

CONSTRUCCIÓN DE UNA PROPUESTA BASADA EN ELEMENTOS DE LOS  
SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA NORMA ISO 9001:2008, PARA  
ALIMENTOS LA ISABELA S.A.S.

PAULA ANDREA DÁVILA ROMÁN  
WILMAR OSWALDO TABAREZ OSORIO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN  
FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
“EDUCACIÓN A TRAVÉS DE ESCENARIOS MÚLTIPLES”  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SABANETA

2014

CONSTRUCCIÓN DE UNA PROPUESTA BASADA EN ELEMENTOS DE LOS  
SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA NORMA ISO 9001:2008, PARA  
ALIMENTOS LA ISABELA S.A.S.

PAULA ANDREA DÁVILA ROMÁN  
WILMAR OSWALDO TABAREZ OSORIO

Trabajo de grado para optar al título de Administradoras de Empresas

Asesor

JULIAN MAURICIO PINEDA CUARTAS

Ingeniero Mecánico

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN  
FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
“EDUCACIÓN A TRAVÉS DE ESCENARIOS MÚLTIPLES”  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SABANETA

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN:

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado 1

---

Firma del Jurado 2

---

Sabaneta-Antioquia, Noviembre de 2014

## RESUMEN

Cuando se habla de un enfoque por procesos, de mejora continua y de implementación de normas en las empresas, se piensa en estructuras capaces de orientar la organización hacia el crecimiento estratégico, a la mejora de sus actividades y al fortalecimiento de los negocios, es por ello, que el presente trabajo se concentra en ofrecer Alimentos La Isabela S.A.S., toda una estructura que servirá de iniciación hacia el mundo de la calidad no solo en proceso sino en las operaciones de la organización, lo que permitirá trabajar la mejora continua, documentar las actividades y procedimientos, pero sobre todo, permitirá la identificación de las necesidades internas para traducirlas en fortalezas hacia los clientes, todo ello de una forma fácil y comprensible a través de métodos de enseñanza y acompañamiento.

Palabras clave: Modelo de calidad, mejora continua, proceso, gestión, caracterización, procedimiento, actividad.

## **ABSTRACT**

When speaking of a process approach, continual improvement and implementation of standards in business, you think of structures capable of guiding the organization toward strategic growth, improvement of their activities and the strengthening of business, it is therefore, the present work focuses on providing Foods La Isabela SAS, a whole structure that will serve as initiation into the world of quality not only in the process but in the operations of the organization, which will work continuous improvement document activities and procedures, but above all, allow the identification of domestic needs and translating them into strengths to customers, all in an easy and understandable way through teaching methods and support.

Keywords: Model for quality, continuous improvement, process management, characterization, process, activity.

## **TITULO**

Construcción de una propuesta basada en elementos de los Sistemas de Gestión de la Calidad y la norma ISO 9001:2008, para Alimentos La Isabela S.A.S.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	11
Planteamiento del Problema.....	12
Formulación del Problema .....	13
Sistematización del Problema .....	13
JUSTIFICACIÓN .....	14
Teórica.....	14
Metodológica.....	15
Práctica .....	16
OBJETIVOS .....	17
General .....	17
Específicos .....	17
MARCO REFERENCIAL.....	18
Marco Teórico .....	18
Marco Conceptual .....	26
Marco Histórico.....	28
DISEÑO METODOLOGICO.....	35
Tipo de Estudio .....	35
Referente Práctico .....	36
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	37
Datos de la Empresa.....	37
Diagnóstico Empresarial .....	37
A. Elementos de la Planeación Estratégica .....	40
B. Estructura Orgánica de la Empresa .....	45

C. Mapa de Procesos .....	46
D. Caracterización de Procesos .....	48
E. Matriz de Indicadores .....	51
F. Procedimiento Documentado .....	52
G. Herramienta de Mejoramiento.....	60
CRONOGRAMA.....	82
PRESUPUESTO .....	83
Personal .....	83
Materiales .....	83
Institucionales.....	84
CONCLUSIONES .....	85
RECOMENDACIONES .....	86
BIBLIOGRAFÍA .....	87
CIBERGRAFÍA.....	88

