® y podrá ser impreso para su envío a la organización, por ambas caras de la hoja blanca tamaño carta.

Idiomas, unidades, abreviaturas y estilo

El idioma oficial del protocolo de investigación es el español, aunque no se descarta para un futuro el idioma inglés. Debe utilizarse exclusivamente el sistema métrico decimal, además de las unidades específicas de mayor uso por parte de la comunidad científica. El significado de las abreviaturas debe citarse cuando se mencionan por primera vez en el manuscrito. El estilo de escritura debe ser absolutamente impersonal, evitando la conjugación de verbos en primera o tercera persona del singular o el plural.

Título y autores

El título del protocolo de investigación debe escribirse en letras mayúsculas, centrado, con negrilla y en tamaño de letra 16, no debe incluir abreviaturas. En lo posible, el título no debe ser extenso en número de palabras. Cuando incluya nombres científicos de plantas (palma de aceite, arvenses, leguminosas, etc) o animales (insectos, moluscos, etc), éstos se deben escribir con letra *cursiva (itálica)* y en minúsculas, y sólo con mayúsculas la primera letra del género y el clasificador. Enseguida del título y dejando un espacio sencillo, debe escribirse la oración protocolo de investigación en letra mayúscula, centrado, con negrilla y en tamaño de letra 12. Nuevamente dejando un espacio sencillo enseguida de la oración protocolo de investigación se debe responder las siguientes líneas justificadas a margen izquierda y con espaciado sencillo, tamaño de letra 12, en negrilla, tabulado y con minúscula:

En la parte inferior de la primera página, es decir aquella que contiene el título del protocolo de investigación, se debe escribir los autores del mismo, con el cargo laboral de los autores, el nombre y la ciudad de ubicación de la entidad a la cual prestan sus servicios o del patrocinador para la realización del trabajo y su respectiva casilla de correo electrónico (*e-mail*). En la parte superior izquierda o derecha de la página del título del protocolo de investigación se puede incluir el logo de la empresa co-investigadora.

1.0 Planteamiento del problema

Se debe describir en forma breve el problema que amerita una investigación para esclarecer sus causas, efectos y posibilidades de mejoramiento sobre la competitividad de la organización.

2.0 Justificación

Se debe argumentar la importancia de la investigación sobre la competitividad de la organización y sus subproductos.

3.0 Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo General (letra 14, negrilla, mayúscula, justificado a margen izquierdo este ítem)

El objetivo general del proyecto de investigación debe guardar una coherencia con el título del mismo. Este objetivo expresa la gran meta propuesta en el estudio a realizar. Debe iniciar con un verbo y explicar como se logra cumplir el objetivo.

3.2 Objetivos Específicos (letra 14, negrilla, mayúscula, justificado a margen izquierdo este ítem)

Los objetivos específicos son el despliegue del objetivo general. Deben iniciar con un verbo, especificar que se quiere lograr en cada uno de ellos y como se va a lograr cada objetivo específico.

Ejemplo:

Deteminar los contenidos de boro en suelo y hojas mediante el análisis del elemento en las muestras de palmas enfermas.

4.0 Contexto teórico

Se debe realizar una revisión de literatura para conocer el estado actual del problema, su definición y la revisión de los trabajos relacionados con él. La revisión debe incluir los aspectos de espacio y tiempo, es decir la evolución del problema en el tiempo y la situación del problema a nivel local (sector), regional (Zonas Palmeras), nacional (visión del problema en el país) e internacional (estado del problema en otros países).

Es recomendable revisar la biblioteca nacional ubicada en Bogotá D.C. También es útil considerar la experiencia de personas que hayan trabajado en el problema.

Es obligatorio acompañar los nombres vulgares con el nombre(s) científico(s) y la abreviatura(s) del clasificador en la primera mención dentro del protocolo de investigación. Igualmente las abreviaturas del autor deben ser explícitas por primera vez en el documento.

Para las citas bibliográficas que sustentan las afirmaciones dentro del texto se utilizará el sistema [Autor(es), Año] de forma uniforme; cuando en este apartado se citan tres o más autores, se debe mencionar el apellido del primer autor acompañado de la expresión latina *et al.* equivalente a "y otros", en cursivas y con el año (ej: Rojas *et al.*, 2000). La lista completa con las referencias bibliográficas mencionadas se debe incluir en el apartado de REFERENCIAS.

5.0 Metodología

Se debe describir en este apartado todos los recursos y materiales necesarios para llevar a cabo la investigación de una forma clara y secuencial. Por ejemplo: servicios públicos, equipos eléctricos, servicios particulares, materiales de campo, laboratorio, oficina y recurso humano. También se debe describir la forma como se desarrollara el estudio de investigación (método) para el logro de los objetivos propuestos.

Es vital definir como mínimo del estudio en la metodología lo siguiente:

- 5.1 Ubicación en tiempo y espacio (letra 14, negrilla, mayúscula, justificado a margen izquierdo este ítem)
- 5.2 Material vegetal (letra 14, negrilla, mayúscula, justificado a margen izquierdo este ítem)
- 5.3 Suelo experimental (letra 14, negrilla, mayúscula, justificado a margen izquierdo este ítem)
- 5.4 Diseño experimental y tratamientos (letra 14, negrilla, mayúscula, justificado a margen izquierdo este ítem)
- 5.5 Implementación del ensayo en campo y laboratorio (Cómo) (letra 14, negrilla, mayúscula, justificado a margen izquierdo este ítem)
- 5.6 Variables de respuesta (letra 14, negrilla, mayúscula, justificado a margen izquierdo este ítem)
- 5.7 Metodología de muestreos (letra 14, negrilla, mayúscula, justificado a margen izquierdo este ítem)
- 5.8 Análisis de la información (letra 14, negrilla, mayúscula, justificado a margen izquierdo este ítem)
- 5.9 Presentación de resultados (letra 14, negrilla, mayúscula, justificado a margen izquierdo este ítem)

6.0 Cronograma de actividades

Se debe elaborar un cronograma de actividades para llevar seguimiento en tiempo al estudio de investigación. Este cronograma de actividades puede ser una tabla con las columnas Actividad-Mes.

Ejemplo:

Tabla n. Cronograma de actividades en el estudio X en.

Actividad	Mes													
	1*	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	n-1	n	
A														
B														
C														
Y														
Z														

*Fecha de inicio del estudio x: abr/2006 (por ejemplo)

7.0 Costos de la investigación

Es necesario cuantificar absolutamente todos los costos de estudio de investigación. Es recomendable para su presentación clasificarlos de diferentes formas:

- Por ubicación del costo:

Campo
Laboratorio

Oficinas (costos de administración, análisis de la información y presentaciones de informes parciales y finales).

- Por tipo de costo se tiene:

Servicios especiales
Equipos eléctricos y de combustión
Materiales
Servicios públicos (agua, luz, gas, teléfono, Internet, etc)
Recurso humano (en campo, laboratorio, oficinas)

8.0 Resultados esperados

Se deben describir cuales serán los resultados proyectados a partir del estudio. Estos resultados deben ser coherentes con los objetivos propuestos en la investigación.

9.0 Referencias

Se deben citar todas las referencias bibliográficas usadas en la elaboración del protocolo de investigación. Se espera que estas referencias estén citadas en el apartado de contexto teórico. La revisión de autores debe abarcar los aspectos históricos y de espacio (local, regional, nacional, internacional) en los idiomas más usados en investigación (inglés, español, francés).

La revisión de literatura y sus citas son valiosas, ya que: 1) permiten visualizar la situación actual del problema y sustentar el proyecto de investigación, y 2) evitan doblar esfuerzos encaminados a un mismo objetivo (puede ocurrir que la investigación ya se realizó y el problema este resuelto, pero que haya desconocimiento de los resultados del mismo).

Los apellidos y nombres de todos los autores deben escribirse en negrilla, en el orden alfabético de sus apellidos; cuando se citan varias publicaciones del mismo(s) autor(es) deben listarse en orden cronológico.

En las citas bibliográficas se debe tener presente:

- Para libros: **Autor (es), año.** Título del libro, edición, casa editora y ciudad de su sede, páginas consultadas (pag # - #) o páginas totales (# pag.). Ejemplo:

BERNAL, F. 2003. El cultivo de la palma de aceite y su beneficio. 2a edición. Editorial Multiempresas Ltda. Bogotá D.C. 186 pag.

- Para capítulos de libros: **Autor (es), año.** Título del capítulo, páginas consultadas (pp. # - #). En: Apellidos y nombres de los compiladores o editores (eds.), título del libro, edición, casa editora y ciudad de su sede, páginas totales (# p.). Ejemplo:

BERNAL, F. 2003. Capítulo: Determinación de los costos de establecimiento y producción del cultivo. Pag: 139-160. En: El cultivo de la palma de aceite y su beneficio. 2a edición. Editorial Multiempresas Ltda. Bogotá D.C. 186 pag.

- Para revistas: **Autor (es), año.** Título del artículo, nombre de la revista (volumen), número, página-página. Ejemplo:

RUIZ, R. 2005. Desarrollo del racimo y formación de aceite en diferentes épocas del año según las condiciones de la Zona Norte. Revista Palmas. Vol. 26 No 4. pp: 47-51.

Para citas de Internet: **Autor (es), año.** Título del artículo. En: Nombres de la publicación electrónica, del *website*, portal o página y su URL, páginas consultadas (pp. #) o páginas totales (# p.); fecha de consulta. Ejemplo:

Lucena, J. 2000. Los micronutrientes y su aplicación en la agricultura. En: http://www.fertiberia.com/servicios_on_line/cursos/micronutrientes/indexmicro.html. 1 p.; consulta: marzo 2006.

7.3.2 Gestión de mercadeo y atención al cliente:

La organización debe priorizar la importancia que da a sus clientes y usuarios finales, y la efectividad de los sistemas utilizados para conocer, interpretar, determinar y satisfacer necesidades, antes, durante y después de la entrega de sus productos y/o servicios.

Con el desarrollo de la monografía se describirán las metodologías para identificar y conocer los segmentos de mercado y grupos de clientes objetivo, así como sus necesidades o requerimientos presentes y futuros, determinando el valor agregado percibido por parte de los clientes estratégicos.

Se definirán instrumentos para realizar las especificaciones del producto o servicio, identificación de requisitos contractuales, legales, normativos del producto y/o servicio y las directrices para la trazabilidad, tratamiento de producto no conforme, así como las disposiciones para la comunicación con el cliente, atención de quejas y reclamos y la valuación de la satisfacción.

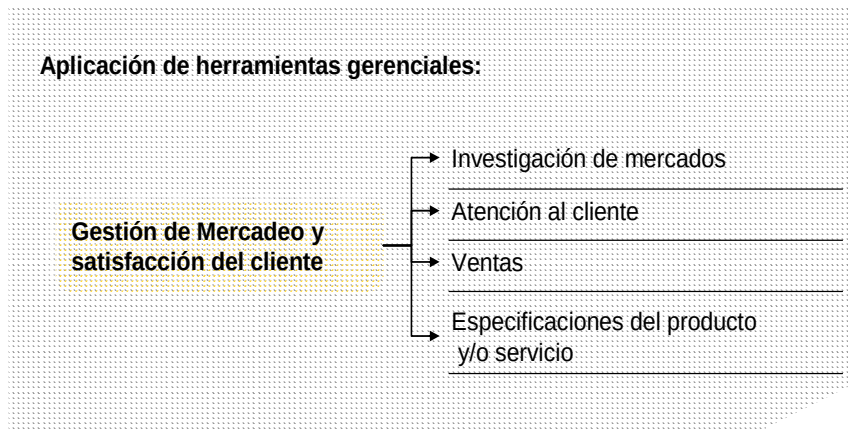


Figura 11. Herramientas para la Gestión de Mercadeo y Atención al Cliente

Planeación del proceso: Gestión de Mercadeo y Atención al Cliente

Misión: Analizar el mercado, planear la estrategia de mercadeo y comercial y mantener el volumen de ventas requerido por la organización.						
No.	Subproceso	Qué? Descripción de actividades	Quién? Responsable	Cómo? Cuándo? Documentos	Porqué? Objetivos	Dónde? Registros
GESTION DE MERCADERO Y COMERCIAL	Gestión de Mercadeo	Planear la estrategia de mercadeo, a partir de la investigación de mercados, identificando productos, precios, plaza, promociones.	Gerente de Mercadeo	GMC-PG-001 Plan de mercadeo	Posicionamiento del producto	Capamañas de mercadeo
	Gestión de Ventas	Planear e implementar la estrategia comercial, logrando las metas de ventas establecidas.	Jefe de Ventas Vendedores	GMC-PG-002 Plan de ventas	Cumplimiento meta de ventas	Control de ventas
	Servicio postventa	Asegurar la satisfacción del cliente, brindando soporte y servicio postventa sobre los productos y servicios comprados.	Jefe de Servicio al Cliente Aux Serv al cliente	GMC-MA-001 Manual de atención al cliente	Satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción del cliente Ordenes de servicio

Cuadro5. Planeación proceso Gestión de Mercadeo y Atención al Cliente

Herramienta 016

Gestión de Mercadeo

Sinergia.	PROCEDIMIENTO PLAN DE MERCADEO	GMC-PR-001	
	GESTIÓN COMERCIAL	R0	01-Oct-07

1.0 Objetivo

Realizar la planeación de mercadeo de la organización para permitir llevar una propuesta sólida y un plan de acción presupuestado.

2.0 Alcance

Este procedimiento aplica para el área comercial para cada uno de los clientes retail en cada trimestre (Q).

3.0 Definiciones

Cliente Retail: Cadena de almacenes que tienen contacto directo con el usuario final de un producto.

Cliente usuario: Cliente final que adquiere el producto en los puntos de venta retail.

Cotización: Especificación escrita o verbal donde se hace una relación entre descripción y costo del producto requerido.

Especificación: Documento que establece requisitos.

Pedido del Cliente: Documento generado por el cliente retail donde especifica cantidad, referencias, fechas de entrega, datos geográficos, etc.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Fichas técnicas: Fichas técnicas de los productos, generada por el área de investigación y desarrollo.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sinergia total Ltda se reserva todos los derechos	Página 1 de 3	GMC-PR-001 R0 Procedimiento Plan de mercadeo
---	---------------	--

4.0 Descripción de actividades



No	Detalle	Responsable	Documento y/o registro
1	Realizar el <u>forecast</u> . Realiza el <u>forecast</u> donde se hace un pronóstico de las ventas por Q y por cliente.	Gerente Comercial	Formato <u>Forecast</u>
2	Realizar el portafolio de productos. El portafolio se hace teniendo como referencia a las fichas técnicas. En el portafolio se clasifican y describen las principales características, beneficios de los productos, las ventajas competitivas, valor agregado o plus de venta.	Gerente Comercial	Fichas <u>técnicas</u> Formato Plan 360°
3	Cobertura: Ubicación geográfica donde el producto tendrá presencia (país, departamento, región, ciudad, barrio, nombres de tiendas o almacenes). Se define la presencia de promotores en cada almacén (parcial o permanente). Nota: Definir cobertura de acuerdo a la distribución del producto.	Gerente Comercial	Formato Plan 360°
4	Exhibición: Se define la estrategia de cómo exhibir el producto de acuerdo al formato de las tiendas y políticas del canal. Ubicación de cuerpos en el lineal, puntas de góndola, mamuts o topes, exhibiciones especiales, zonas calientes de las tiendas.	Gerente Comercial	Formato Plan 360°
5	Promotores: Perfil de promotores Cantidad necesaria para cumplir metas Presentación personal Capacitación y calificación de Conocimiento Motivación Definir su ubicación de acuerdo a la estrategia de cobertura	Gerente Comercial	Formato Plan 360°
6	Capacitación: Plan estratégico de capacitación Definir temas y aspectos claves Involucrar al cliente interno de la empresa Extensivo programa para toda la fuerza de ventas (promotores, <u>trade marketing</u> , coordinadores).	Gerente Comercial	Formato Plan 360°
7	Merchandising y <u>P.O.P.</u> : De acuerdo a diseño de campaña Material promocional Habladores Obsequios Incluirlos en capacitaciones Afinidad con personal de las tiendas	Gerente Comercial	Formato Plan 360°
8	Comunicación: Campaña estratégica Producto, Beneficios Estímulos Publicidad (comercial TV) Volantes Uniformes especiales	Gerente Comercial	Formato Plan 360°

	Wall Papers Pancartas Afiches en mamuts Revista Codensa Separatas y publicaciones del canal retail Perifoneo en las tiendas Tropezones Alianzas con medios		
9	Eventos: Programación semanal Fortalecer fines de semana Generar actividades de alto impacto, valor dentro del punto de venta Enfoque a cliente final Tomas de almacén, BTL Estrategia de precio "solo x hoy" Alianzas con otras marcas Concursos, rifas, obsequios, etc. Activaciones de otros beneficios Cliente interno y externo	Gerente Comercial	Formato Plan 360°
10	Lanzamientos: Nuevos productos y servicios Valor agregado Beneficios para usuarios finales Comunicación para cliente interno y externo Innovaciones Activación – Show	Gerente Comercial	Formato Plan 360°

Ficha técnica de producto:

Sinergia. ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO

PRODUCTO: TORTA DE PALMISTE Extraída mecánicamente



Es un subproducto que se obtiene como resultado de la extracción del aceite de Palmiste y que se utiliza como base para alimento concentrado para animales.

Especificaciones	Valor
Grasas	9 $\pm$ 1.5 %
Humedad	5 $\pm$ 2%
Proteínas	13.5 $\pm$ 1%
Cenizas	3.5 $\pm$ 1%
Fibra cruda	25 $\pm$ 5%

CARACTERISTICAS GENERICAS DEL PRODUCTO

Características	Valor
Calorías	359,02 Kcal/100
Carbohidratos	47 $\pm$ 2 %

Herramienta 017

Servicio al Cliente

Sinergia.	SERVICIO AL CLIENTE	GMC-PR-002	
	GESTIÓN COMERCIAL	R0	01-Oct-07

1.0 Objetivo

Desarrollar una metodología para el tratamiento de las quejas y/o reclamos que establecen los clientes en la organización., de tal forma que se les de una solución y se respondan oportunamente.

2.0 Alcance

Este procedimiento aplica a todos los procesos del SGC de la organización.

3.0 Definiciones

Queja: insatisfacción del cliente por un aspecto no contractual.

Reclamo: incumplimiento a un requisito injustificado.

4.0 Criterios

Toda queja y/o reclamo puede ser atendida por cualquier trabajador de PC Smart S.A., y debe ser tramitada y respondida al cliente oportunamente, y los procesos involucrados deben establecer la justificación y la solución inmediatamente se reciba la comunicación.

- Toda queja y/o reclamo recibido por cualquier medio debe plasmarse en el formato Tratamiento de quejas y reclamos.
- El responsable de dar solución a la queja y/o reclamo tendrá un tiempo máximo de 24 horas a partir de recepcionada la queja para generar alguna solución.