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Etapas de la Calidad.....	28
Tabla 2: Modelo de Encuesta.....	38
Tabla 3: Resultados Encuestas.....	39
Tabla 4: Caracterización Proceso Producción .....	49
Tabla 5: Caracterización Proceso Gestión Humana.....	50
Tabla 6: Matriz de Indicadores Alimentos La Isabel S.A.S. ....	51
Tabla 7: Descripción Del Proceso.....	56
Tabla 8: Lista de Chequeo Producción .....	58
Tabla 9: Cronograma Mejora 5S.....	66
Tabla 10: Registro Actividades y Movimientos .....	66
Tabla 11: Cronograma de Actividades “5S” .....	67
Tabla 12: Definición de Cargo – Director Gestión Humana .....	74
Tabla 13: Definición de Cargo – Auxiliar Gestión Humana .....	76
Tabla 14: Definición del Tipo de Capacitación .....	80
Tabla 15: Cronograma de Actividades del Proyecto .....	82
Tabla 16: Costo de Personal del proyecto.....	83
Tabla 17: Costo de los Materiales.....	83
Tabla 18: Costo de Desarrollo .....	84

## INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Elementos de los SGC .....	24
Ilustración 2: Mejora Continua del SGC.....	25
Ilustración 3: Logotipo de Alimentos La Isabel S.A.S. ....	34
Ilustración 4: Organigrama de Alimentos La Isabela S.A.S. ....	45
Ilustración 5: Mapa de Procesos Alimentos La Isabela S.A.S. ....	47
Ilustración 6: Diagrama de Flujo de Proceso .....	54
Ilustración 7: Árbol de Problemas .....	61
Ilustración 8: Diagrama Causa-Efecto Problema No, 2 .....	69
Ilustración 9: Nueva Estructura Gestión Humana.....	72

## INTRODUCCIÓN

La premura por generar buenos resultados en las empresas, hacen que estén realicen actividades que no están soportadas sobre algún tipo de metodología o que tengan una estructura definida previamente, ello conlleva a que se logren los objetivos, pero muchas veces con costos muy altos, y no solo económicos, también de tiempo, trabajo y sobre esfuerzos.

La planificación de las actividades, el conocimiento de cada proceso, las secuencias del producto, los conocimientos de los empleados y los métodos para integrar a la organización personas que realmente generen los frutos esperados en la misión de los administradores de hoy. Es por ello que a través del presente proyecto se hace un análisis organizacional a la empresa Alimentos La Isabela S.A.S., en donde se pretende identificar cuáles han sido los pormenores que han impedido un crecimiento constante de sus operaciones en el mercado en el que participa, y partiendo de allí, se hace una construcción inicial que ofrecerá a sus directivos una nueva visión del modelo de negocio basado en la calidad.

Una vez se de esta iniciación, dependerá de la empresa y de sus esfuerzos seguir por la ruta que les plantea el equipo de trabajo para posteriormente alcanzar los estándares de calidad que les permitirá crecer en el tiempo, mantenerse como una marca sólida y satisfacer a sus clientes y a sus necesidades cambiantes.

## **PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

El crecimiento organizacional es una de las metas que se trazan las empresas y en Colombia este es un tema que no es ajeno para los empresarios ya que la generación de valor para los clientes se concentra en la capacidad que tengan las empresas para satisfacer sus necesidades frente a la demanda que estos producen.

En este constante crecimiento, también se ubican las empresas proveedoras de productos alimenticios, las cuales aparte de enfrentar la demanda de los clientes, deben buscar permanentemente acciones para el cumplimiento de los requisitos sanitarios y de funcionamiento, pero sobre todo deben estar a la vanguardia de las tecnologías, los procesos de manufactura y establecimiento de estrategias claras que les permita competir con las empresas informales que se ubican en su nicho de mercado.

La Isabela S.A.S., es una empresa dedicada a la fabricación de productos alimenticios y como se enmarca anteriormente se encuentra en dicha etapa de consolidación, por lo que en su operación debe recurrir a múltiples acciones para mantenerse vigente frente a sus clientes. Aunque la empresa ha logrado una participación considerable en su mercado apenas se encuentra definiendo sus procesos y los métodos más eficientes para garantizar calidad en sus productos y consistencia en sus actividades, situación que los ha llevado a tener altas rotaciones de personal, procesos de contratación inadecuados, disminución de la producción

y por ende un crecimiento lento en ventas, lo cual repercute fuertemente en el desarrollo de la organización.

De continuar así la situación para la empresa, llegará a niveles en los cuales no podrá seguir con el crecimiento esperado y su participación en el mercado que ha logrado podría perderse.