4.0 Descripción de actividades

No	Actividad	Responsable	Documento y/o registro
1.	Recepcionar la queja y/o reclamo: La queja y/o reclamo llega a la entidad ya sea por vía e-mail, telefónicamente o por cualquier medio	Trabajadores	Formato recepción de quejas
2.	Registrar los datos: Se diligencia la primera parte del formato (No. Orden de servicios, Nombre de la persona, etc. Hasta la descripción de la queja o reclamo) y se entrega el registro a calidad	Trabajadores	Formato recepción de quejas
3.	Analizar la descripción de la queja y/o reclamo: Se determina el trabajador responsable en establecer una justificación y resolver la queja y/o reclamo, se le hace entrega del registro. Se alimenta la base de datos con la información del registro	Ingeniero de Calidad	Formato recepción de quejas
4.	Informar al cliente: Se envía un e-mail al cliente informando la recepción de su queja y/o reclamo. En caso de no acceder a este medio se envía una carta de respuesta inicial	Ingeniero de Calidad	E-mail y/o Carta
5.	Analizar la queja y/o reclamo: Se diligencia la segunda parte del formato (Nombre, cargo hasta la fecha de ejecución de la solución. Se envía el registro nuevamente a calidad para que ingrese esta información a la base de datos	Persona responsable del tratamiento de la queja y/o reclamo	Formato recepción de quejas
6.	Verificar el cumplimiento de la solución: Se determina si el responsable del tratamiento de la queja y/o reclamo cumplió con la solución y fecha de ejecución establecida	Ingeniero de Calidad	Formato recepción de quejas 4
7.	Informar al cliente sobre las medidas tomadas: Se envía un e-mail informando al cliente las medidas tomadas. En caso de no acceder a este medio se envía una carta de respuesta final.	Ingeniero de Calidad	E-mail y/o Carta
8.	Determinar la eficacia de la acción: Se comunica con el cliente o persona que entabló la queja y/o reclamo, con el fin de valorar la eficacia de las acciones tomadas.	Ingeniero de Calidad	Formato recepción de quejas
9	Se determina si se genera o no una acción preventiva y/o correctiva, si es el caso se debe seguir el procedimiento de acciones de mejora. Archivar: Se archivan los registros del tratamiento de quejas y/o reclamos y evidencias, según lo establecido en el listado maestro de registros.	Ingeniero de Calidad	Formato recepción de quejas Cartas e-mail

Encuesta de satisfacción del cliente:

	ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Código: FOR-CM-17 Versión: 01 Página: 1 de 1																												
	CLIENTE: _____ OSR # _____ FECHA: _____																													
	PARA LA MEJORA CONTINUA DE NUESTRO SERVICIO, SOLICITAMOS SU COLABORACIÓN PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA SIGUIENTE ENCUESTA, MARCANDO CON UNA X EN LA CASILLA DE CADA PREGUNTA, DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS INDICADOS E Excelente R Regular D Deficiente NS No sabe																													
COMO CALIFICA USTED																														
1. La atención telefónica y personal recibida por nuestros trabajadores de las áreas de:																														
<table style="margin: auto;"> <tr> <td>E</td> <td>R</td> <td>D</td> <td>NS</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>	E	R	D	NS	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 40%;">Recepción</td> <td>Por qué? _____</td> </tr> <tr> <td>Servicio al cliente</td> <td>Por qué? _____</td> </tr> <tr> <td>Técnica</td> <td>Por qué? _____</td> </tr> <tr> <td>Comercial</td> <td>Por qué? _____</td> </tr> </table>		Recepción	Por qué? _____	Servicio al cliente	Por qué? _____	Técnica	Por qué? _____	Comercial	Por qué? _____
E	R	D	NS																											
☐	☐	☐	☐																											
☐	☐	☐	☐																											
☐	☐	☐	☐																											
☐	☐	☐	☐																											
Recepción	Por qué? _____																													
Servicio al cliente	Por qué? _____																													
Técnica	Por qué? _____																													
Comercial	Por qué? _____																													
2. El tiempo que tomó la reparación de su equipo																														
<table style="margin: auto;"> <tr> <td>E</td> <td>R</td> <td>D</td> <td>NS</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>	E	R	D	NS	☐	☐	☐	☐	Por qué? _____																					
E	R	D	NS																											
☐	☐	☐	☐																											
3. El nivel de conocimiento técnico																														
<table style="margin: auto;"> <tr> <td>E</td> <td>R</td> <td>D</td> <td>NS</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>	E	R	D	NS	☐	☐	☐	☐	Por qué? _____																					
E	R	D	NS																											
☐	☐	☐	☐																											
4. ¿Estuvo informado del estado de su equipo mientras se efectuaba la reparación?																														
<table style="margin: auto;"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>	SI	NO	☐	☐	Por qué? _____																									
SI	NO																													
☐	☐																													
5. El nivel de conocimiento y asesoría comercial																														
<table style="margin: auto;"> <tr> <td>E</td> <td>R</td> <td>D</td> <td>NS</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>	E	R	D	NS	☐	☐	☐	☐	Por qué? _____																					
E	R	D	NS																											
☐	☐	☐	☐																											
6. El tiempo de entrega del producto solicitado																														
<table style="margin: auto;"> <tr> <td>E</td> <td>R</td> <td>D</td> <td>NS</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>	E	R	D	NS	☐	☐	☐	☐	Por qué? _____																					
E	R	D	NS																											
☐	☐	☐	☐																											
7. La relación Precio / Servicio y/o producto suministrado por la compañía																														
<table style="margin: auto;"> <tr> <td>E</td> <td>R</td> <td>D</td> <td>NS</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>	E	R	D	NS	☐	☐	☐	☐	Por qué? _____																					
E	R	D	NS																											
☐	☐	☐	☐																											
8. El servicio prestado por nuestra empresa																														
<table style="margin: auto;"> <tr> <td>E</td> <td>R</td> <td>D</td> <td>NS</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>	E	R	D	NS	☐	☐	☐	☐	Por qué? _____																					
E	R	D	NS																											
☐	☐	☐	☐																											
9. ¿Estaría dispuesto a utilizar nuevamente nuestros servicios?																														
<table style="margin: auto;"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>	SI	NO	☐	☐	Por qué? _____																									
SI	NO																													
☐	☐																													
OBSERVACIONES																														
FIRMA DEL CLIENTE																														

GRACIAS POR SU INFORMACIÓN, ESTAMOS TRABAJANDO PARA BRINDARLE

7.3.3 Gestión de operaciones

La organización debe establecer criterios para la planeación y control del proceso productivo, asegurando que sea coherente con los demás procesos de la organización, estableciendo métodos de verificación, validación, trazabilidad, y control del proceso que garanticen el cumplimiento de los requisitos del producto, a través de el uso optimo de los recursos.

Con el desarrollo de la monografía se presentan herramientas para la planificación, control de la producción, preservación del producto, infraestructura, ambiente de trabajo, aseguramiento metrológico, establecimiento de instrucciones de trabajo y optimización de los recursos productivos que permitan alcanzar los niveles de productividad deseados.

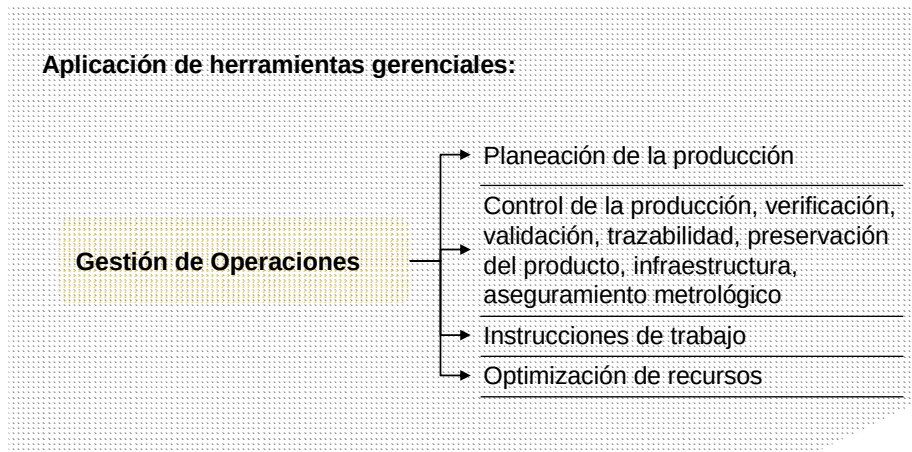


Figura 12. Herramientas para la Gestión de Producción

Planeación del proceso de Gestión de Producción

Misión: Realizar los productos y/o servicios con las especificaciones establecidas, optimizando los recursos productivos.						
No.	Subproceso	Qué? Descripción de actividades	Quién? Responsable	Cómo? Cuándo? Documentos	Porqué? Objetivos	Dónde? Registros
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	Planeación de la Producción	De acuerdo con las ordenes de producción recibidas, se programan las actividades y recursos para el proceso productivo.	Jefe de Producción	Fichas técnicas de los productos	Cumplimiento de las ordenes de producción.	Orden de Producción Programa de producción Informe diario de producción
	Producción	De acuerdo con el plan de producción realizar los procesos según las instrucciones para producir los bienes y servicios con las especificaciones establecidas.	Jefe de Producción Supervisores Operarios	Instructivos puestos de trabajo	Eficacia del proceso	Registros puestos de trabajo
	Manenimiento de infraestructura	Realizar el mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo de los equipos e infraestructura del proceso productivo.	Jefe de Mantenimiento	Manuales de Equipos	Fallas del proceso por mtto	Ordenes de servicio Ficha técnica equipos
	Control de Calidad	Verificar las condiciones durante el proceso para asegurar el cumplimiento de las especificaciones del producto.	Jefe de Calidad	Protocolos de pruebas de calidad Programa de Calibración	Calidad de los productos	Registros pruebas de calidad Hojas de vida equipos de medición

Cuadro 6. Planeación proceso Gestión de Producción

Herramienta 018

Planeación de la Producción

		INFORME DIARIO DE PRODUCCIÓN										GPR-FO-001					
												R0	01/10/2007				
Fecha elaboración:				Fecha Proceso:				Documento : HOJA 1 DE 2									
Saldo anterior de fruto (Kg)				Saldo Actual de fruto (Kg)				PERDIDAS DIARIAS SOBRE RFF Y EFICIENCIAS.									
								ACEITE ROJO									
								TOTAL PERDIDAS ACEITE ROJO SOBRE RRF									
								EFICIENCIA EXTRACCION ACEITE ROJO									
								Palmiste									
								TOTAL PERDIDAS PALMISTE PRODUCIDO									
								EFICIENCIA EXTRACCION PALMISTE PRODUCIDO									
								ACEITE DE PALMISTE									
								EFICIENCIA EXTRACCION ACEITE PALMISTE									
								Día Mes Año									
								DESECHOS EN TOLVA (Kg)									
								DESECHOS EN TOLVA (%)									
								FRUTO EN BASURA (Kg)									
								FRUTO EN BASURA (%)									
								HUMEDAD TOLVA + DIFERENCIAS BASCULA (Kg)									
								HUMEDAD TOLVA + DIFERENCIAS BASCULA (%)									
								TUSA (Kg)									
								TUSA (%)									
								MOVIMIENTO DE VAGONETAS									
								Promedio Vagonetas									
								Vagonetas Procesadas									
								Vagonetas Reprocesadas									
								% de reproceso									
								CAPACIDAD DE PROCESO (TONELADA DE FRUTO POR HORA)									
								CAPACIDAD DE PROCESO (TONELADA DE PALMISTE POR HORA)									
								Torta Palmiste Producida									
								% Extracción Torta Palmiste									
								% Aceite Torta Palmiste									

Modelo de instructivo puestos de trabajo:

Sinergia.	DETERMINACION DE LA ACIDEZ	GPR-IN-001	
	Responsable del Proceso: Jefe de Calidad y Laboratorio	R0	01-Oct-2007

Objeto

El presente método de ensayo tiene por objeto determinar de la acidez de los aceites de palma y de palmiste.

Alcance

Este método de ensayo tiene cobertura sobre todos los ensayos de determinación de acidez de los aceites de palma y de palmiste que se realizan en el laboratorio del departamento industrial.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

i	Actividad	Documento
1	Toma la muestra de acuerdo con las frecuencias y etapas del proceso establecidas.	Instructivo para toma de muestras de aceite de palma y de palmiste IND-IN-004.
2	Verifica que la muestra esté completamente líquida: Si no está completamente líquida: Ablanda la muestra mediante un calentamiento suave y homogeneiza completamente. Si está completamente líquida continúa con el paso 2.	Se deben mantener las condiciones de titulación indicadas en el presente procedimiento, con el fin de evitar la saponificación del aceite, la cual puede ocurrir a altas temperaturas y con agitación vigorosa.
3	Pesa 5 g $\pm$ 1 g de muestra dentro del elermeyer limpio y seco, teniendo cuidado de no salpicar las paredes y la boca del mismo.	
4	Registra el peso del aceite en el formato correspondiente	IND-FO-002 Calidad de aceite de palma IND-FO-030 Calidad del aceite de palmiste IND-FO-039 Análisis de lodos
5	Mide 50 $\pm$ 1 ml de etanol al 95% en volumen previamente neutralizado y lo agrega al aceite pesado.	El etanol debe ser neutralizado (Instructivo IND-IN-010), para evitar que interfiera en la neutralización del aceite con hidróxido de sodio 0.10N
6	Calienta la muestra hasta que se presenten burbujas pequeñas.	
7	Agrega 5 gotas de fenolftaleína al 1% e introduce la barra de agitación al elermeyer.	IND-IN-009 Instructivo preparación de fenolftaleína
8	Detiene el calentamiento y agita la muestra.	
9	Llena la bureta con la solución de hidróxido de sodio 0.10 N, hasta la señal de cero ml.	
10	Adiciona gota a gota el hidróxido de sodio a la muestra de aceite, manteniendo la agitación de la muestra, hasta lograr un ligero pero definido cambio de color, el cual debe permanecer por 30 seg.	La normalidad del hidróxido de sodio se debe expresar con tres cifras decimales y se debe valorar cada vez que se prepare dicha solución de acuerdo al instructivo IND-IN-007.
11	Lee en la bureta el volumen de hidróxido de sodio 0.10 N consumido en la titulación y registra el volumen en el formato.	IND-FO-002 Calidad de aceite de palma IND-FO-030 Calidad del aceite de palmiste IND-FO-039 Análisis de lodos
12	Calcula el valor de la acidez mediante fórmula (ver cálculos y resultados) y registra el valor de la acidez en el formato.	El resultado de acidez se debe expresar con dos cifras decimales.
13	Al finalizar el segundo turno digita los valores de acidez del aceite producido en el informe de laboratorio.	IND-FO-041 Informe de laboratorio
14	Cuando se determine la acidez de aceite para despachos el analista de laboratorio debe llenar dos contramuestras de aproximadamente 50 ml de aceite e identificarlas con los resultados de humedad y acidez al igual que la fecha, los datos del carro tanque y su firma; debe entregar una contramuestra al en el momento del despacho y guardar la otra, en el cajón del laboratorio destinado para tal fin	Las contramuestras de aceite despachado tienen vigencia de quince (15) días. Pasado este tiempo, el analista de laboratorio debe eliminarlas. IND-IN-004, toma de muestras de aceites de palma y de palmiste

Sinergia.	DETERMINACION DE LA ACIDEZ	GPR-IN-001	
	Responsable del Proceso: Jefe de Calidad y Laboratorio	R0	01-Oct-2007

MEDIDAS Y CONDICIONES GENERALES

Definiciones

Acidez: calidad determinada por el contenido de ácidos grasos libres, expresada en porcentaje en peso de ácido palmítico ($C_{15}H_{31}COOH$), sobre el total de la muestra para el aceite de palma, y como porcentaje en peso de ácido láurico ($C_{11}H_{23}COOH$) para el aceite de palmiste.

Normalidad: Concentración de una solución expresada en número de equivalentes de soluto por litro de solución.

Titulación: Proceso en el cual una solución de concentración conocida llamada solución estándar, se agrega al volumen medido de una solución de concentración desconocida hasta que la reacción sea completa y así determinar la concentración desconocida.

Saponificación: significa "preparación de jabón". Los jabones son sales de ácidos grasos que se producen cuando las grasas y aceites se calientan con soluciones acuosas de bases.

Contramuestra: Muestra de aceite que se conserva para utilizarla en la verificación de un resultado en caso de ser necesario.

Documentos de referencia

Instructivo para toma de muestras de aceite de palma y de palmiste IND-IN-004.

Instructivo preparación y valoración del hidróxido de sodio 0.10 N IND-IN-007.

Instructivo preparación de fenoftaleína al 1% en etanol al 95% IND-IN-009.

Instructivo neutralización del etanol al 95% IND-IN-010.

Tabla de parámetros laboratorio IND-TA-001

Condiciones generales

El análisis de acidez de aceite para despachos y aceite producido debe realizarse después de análisis de humedad.

Los recipientes a utilizar durante el ensayo deben permanecer limpios y secos.

Todos los registros deben llevarse con tinta en forma nítida, legible, ordenada y aseada.

Cuando los parámetros de este procedimiento no sean cumplidos se debe informar verbalmente al jefe de calidad.

Se debe centrifugar primero la muestra según el procedimiento IND-ME-008 y separar la fase aceitosa obtenida, para determinar la acidez.

Frecuencias del análisis

Acidez aceites de palma y de palmiste terminados: una vez cada dos horas para el aceite de palma y una vez por turno para el aceite de palmiste.

Acidez aceite de palma y de palmiste para despachos: cada vez que se realice un despacho de aceite de palma o de palmiste.

Acidez de aceite de palma y de palmiste almacenado: Una vez al día, en el primer turno.

Acidez aceite de palma y de palmiste degradado en los tanques de almacenamiento: cuando se requiera dar de baja.

Cálculos y resultados

$$\text{Acidez aceite de palma} = \frac{25.6 \times \text{Normalidad NaOH} \times \text{volumen NaOH (ml)}}{\text{peso muestra (g)}}$$

$$\text{Acidez aceite de palmiste} = \frac{20 \times \text{Normalidad NaOH} \times \text{volumen NaOH (ml)}}{\text{peso muestra (g)}}$$

Equipos, materiales y herramientas

- Erlenmeyer
- Bureta
- Alcohol
- Etanol
- Plancha de calentamiento con agitación magnética
- Fenoftaleína
- Pinzas, calculadora,
- NaOH

Elementos de protección personal y seguridad industrial

- Se debe utilizar guantes de cuero para la manipulación de las tusas
- Es recomendable transitar por fuera del área de manejo de vagonetas para evitar accidentes, y en todo caso se debe estar muy atento al movimiento de vagonetas.
- Para facilitar el transporte de las muestras se puede utilizar una bandeja
- Dentro del departamento industrial además se debe usar casco y botas de seguridad, protectores auditivos.

Medidas ambientales

- Los residuos sólidos comunes generados deben ser almacenados de acuerdo a su tipo en las canecas ubicadas en el laboratorio industrial
- Los residuos orgánicos como la tusa debe ser dispuesta en campo
- Se debe realizar un uso racional de los recursos naturales.

Modelo formato puesto de trabajo:

[illegible]

Herramienta 019

Mantenimiento de Infraestructura del Proceso Productivo

Modelo formato programa de Mantenimiento:

[illegible]

[illegible]

Herramienta 020

Control de Calidad

Protocolo de pruebas:

Sinergia.		PROTOCOLO DE PRUEBAS		GPR-FO-001	
				R0	01-Oct-07

REFERENCIA		SERIE		Fecha:	
TECNICO QUE ENSAMBLÓ EL REGULADOR			TECNICO QUE REALIZAR PRUEBAS		

REVISION VISUAL DEL REGULADOR		REVISION
Distribución cableado u uso de amarres plásticos		
Conexiones , empalmes en tacos, bornas , tarjetas		
Ajuste de transformadores, tarjetas y bornas		
Soldaduras		

PRUEBA DE FUNCIONAMIENTO		REVISION
Encendido de las tarjetas correcto, medición de fuentes de alimentación		
Colocar fusibles correspondiente a la potencia y verificar el encendido correcto de los leds (en reguladores microcontrolador)		

PRUEBA DE REGULACION		REVISION
Verifica para reguladores de 3 pasos los rangos de entrada a 105,115,125 y para 4 pasos 95, 105, 115,125 deben estar a la salida en 115 voltios		

CALIBRACION DEL REGULADOR		VOLTAJE MEDIO DE CALIBRACION / PORCENTAJE DE CALIBRACION
calibración del regulador de acuerdo a lo establecido en la orden de producción		

BREAKER		CORRIENTE BREAKER
El breaker debe estar adecuado a la potencia		

VARISTORES		REVISION
Verificar el numero de varistores que debe llevar el regulador según la ficha técnica que corresponda		

PRUEBA DE CARGAS		REVISION
Alimentar la carga a la salida de regulador, aumentando carga resistivas e inductivas verificando temperatura de os transformadores		
Calentamiento de disipadores de calor		

TECNICO QUE REALIZA PRUEBAS		JEFE DE PRODUCCION

Modelo Programa de calibración:

Sinergia.			PROGRAMA DE CALIBRACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN												GPR-FO-000			
PROCESO	SUBPROCESO	EQUIPO	INSTRUMENTO O EQUIPO DE MEDICION	FRECUENCIA DE CALIBRACION	ULTIMA FECHA DE CALIBRACION	ESTADO	VARIABLE A MEDIR	UNIDAD DE MEDIDA	RANGO DE MEDICION	Ø CARATUL	Ø ROSCA	RANGO DE TRABAJO	INCIDENCIA SOBRE EL PROCESO		MARCA	CANT	TIPO	FLUIDO INTERNO
													DIRECTA	INDIRECTA				

7.3.4 Gestión logística

La organización debe establecer el enfoque con respecto a las compras y la manera como se implementa para asegurar la calidad de los insumos, productos y servicios requeridos.

Con el desarrollo de la monografía se presentaran herramientas para establecer métodos y determinar indicadores para evaluar la gestión del proceso de compras y manejo de inventarios.