### **Formulación del Problema**

¿Con el desarrollo de una propuesta basada en elementos de los Sistemas de Gestión de la Calidad y la norma ISO 9001:2008, que permita la identificación de los procesos de Alimentos La Isabela S.A.S., se podrá lograr una mejoría en los métodos de la empresa y por ende una estabilización en sus operaciones?

### **Sistematización del Problema**

- ¿Cuenta la empresa con elementos de planeación como la misión, visión, objetivos estratégicos y de calidad?
- ¿Conoce la empresa su cadena de valor y los procesos que la integran?
- ¿Existen métodos para la medición de los procesos al interior de Alimentos la Isabela S.A.S.?
- ¿Se encuentra documentación en la empresa que haga referencia procesos (caracterizaciones, procedimientos documentados)?
- ¿Aplica la empresa acciones de mejora en sus procesos?

## JUSTIFICACIÓN

### Teórica

En las organizaciones actuales hablar de calidad es una necesidad, sean públicas o privadas. Ya que los resultados de la implementación de la misma hace que se cuenta con una ventaja competitiva ya no orientada solamente a la competencia, sino a las pretensiones del cliente en cuanto a la satisfacción de las necesidades. Contar con procesos orientados a la calidad en una empresa, es contar con un norte definido, el cual recibe especificaciones y las transforma en rendimientos económicos para las unidades de trabajo.

Las empresas que sienten la necesidad de mejorar continuamente, tienen un gran camino por recorrer, ya que este ideal se alcanza realizando prácticas periódicas y orientadas al resultado de forma permanente. No se puede pensar la calidad como una actividad que aparece una o dos veces al año, la calidad es una forma de pensar que llega a las organizaciones y que requiere de persistencia para poder alcanzarla.

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.

Carlos Colunga Dávila expresa que: “la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción

de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos”<sup>1</sup>.

Para Alimentos La Isabela S.A.S., entrar a los conceptos de calidad, identificar sus procesos, comprender la importancia de definir correctamente los objetivos estratégicos y contar con documentos que los pueda guiar hacia una futura certificación en calidad y a un mejoramiento de sus actividades, es fundamental de cara al crecimiento que desean obtener, teniendo en cuenta que éste partirá solo desde la fidelización de sus clientes y la adquisición de nuevos prospectos.

### **Metodológica**

La metodología a utilizar en el presente proyecto está basada en tres aspectos: La observación, la comparación de resultados y la documentación de resultados.

*La observación:* Este método se utiliza con la finalidad de recopilar datos que permitan identificar las problemáticas que se encuentran al interior de la empresa, para ello los integrantes del equipo de trabajo hacen visitas periódicas a La Isabela S.A.S., mantienen comunicación permanente con el asesor que la empresa ha designado para acompañar el proceso y acceden a datos de la empresa.

*La comparación de resultados:* Permite obtener diferencias, similitudes, conocer información partiendo de la unión de datos y establece patrones como información, repeticiones, fenómenos, entre otros.

---

<sup>1</sup> Recuperado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/05/28/la-importancia-de-la-calidad-en-las-empresas/>

*La documentación de resultados:* Esta etapa es una de las más importantes ya que en ella, se hace un compendio con la problemática definida, las estrategias de solución y los resultados que se obtengan de las dos actividades anteriores.

### **Práctica**

Los sistemas de gestión de la calidad, permiten resolver las problemáticas prácticas en las empresa que deciden implementarlos, porque son un conjunto de elementos que permiten el cumplimiento de objetivos y requisitos planteados por el cliente, la empresa y las normas, aumenta la competitividad teniendo en cuenta que su objetivo principal es la mejora continua y fortalece el pensamiento empresarial desde la alta dirección hasta los niveles operativos.

En el presente trabajo se dará lugar a temas como:

- Elementos de la planeación estratégica tales como la misión y visión de la empresa, los objetivos estratégicos, objetivos de calidad y valores corporativos.
- Evidencia de la cadena de valor de la empresa a través del mapa de procesos.
- Caracterizaciones de procesos con sus componentes: Nombre, objetivo, alcance, entradas, actividades, salidas, indicadores, entre otros.
- Matriz de indicadores que contienen: Nombre, formula, periodicidad, responsable, rangos de aplicación y toma de decisiones.
- Documentación de un proceso y su definición en contexto.
- Aplicación de herramientas de mejora a procesos críticos de la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Construir una propuesta basada en elementos de los Sistemas de Gestión de la Calidad y la norma ISO 9001:2008, para Alimentos La Isabela S.A.S., la cual permita la identificación de los procesos que generan valor para sus clientes, y de esta forma obtener un crecimiento aceptable en el mercado.