Establecer metodologías respecto al manejo y desarrollo de sus proveedores y subcontratistas y como se implementan en la búsqueda del mejoramiento continuo de la calidad de la organización, sus proveedores y subcontratistas.

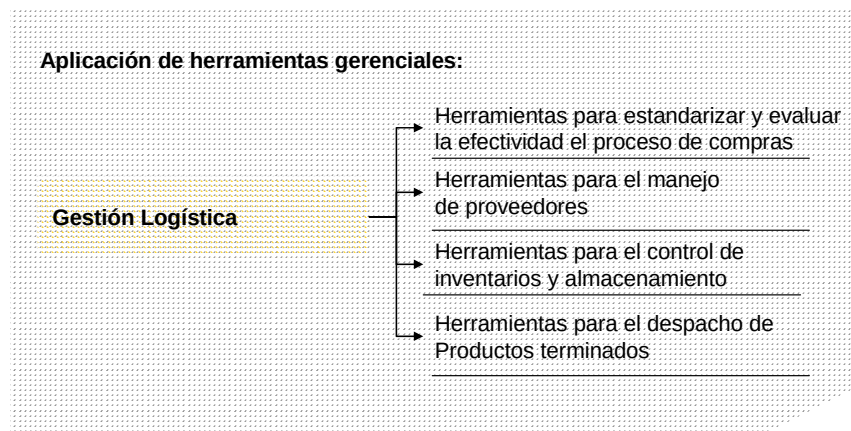


Figura 13. Herramientas para la Gestión Logística

Planeación del proceso Gestión Logística

Misión: Asegurar que los productos adquiridos cumplan con los requisitos de calidad previamente establecidos, a los precios mas favorables optimo para el buen desarrollo de la operación.
Asegurar el almacenamiento y despacho de productos terminados.
Mantener la infraestructura en optimas condiciones para la operación.

No.	Subproceso	Qué? Descripción de actividades	Quién? Responsable	Cómo? Cuándo? Documentos	Porqué? Objetivos
GESTIÓN LOGÍSTICA	Compras	Proceso de adquisición de bienes y servicios para el desarrollo de la operación.	Asistente de compras	GLO-PR-01 Procedimiento de compras	Calidad de los productos comprados
	Evaluación de Proveedores	Proceso para seleccionar, evaluar y reevaluar los proveedores de productos y servicios que afectan la calidad del producto.	Asistente de compras	GLO-PR-02 Procedimiento de selección y evaluación de proveedores	Calidad de los proveedores
	Almacenamiento y Despachos	Garantizar las condiciones adecuadas de almacenamiento, control de materiales y despacho de mercancías.	Asistente de Almacenamiento	GLO-PR-03 Procedimiento de almacenamiento y control de materiales	Calidad de los despachos
	Infraestructura	Proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación.	Asistente de Infraestructura	GLO-PG-01 Programa de mantenimiento de infraestructura	Fallas de la infraestructura

Cuadro 7. Planeación del Proceso Gestión Logística

Herramienta 021

Gestión Logística

Sinergia.

SINERGIA LTDA.
GESTION LOGISTICA (GLO)
GLO-PR-001 Procedimiento para la compras de bienes y servicios

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura Segura
Aprobado por: Eder Padilla
Fecha: 01-Oct-2007
Departamento responsable: Director Gestión Logística

1.0 Objetivo

El objeto de este procedimiento es establecer los pasos para realizar la compra de bienes y servicios requeridos para la operación y funcionamiento de los procesos productivos y administrativos de la empresa.

2.0 Alcance

Este documento tiene cobertura sobre todos los Departamentos que requieran bienes y servicios para la gestión y operación de sus diferentes procesos.

3.0 Definiciones

Requisición: Es el documento oficial para formalizar la solicitud de compra de un bien o servicio.

Especificaciones técnicas: Descripción "Completa y Detallada" de las características técnicas del bien o servicio requerido, cuyo objetivo es identificar en cuanto a materiales, dimensiones, calidades, acabados, voltajes, referencias, etc.

Condiciones comerciales: Descripción de los aspectos comerciales requeridos para la oferta de un bien o servicio: forma de pago, vigencia de la oferta, disponibilidad del material ó servicio en sitio, sitio de entrega, garantías naturales, etc.

Condiciones Jurídicas: Descripción de las garantías adicionales requeridas en una compra de bienes o servicios para asegurar la inversión. Estos conceptos obedecen a criterios preestablecidos y ajustados específicamente para cada compra por el departamento Jurídico en función de los intereses de la compañía y asociados al riesgo implícito como son: Pólizas, Multas, etc.

Cotización: Es la oferta comercial que hace el proveedor en respuesta a la invitación a cotizar; esta debe incluir todos los aspectos técnicos, comerciales y jurídicos previstos.

Documentos de compra: documentos escritos mediante los cuales se oficializa la intención de compra y se informa el oferente seleccionado.

- **Orden de servicio (O/S) / compra (O/C):** Documento mediante el cual se solicita a un proveedor la prestación de un servicio o la adquisición de un bien respectivamente.
- **Contrato:** Documento que se elabora cuando se adquiere en la mayoría de los casos un bien o servicio cuyo valor supere el límite establecido para las órdenes de compra/servicio.

Proveedor EXCLUSIVO: Proveedor único de un bien o servicio en el mercado (Representantes exclusivos para la región o país).

Caja Menor: previsión de dinero que se designa para atender compras de menor cuantía que tengan carácter de imprevisibles, imprescindibles o inaplazables para la normal administración y que por su naturaleza o urgencia no da lugar a los procedimientos normales previstos por la empresa para las compras de bienes o servicios.

4.0 Condiciones Generales

Mediante el presente documento se establecen los criterios generales para la ejecución de las compras de bienes y servicios demandados por la compañía, su coordinación con los proveedores y las generalidades legales y económicas de contratación.

Los montos de aprobación para la compra de bienes o servicios se describen a continuación:

Instancia de Aprobación	Desde	Hasta	Documentos requeridos
Director GLO	\$1	\$50 Millones	1 Cotización, Orden de Compra
Gerente	\$50 Millones	200 Millones	2 Cotizaciones, Orden de Compra
Comité de Compras	200 Millones	(en adelante)	3 Cotizaciones, Contrato

Toda requisición de compra de un bien o servicio debe estar respaldada por una reserva o asignación presupuestal y la gestión para normalizar este prerequisite es responsabilidad del solicitante.

5.0 Descripción de actividades

I	Responsable	Actividad	Observación
1	Funcionario	Realiza la requisición del producto.	
2	Asistente de Compras.	Captura o recibe la requisición aprobada del bien o del servicio.	
3	Asistente Almacén.	Verifica existencias del producto solicitado en almacén. Si tiene existencias realiza la entrega de los materiales en inventarios y genera reporte de requisición por las unidades faltantes. Si no tiene existencias genera reporte de requisición por el total de las unidades.	Procedimiento de almacén.
4	Asistente Compras.	Ingresar la información en el cuadro de seguimiento y control de compra de bienes o servicios	Cuadro de control de compras
5	Asistentes compras	De acuerdo con las requisiciones asignadas, incluye tiempo de aprovisionamiento, elabora invitaciones a cotizar y los términos de referencia cuando sean necesarios.	Cuadro de control de compras
6	Asistentes compras	Envía invitaciones a cotizar a los proveedores establecidos en el listado maestro de proveedores.	Invitación a cotizar Listado maestro de proveedores
7	Asistentes compras	Consolida ofertas recibidas, revisa documento y envía para aprobación al ordenador del gasto correspondiente de acuerdo al monto.	Cuadro comparativo de ofertas
8	Ordenador de gasto	Revisa los documentos, los aspectos generales de la negociación y la sustentación de la asignación por parte del Jefe respectivo: - Si está de acuerdo firma el cuadro comparativo y aprueba la asignación de la compra y retorna documentos para continuar con la instancia correspondiente (política de compras por montos) - Si no está de acuerdo devuelve los documentos y solicita aclaraciones y/o ajustes.	Orden de compra
9	Asistentes compras	Tramita la compra respectivo. Si el producto no se consigue en el país inicia el proceso de importación.	Procedimiento para importaciones
10	Jurídico	Si se determina la necesidad de elaboración de un contrato, solicita al Dpto. Jurídico su elaboración y correspondiente legalización con el proveedor.	Cobtrato
11	Asistentes compras	Realiza seguimiento a la compra e Ingresar el estado de la compra en el cuadro de control. De este modo se podrá consultar el estado del requerimiento.	Cuadro de control de compras
12	Asistente Almacén.	Recibe el producto, verifica las especificaciones establecidas en la orden de compra y califica la compra.	Calificación de las compras.
13	Proveedor	Radica factura para procedimiento de pagos	Procedimiento de pagos

Orden de compra:

Sinergia.	ORDEN DE COMPRA MANUAL		GLO-FO-001		
			R0	01/10/2007	
SINERGIA Nit. ORDEN DE COMPRA N° _____					
SEÑORES DIRECCION NIT TELEFONO CIUDAD LUGAR DE ENTREGA : FORMA DE PAGO : FLETES :					
FECHA OC : DIA MES AÑO FECHA ENTREGA: DIA MES AÑO					
ENVIE EL MATERIAL QUE SE ESPECIFICA DE ACUERDO CON LA COTIZACION PRESENTADA POR USTED					
ITEM	UND	CANT.	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
					-
					-
					-
					-
					-
					-
					-
					-
OBSERVACIONES :				SUBTOTAL	-
				DESCUENTO %	-
				SUBTOTAL	-
				IVA	-
				RETENCION %	-
				IVA RETENIDO	-
				NETO A GIRAR	-
AUTORIZADO POR GESTION LOGISTICA					

Calificación de las compras:

	CALIFICACION DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES PARA COMPRAS GENERALES DE BIENES Y SERVICIOS		GLO-FO-002	
			R0	01-Oct-2007
Proveedor:		Numero documento:		
Descripción del producto o servicio comprado:			Departamento:	
			Fecha de la evaluación	
Calificación de desempeño				
Aspecto a evaluar	Criterio	Cumple		Firma
		Si	No	
Comercial	Cumplió las fechas de entrega establecidas			
	Cumplió las cantidades establecidas			
	Cumplió en documentación solicitada.			
	Atendió oportunamente las solicitudes o inquietudes.			
Técnico	Cumplió las especificaciones de producto o servicio establecidas			
Condiciones de Seguridad Industrial	Cumplimiento de las condiciones de Seguridad Industrial requeridas			
Condiciones ambientales	Cumplimiento de las condiciones ambientales requeridas			
Calidad	Cumplimiento con los requisitos de calidad.			
Observaciones:				

Herramienta 022

Selección de proveedores

Sinergia.

SINERGIA LTDA
GESTION LOGISTICA (GLO)
GLO-PR-002 Inscripción y Desarrollo de proveedores.

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura
Revisado por: Eder Padilla
Fecha creación: 01-Oct-2007
Departamento responsable: Director Gestión Logística

1.0 Objetivo

Desarrollar un portafolio de proveedores que cumpla con los requisitos establecidos por la organización en un marco de relaciones gana-gana.

2.0 Alcance

Este procedimiento tiene cubrimiento para todos los oferentes de bienes o servicios que deseen pertenecer al portafolio de proveedores de la organización.

3.0 Definiciones

Selección de Proveedor: Proceso mediante el cual se escogen los proveedores de bienes y servicios para la Empresa.

Evaluación de Proveedores: Proceso de verificación y valoración de la información inicial suministrada por los aspirantes a proveedores de la empresa. La cual es considerada para su ingreso en el portafolio de proveedores y requisito indispensable para su inscripción en el maestro de proveedores.

Evaluación técnica: Proceso de valoración detallado de la información técnica de los aspirantes a proveedor en los aspectos de Calidad, Sistemas de Gestión, Administración y otros. La cual es requisito para aquellos que se determine pueden tener un impacto relevante en la Organización sus procesos y productos.

Calificación de desempeño: Es la evaluación del cumplimiento del proveedor con los bienes y servicios comprados o contratados y con todas las condiciones Técnicas, Comerciales y Jurídicas pactadas inicialmente según documento de compra.

Proveedor: Persona natural o jurídica, que se encuentra en capacidad de suministrar un producto o servicio y que hace parte del portafolio de proveedores de la organización.

Portafolio de proveedores: Es un documento que presenta el listado oficial, actualizado y categorizado de proveedores, que están en capacidad de cubrir los requerimientos de proveeduría de Bienes o Servicios de la Empresa.

Programa de Desarrollo de Proveedores: Plan de trabajo encaminado a coordinar actividades que faciliten la evolución de los proveedores de mayor interés para la compañía. Con el ánimo de procurar su mejoramiento continuo y llevarlos a la mas alta categoría.

4.0 Condiciones generales

Todo proveedor debe cumplir un proceso de evaluación preliminar el cual esta orientado mediante el documento Solicitud Inscripción de Proveedores.

Conjuntamente con la solicitud de inscripción todo proveedor deberá adjuntar la información requerida como obligatoria y aquella adicional que se considere pertinente.

La búsqueda de proveedores puede acudir a medios como Internet, Anuarios, Directorios o referenciación con otras empresas.

En el formato Solicitud Inscripción de proveedores (GLO-FO-026) en documentos adjuntos se marcan con un asterisco (*) los documentos obligatorios, y con (*v) los documentos obligatorios variables, que según concepto del evaluador dependerán del volumen de compra y del impacto sobre los procesos.

En la evaluación preliminar efectuada por GLO se debe tener en cuenta una Pre-clasificación del proveedor teniendo en cuenta el volumen de compras posible según historicos, y la criticidad sobre los procesos afectados.

La evaluación del impacto de los bienes o servicios ofrecidos por el aspirante a proveedor, sobre el sistema de gestión debe ser valorado hacia la determinación y clasificación de aquellos proveedores que puedan ejercer un impacto REAL y DIRECTO sobre:

1. La CALIDAD de los productos o servicios comercializados por la empresa.
2. Los aspectos AMBIENTALES controlados por la empresa.
3. Los aspectos de SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL.

Si el impacto es ALTO en cualquiera de los aspectos se aplicará evaluación al proveedor.

Una vez ingresado un proveedor en el portafolio de proveedores se le debe calificar su desempeño en cada entrega de bienes o servicios. Esta labor es determinante para orientar objetivamente el programa de desarrollo de proveedores y garantizar así un mejoramiento continuo del portafolio.

La reevaluación se realizará anualmente.

5.0 Criterios y mecanismos de evaluación.

Para la evaluación de los proveedores de ALTO impacto se establecen los siguientes criterios:

I. Sistema de gestión de Calidad cuando:

- Compra de materia prima
- Servicios que afecten directamente el proceso productivo.

Si el proveedor presenta certificación de entidad acreditada no se requiere la evaluación y obtendrá la totalidad del puntaje.

II. Sistema de Gestión de S&SO cuando:

- Contratistas de obras civiles o montajes de equipos cuyas labores se realicen dentro de las instalaciones de la organización.
- Contratistas de mano de obra

Si el proveedor presenta certificación de entidad acreditada no se requiere la evaluación y obtendrá la totalidad del puntaje.

III. Sistema de Gestión Ambiental cuando:

- Contratistas que apliquen productos químicos
- Contratistas cuyas labores se desarrollen dentro de las Instalaciones de la organización y puedan afectar significativamente el medio ambiente.
- Proveedores de servicios de disposición de recursos.

Si el proveedor presenta certificación de entidad acreditada no se requiere la evaluación y obtendrá la totalidad del puntaje.

6.0 Descripción de actividades

I	Responsable	Actividad	Observación
1	Asistente de Compras.	Identifica proveedores a través de búsqueda permanente o mediante presentación directa de los mismos.	
2	Asistente de Compras.	Solicita al proveedor diligenciar formato de inscripción y anexar documentos establecidos.	Formato Inscripción de Proveedores Tabla de documentos requeridos
3	Asistente de Compras.	Verifica información y documentos recibidos, clasifica el nivel de impacto del proveedor.	Procedimiento almacén.
4	Director de Gestión Logística.	De acuerdo con el nivel de impacto, realiza evaluación a los proveedores establecidos como de ALTO IMPACTO.	Evaluación proveedores.
5	Asistentes de compras	Los proveedores aprobados se incluirán en el portafolio de proveedores.	Cuadro de control compras
6	Asistente de Compras.	Se comunica a los proveedores aprobados su ingreso en el portafolio de proveedores de la organización.	
7	Asistente de Compras.	Se invitan a los proveedores a cotizar de acuerdo con el procedimiento de compras.	
8	Asistentes de compras	Cada compra realizada debe ser calificada como parte de la evaluación del proveedor.	Calificación de compras
9	Director de Gestión Logística.	Anualmente se realiza la re-evaluación a los proveedores de ALTO IMPACTO.	Evaluación proveedores
10	Asistente de Compras.	De acuerdo con las calificaciones obtenidas se actualiza el portafolio de proveedores.	
11	Director de Gestión Logística.	Los resultados de la evaluación se envían al proveedor a manera de sugerencia para la mejora. Las mejoras serán tenidas en cuenta como parte de la calificación.	Comunicación resultados.
12		FIN	

Evaluación de proveedores:

	FORMATO PARA EVALUACIÓN TÉCNICA DE PROVEEDORES	GLO-FO-004	
		REV. 0	01-Oct-07

INFORMACION GENERAL

FECHA DE VISITA: NIT:

RAZON SOCIAL DEL PROVEEDOR:

CIUDAD: DIRECCION: TELF:

LINEA DE NEGOCIO:

GRUPO EVALUADOR DE INDUPALMA: (Nombre / Cargo)

1.

2.

3.

REPRESENTANTES DEL PROVEEDOR: (Nombre / Cargo)

1.

2.

3.

TIPO DE VISITA:
 APROBACION: ☐
 AUDITORIA: ☐
 (De ingreso a Portafolio) (De Seguimiento)

1. INFORMACIÓN DE PLANTA

1.1. PERSONAL Y PUESTO DE TRABAJO

CONCEPTO	1	2	3	4	5
1.1.1. Personal Calificado para las funciones que desempeñan					
1.1.2. Manejo de programas de capacitación					
1.1.3. Programa de comunicación y bienestar					
1.1.4. Programa de entrenamiento					

1.2. INFRAESTRUCTURA

CONCEPTO	1	2	3	4	5
1.2.1. Estado general					
1.2.2. Organización, señalización y demarcación áreas de trabajo.					
1.2.3. Manejo de materiales (BPM)					
1.2.4. Condiciones de almacenamiento y bodegaje					
1.2.5. Capacidad de crecimiento					

1.3. ASEO

CONCEPTO	1	2	3	4	5
1.3.1. Limpieza general de la planta					
1.3.2. Equipos y áreas designadas para recolección de residuos					
1.3.3. Control limpieza de equipos					

1.1. MAQUINARIA Y EQUIPOS

CONCEPTO	1	2	3	4	5
1.1.1. Estado general de las maquinas y equipos.					
1.1.2. Nivel tecnológico de equipos y maquinaria.					
1.1.3. Tipo de mantenimiento (preventivo, correctivo)					

1.2. PRODUCCION

CONCEPTO	1	2	3	4	5
1.2.1. Buen manejo de normas de producción					
1.2.2. Flujos de proceso lógicos					
1.2.3. Controles de proceso establecidos					
1.2.4. Sistemas de rotulación tanto en el proceso como en el almacenamiento					
1.2.5. Control de la trazabilidad del producto					

PUNTAJE INFORMACIÓN DE PLANTA (100 sobre 300 puntos)

2. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

2.1. LABORATORIO CONTROL DE CALIDAD

CONCEPTO	1	2	3	4	5
2.1.1. Sistema de Gestión de Calidad					
2.1.2. Condiciones generales del laboratorio					
2.1.3. Equipos adecuados para la medición					
2.1.4. Control calibración de equipos					
2.1.5. Especificaciones de productos (documentados y archivados)					
2.1.6. Tienen muestras de retención (si aplica por línea de negocio)					

2.2. ANALISIS REALIZADOS

CONCEPTO	1	2	3	4	5
2.2.1. Exigen certificados de análisis de insumos					
2.2.2. Realizan análisis a las materias primas					
2.2.3. Realizan inspecciones al inicio del proceso					
2.2.4. Realizan inspecciones durante el proceso					
2.2.5. Realizan análisis de producto terminado de acuerdo a especificaciones					
2.2.6. Elaboran y envían certificados analíticos de sus productos					
2.2.7. Por cuanto tiempo se archivan los documentos de producción (cifra en años)					
2.2.8. Preparación y/o nivel académico del personal de Aseguramiento de Calidad					

PUNTAJE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD (70 sobre 200 puntos)

3. MEDIO AMBIENTE, SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

3.1. CUMPLIMIENTO NORMAS LEGALES

CONCEPTO	1	2	3	4	5
3.1.1. Sistema de Gestión Ambiental					
3.1.2. Cumplimiento de la legislación ambiental aplicable					
3.1.3. Programas, Medios y Equipos para el control del impacto ambiental de sus procesos					
3.1.4. Sistema de Gestión en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial					
3.1.5. Cumplimiento de la legislación en SISO.					
3.1.6. Procedimiento de manejo de emergencias					
3.1.7. Tiene programa de capacitación orientado a Medio Ambiente, y SISO					

1.1.1. Elementos de protección personal					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
1.1.2. Señalización (áreas, riesgos, normas, etc.)					
1.1.3. Condiciones físicas y ambientales (iluminación, temperatura, humedad, etc.)					
1.1.4. Prevención riesgos de accidentalidad					

PUNTAJE MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL (55 sobre 200 puntos)

2. NIVEL TECNOLÓGICO**2.1. LIDERAZGO TECNOLÓGICO**

CONCEPTO	1	2	3	4	5
2.1.1. Procesos asistidos por computadora (CAD, CAM, CAE, etc.)					
2.1.2. Modelos y prototipos (desarrollos propios)					
2.1.3. Capacidad para el desarrollo: De moldes - troqueles - artes (según sea el caso)					
2.1.4. Especialización del recurso humano					
2.1.5. Sistemas de información y telecomunicaciones					

2.2. CONTROL DOCUMENTOS Y DATOS

CONCEPTO	1	2	3	4	5
2.2.1. Planoteca					
2.2.2. Procedimientos de prueba					
2.2.3. Control de información y datos					
2.2.4. Sistema de control de documentos y archivos					

PUNTAJE NIVEL TECNOLÓGICO (45 sobre 100 puntos)

3. INFORMACIÓN COMERCIAL**3.1. CONCEPTOS BÁSICOS Y GENERALIDADES**

CONCEPTO	1	2	3	4	5
3.1.1. Conoce bien a sus proveedores					
3.1.2. Gestiones para controlar precios y garantizar el suministro con sus proveedores					
3.1.3. Facilidades y Flexibilidad en condiciones comerciales					
3.1.4. Tiempos de entrega					
3.1.5. Capacidad de reacción a las Urgencias					
3.1.6. Asignación de un ejecutivo de cuenta					
3.1.7. Capacidad de transporte para distribución de pedidos					

PUNTAJE INFORMACIÓN COMERCIAL (35 sobre 100 puntos)

4. INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA**4.1. CONCEPTOS BÁSICOS Y GENERALIDADES**

CONCEPTO	1	2	3	4	5
4.1.1. Estructura organizacional					
4.1.2. Misión y Visión claramente definidas					
4.1.3. Descripción de cargos.					
4.1.4. Políticas administrativas (Manuales y Procedimientos)					

PUNTAJE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA (20 sobre 100 puntos)

1. INFORMACIÓN GENERAL (NO CALIFICABLE)

1.1.1. No de empleados?	Planta =	C. Calidad =	Admón. =	Total =
1.1.2. Tienen Sindicato?				
1.1.3. Que porcentaje de la ventas totales representa INDUPALMA para la Compañía?				
1.1.4. Principales Clientes?				
1.1.5. Principales Competidores?				

2. RECOMENDACIONES

PLANTA	
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD MEDIO AMBIENTE Y SISO NIVEL TECNOLÓGICO	
COMERCIAL	
ADMINISTRATIVA	

3. CALIFICACIÓN*

ASPECTO EVALUADO	Puntos Máximos	Puntos Obtenidos	% Obtenido
1. PLANTA	300		
2. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	200		
3. MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	200		
4. NIVEL TECNOLÓGICO	100		
5. COMERCIAL	100		
6. ADMINISTRATIVA	100		
TOTALES	1000		

* Adicionalmente a esta puntuación porcentual, en ninguna de las áreas evaluadas deberá estar por debajo del 50%.

4. CLASIFICACION

CONCEPTO	Prov. Categoría	% total Obtenido	COMENTARIO
SOBRESALIENTE	1	700 – 1000	Proveedor altamente confiable, cumple perfectamente los requerimientos para asegurar una calidad permanente en sus productos o servicios. (Certificado).
APROBADO	2	600 – 700	Proveedor confiable, cumple satisfactoriamente los requerimientos para ofrecer calidad en sus productos o servicios – con algunas mejoras en sus procesos en un corto o mediano plazo podrá aspirar a la Certificación.
DEFICIENTE	3	400 – 600	Proveedor de regular confiabilidad, sus productos o servicios deberán ser sometidos a rigurosos análisis y controles, para poder ser considerado dentro del portafolio (bajo compromiso de mejorar en un periodo determinado)
RECHAZADO	4	<400	Proveedor NO CONFIABLE no posee un sistema que garantice la calidad de los productos o servicios ofrecidos. DESCARTAR

OBSERVACIONES:

FIRMAS GRUPO EVALUADOR

GRUPO EVALUADOR DE INDUPALMA: (Nombre / Cargo / Firma)

1. _____
2. _____
3. _____

Portafolio de proveedores:

Sinergia.

PORTAFOLIO DE PROVEEDORES

GLO-FO-003

GESTIÓN LOGÍSTICA

R0

01-Oct-07

CLASIFICACION

CONCEPTO	Prov. Categoría	% total Obtenido	COMENTARIO
SOBRESALIENTE	1	700 – 1000	Proveedor altamente confiable, cumple perfectamente los requerimientos para asegurar una calidad permanente en sus productos o servicios (Certificado)
APROBADO	2	600 – 700	Proveedor confiable, cumple satisfactoriamente los requerimientos para ofrecer calidad en sus productos o servicios - con algunas mejoras en sus procesos en un corto o mediano plazo podrá superar a la Certificación.
DEFICIENTE	3	400 – 600	Proveedor de regular confiabilidad, sus productos o servicios deberían ser sometidos a rigurosos análisis y controles, para poder ser considerados dentro del portafolio. (Bajo compromiso de mejorar en un periodo determinado)
RECHAZADO	4	<400	Proveedor NO CONFIABLE no posee un sistema que garantice la calidad de los productos o servicios ofrecidos. DESCARTAR.

ACTIVIDAD ECONOMICA	NOMBRE O RAZON SOCIAL	REPRE LEGAL	C/C O NIT	DIRECCION	TELEF.	CIUDAD	CALIFICACION		FECHA CALIFICADO INSCRIPCION	CALIFICACION DESEMPEÑO Y	FECHA EV. TECNICA	EVALUACION TECNICA	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	PROMEDIO AÑO
							ACEPTADO	RECHAZADO									

Herramienta 023

Almacenamiento y Despacho de Mercancías

Sinergia.

SINERGIA LTDA.

GESTION LOGISTICA (GLO)

GLO-PR-003 Procedimiento para el Almacenamiento y
Despacho de Mercancías.

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura
Aprobado por: Eder Padilla
Fecha creación: 01-Oct-2007
Responsable del proceso: Asistente de Almacenamiento y Despachos

1.0 Objetivo

Definir la metodología para realizar el ingreso, ensayo y/o inspección de mercancías en el Almacén, así como su entrega a los distintos usuarios, para garantizar una operación rápida, segura, confiable que permita un adecuado control en el portafolio de inventarios, así como el seguimiento de los requerimientos solicitados, su documentación, especificaciones técnicas, etc.

2.0 Alcance

Aplica a todos los insumos, materia prima, elementos, equipos, que se requieren en el proceso productivo que se encuentran disponibles en las bodegas o Almacén, igualmente tiene cobertura sobre los elementos que vengan referenciados por catálogos, planos o diagramas.

3.0 Definiciones

Artículo: Cualquier pieza aislada o separada.

Ubicación: Área definida en forma alfanumérica para la respectiva estantería.

Muestra: Una unidad o porción de una mercancía con el propósito de evaluar su calidad y aplicabilidad a un proceso.

Requisición: Solicitud o pedido generado por el usuario o cliente interno a través del sistema automatizado del portafolio de inventarios, o formato manual según el caso.

Devolutivo: Todo artículo, elemento o activo que es otorgado a un funcionario para el normal desempeño de sus labores y que una vez cumplido su ciclo de vida útil es retornado al almacén para proceder a dar de baja mediante un acta.

4.0 Condiciones Generales

Entre las condiciones que se deben tener en cuenta para la entrada de los materiales al almacén tenemos:

- Toda mercancía que ingrese al almacén debe contar con su documentación completa para legalizar su ingreso.

Para el despacho o salida de los materiales disponibles en bodega hacia las áreas o usuarios, las condiciones generales son:

- Para la entrega de materiales se debe utilizar el método PEPS (Primeras en Entrar Primeras en Salir), con el fin de que la mercancía no presente deterioro por demasiado tiempo almacenado.
- Toda entrega de material que realice el almacén, debe ir soportada por su respectivo documento (salida de almacén)

5.0 Condiciones Ambientales

Cuando se detecten derrames de productos por daño en su empaque, se deberá hacerse un reempacado del producto, identificándolo nuevamente para evitar pérdidas o deterioro de los mismos.

En caso de derrames ó fugas de productos contaminantes, agroquímicos, etc., se debe colocar señal de peligro alrededor del área contaminada y colocar obstáculos que eviten la expansión usando materiales absorbentes.(Aserrín, arena, tierra), regando sobre el producto y recoger en forma cuidadosa utilizando los elementos de protección necesarios en cada caso.(Botas de caucho, guantes de cuero, mascarillas, guantes de caucho, mascarillas, delantales o petos, respiradores, gafas de ventilación, bragas de tela, etc.)

Solo se pueden recibir productos en el almacén que tengan la ficha técnica, de lo contrario se deberá devolver al proveedor.

En las operaciones de limpieza y aseo se debe usar materiales absorbentes con el fin de evitar la presencia de humedad que deteriore los elementos almacenados.

Los líquidos o materiales que puedan resultar afectados por las variaciones de temperatura deben ser almacenados en lugares provistos de aire acondicionado.

No se permite fumar en el almacén y en las bodegas en general.

Para todos los productos, artículos que tienen rotulado se debe tener cuidado de no dañarlo, de modo que se conserve completo y siempre visible.

6.0 Condiciones de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

Las Bodegas deben contar con un numero de equipos y dispositivos adecuados para combatir incendios, los cuales deben estar ubicados estratégicamente, para permitir un acceso rápido y que sean usados de una manera fácil.

Los pasillos, pasadizos o corredores internos deben estar libres de obstáculos para facilitar el acceso y transito en le almacén.

Las instalaciones eléctricas del almacén deben ofrecer las condiciones necesarias en el diseño y ubicación que garanticen la seguridad del personal y de la planta física.

El personal que manipula materiales con bordes cortantes, sustancias corrosivas, tóxicas, o cualquier otro elemento que pueda causar lesión o daño en la salud, en el proceso almacenamiento, manejo, embalaje, preservación, recepción y entrega, hará uso de los elementos de seguridad personal necesarios según el caso. (Guantes de caucho, botas de caucho, delantales o petos, guantes de cuero, bragas de tela, mascarillas, respiradores, gafas de ventilación, etc.)

En ningún caso se permite a un trabajador levantar cargas u objetos en hombros que exceda 50 Kg., Cuando se trate de cargas u objetos con peso superior a 50 Kg el trabajador debe recurrir a ayudas mecánicas (Zorras manuales, estibadores, grúas, etc.) o solicitar la conformación de brigadas de apoyo.

Cuando se requiera levantar o transportar materiales (cargar) se realizará esta operación con los siguientes pasos:

- Situar-se frente al objeto con los pies separados para adoptar una posición firme.
- Inclinar-se para alcanzar el objeto doblando las rodillas, pero conservando el torso Recto.
- Levantar el objeto gradualmente realizando la mayor parte del esfuerzo con los músculos de las piernas y de los hombros.
- El trabajo pesado se hará con dispositivos mecánicos si es posible, o con la Ayuda de otros trabajadores.
- Cuando el levantamiento de cargas se realice en cuadrilla, el esfuerzo de todos deberá coordinarse y un solo trabajador debe dar las órdenes.
- Las cajas o sacos se manejan tomándolas por las esquinas opuestas, estando el trabajador en posición erecta para llevar el saco a su cadera y vientre, balanceándolo hasta ponerlo en el hombro y después colocar la mano en la cadera para guardar el equilibrio, cuando deposita la carga se invertirá el proceso siempre que sea posible el método enunciado.

7.0 Actividades para el Almacenamiento

Ingreso y verificación de mercancías al almacén			
No	Responsable	Actividad	Documento
1	Asistente de almacén.	Recibe vehículo con mercancías, ubicándolas en el módulo de recepción.	Factura de venta, Orden de compra, Remisión.
2	Asistente de almacén.	Verifica las mercancías recibidas relacionados en la remisión hace las observaciones a que haya lugar y firma en señal de recibido despachando al conductor del vehículo. Inspecciona la mercancía así: Confronta lo recibido físicamente contra lo facturado o remisionado y verifica que corresponda a lo pedido en la Orden de Compra, que este de acuerdo a las especificaciones y si encuentra novedades registra con una X en el formato de remisión de mercancía en casilla SI y realiza el registro de las novedades correspondientes. Firma y sella la remisión de mercancías, la factura con su copia en señal de inspeccionado. Si no encuentra novedades registra con una X en el formato de remisión de mercancía la casilla NO, firma y sella los documentos en señal de recibido e inspeccionado satisfactoriamente y traslada al asistente de inventarios o auxiliar de almacén. Si para la inspección de los elementos, se requiera de un concepto específico del área que solicito el elemento, informa al responsable para su verificación.	
3	Ayudantes de Almacén	Procede a identificar y a ubicar la mercancía así: Si el producto tiene la ubicación establecida en el comprobante de entrada, localiza el estante y hace la ubicación respectiva colocándole la respectiva tarjeta de identificación del producto si la requiere. Si el producto no tiene la ubicación en el comprobante, le establece su ubicación, hace la anotación en la entrada del almacén, identifica el producto con la tarjeta respectiva y luego actualiza la información en el portafolio de inventarios Una vez ubicada la mercancía retorna los documentos al auxiliar de almacén para su archivo.	
4	Auxiliar de Almacén	Archiva la copia de la entrada de almacén, la copia de la orden de compra, la copia de la factura y remisiones si las hay.	

8.0 Actividades para el Despacho

Entrega o despacho de elementos disponibles en el almacén			
No	Responsable	Actividad	Observación
1	Solicitante	Genera requisición a través y reclama mercancía en el almacén.	Requisición
2	Ayudante de Almacén	Atiende al solicitante por el área de despacho y si los artículos solicitados presentan existencias: Hace la asignación de la requisición solicitada, en el portafolio de inventarios ó entrega de los productos solicitados.	
3	Ayudante de Almacén	Imprime la salida de almacén, localiza la mercancía y procede a entregarla al usuario, entrega con firma y sello.	Salida de almacén
4	Solicitante	Recibe la mercancía, firma la salida del almacén o requisición manual	
5	Ayudante de Almacén	Archiva el documento de salida del almacén en la carpeta de salidas (Requisiciones cumplidas) del mes correspondiente.	

7.4 PROCESOS DE SOPORTE

7.4.1 Gestión del talento humano

La organización debe establecer el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la organización.

Determinar las metodologías para fomentar el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas, creativas e innovadoras, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la organización, sus procesos, y los productos y/o servicios que ofrece, establecer los sistemas para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo, el respeto por las personas, la innovación y el desarrollo del capital intelectual.

Con el desarrollo de la monografía se describirán las herramientas gerenciales para realizar la selección e inducción del personal, determinar los criterios para determinar las competencias que contribuyan a la creación de valor para la organización y sus clientes, describir los sistemas para determinar y evaluar el impacto de la capacitación, desarrollo y entrenamiento para las diferentes áreas y niveles, determinar los sistemas de trabajo que propicien la participación individual y en equipo, el fortalecimiento del compromiso, así como la responsabilidad, el empoderamiento y el alto desempeño, para el logro de los objetivos y el mejoramiento de los procesos. Establecer mecanismos formales y explícitos que puedan dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de las personas y reconocer estos esfuerzos, establecer herramientas para la evaluación, reconocimiento y retribución del desempeño. Establecer medios de concertación diseñados para trabajar conjuntamente por los objetivos organizacionales.

Identificar factores críticos de bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, manejo de conflictos y calidad de vida laboral y familiar, describir programas que se

emprenden para el mejoramiento de estos temas, determinar mecanismos para evaluar la satisfacción de las personas en su trabajo y las acciones emprendidas en casos de insatisfacción.

Identificar sistemas que se utilizan para medir, gestionar y proteger el capital intelectual. Determinar la manera de incentivar el pensamiento creativo e innovador y los métodos para la identificación, desarrollo e incorporación de nuevas tecnologías, y las lecciones aprendidas, como conocimiento es compartido en la organización.

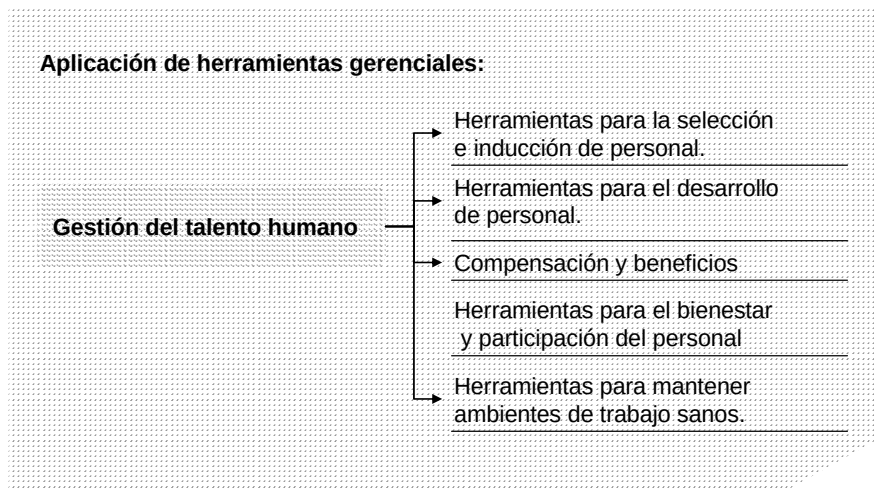


Figura 14. Herramientas para la Gestión del Talento Humano

Planeación de proceso Gestión del Talento Humano

Misión: Contar con personal competente y comprometido en constante desarrollo, brindando un ambiente de trabajo sano.

No.	Subproceso	Qué? Descripción de actividades	Quién? Responsable	Cómo? Cuándo? Documentos	Porqué? Objetivos	Dónde? Registros
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Selección de personal	Realizar la vinculación del personal requerido por las diferentes áreas hasta su contratación.	Gerente General Jefe de Personal	GAD-PR-001 Desarrollo de Personal	Rotación del personal	Solicitud de vinculación de personal Perfiles y funciones del cargo Tabla de requisitos del personal Hoja de vida funcionario Pruebas de ingreso
	Desarrollo de Personal	A partir de la evaluación de competencias identificar un programa de formación orientado al desarrollo integral de los colaboradores y establecer políticas de crecimiento al interior de la organización.	Gerente General Jefe de Personal	GAD-PR-001 Desarrollo de Personal	Competencia del Personal	Evaluación de gestión del personal Listados de asistencia Evaluación de la formación Comunicaciones acciones de desarrollo
	Bienestar y comunicaciones	Evaluar y establecer un actividades que contribuyan a mejorar la comunicación y el bienestar del personal.	Gerente General Representante del Sistema Jefe de Personal	GAD-PR-001 Desarrollo de Personal	Clima organizacional	Listados de asistencias Actas de reunión Página web Registro de medios (campañas, videos, cartelera) Comunicaciones oficiales
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	Prevenir, mitigar y proteger al personal de los riesgos propios de la operación, a través del cumplimiento de los programas de seguridad industrial y salud ocupacional.	Contabilidad Representante del Sistema	Programa de SISO	Índice SISO	Identificación de peligros Acciones SISO
	Servicios Generales	Asegurar el suministro de los servicios de mensajería, recepción, aseo y cafetería.	Mensajero Recepcionista Aux aseo y cafetería	Funciones del cargo	Eficiencia de los servicios generales	Bitácora de servicios generales

Cuadro 8. Planeación del Proceso Gestión del Talento Humano

Herramienta 024

Selección y Desarrollo de Personal

Sinergia.

SINERGIA LTDA

GESTION DEL TALENTO HUMANO

GH-PR-001 Procedimiento para la selección y desarrollo de personal.

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura
Aprobado por: Eder Padilla
Fecha: 01-Oct-2007
Responsable del proceso: Jefe de Recursos Humanos

1.0 Objetivo

Establecer el proceso para la selección, inducción y entrenamiento al personal que ingresa a laborar a la empresa o que ha sido trasladado o promocionado a un nuevo departamento, enfocado al aprendizaje de los procesos internos del departamento al cual va a pertenecer, para facilitar su inserción en condiciones que le permitan tener un conocimiento amplio de los procedimientos aplicados y una adecuada introducción de la organización, sobre su estructura, filosofía, políticas generales, que le permitan adquirir los elementos necesarios para su ubicación tanto física como laboral.

2.0 Alcance

Este procedimiento tiene cobertura sobre todo el personal que ingresa a trabajar en la empresa o que ha sido trasladado o promocionado.

3.0 Definiciones

Proceso de selección: El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué aspirantes deben ser contratados en la empresa.

Aspirante o candidato: Persona interesada en ocupar el cargo o la vacante.

4.0 Condiciones Generales

Cuando se trate de trasladados o promociones el funcionario deberá cumplir con el perfil del cargo al que aspira, se deberán aplicar las pruebas psicológicas y evaluación técnica. Si el funcionario es aprobado se deberá realizar el entrenamiento específico para el cargo.

Una vez se presente la solicitud de un nuevo funcionario aprobada por la Gerencia, el Área de Recursos Humanos debe realizar el proceso de selección y contratación en un periodo de tiempo de 1 mes.

5.0 Actividades

No	Responsable	Actividad	Observación
Selección de personal			
1	Director de Dpto. o Área	Solicita la contratación de un nuevo funcionario de acuerdo con el perfil vigente publicado en el SGC. La solicitud debe llevar la firma de autorización del Gerente. Si se requiere la creación de un nuevo cargo o modificación de las competencias establecidas debe crear el perfil en los formatos establecidos por la empresa y enviarlo para su revisión al Jefe de Recursos Humanos.	RH-FO-001 Solicitud de personal
2	Director de Talento Humano	Revisa el perfil del cargo y si requiere alguna modificación la solicita al Jefe del Sistema de Calidad de acuerdo con el procedimiento de control de documentos SGC-PR-001 antes de iniciar el proceso de contratación.	Perfil del Cargo
3	Director de Talento Humano	Realiza el trámite para la publicación del cargo vacante en la cartelera de la empresa, ante un periódico, empresa de selección o el medio de comunicación que determine el Departamento.	Comunicación vacantes
4	Director de Talento Humano	Revisa las hojas de vida de los aspirantes, comprueba la información suministrada y selecciona aquellas que cumplan con el perfil del cargo.	Hojas de vida
5	Director de Talento Humano	Cita a los aspirantes para la aplicación de pruebas psicotécnicas. Aplica la batería de pruebas psicológicas correspondientes al perfil y al cargo que se va a ocupar en la organización. Una vez finalizada la aplicación de las pruebas, se realiza la entrevista psicológica.	Pruebas psicotécnicas Informe Entrevista
6	Director de Talento Humano	Evalúa a los aspirantes de acuerdo con los resultados obtenidos en las pruebas y entrevista psicológica.	Evaluación aspirantes
7	Director de Talento Humano	Cita a los aspirantes calificados para el cargo a evaluación técnica con el Jefe del Proceso. Realiza evaluación técnica correspondiente al perfil y al cargo que se va a ocupar en la organización. Evalúa y envía los resultados al Jefe de Recursos Humanos.	Informe evaluación técnica
8	Director de Talento Humano	Escogen al aspirante más competente para el cargo según la suma de los resultados obtenidos en las diferentes pruebas. Comunica los resultados al Jefe del Proceso, y solicita autorización al Gerente General para iniciar el proceso de contratación.	Evaluación aspirantes Autorización de contratación
Contratación			
1	Asistente de Talento Humano	Cita al aspirante para su contratación y solicita los documentos necesarios para la contratación y afiliaciones al sistema de seguridad social.	Tabla de requisitos para ingresos de personal
2	Asistente de Talento Humano	Entrega autorización para realizarse los exámenes médicos	Autorización examen médico de ingreso.
3	Asistente de Talento Humano	Procede a diligenciar las respectivas afiliaciones a Seguridad Social y crea el folder del funcionario.	Fólder Hoja de vida
4	Asistente de Talento Humano	Revisa que la documentación este completa, prepara y remite el contrato para firma de Gerencia.	
5	Gerencia General	Firma el contrato y lo regresa al Departamento de Recursos Humanos	Contrato de trabajo

Asistente de Talento Humano	Recibe el contrato, toma la firma del contratado, le entrega copia. Asigna código de identificación interna del nuevo trabajador, le entrega su carné, dotación, elementos de protección personal, formato de formación requerida para el cargo y cita al funcionario para inducción.	Entrega de dotación Entrega de carne y tarjetas de acceso. Programa de formación requerida para el cargo.
Asistente de Talento Humano	El Asistente de RH solicita a contabilidad el ingreso a nómina del funcionario.	
Entrega del cargo		
Funcionario	Debido a la terminación del contrato o a la promoción o ascensos, el funcionario debe realiza la entrega del puesto de trabajo mediante informe escrito al Jefe del Proceso y Jefe de Recursos Humanos, en el que se relacionen los documentos, archivos y elementos entregados,	Informe de entrega de cargo
Funcionario	El funcionario debe entregar los equipos, hardware, software, elementos asignados, carné y tarjetas de seguridad a las áreas correspondientes para obtener la firma de paz y salvo.	Paz y Salvo
Funcionario	Una vez realizada la entrega el funcionario deberá dirigirse al Dpto de Recursos Humanos y hacer entrega del Paz y Salvo.	
Asistente de Talento Humano	Realiza la liquidación del cargo y/o modificación del contrato y reporta a Contabilidad la novedad.	
Asistente Contabilidad	Dentro de los términos legales se realiza el pago de la liquidación. FIN	

Perfiles de cargo:

Sinergia.	PERFIL DEL CARGO	SGC-FO-001	
	GESTIÓN DE CALIDAD	27-Sept-2006	Rev.1

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Calidad

AREA: Gestión de Calidad

PERSONAS A CARGO: 1

JEFE INMEDIATO: Gerente

Nivel: Director

1.0 Objetivo del cargo

Planear, administrar y verificar la adecuación, cumplimiento y eficacia del Sistema de Gestión Integral de la empresa.

2.0 Educación

Para este cargo se requiere ser profesional en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas con estudios en Administración de Sistemas de Gestión de Calidad.

3.0 Experiencia

Se requiere experiencia previa de mínimo dos años, preferiblemente en implementación de sistemas.

4.0 Entrenamiento

Se necesita entrenamiento previo tanto de forma teórica como practica, dentro de los 4 primeros meses de la relación laboral. Específicamente en el conocimiento específico de todos los procesos de la organización. Igualmente se requiere entrenamiento en:
Formación auditor interno del Sistema Integrado de Gestión de Calidad ISO9000, Medioambiente, ISO14000 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional OHSAS 18000.
Elaboración de presupuesto.
Indicadores de Gestión.
Manejo de software.

5.0 Equivalencia

3 años como asistente de calidad

6.0 Conocimientos específicos

Control de calidad, mejoramiento de procesos y técnicas estadísticas.

Es necesario el manejo de Windows, internet, word, Excel, power point, outlook y project.

7.0 Complejidad del cargo

Las labores que se realizan en este cargo son extremadamente complejas. La revisión o supervisión que reciben es moderada y es sobre los resultados.

COMPETENCIAS	NIVELES DE DESARROLLO		
	Básico	Requerido	Excepcional
Calidad de trabajo			X
Productividad			X
Comunicación		X	
Integridad			X
Compromiso			X
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo			X
Orientación al cliente			X
Innovación y creatividad		X	
Orientación a los resultados			X
Adaptabilidad al cambio			X
Atención al detalle			X
Tolerancia a la presión			X
Capacidad de planificación y organización			X
Capacidad para instruir			X
Capacidad para tomar decisiones		X	
Pensamiento analítico			X
Negociación			X

8.0 Condiciones de trabajo

Para un buen desempeño del cargo, el empleado debe tener condiciones ambientales tales como: Buena iluminación, calor y frío nivelados, la oficina no debe presentar humedad, el ruido no debe sobrepasar los estándares permitidos (75 decibeles), y la ventilación debe ser apropiada para evitar la filtración de olores.

Las condiciones específicas de este puesto de trabajo que pueden producir fatiga y afectar el desempeño y concentración son:

- La postura
- El ruido

9.0 Riesgos ocupacionales

Lesiones tales como dolores de espalda, de cintura, rodillas, con una probabilidad de ocurrencia moderada debido a posturas inadecuadas y prolongadas. Además puede presentar síndrome del túnel del carpo debido al manejo permanente del Mouse y déficit en la agudeza visual debido a la exposición prolongada frente al computador; igualmente puede presentar afecciones por cambios bruscos de temperatura.

En este cargo la probabilidad de sufrir accidentes es baja y en caso de presentarse estos serían leves, con una incapacidad de menos de 24 horas.

El cargo también está expuesto a los riesgos psicosociales que están relacionados con el contenido de la tarea y las relaciones humanas.

10.0 Funciones específicas del cargo

Proyectar, planear y mantener actualizados los Sistemas de Gestión de Integral de la empresa

Proporcionar a las diferentes áreas y departamentos de la empresa el soporte técnico necesario para que estas operen de forma eficiente en los diferentes procesos a su cargo.

Proyectar, planear y mantener actualizado el mejoramiento continuo de los procesos y Sistemas de Gestión de Calidad.

Coordinar, programar, ejecutar y monitorear el programa de auditoria interna en la empresa.

Apoyar y realizar seguimiento a las auditorias externas de la empresa.

Sinergia.	PERFIL DEL CARGO	SGC-FO-001	
	GESTIÓN DE CALIDAD	27-Sept-2006	Rev.1

Liderar y coordinar el equipo de auditores internos y la capacitación general del sistema de gestión de calidad.

Monitorear y revisar permanentemente el desempeño de los procesos de la empresa orientándolo al mejoramiento continuo.

Realizar y presentar a la empresa el estado del Sistema de Gestión de Integral para la revisión gerencial.

Elaborar y presentar anualmente el informe de gestión del área a su cargo.

Controlar y supervisar la ejecución del presupuesto asignado al área a su cargo.

Planear, definir y hacer seguimiento a los indicadores que permiten medir la gestión de los procesos a cargo e identificar acciones correctivas y preventivas para el mejoramiento continuo.

Elaborar y presentar anualmente el programa de capacitación del departamento.

Organizar y mantener el archivo de gestión a su cargo, llevar el inventario correspondiente y hacer anualmente las transferencias al archivo central, de acuerdo con lo establecido en los listados maestros de registros.

11.0 Responsabilidades del Sistema de Gestión Integral

Calidad:

- Cumplir con la política integral de gestión, con los procedimientos relacionados con los procesos de su cargo y los de la empresa en general.
- Planear, ejecutar, controlar e identificar oportunidades de mejora en función del cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos y de la Empresa.
- Optimizar el uso de los recursos suministrados por la empresa y disponibles para el cumplimiento del objetivo y procesos de su cargo.

Medio Ambiente:

- Realizar las actividades haciendo un buen uso de los recursos naturales renovables y no renovables como agua, suelo, aire, energía eléctrica.

Seguridad Industrial:

- Realizar las acciones pertinentes para prevenir, controlar y disminuir los riesgos de seguridad y salud ocupacional a que se vea sometido en desarrollo de las actividades propias de su cargo.
- Evitar situaciones de riesgo que puedan atentar con su integridad física o de la de personas asociadas al desempeño de sus procesos.
- Utilizar los elementos de seguridad suministrados por la empresa durante el desarrollo de sus procesos y en las áreas que se requieran.

Tabla de habilidades:

Sinergia.	TABLA DE HABILIDADES		GTH-F0-002	
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		R0	01-Oct-2007

HABILIDAD	DEFINICIÓN	PREGUNTAS QUE PUEDE UTILIZAR.
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiendo por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.	1. Que opinión le merecen los objetivos que tiene la empresa en la que trabajaba? 2. Alguna vez no compartió los objetivos de la organización?, Cómo se desempeñó, Cómo se sintió? 3. Brinde un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoren la calidad o la eficiencia. 4. Alguna vez tuvo que defender algún objetivo de la organización frente a subordinados u otras personas que no compartían lo mismo?, Que pasó?, Cómo lo hizo?, Cómo se sintió?
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional como en la vida privada.	1. Cuénteme sobre alguna situación en que usted haya sentido que se le pedía obrar de manera contraria a sus costumbres o valores morales, Que hizo?, Cómo se sintió? 2. La organización donde usted trabajaba manifiesta principios morales o éticos?, Usted cree que estos se cumplen?, usted los comparte? 3. Que piensa usted del concepto "en la vida personal los valores morales son diferentes a los valores empresariales"? 4. Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Cite un ejemplo.
Orientación a resultados	Es la capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	1. Quién fija sus metas o resultados a alcanzar?, Con que criterio los fija?, Bríndeme un ejemplo. 2. Que opina de las metas fijadas?, Porqué?, 3.Cuál fue su nivel de logros en el último ejercicio?, Por que piensa que llegó o no a su cumplimiento? 4. Cuando los accionistas o su jefe inmediato fijan metas que usted no comparte, Cómo reacciona?, Cite un ejemplo, Que hizo?, Cuál fue el resultado anterior?
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en un dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de "feedback", integrando las opiniones de los otros.	1. Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar?, Cómo resolvió este problema? 2. Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado de su gestión como líder 3. Cómo hace para reunir personas con las que no les gusta trabajar, Cómo hace para unir criterios en el abordaje de tareas?
Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro	1. Tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo? Comente un episodio en el que sienta que pudo brindar una óptima respuesta a las necesidades de su cliente. 2. Describa alguna situación que haya tenido que trabajar duro para satisfacer las necesidades de un cliente. Qué ocurrió? 3. Que ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo con compañeros?

Formato para entrevista:

	FORMATO PARA ENTREVISTA		GTH-FO-003	
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		01-Qc-2007	Rev.0

Datos personales

Entrevistado :	Doc ident.
Dirección	Teléfono
Cargo al que aspira:	
Jefe Inmediato	Departamento
Cómo se entero de la vacante:	
Notas de entrevista	
Expectativas del empleo y de la empresa, sueldo al que aspira	
Cargos anteriores (logros, motivo de los retiros)	
Relación con la familia (estado civil, no hijos, con quien vive actualmente, relación con la familia)	
Interacción con su entorno (amigos, jefes, compañeros)	
Expectativa de vida y profesional	
Actividades de interés	
Cualidades (principios, valores)	

Cumplimiento del Perfil del cargo

Educación:		
Experiencia:		
Otros conocimientos:		
Competencias	Req	Observación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
Verificación de referencias		
Laboral:		
Laboral:		
Personal:		
Personal:		

Prueba técnica (50% de la evaluación general)

Laboral:

Puntaje total : xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Firma de quien realizó la entrevista	Firma de quien realizó la prueba técnica	Firma de Aprobación para vinculación
Cargo:	Cargo:	GERENTE GENERAL

Herramienta 025

Desarrollo de Personal

Sinergia.

SINERGIA LTDA

GESTION DEL TAENTO HUMANO

GH-PR-001 Procedimiento para el Desarrollo de Personal.

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura
Aprobado por: Eder Padilla
Fecha: 01- Oct-2007
Responsable del proceso: Jefe de Recursos Humanos

1.0 Objetivo

A partir de la evaluación de competencias identificar las necesidades de formación a través de un programa orientado al desarrollo integral de los colaboradores y establecer políticas de crecimiento al interior de la organización.

2.0 Alcance

Este procedimiento tiene cobertura sobre todo el personal que ingresa a trabajar en la empresa.

3.0 Definiciones

Inducción: Es un instrumento de aprendizaje valioso para profundizar el conocimiento a partir de los procesos de análisis y generalización de la empresa.

Entrenamiento: El entrenamiento constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de la empresa.

Promoción: Es el cambio de un cargo a un nivel superior dentro de la empresa

4.0 Condiciones Generales

Cuando se trate de trasladados o promociones el funcionario deberá cumplir con el perfil del cargo al que aspira, se deberán aplicar las pruebas psicológicas y evaluación técnica. Si el funcionario es aprobado se deberá realizar el entrenamiento específico para el cargo.

Una vez se presente la solicitud de un nuevo funcionario aprobada por la Gerencia, el Área de Recursos Humanos debe realizar el proceso de selección y contratación en un periodo de tiempo de 1 mes.

5.0 Actividades

No	Responsable	Actividad	Observación
Inducción y Entrenamiento			
1	Asistente de Talento Humano	Entrega el manual de calidad, realiza la presentación general de la empresa y presenta al funcionario en las diferentes áreas de la compañía.	Formato de Inducción Manual de Calidad Video Institucional Funciones del cargo
2	Asistente de Talento Humano	Presenta al nuevo funcionario con el Jefe de Área para la inducción específica del cargo.	

3	Jefe del Proceso	Asigna puesto de trabajo, equipos de hardware, software y elementos necesarios para el adecuado desarrollo de sus funciones.	Entrega de elementos de trabajo Entrega de documentos y archivos
4	Jefe del Proceso	Realiza la inducción técnica del cargo, entrega al nuevo funcionario las funciones, documentos y registros del puesto de trabajo. Realiza presentación de compañeros de trabajo, objetivos del área y del cargo.	Formato de Inducción
5	Nuevo funcionario	Durante el periodo de prueba, ejecuta las funciones propias del cargo y realiza el entrenamiento de acuerdo con el cronograma establecido en el formato de inducción.	Formato de Inducción
6	Jefe del Proceso	Realiza la evaluación de la gestión de funcionario durante el periodo de prueba y la entrega al Jefe de Recursos Humanos junto con la constancia de entrenamiento del cargo.	Informe periodo de prueba. Formato de Inducción.
7	Jefe de Recursos Humanos.	Con base en los resultados del periodo de prueba, envía comunicación al trabajador sobre los temas que necesita refuerzo y mejoramiento. Si el informe de evaluación de periodo de prueba es de no permanencia en el cargo, el Jefe de Recursos Humanos, previa autorización del gerente, notifica al funcionario la terminación del contrato.	Notificación de resultados obtenidos en el periodo de prueba
Evaluación de desempeño			
1	Jefe de Recursos Humanos.	Anualmente el área de Recursos Humanos coordinará las actividades necesarias para la evaluación de desempeño. Con un mes de anticipación comunicará el cronograma establecido para la evaluación.	Cronograma para la evaluación de desempeño
2	Todos	Una vez realizadas las evaluaciones, tabulará los resultados y realizará la socialización con cada funcionario, estableciendo los compromisos para la mejora y evaluando el cumplimiento de los compromisos pactados en las evaluaciones previas.	Formatos de evaluación de desempeños Formato de compromisos evaluación de desempeño.
3	Equipo Directivo	Realiza informe general de desempeño al equipo directivo en donde se deberán exponer las recomendaciones e identificación de necesidades de formación.	Informe general evaluación de desempeño.
Formación y Capacitación			
1	Jefe de Recursos Humanos.	El Jefe de cada proceso identifica con base en la evaluación de desempeño y las debilidades o requerimientos en materia de capacitación, las necesidades de formación. Diligencia el cronograma de capacitación y lo envía al Jefe de Recursos Humanos para su consolidación y control.	Cronograma de capacitación del Área
2	Jefe de Recursos Humanos.	Consolida la información en el cronograma de capacitación y las envía a la Gerencia para su aprobación.	Cronograma de capacitación
4	Jefe de Recursos Humanos.	Establece cronograma de capacitaciones internas y externas aprobadas por la gerencia y lo comunica a todas las áreas de la organización.	Cronograma de capacitación
5	Responsable de la capacitación	Coordina la logística de las capacitaciones de su área asegurando su realización en las fechas establecidas. Diligencia los formatos de asistencia y evaluación de la formación y los entrega a Recursos Humanos al finalizar la capacitación.	Formato de control de asistencia Formato de evaluación de la formación
6	Jefe de Recursos Humanos.	Hace Seguimiento al cumplimiento y efectividad de las capacitaciones y genera informe como parte de la revisión gerencial.	Informe de la formación

Evaluación de Competencias:

Sinergia.	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS		GTH-FO-004	
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		01-Oct-2007	Rev.0
Nombre del Evaluado		Cargo	Fecha de la evaluación	
Nombre del evaluador		Cargo		

La siguiente evaluación permitirá conocer cómo se encuentran sus competencias organizacionales y a partir de los resultados, enfatizar en los aspectos débiles, a través de un plan de mejoramiento diario en su quehacer empresarial.

Niveles:

De acuerdo a las competencias, indique la puntuación que otorga a las mismas. Evalúe cada competencia y asigne una puntuación de acuerdo a estos niveles de evaluación:

4	Sobresaliente	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase.
3	Satisfactorio	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
2	Necesita Mejorar	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.
1	No Satisfactorio	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un Plan de acción de parte del (la) supervisor(a) y evaluación de seguimiento en tres meses.

No	Competencias	Preguntas	1	2	3	4	Prom	Acciones para la mejora
1	CALIDAD DEL TRABAJO: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que este bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.	Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos. Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que correspondan con su actividad. Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados considerando las reglas instrucciones y procedimientos impartidos y contenidos en los manuales operacionales. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar procesos de trabajo. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.						
2	COMUNICACIÓN: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito en concisión y claridad.	Comparte información relevante con las personas de su área y con otras áreas de la organización. Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea. Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.						

3	INTEGRIDAD: Respeta los principios y valores de los demás y se comporta de manera transparente. Es responsable frente a deberes y compromisos asumidos.	Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de principios, valores y del respeto.						
		Es equitativo en sus relaciones, honesto y un referente en materia de integridad.						
		Expresa clara y abiertamente lo que piensa.						
		Admite sus errores y actúa en consecuencia.						
4	COMPROMISO: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiendo por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos, lo cual guía sus acciones.						
		Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.						
		Enfatiza lo positivo de su organización, motiva a los demás a ser partícipe para generar compromiso e identificación.						
5	LIDERAZGO: Tiene energía y lo transmite a otros; motiva e inspira confianza, su forma de ser genera cooperación y compromiso en los demás, ayuda a los demás a ser mejores, los demás lo siguen porque le creen y porque los guía al logro de metas y objetivos.	Transmite a la demás energía y la confianza. Da importancia y reconocimiento a los demás miembros del grupo y recibe a cambio cooperación y compromiso voluntario.						
		Tiene claro qué es lo primero que debe resolver y ayuda a los demás a identificar las prioridades.						
		Hace seguimiento a la consecución de objetivos.						
6	TRABAJO EN EQUIPO: Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros en búsqueda de lograr objetivos compartidos, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.	Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. Antepone los intereses organizacionales a los particulares.						
		Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo.						
		Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso. Es tolerante con las personas que piensan diferente.						
7	ORIENTACION AL CLIENTE: Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto "cliente" puede incluir también a su s compañeros o a cualquier persona a la que intente ayudar.	Ofrece el servicio esperado por su cliente interno y externo con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia, o buscando aprobación y recomendando las alternativas y canales de solución correspondientes.						
		Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos.						
		Mantiene a sus clientes informados.						
8	TOLERANCIA A LA PRESIÓN: Implica resistencia a condiciones constantes de estrés. Es la capacidad de mantener	Mantiene un buen ritmo de trabajo y un alto desempeño ante situaciones complejas de máxima exigencia.						

Sinergia.		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS					GTH-FO-004	
		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					01-Oct-2007	Rev.0
	controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros cuando se trabaja en condiciones de estrés.	Se mantiene sereno y firme en situaciones complejas o adversas, focalizándose en el logro de los objetivos.						
		Actúa con tolerancia, promueve la armonía cuidando el trato interpersonal, especialmente en el desarrollo de tareas delicadas, para la conservación del clima laboral y la productividad.						
9	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Organiza su trabajo de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible. Es metódico, sistemático y organizado.						
		Fija apropiadamente objetivos relevantes, estipula acciones para cumplirlos, establece tiempos y planea recursos.						
		Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas.						
10	CAPACIDAD PARA INSTRUIR: Implica un esfuerzo por transmitir sus conocimientos buscando el desarrollo de los demás a partir del análisis previo de sus necesidades y de la organización.	Evalúa las necesidades de formación de las personas y de la empresa.						
		Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.						
		Emplea herramientas para poner a prueba las nuevas capacidades adquiridas por las personas. Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.						
11	CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Toma decisiones consistentes, viables y ponderadas entre diferentes opciones asumiendo plenamente las consecuencias.						
		Busca solución a los problemas que se le presentan, con rapidez e independencia de criterio.						
		Presenta propuestas para mejorar los procesos de su área, e introduce cambios que impactan positivamente en los resultados de su área.						
12	NEGOCIACIÓN: Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta o solución desarrollada, acordada agrega a su negocio y sus beneficio.	Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permita prever todas las alternativas y tener un mejor desempeño de la misma.						
		Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos.						
		Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.						

Programa de formación:

[illegible]

Herramienta 026

Bienestar y Comunicaciones

Sinergia.

SINERGIA LTDA

GESTION DEL TALENTO HUMANO

GH-PR-001 Procedimiento de bienestar y comunicación

Versión: 0
Autor: Maria Teresa Segura
Aprobado por: Eder Padilla
Fecha: 01-Oct-2007
Responsable del proceso: Jefe de Recursos Humanos

1.0 Objetivo

Establecer el procedimiento a través del cual se gestionan las comunicaciones formales, se transmite y circula información al interior de Indupalma y hacia fuera de la empresa, para garantizar la eficacia del sistema integral.

2.0 Alcance

Este procedimiento tiene cobertura sobre todo el personal que ingresa a trabajar en la empresa.

3.0 Definiciones

Comunicaciones Formales: Son aquellas que están oficialmente reconocidas por la organización, asegurando el intercambio de información de forma ascendente, descendente y horizontal, relacionado con los diferentes procesos y subprocesos de cada departamento. Esta forma de comunicación está legitimada en el manual de producción documental y los formatos correspondientes, que se encuentran disponibles en el Sistema de Gestión Integral.

Comunicaciones efectivas: Se entiende por un proceso efectivo de comunicación aquel que después de haber seguido un procedimiento adecuado y coherente ha facilitado que los temas se cierren y que las gestiones que se deriven de ese intercambio de información, se hayan concluido satisfactoriamente. Para que haya un proceso de comunicaciones efectivas se deben tener en cuenta las siguientes condiciones deseables:

- Conocer los procedimientos de la empresa.
- Escribir la información con el siguiente criterio: Qué comunicar – a quién – para qué – cómo – cuándo – dónde – cuánto.
- Verificación del destino final del mensaje (en el caso del emisor).
- Verificación de que el contenido del mensaje se ha entendido (en el caso del receptor).

Comunicaciones inefectivas: Las comunicaciones inefectivas son aquellas que se generan porque se han presentado algunas fallas en el proceso de comunicación entre dos personas y/o áreas de trabajo. La falta de efectividad en las comunicaciones formales se relaciona con los siguientes fenómenos de incomunicación:

- No conocer los procedimientos de la empresa y por lo tanto no seguirlos adecuadamente.
- No captar la atención del destinatario del mensaje.
- No relacionar adecuadamente un mensaje con las tareas y las responsabilidades del destinatario.
- Redactar el mensaje de forma imprecisa e incomprensible.
- Redactar un mensaje con un lenguaje tosco e inapropiado; falta de voluntad y actitud positiva.

4.0 Condiciones Generales

La Alta Dirección, consciente de la necesidad de establecer, de manera sistemática, un medio que permita el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, ha definido dentro de la planeación estratégica el objetivo de generar espacios de trabajo sanos. Para ello, ha estructurado programas aplicados a los colaboradores.

La definición de estos programas se da a partir de la evaluación y análisis del ambiente de trabajo y de la construcción del panorama de factores de riesgos, los cuáles permiten identificar los factores críticos de bienestar y comunicación que se enmarcan en los siguientes programas:

5.0 Actividades

No	Responsable	Actividad	Observación
Clima Organizacional			
1	Asistente de Talento Humano.	Anualmente el área de Recursos Humanos programa la evaluación del clima organizacional de la compañía. Con un mes de anticipación comunica el cronograma establecido para la evaluación.	Cronograma evaluación del clima organizacional
2	Todos	Una vez realizada la evaluación, tabulará los resultados y presentará informe a equipo directivo en donde se deberán exponer las recomendaciones y se deberán establecer estrategias para la mejora.	Formulario evaluación clima organizacional
3	Equipo Directivo	Se realizará la socialización de los resultados de la evaluación y las estrategias propuestas por la alta dirección.	Informe general clima organizacional
Espacios recreativos y entretenimiento			
4	Aux Talento Humano	Promover la práctica deportiva, generar espacios de creación e incentivar la integración familiar, laboral y deportiva, a través de torneos deportivos.	Programa torneos deportivos Registros participación y resultados del torneo
Préstamos de Calamidad doméstica:			
5	Aux Talento Humano	Atender situaciones que se deriven de una calamidad doméstica.	Solicitud Autorización
Programa de Salud Ocupacional:			
6	Aux Talento Humano	Realizar estudios de puestos de trabajo y medicina preventiva, estableciendo campañas de salud y promoción de la identificación de riesgos, disminución de la accidentalidad y enfermedades profesionales.	Programa SISO
Reconocimiento al colaborador del mes:			
7	Aux Talento Humano	Reconocimiento a calidades especiales como el compañerismo, lealtad, honestidad, innovación, participación, antigüedad, etc. Este reconocimiento se hará mensualmente en las carteleras oficiales y con copia a la hoja de vida del colaborador.	Comunicado
Reconocimiento a la Calidad de la Gestión:			
8	Aux Talento Humano	Se entregará trofeo de calidad al Departamento que haya conseguido los mejores resultados de gestión en el mes.	Comunicado
Grupos Primarios:			
9	Aux Talento Humano	Es la reunión mensual del jefe con sus colaboradores inmediatos para tratar temas de interés general relacionados con el trabajo, las políticas, los procedimientos, planes y demás información de la organización y su entorno. Su finalidad es propiciar la comunicación de doble vía, el diálogo constructivo y productivo, el flujo de información al interior de cada área y entre áreas de manera vertical, horizontal, ascendente y descendente.	Actas de reunión

		Objetivos: - Transmitir con afecto a nuestros compañeros colaboradores, incluyendo personal asociado (contratistas), nuestra amistad y cariño, agradeciéndoles su esfuerzo y colaboración por esa actitud positiva que día a día muestran en el desarrollo de sus actividades. - Transmitir información organizacional relacionada con los diferentes temas que emanan desde la Gerencia y cada una de las áreas. - Con afecto pedagógico hablar de nuestro Direcciónamiento estratégico MISIÓN, VISIÓN, VALORES, POLÍTICAS. - Desarrollar a través de este encuentro la idea de que la oficina de GESTION DEL TALENTO HUMANO está donde el colaborador requiera nuestra atención y colaboración, aprovechamos para desplegar nuestra acción en consultas que ellos así lo estimen.	
Buzón de Sugerencias:			
10	Aux. Talento Humano	Son espacios de comunicación dispuestos por la empresa en diferentes lugares para que los colaboradores escriban inquietudes, ideas o hagan comentarios respecto a alguna situación relacionada con cada departamento o la empresa. Estos buzones son revisados por la dirección de GTH que se encarga de evaluar las inquietudes y gestionar las respuestas.	Sugerencias
Cartelera Institucional:			
11	Aux. Talento Humano	La cartelera institucional es un medio informativo en el cual se difunden las últimas noticias y hechos de importancia para la comunidad empresarial. Tiene una periodicidad mensual y consta de tres secciones "Al lado de todos" (comentarios de la gerencia), "Aquí Sinergia" (Noticias sobre los últimos acontecimientos en la empresa) y "Así Somos" (resaltando valores y liderazgo de los colaboradores. "Así Vamos" (Estadísticas de los resultados generales de la empresa).	Cartelera mensual
Video Institucional:			
12	Aux. Talento Humano	Es una producción audiovisual que explica el direccionamiento de la organización, el funcionamiento de sus procesos así como los mayores logros y metas.	Video
Video magazin:			
13	Aux. Talento Humano	Es una producción audiovisual que se realiza cada tres meses, consta de las mismas secciones de las cartelera y su objetivo es llegarle a un público mayor, toda vez que se difunde en los grupos primarios de la empresa.	Video
Boletín electrónico			
14	Aux. Talento Humano	Es un mecanismo de comunicación interna que funciona en el entorno del correo electrónico y que permite enviar mensajes al interior de la empresa con el propósito de hacer anuncios y comunicar información de interés general.	Boletín diario de noticias
Yocreo@sinergia.com:			
15	Aux. Talento Humano	Es un espacio dispuesto en la red para que los colaboradores de la empresa escriban inquietudes, ideas o hagan comentarios respecto a alguna situación relacionada con cada departamento o la empresa. Esta cuenta de correo es revisada por la dirección de Talento Humano, que se encarga de gestionar las respuestas.	Mails de solicitud y respuesta
Sistema de Correspondencia:			
16	Aux. Talento Humano	Es la herramienta con la que se cuenta para registrar y llevar control de la correspondencia escrita interna y externa de la empresa tanto física como electrónica a través del Outlook cuyos soportes deberán ser archivado de acuerdo con los listados maestros de documentos.	Archivos comunicaciones oficiales
Campaña de Comunicaciones:			
17	Aux. Talento Humano	La campaña de comunicaciones "Por qué no hablamos" apunta a construir una sana actitud en las relaciones interpersonales, en ello la implementación de un proceso de comunicación juega un papel fundamental, da vía libre a la claridad, al entendimiento y	Campañas

		a la verdad. El desarrollo de la campaña tiene como fundamento el manejo de ocho situaciones que promueven una sana y nueva comunicación, a través de temas coloquiales encaminados a persuadir en la forma de comportarnos. Las frases que se utilizan son: "Hablando se solucionan las cosas, Venga y yo le explico, Reconozco y lo acepto, Hablemos con franqueza, Cuénteme que le pasa, No me venga con chismes, yo tengo algo que decir, Hablemos claro".	
Sistemas de información:			
18	Aux. Talento Humano	El aspecto tecnológico es fundamental para la organización; la implementación y utilización de sistemas de información (hardware y software) le permite conocer información de primera mano, confiable y justo a tiempo, que contribuye a liderar procesos desde la Gerencia y cada departamento, y además permite la toma de decisiones. Las herramientas que contribuyen a este proceso de comunicación como la Intranet y los Sistemas de Información específicos con que cuenta la empresa como herramienta oficial de datos e información contable, financiera, estratégica.	Página Web Internet Intranet Sistemas de Información
Comunicaciones formales:			
19	Aux. Talento Humano	Se deberá seguir los siguientes criterios: Las comunicaciones externas deben contar con la firma del Gerente General o su delegado. Las comunicaciones internas deben estar autorizadas por el Jefe del Departamento a quien en todos los casos se debe enviar copia.	Comunicaciones

Departamento

Cargo

Fecha de la evaluación

Años de servicio

Marque con una equis (X) sobre la escala de calificación después de cada pregunta, indicando su nivel de satisfacción, siendo 5 la mejor calificación y 1 la más baja.

QUE TAN SATISFECHO ESTA USTED		1	2	3	4	5
1	Con el direccionamiento estratégico de mi organización con la visión, la misión, los valores, las políticas					
2	Con la consistencia de mis superiores, con el direccionamiento estratégico, en su comportamiento en la gestión del día a día.					
3	Con la consistencia entre las instrucciones que recibo para desempeñar mi trabajo y la filosofía organizacional que predica mi organización					
4	Con la consistencia de mis compañeros en sus actuaciones del día a día, con la visión, la misión, las políticas y los proyectos de mi organización					
5	Con la consistencia de mi organización entre lo que se dice y lo que se hace en el día a día					
6	Con la consistencia con que se evalúa mi desempeño frente a los valores de la organización					
7	Con la consistencia entre la cultura de la organización y las expectativas del cliente o consumidor final					
8	Con la calidad del servicio que mi organización provee a sus clientes					
9	Con el respeto y consideración de la organización hacia mí como persona					
10	Con la gente que trabajo					
11	Con el apoyo de mi jefe inmediato					
12	Con el trabajo que hago					
13	Con la apertura de mis compañeros hacia el trabajo que realizamos					
14	El reconocimiento social con el trabajo que hago					
15	Con el clima laboral en que me desempeño					
16	Con el conocimiento que tengo de las normas que rigen la institución					

17	Con el conocimiento que tengo de los servicios que presta mi organización		
18	Con la participación en los proyectos que ejecuta la institución		
19	Con la apertura de mis superiores al recibir sugerencias sobre el mejoramiento de mi trabajo		
20	Con el salario		
21	Con los estímulos que recibo (no económicos)		
22	Con las políticas de promoción		
23	Con la seguridad laboral que me ofrece la institución		
24	Con las condiciones físicas del trabajo		
25	Con la oportunidades de desarrollo personal		
26	Con el sistema de comunicaciones internas		
27	Con el soporte de sistemas		
28	Con el soporte y apoyo administrativo		
29	Con las oportunidades de crecimiento laboral que me ofrece la institución		
30	Con la aceptación de mis compañeros y seguidores		
31	Con la amistad		
32	Con la ayuda a otros en el logro de sus objetivos		
33	Relaciones con otros		
34	Con la autonomía (empoderamiento)		
35	Con la oportunidad para la multifuncionalidad		
TOTAL			

36 ¿Qué es lo que más le agrada de su institución? (fortalezas)

37 Si en sus manos estuviera cambiar algo de la institución, ¿qué cambiaría? (debilidades)

Programa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional:

Sinergia.		PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL			GTH-FO-008	
		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			R0	01-Oct-07
OBJETIVO	META	INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIACIÓN	FECHA TERMINACION
Disminuir la accidentalidad en los procesos administrativos	Reducción del 25% accidentes de trabajo en relación con el año anterior	Número de accidentes mes 2006/Número de accidentes promedio mes en el 2005 X 100%	Disminución de Actos inseguros	Asistente S&SO, Auxiliar S&SO,	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Capacitación en seguridad industrial	Asistente S&SO, Auxiliar de S&SO	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Entrenamiento en el puesto de trabajo y procedimientos relacionados	Asistente S&SO, Auxiliar S&SO,	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Charlas de seguridad de cinco minutos	Asistente S&SO, Auxiliar S&SO,	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Práctica de actos seguros	Asistente S&SO, Auxiliar S&SO,	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Disminución de condiciones inseguras:	Asistente S&SO y Director Dpto.	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Programa de orden, limpieza y aseo	Director Dpto, Asistentes, y auxiliares.	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Mejoramiento de iluminación	Director Dpto, Asistentes	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Señalización de áreas	Asistente S&SO, Auxiliar S&SO	Mayo 08/06	Noviembre 30/06
			Cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones, redes eléctricas, equipos.	Director Dpto, Asistentes Infraestructura	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Implementación de programa de sugerencias en Salud Ocupacional a través de la Línea 209, correo electrónico y formato de sugerencias	Asistente S&SO, Director Dpto.	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Investigación de accidentes e incidentes	Asistente S&SO, Auxiliar Seguridad	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Toma de acciones preventivas y correctivas	Director, Asistentes, Auxiliar de S&SO	Enero 03/06	Diciembre 30/06
				Asistente S&SO, Director Dpto.	Enero 03/06	Diciembre 30/06
Disminuir el ausentismo por accidente de trabajo	Reducción del 15% de días perdidos por accidente de trabajo en relación con el año anterior	Número de días perdidos en el mes 2006/Número de días promedio perdidos por mes 2005 X 100%	Disminución de actos inseguros	Asistente S&SO, Director Dpto.	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Disminución de condiciones inseguras	Asistente S&SO, Director Dpto.	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Seguimiento clínico a trabajadores accidentados	Auxiliar S&SO, Auxiliar Salud Ocupacional	Enero 03/06	Diciembre 30/06
Prevenir los efectos de la exposición a riesgos ocupacionales susceptibles de producir enfermedades	Monitoreo biológico de los sistemas de vigilancia epidemiológica al 90% de trabajadores	Número de trabajadores evaluados/Número de trabajadores expuestos X 100%	Identificación de enfermedades profesionales	Asistente S&SO	Abril 24/06	Abril 28/06
			Definición de programa de vigilancia epidemiológica para enfermedades profesionales	Asistente S&SO, Auxiliar S&SO, Auxiliar Salud Ocupacional	Febrero 01/06	Noviembre 30/06
			Monitoreo a trabajadores expuestos	Auxiliar S&SO, Auxiliar Salud Ocupacional	Febrero 1/06	Noviembre 30/06
			Remisión a EPS para estudio	Asistente S&SO, Auxiliar S&SO, Auxiliar Salud Ocupacional	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Remisión a ARP para estudio	Asistente S&SO, Auxiliar Salud Ocupacional, Auxiliar S&SO	Enero 03/06	Diciembre 30/06
				Asistente S&SO, Auxiliar S&SO, Auxiliar Salud Ocupacional	Abril 24/06	Noviembre 30/06
Gestionar la Utilización de los elementos de seguridad	100 % de trabajadores y contratistas de permanencia en la plantación	Número total de personas evaluados/Número total de personas en planta x 100%	Capacitación en el uso de elementos de protección personal	Asistente S&SO, Auxiliar S&SO,	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Suministro de elementos de protección personal	Asistente S&SO, Auxiliar S&SO,	Enero 03/06	Diciembre 30/06
			Inspecciones de uso de los elementos de protección personal	Asistente S&SO, Auxiliar S&SO, Auxiliar Salud Ocupacional	Enero 03/06	Diciembre 30/06

Identificación y evaluación de Peligros y Riesgos:

Sinergia			IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PELIGROS Y RIESGOS												GTH-FO-007	
			GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO												R0	01-Oct-07
TIPO DE ACTIVIDAD: R: Rutinaria NR: No Rutinaria			Clasificación del Riesgo													
INCIDENCIA: D: Directa I: Indirecta																
C: CONSECUENCIA G.P: GRADO PELIGROSO E: EXPOSICION																
Departamento o área: Mejoramiento Continuo																
LEVANTADO POR: Asistente de SISO			REVISADO: EPS													
proceso	Actividad	Clasificación del peligro	Descripción del Peligro	Consecuencias / Daño	MEDIDAS DE CONTROL EXISTENTES	Tipo Act	TE	Incid	VALORACION				Clasificación del riesgo	MEDIDAS DE INTERVENCIÓN		
									C	E	P	G.P				
Análisis y mejoramiento continuo industrial	Análisis de la información producción y mantenimiento industrial	Físico	Ruido proveniente del proceso industrial	Irritabilidad, aumento de presión arterial, falta de concentración	Uso de EPP	R	2	D	7	10	10	700	Alto	Adecuación de oficinas para la concentración que el trabajo requiere, análisis de puesto de trabajo en medición del ruido.		
	Inspección y verificación de proceso industrial producción y mantenimiento	Físico	Radiación no ionizante proveniente del uso del computador	Fatiga visual, cefalea	Periodos de descanso	R	2	D	4	7	7	343	Medio	Instalación de pantalla protectora		
		Locativos	Piso de madera en regular estado	Esguinces, fracturas, accidentes por caídas desde altura	Ubicación en zona de mayor resistencia dentro de la oficina	R	2	D	4	10	10	400	Alto	Construcción de nuevas oficinas dentro del departamento Industrial		
		Ergonómico	Más del 50% de la jornada laboral sentado, posturas inadecuadas	Patologías osteomusculares, bajo rendimiento laboral, ausentismo	Periodos de descanso	R	2	D	4	10	7	280	Medio	Higiene postural, exámenes médicos periódicos, periodos de descanso		
		Físico	Alta temperatura ambiental	Golpe de calor, deshidratación	Hidratación, aire central	R	2	D	4	4	7	112	Bajo	Manejo de la temperatura del aire en la oficina		
		Psicosocial	Alto nivel de responsabilidad y exigencias del cargo	Estres laboral, bajo rendimiento	Vacaciones programadas, actividades recreativas	R	2	D	4	10	7	280	Medio	Capacitación en técnicas de relajación, actividades de integración, fomento de estilos de vida saludable.		
		Mecánico	Por desplazamiento dentro y fuera de la plantación en vehículos asignados como motos a cargo	Traumatismos osteomusculares, fracturas, esguinces, politraumatismos	Mantenimiento de vehículos	R	2	D	4	10	7	280	Medio	Técnicas de manejo defensivo		

7.4.2 Gestión social

La organización debe establecer los criterios y el grado en que la organización ha desarrollado un sistema que le permita gestionar los impactos de sus productos y actividades sobre los ecosistemas y la sociedad, promoviendo una cultura de renovabilidad de los recursos e integración con la comunidad, así como las acciones emprendidas para cumplir con las reglamentaciones actuales sobre el tema.

Determinar herramientas para fortalecer la acción social, con el fin de involucrar e incentivar a sus trabajadores, proveedores, comunidad y accionistas en la ejecución y apoyo de proyectos sociales.

Establecer las políticas, sistemas y recursos, que utiliza para reducir, controlar o eliminar el impacto generado por sus procesos y actividades, sus productos (insumos, empaques y residuos) o servicios, en todo su ciclo de vida.

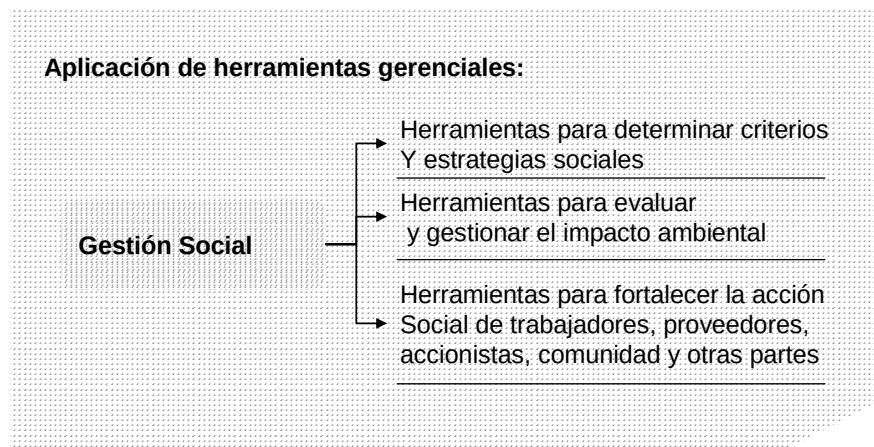


Figura 15. Herramientas Gerenciales para la Gestión Social

Herramienta 027

Gestión Social

La empresa también debe ser medida frente a sus grupos de referencia (*stakeholders*) internos y externos. Hay que saber cómo la institución cumple sus responsabilidades frente a sus grupos de referencia. Ella tiene una responsabilidad social, como ciudadano corporativo. Por ello vale la pena incluir dentro de los índices de desempeño de una empresa indicadores tales como:

Índice de generación de empleos

Índice de contribución a la generación de empleos directos

Inversión en la conservación del medio ambiente

Inversión en el bienestar de la comunidad

Inversión en el bienestar de sus empleados

Contribución al PIB

Índice de contribución al mejoramiento continuo de la calidad de vida de los colaboradores

Índice de contribución a la calidad de vida de la comunidad

Índice de participación en la comunidad.

La organización debe desarrollar un programa para identificar las necesidades de la comunidad en la que actúa la organización y determinar los programas y acciones que desarrolla con los diferentes organismos de la comunidad, a fin de atender de manera coordinada las necesidades sociales identificadas.

PLANEACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN SOCIAL

Misión: identificar las necesidades de la comunidad en la que actúa la organización y determinar los programas y acciones que desarrolla con los diferentes organismos de la comunidad, a fin de atender de manera coordinada las necesidades sociales identificadas.

No.	Subproceso	Qué? Descripción de actividades	Quién? Responsable	Cómo? Cuándo? Documentos	Porqué? Objetivos	Dónde? Registros
GESTIÓN SOCIAL	Gestión Ambiental	Identificar los impactos ambientales del proceso y establecer los programas para mitigar y prevenir riesgos así como proteger los recursos naturales.	Ing. Ambiental	Programa Ambiental	Impacto Social	Balance Social
	Programas con la comunidad	Identificar los impactos sociales en la comunidad y establecer programas para prevenir y mejorar la calidad de vida de la comunidad.	Gerente Gestión Social	Programa Comunidad		
	Acción social	Identificar programas para la integración de trabajadores, familia, comunidad y entidades gubernamentales, con el fin de generar acción social que redunde en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.	Gerente Gestión Social	Programa Acción Social		

Cuadro 9. Planeación de Proceso Gestión Social

Modelo Matriz de Aspectos e Impactos Ambientales:

Sinergia.			MATRIZ DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES																															
PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	ASPECTOS AMBIENTALES	EFECTO	IMPACTOS AMBIENTALES	RECURSO								SIGNIFICANCIA							INCIDENCIA						MEDIDA DE CONTROL							
						AGUA	SUELO	AIRE	FAUNA	FLORA	PAISAJE	NATURAL	SOCIAL	C	In	Ex	Ma	Pa	Re	Ac	Pv	I	NORMAL	ANORMAL	EMERGENCIA	ACCIDENTE		DIRECTA	INDIRECTA					
SERVICIO DE APOYO AGRONÓMICO	TRANSPORTE DE FRUTO	Transporte de fruto	Transporte del fruto de las parcelas a la planta de beneficio en volquetas o camiones	Compactación del suelo	Alteración de la estructura del suelo		x												2	4	4	4	4	4	4	34	x				x	AGR-FT-047, certificado de gases		
				Generación de emisiones de gases y partículas	Contaminación atmosférica				x												2	8	4	4	4	4	4	42	x					x
				Consumo de combustible	Agotamiento de los recursos naturales						x										2	8	4	8	4	4	4	46	x					x
				Generación de ruido	Contaminación atmosférica																1	4	4	2	1	4	4	26	x					x
	TRANSPORTE DE TUSA Y FIBRA	Cargue de tusa o fibra	Llenado de tusa o fibra a las volquetas en la planta	Generación de emisiones de partículas	Contaminación atmosférica				x											1	8	4	4	4	4	4	39	x				x	Transportador de fibra y tusa, AGR-FT-052	
				Transporte en volquetas de tusa y fibra de la planta de beneficio a las parcelas	Generación de emisiones y partículas	Contaminación atmosférica					x										3	4	4	4	4	4	4	37	x					x
		Transporte de tusa o fibra	Transporte en volquetas de tusa y fibra de la planta de beneficio a las parcelas	Generación de ruido	Contaminación atmosférica															2	4	4	2	1	4	4	29	x				x	Certificado de gases e inspecciones	
				Compactación del suelo	Alteración de la estructura del suelo						x										2	4	4	4	4	4	4	34	x					x
				Consumo de combustible	Agotamiento de los recursos																1	8	4	8	4	4	4	43	x					x
				Cambio del paisaje	Alteración de las condiciones paisajísticas							x									2	4	4	2	2	4	4	30	x					x
				Aplicación de tusa a la palma	Descomposición de la tusa o fibra	Disposición de la tusa o rquis en los círculos de las	Aporte de nutrientes y humedad al suelo	Mejora la calidad de nutrientes del suelo														+	4	4	4	4	8	4	8	48	x			

Modelo Matriz de Aspectos e Impactos ambientales.:

 PROGRAMA DE GESTIÓN AMBIENTAL DEPARTAMENTO INDUSTRIAL						
OBJETIVO	META	INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIACIÓN	FECHA CULMINACIÓN ETAPA PREPARACIÓN
Optimizar el uso de energía eléctrica	Consumir 22 Kw por tonelada de fruto procesado	Consumo de energía (kw/Ton) por mes	Medir los kw consumidos en el mes	Director, Asistente Mantenimiento	01-Ago-04	Permanente
			Relacionar el consumo de energía con la cantidad de fruto procesado	Director, Asistente Mantenimiento	01-Ago-04	Permanente
			Campañas de información sobre el ahorro de energía eléctrica	Asistentes de Mantenimiento y Ambiental	01-Ene-05	Permanente
			Documentar la política sobre uso de la energía eléctrica	Director y Asistente Mantenimiento	01-Dic-04	01-Dic-04
			Realizar programa de mantenimiento de los equipos con el fin de verificar el consumo de energía	Asistentes de mantenimiento - Electricista	01-Ene-05	Permanente
			Coordinar una adecuada secuencia de inicio de equipos	Supervisor de proceso	03-Ene-05	Permanente
Optimizar el uso del recurso agua	Consumir 1.95 metros cúbicos de agua por tonelada de fruto procesado	Consumo de agua (m3/Ton) por mes	Medir los m3 consumidos en el mes	Director, Asistente de producción y Calidad	26-Jul-04	Permanente
			Relacionar el consumo de agua con la cantidad de fruto procesado	Director, Asistente de calidad	26-Jul-04	Permanente
			Campaña informativa sobre el uso eficiente del recurso agua	Asistente Mto. Y Asistente Ambiental	01-Ene-05	Permanente
			Realizar supervisión constante del funcionamiento y consumo de los equipos del proceso	Asistente de mantenimiento	15-Abr-04	Permanente
Disminuir la contaminación o afectación del aire	Lograr una emisión de material particulado proveniente de las calderas no mayor a 10 kg/hr	Emisión de material particulado en Kg./hr	Realizar análisis de las emisiones de las calderas semestralmente	Director, Asistente de Calidad y Ambiental	15-Mar-04	15-Abr-04
			Montar una caldera que reduzca la emisión de material particulado	Director, gerente general.		01-Mar-03
			Instalar un sistema de limpieza en los ductos de las calderas tower	Director, Asistente de mantenimiento	01-Ene-05	31-Dic-05
			Realizar mantenimiento a las calderas utilizadas en el proceso productivo	Asistente de mantenimiento	15-Abr-04	Permanente
Disminuir la contaminación o afectación del recurso agua	Lograr un 98% de remoción de los sólidos suspendidos totales y DBO5 97% de grasas y aceites Una temperatura de 38 ° C y un pH de 8.0 provenientes de los efluentes de las lagunas de oxidación	Porcentaje de remoción de S.S.T, DBO5, Grasas y aceites, ° C y pH	Realizar análisis de los vertimientos trimestralmente ante un laboratorio externo	Director, Asistente de calidad y Ambiental	15-Mar-04	15-Abr-04
			Llevar estadísticas de los resultados de los vertimientos	Asistente de Calidad	01-Ene-04	Permanente
			Reducir el porcentaje de pérdidas de aceite en el proceso	Director IND	01-Ene-05	Permanente
			Realizar mantenimiento de los florentinos	Director, Asistente de Calidad y de Mantenimiento	28-Feb-04	Permanente

7.4.3 Gestión de información y comunicaciones

La organización debe evaluar la efectividad, oportunidad, alcance, validez, análisis y el uso de hechos y datos, como elemento básico para mejorar el desempeño estratégico y operacional de la organización.

Con el desarrollo de la monografía se presentaran herramientas para establecer los criterios que se utilizan para diseñar o seleccionar los sistemas de información, identificar la información relevante de los diferentes procesos y niveles, y desarrollar mecanismos e instrumentos de soporte.

Determinar los procedimientos y las tecnologías que se usan para asegurar la confiabilidad, consistencia, seguridad, integralidad y actualización de la información. Determinar los sistemas necesarios para proporcionar a las personas, grupos y/o áreas, la información necesaria y suficiente para el desempeño efectivo de sus actividades.

Describir cómo se analiza la información e indicar cómo los resultados de los análisis contribuyen al aprendizaje, al logro de las metas y objetivos de la organización y en general al mejoramiento de resultados, procesos, productos y/o servicios.

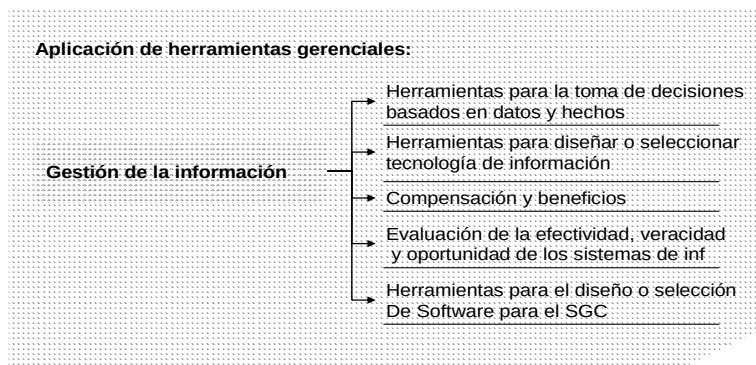


Figura 16. Herramientas Gerenciales para la Gestión de Sistemas de Información

PLANEACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Misión: Definir, estructurar, implementar, mantener y dar soporte de los sistemas de información y comunicación que requiere la organización para la toma eficiente de decisiones a partir de información oportuna y confiable.

No.	Subproceso	Qué? Descripción de actividades	Quién? Responsable	Cómo? Cuándo? Documentos	Porqué? Objetivos	Dónde? Registros
GESTIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Definición y estructuración de necesidades de sistemas de información y comunicación.	Identificar las necesidades de información de los procesos y estructurar los sistemas de información y comunicación que den respuesta a las necesidades.	Ing. Sistemas	Diseño e identificación de requerimientos de sistemas de información.	Nivel tecnológico	Diseños de sistemas de información
	Implementación y mantenimiento de sistemas de información	Asegurar la implementación de los sistemas de información aprobados garantizando su disponibilidad.	Ing. Sistemas	Manuales de funcionamiento	Disponibilidad SI	Solicitudes de mantenimiento
	Implementación y mantenimiento de sistemas de comunicación.	Asegurar la implementación de los sistemas de comunicación aprobados garantizando su disponibilidad.	Ing. Comunicaciones	Manuales de funcionamiento	Disponibilidad SC	Solicitudes de mantenimiento
	Mantenimiento de Sistemas de Cómputo y comunicaciones.	Asegurar el funcionamiento de los equipos de cómputo y comunicaciones.	Ing. Mantenimiento hardware	Programa de mantenimiento	Solicitudes de Mantenimiento	Solicitudes de mantenimiento
	Soporte técnico	Prestrar el servicio de soporte técnico al usuario oportuna y eficientemente.	Ing. Soporte	Políticas de soporte técnico	Solicitudes de soporte	Solicitudes de mantenimiento

Cuadro 10. Planeación del proceso Gestión de Sistemas de Información

Herramienta 028

Software para la Administración del Sistema

Beneficios para usuarios finales:

- Fácil acceso a la documentación y registros del Sistema. (iconos amigables).
- Revisión y aprobación electrónica de documentos.
- Seguimiento al Reporte de No conformidades y tareas pendientes del Sistema

Beneficios para el administrador del sistema:

- Control de documentos electrónicos
- Gestión del procesos de No Conformidades
- Manejo de roles de usuario
- Divulgación permanente de cambios en el sistema
- Sistema de comunicación con los usuarios a través de la cartelera
- Evaluación del conocimiento del personal de los documentos
- Seguimiento a la consulta de documentos y uso del sistema
- Agilidad en el acceso a la información.
- Sistema estructurado por procesos
- Evaluar la gestión de los procesos
- Alertas para tareas pendientes
- Módulo para programación y revisión de la calibración de equipos de medida.

Retorno de la inversión:

- Fortalecimiento en el conocimiento de los documentos por parte de los usuarios.
- Fortalecimiento de la adopción de una cultura por procesos en la Organización
- Reducción del tiempo y eficacia en la divulgación de cambios y noticias del Sistema.
- Facilita la aprobación y revisión de documentos por parte de los usuarios.
- Disminución de tiempos en la actualización y control de documentos.
- Mejora la eficiencia en la planificación, administración y control de los siguientes procesos.
- Administración del Sistema de Gestión.
- Control de documentos
- Sistema de Comunicación del SGI
- Calibración de equipos
- Auditorías (Control de No Conformidades)
- Tareas pendientes
- Mejora Continua
- Evaluación de Proveedores
- Actas de reuniones
- Talento humano (Competencias)

Módulos del Sistema de Gestión

Tareas pendientes: Asigne y realice seguimiento y control de las tareas para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de Calidad. SGI se encargará de generar tareas de forma automática para eventos del Sistema, como tratamiento de no conformidades, aprobación de documentos, entre otras.

Manual de Calidad: Documente y publique su Manual de Calidad de manera amigable y fácil de navegar, 100% en línea, accesible fácilmente desde cualquier computador conectado a su red y que no se desactualiza.

Mapas y caracterización de procesos: Represente su mapa de procesos de forma dinámica y fácil de entender. Provea a su personal con caracterizaciones estructuradas y calaras de sus procesos.



Gestión documental: Documente, publique y controle sus documentos y registros. Utilice plantillas predefinidas y dinámicas para sus procedimientos, instructivos, mapa de procesos, manuales, entre otros. SGI genera automáticamente los Listados Maestros de su Sistema.

Indicadores de gestión: Maneje y almacene históricamente los indicadores de gestión de su sistema y sus compañía. SGI genera de forma automáticamente gráficas con los resultados de la medición de sus indicadores y le ayuda a generar reportes consolidados de datos históricos.

Auditorias internas: Planifique, controle, gestiones y mida la efectividad de las Auditores internas de la calidad. Maneje efectivamente las no conformidades y acciones correctivas.

Mejora continua: Haga gestión y seguimiento del tratamiento de no conformidades, acciones correctivas, preventivas y de mejora. Mida y mejore su implementación y eficacia de estas acciones.

Proveedores: Seleccione, califique y evalúe sus proveedores, manejando el cardes de cada uno para facilitar su proceso de compras. Lleve la historia de calificaciones orientada hacia la mejora.

Talento humano: Califique la competencia del personal de su compañía a partir de su experiencia, educación, habilidades y entrenamiento. Evalúe la eficacia de las capacitaciones mediante pruebas y cuestionarios que su personal desarrolla en el computador y SGI califica automáticamente.

Calibración de equipos: Genere las hojas de vida de sus equipos, lleve el registro y agenda las actividades necesarias del mantenimiento y calibración de los equipos de medición y control.

Cartelera de Calidad: Comunique a toda la organización eventos, nuevos documentos y en general todas las actividades relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad. Divulgue mediante esta herramienta disminuyendo los costos de reuniones.

Roles de usuario: Controle el acceso a documentos según roles de usuario y asigne roles que permiten a los usuarios administrar diferentes secciones.

7.4.4 Gestión contable

La organización debe establecer los criterios y procedimientos para obtener información oportuna y confiable que refleje la realidad económica de la organización para la toma de decisiones.

Con el desarrollo de la monografía se establecerán herramientas para determinar los criterios y procedimientos para el registro, análisis y control de la información contable que refleje la realidad económica, establecimiento de estrategias fiscales y tributarias, análisis contable, análisis de costos y generación de información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

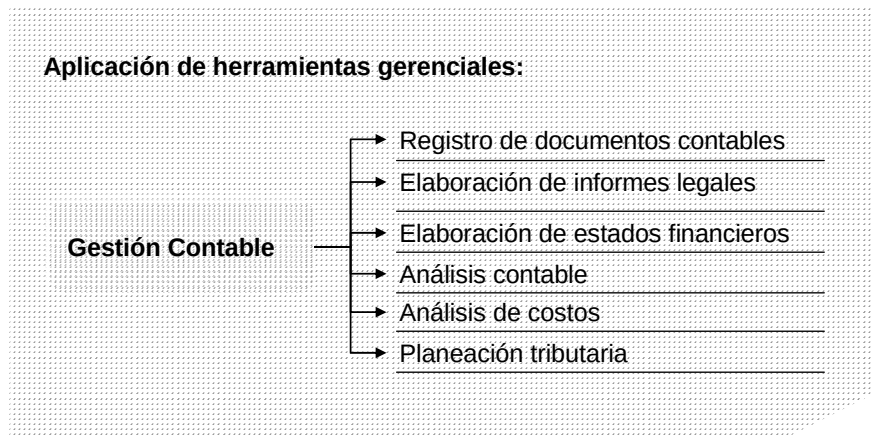


Figura 17. Herramientas Gerenciales para la Gestión Contable

PLANEACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN CONTABLE

Sinergia.		PLANEACIÓN DE PROCESOS GESTIÓN CONTABLE				
Misión: realizar el registro, análisis y control de las operaciones financieras, estrategias fiscales y contables, reflejando su realidad económica mediante la utilización de tecnología y la aplicación de las normas legales, con el fin de generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones.						
No.	Subproceso	Qué? Descripción de actividades	Quién? Responsable	Cómo? Cuándo? Documentos	Porqué? Objetivos	Dónde? Registros
GESTIÓN CONTABLE	Registro de documentos contables y comprobantes de contabilidad	Recepción y revision de requisitos de documentos	Aux Contabilidad	PUC	Cumplimiento del cierre contable	
		Codificación y causación sistema	Aux Contabilidad			SIIGO
		Elaboración comprobantes contables	Aux Contabilidad			Comprobantes de contabilidad para archivar SIIGO
		Elaboración conciliaciones bancarias	Aux Contabilidad			SIIGO
		Comprobantes de nómina, Inventarios, Provisión y pago	Aux Contabilidad			Comprobantes de nómina SIIGO
	Nómina	Registro del ingreso de personal a la nómina	Aux Contabilidad	Manual nómina SIIGO	Cumplimiento pago nómina	Nómina
		Registro de novedades, contabilizaciones de nómina	Aux Contabilidad			Novedades nómina SIIGO
		Comprobantes de nómina	Aux Contabilidad			Comprobantes nómina
		Liquidaciones de prestaciones sociales personal retirado.	Aux Contabilidad			Autoliquidaciones
	Elaboración de informes legales	Elaboración de certificados Retefuente y Reteiva	Aux Contabilidad	Páginas WEB Documentos externos organizaciones	Sanciones	Certificados
		Elaboración de certificados de ingresos y retefuente	Aux Contabilidad			Certificados
		Supersociedades	Aux Contabilidad			Disquete enviado por la Superintendencia
		Información a la DIAN en medios magneticos	Aux Contabilidad			Disquete
		Declaración precios de transferencia	Aux Contabilidad			
		Encueta anual manufacturera al DANE	Aux Contabilidad			Formularios enviados por el DANE
		Camara de Comercio	Aux Contabilidad			Formulario
	Elaboración de estados Financieros	Elaboración Estados Financieros Mensuales	Aux Contabilidad	Competencia de los funcionarios	Cumplimiento presentación informes financieros	Estados financieros
		Elaboración Estados Financieros Trimestrales	Aux Contabilidad			Estados financieros
		Informes a la asamblea general de accionistas	Aux Contabilidad			Informe accionistas
	Análisis contable	Registro Libros Oficiales	Aux Contabilidad	Normas fiscales y contables	Reportes de la auditoria fiscal	Libros oficiales registrados
		Análisis y Control Fiscal y Contable	Aux Contabilidad			
		Organización y Empaste de documentos contables	Aux Contabilidad			Documentos contables
	Inventario físico	Inventario de activos fijos	Aux Contabilidad	Normas fiscales y contables	Rotación de inventarios	Inventario de activos fijos
		Inventario de mercancías	Aux Contabilidad			Inventario de mercancías
	Elaboración de declaraciones tributarias	Renta	Aux Contabilidad	Páginas WEB Documentos externos organizaciones	Sanciones por incumpl en el pago de impuestos	Formulario renta
		Iva	Aux Contabilidad			Formulario Iva
		Retención en la fuente	Aux Contabilidad			Formulario retención
		Industria y Comercio	Aux Contabilidad			Formulario Industria y Comercio
	Planeación tributaria	Estudio de normatividad y consultas	Contador	Normas fiscales y contables	Ahorro por estrategias contables	
		Estudio y definicion de estrategias fiscales	Contador			Estrategias fiscales
		Implantación de estrategias	Contador			Estrategias fiscales
		Cuantificación de resultados	Contador			Estrategias fiscales

Cuadro 11. Planeación del Proceso Contable

8. CONCLUSIONES

"La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar"

Peter Druker

- Hoy en día, con la globalización de la economía y la caída de las barreras aduaneras muchas empresas están expuestas a la competencia de productores extranjeros que siguen la filosofía de mejora continua, esto evidentemente nos obliga a competir con la misma, o mejores calidad de nuestros productos y/o servicios.

La certificación es clave para elevar los niveles de competitividad empresarial del país. Las certificaciones se vuelven un medio práctico y económico para mejorar la competencia de nuestras empresas.

Una certificación es un reconocimiento por una entidad externa de que una organización cumple con un estándar de competencias fijado por el mercado.

La certificación de calidad representa, una ventaja competitiva de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que no han realizado este proceso, sin importar el tamaño de estas organizaciones.

- Los sistemas de calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las empresas de todos tipos y tamaños que se desenvuelven en diferentes industrias, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua. A

diferencia de muchos programas de mejora continua de la calidad, la implantación de estándares, como las normas ISO 9000, no caducan, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente. La certificación ISO 9000, para una empresa determinada, no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente.

- Un proceso de mejora de la calidad debe ser emprendido a conciencia, con un planteamiento completo en el que no se quede al margen ningún ámbito de la gestión empresarial, con un conocimiento profundo de los enormes cambios que va a implicar en la actividad de todos y cada uno de los miembros de la organización, con un compromiso firme y a un plazo indefinido para buscar continuamente la mejor forma de desempeñar el trabajo diario, y con la seguridad de que todos los esfuerzos y recursos consumidos se verán sobradamente compensados si el proceso se implanta con seriedad.

- La implementación del sistema de gestión de calidad se percibe con frecuencia como un trámite molesto que hay que soportar para satisfacer los caprichos de los clientes. Esto lleva a pensar en la calidad como sinónimo de algo tedioso, caro y burocrático, que exige mucha documentación y un consumo de tiempo del que no se dispone. Las organizaciones con un planteamiento tan limitado no conseguirán avanzar mucho en el camino hacia la excelencia ya que se vuelcan en la obtención de la certificación sin introducir cambios sustanciales en la cultura de la empresa. La implementación del ISO no solamente será difícil, es muy probable que puedan ser certificadas, pero no agregaran valor a la calidad de vida de la misma organización.

- Satisfacer plenamente al cliente es imperioso para la generación de un mayor valor que incline a los consumidores a repetir sus compras. Pero para satisfacer plenamente a éstos es menester conocer fehacientemente cuales son sus requerimientos y necesidades. El empresario ni el directivo pueden arrogarse saber por sus presunciones cuales son dichos requerimientos. Por lo tanto el estudio e investigación de mercado constituyen un arma fundamental a la hora de generar productos de alta calidad.

En esta satisfacción plena están no solamente contemplados los productos y servicios que comercializa la empresa, sino todos los puntos de contacto y demás aspectos que hacen al nivel satisfactorio de servicios.

- Implementar un sistema hacia la calidad como ISO 9000 requiere más que educación en la norma, es necesario hacer un proceso de sensibilización que involucre a todos los actores de la empresa, entendiéndola no como una fase académica del proceso o como un marco conceptual, es algo más que eso, debe ser un proceso de facilitación y de concientización hacia el cambio, el cual aporta elementos que crean ambiente favorable para el nuevo sistema. Es intervenir cultura y clima organizacional. iniciar el proceso de implementación sin antes hacer un debido proceso de sensibilización que la facilite, pues todas las empresas no están en las condiciones ideales para implementar la norma. Muchas empresas que implementan ISO por no hacer el debido proceso, deterioran el clima organizacional, y lo peor, la misma satisfacción al cliente.
- Llegar a lograr el triunfo en materia de calidad requiere como se mencionó anteriormente un fuerte liderazgo, pero también hacer uso de un muy lúcido pensamiento estratégico. No es prudente que una organización con una cultura inmadura, o empresarios no comprometidos, o una empresa sin ningún tipo de estructura y procesos, busque la certificación ISO. Para su implementación las empresas deben tener unas mínimas condiciones, las que deben ser valoradas por la entidad que les audita, pues si una empresa

que no tiene aún las condiciones favorables y opta por una certificación ISO, comete un pecado, la empresa que le audita, comete un acto de irresponsabilidad para con la misma empresa, así como para con la misma norma, pues esta es una forma de prestarse para corromper la norma.

- El Nuevo comportamiento es la etapa durante la cual se lleva acabo la incorporación de las innovaciones necesarias en los procedimientos, las relaciones y la tecnología, implica el aprendizaje de los nuevos comportamientos, y produce confianza en el cambio, de acuerdo al mayor conocimiento que se tiene de las circunstancias y los resultados que se obtienen. Se han adoptado medidas de cambio y se han aceptado las transformaciones observadas. Requisitos de la norma ISO 9001:200 como el tratamiento de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas, son una formidable herramienta para gestionar esta etapa.
- Sin duda, resultados muy favorables y mucho trabajo bien planificado que en forma responsable, ha traído muchos beneficios para aquellas empresas certificadas, que a través de un fuerte cambio cultural en todos los miembros de su empresa han certificado y mantenido su certificación en el tiempo.

9. REFLEXIÓN SOBRE LA ADECUADA IMPLEMENTACIÓN

“las empresas que sobrevivirán a los cambios continuos y a la inestabilidad de los mercados” a aquellas que logran llevar a la práctica sus ideas en forma simple, rápida y segura”.

Peter Drucker

La adecuada implantación de un SGC puede ser una de estas ideas, y la forma simple, rápida y segura de este proceso de implantación del SGC consiste en crear una nueva realidad organizacional al modificar su esencia, no simplemente aprobar un examen. Debe entenderse como una intervención decidida de la Dirección de la empresa orientada a crear y desarrollar nuevas ideas, como un esfuerzo deliberado para mejorar el sistema, que permita generar nuevas posibilidades de acción, sobre la base de nuevos conceptos para los patrones de funcionamiento de la organización.

La adopción de un SGC constituye una decisión estratégica de la alta Dirección de la empresa, cuyo diseño e implantación están influenciados por las diferentes necesidades, los propósitos particulares, los productos o servicios que proporciona, los procesos que emplea, y el tamaño y estructura de la organización.

En muchos casos, los líderes de las empresas saben lo que deben hacer para implantar adecuadamente un SGC, pero no lo hacen. Una de las variadas causas de este comportamiento es el miedo y la desconfianza hacia lo nuevo evitando actuar en base al conocimiento.

Esta brecha se puede minimizar a través de algunas de estas reflexiones:

Existe un gran peligro en aquellas empresas cuyos gerentes solicitan que no se hagan más cambios de los que exige la norma, dejando por lado mejoras radicales

que realmente lograrían la transformación de la empresa. Si al plantear el enfoque basado en procesos se determina que existe un problema de estructura, indiferentemente de que la norma no lo pida, se debe tener el valor para cambiar el organigrama actual, de esa forma la empresa se vuelve competitiva. Muchos de los "cómo" fueron recomendados en técnicas, filosofías y herramientas gerenciales anteriores, pero depende mucho del compromiso gerencial en a que esfuerzo realmente quiere llevar su empresa.

Con la certificación nos olvidamos de que era lo que estábamos gestionando. Nos concentramos en el modelo y nos olvidamos del problema. Muy pocas empresas presentan entre sus logros después de haber obtenido la certificación, que hayan obtenido una mejora radical en la calidad. Los logros que mencionan no hacen a la empresa más competitiva.

Si el procedimiento no está correcto, pues se debe cambiar el procedimiento, la no conformidad debería venir de no hacer lo correcto y no de no cumplir un procedimiento que a todas luces fue hecho para salir del paso, en muchos de los casos desarrollados sin ningún compromiso por lo que se está estableciendo.

Cómo se puede dirigir una empresa, hacer marketing, o gestionar los recursos humanos SIN ENTUSIASMO, con personal al que no se le sabe comunicar, personal desmotivado ya que no le escuchamos, ni conocemos. Por más que tengamos las herramientas más modernas y sofisticadas, si no tenemos utilizando y manejando esas "maravillas" tecnológicas a personas que quieran hacer las cosas bien y piensen en el cliente, que pongan todo el cariño en lo que hacen.

Si los sistemas ISO se limitan a cumplir procedimientos, entonces el ímpetu innovador podría ser inhibido. El énfasis en el cumplimiento puede significar hacer las cosas una y otra vez de la misma manera, logrando que los empleados cumplan rutinas conservadoramente. Pero eso contradice lo que exigimos a las organizaciones hoy: Ser flexibles, dinámicas, innovadoras. Los manuales no deben terminar por reemplazar los cerebros.

En muchas empresas, el tema ISO va por carriles distintos del tema de la eficiencia operativa. El equipo ISO no mide costos ni indicadores de desempeño y se limita a

escribir un Manual y a asegurarse que se cumpla. Otros, paralelamente, trabajan mejorando los procesos, acortando tiempos, eliminando errores, reduciendo costos o automatizando. Y pudiera ocurrir que lo que ahorren estos últimos lo gasten los primeros.

Lograr un certificado ISO no significa que, automáticamente, los clientes estarán satisfechos ni que aumentarán las ventas ni tampoco que se obtendrán ventajas competitivas.

Se conocen múltiples experiencias, en donde los clientes se quejan de que la empresa desde que se certificó se ha vuelto burocrática y han caído en un mundo de papel., la cual antes de estar certificada era mucho más ágil.

Mientras la implementación del SGC se limite a redactar un Manual y unos procedimientos que cumplan las exigencias mínimas de la norma internacional y las auditorías ISO se limiten a verificar si lo escrito en los procedimientos se cumple. las políticas de calidad serán un conjunto de buenas intenciones colgada de la pared y los objetivos de calidad, otro conjunto de intenciones no mensurables y desligadas de la voz de los clientes.

Mientras los proyectos ISO persigan obtener un certificado como propósito fundamental, el tema de los costos estará ajeno. Ser eficientes será exógeno al proyecto. Y ser competitivos, más ajeno aún.

10 RECOMENDACIONES

Hay empresas que han implementado estas normas, se han certificado y, por alguna razón intrínseca no han logrado el mantenimiento o los resultados efectivos esperados, debido a que por desconocimiento de la normativa no están convencidos de su beneficio al interior de sus procesos, se ven enfrentadas a una serie de requerimientos, en tiempos de personal, cumplimiento de leyes y aplicación de rutinas que van destruyendo su gestión e incluso sienten que el sistema les interrumpe su productividad.

Es importante enunciar algunos de los errores que son causa de los fracasos en el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad:

- Crear un comité de calidad cerrado conformado por los ejecutivos, el cual se convierte en una logia casi secreta, que ante los ojos del resto de empleados lo único que hacen es confabular peligrosamente contra lo normal de la empresa.
- Ser tan incautos y creer que con la fase de sensibilización hacia la norma, es decir, la fase instructiva, la gente queda convencida y comprometida. Poner en el trabajo de la normalización de la empresa el ritmo del consultor, y no el de la capacidad de respuesta de la empresa y de su gente, es decir, no permitir tiempos para la asimilación y el ensayo error. Cada empresa debe tener su propia dinámica. Aunque existen tiempos ligeramente establecidos, de 12 a 18 meses promedio para una certificación, habrá empresas que necesitan más de eso, y esto lo define el profesionalismo de las personas, la orientación que se tenga hacia los procesos, el mismo trabajo de la empresa y otros asuntos.

- Convertir el proceso de certificación en una amenaza para la gente. Manejarlo con estructura académica evaluativo que genera susto y desmotivación.
- Tratarlo como un método estándar que aplica de la misma forma en todas las empresas, sin considerar singularidad del sector, del mercado, de las personas, de las necesidades, del tamaño, de la idiosincrasia y otras variables.
- Que la norma caiga en la burocratización o aburguesamiento de la empresa. Que el sentido de orden y el cumplimiento de la norma sea más importante que la agilidad o inmediatez de respuesta.
- Que la terminología sea muy técnica y genere desconcierto en quienes llevaran a cabo las acciones de los procesos, es decir, en la base. Partir de cero, es decir, normalizar a una empresa que carezca de procedimientos básicos.
- Que se haga por imposición y no por convencimiento.
- Que el proceso se convierta en enemigo del tiempo de los empleados y que no se controlen las cargas laborales que se tienen, simplemente por cumplir un tiempo deseado.
- Que se descuide lo elemental de la calidad simplemente por crear normas y manuales: Calidad del ambiente laboral, enriquecimiento del puesto de trabajo y otros.
- Que se dejen de lado otros programas de la empresa por darle prioridad a la normalización ISO. Programas de las 5´S, programas de bienestar, etc.
- Que los empleados estén desinformados de lo que esta pasando.

11. BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO T, Luís Fernando. ESCOBAR BOLIVAR, Jorge. Gestión por procesos. Medellín Colombia. 2006.

ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires, Argentina. 2006.

MACAZAGA. Jorge. PASCUAL, Alejandra. Organización basada en procesos. Universidad Carlos III, Madrid, España. 2005.

NTC-ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

NTC-ISO 9001:2000, Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

PABÓN BARAJAS, Hernán. Seminario I de investigación Especialización en Alta Gerencia. Bucaramanga. 2005.

PERDOMO BURGOS, Álvaro. Administración de los costos de la calidad. ICONTEC. Bogotá D.C. Colombia. 2004.

RIBIRO SORIANO, Domingo. Asesoramiento en Dirección de Empresas. Madrid, España. 1998.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Universidad de los Andes, Bogotá D.C. Colombia. 2003.

www.gestiondelconocimiento.com

www.gestiópolis.com

www.monografías.com