### **Específicos**

- Conocer el estado actual de la empresa a través de un diagnóstico realizado por los integrantes del equipo.
- Revisar los elementos de la planeación estratégica que tenga establecidos Alimentos La Isabela S.A.S.
- Diseñar el mapa de procesos para la empresa.
- Caracterizar dos de los procesos de la empresa que sirvan de referencia para la identificación de actividades y responsables.
- Compilar los indicadores de gestión de los procesos en una matriz para que sea de fácil comprensión para la empresa.
- Realizar la documentación de un proceso.
- Realizar un diagnóstico a uno de los procesos críticos de la empresa y posteriormente aplicarle una herramienta de mejoramiento continuo.

## MARCO REFERENCIAL

### Marco Teórico

#### a. Concepto de Calidad

En el mundo moderno se coincide en reconocer la necesidad de apoyarse en las mejoras de la calidad de los productos y servicios con el objetivo de ser más competitivos y permanecer en el mercado al cual se pertenece, en lo que no se coincide es en la forma de alcanzar la calidad en las organizaciones. Las personas, los asesores y consultores en ocasiones creen que la calidad aparece solo con pedirla en los procesos o a los integrantes de las organizaciones, es decir, para muchos, la calidad es solo un tema de imposición y disciplina en el cumplimiento de actividades, pero es allí realmente en donde muchas empresas falla, ya que entrar en el concepto de calidad realmente depende de un procesos analítico, detallado y creativo, liderado por la alta dirección y tomado como punto de navegación por cada integrante de la empresa.

Los conceptos de calidad han sido dados por infinidad de autores en el mundo, algunos con visiones mucho más detalladas que otros, y alguno otros con visiones desde la organización productiva, otros desde el pensamiento y otros desde el comportamiento, pero básicamente se puede deducir que todos apuntan al mismo concepto, o por lo menos los parámetros mediante los cuales llegaron a las definiciones son muy similares y arrojan casi que los mismos resultados.

Las definiciones de calidad están ligadas a la satisfacción del cliente, por lo que éste es de gran importancia dentro de cada término utilizado y según su perspectiva las definiciones pueden ser mucho más amplias en su contexto.

Según Humberto Gutiérrez (1997, pág. 9) "La calidad es ante todo satisfacción del cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio, expectativas generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, etcétera".

Se puede ver claramente que el cliente es el actor que tiene el rol fundamental dentro del entorno de la calidad, ya que es quien interpreta, palpa, percibe y valora los atributos del producto o servicio.

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García, 2001).

Se expone entonces una serie de definiciones que han dado los grandes pensantes de la calidad a través de los años:

Phil Crosby (Crosby, 1979) calidad es: Ajustarse a las especificaciones o conformidad de unos requisitos.

W. E. Deming (Deming, 1982) es: El grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente.

Feigenbaum (Feigenbaum, 1990), todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con la necesidades del cliente, son consideradas calidad.

Joseph Jurán (Jurán, 1993) define calidad como: Adecuado para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.

## **b. Calidad Total**

La calidad total es la evolución del concepto que se ha dado a lo largo del tiempo, ya que primero se hablaba del control de la calidad como primera etapa dentro del proceso, la cual estaba basada en las técnicas de inspección, posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, éste se da en la búsqueda de un nivel continuo de calidad en el producto proporcionado al cliente.

Se entiende por Calidad Total, una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer, mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Tomado de la Pagina Web:  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%206/cap6\\_h.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%206/cap6_h.htm)

Por definición un sistema de calidad total es la estructura de trabajo operativa acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y la planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y costos económicos de calidad. (Feigenbaum, 1986, pág. 110).

### **c. Calidad en los Productos**

Los productos son bienes tangibles compuestos por una serie de características que le están orientadas a la satisfacción de las necesidades de los consumidores a los que se dirige la organización que los produce.

Normalmente son alcanzados en un proceso de fabricación por medio del cual se toman las materias primas y se transforman. El producto incluye los requisitos de los clientes y la forma en como estos hayan sido concebidos por la empresa para ser comercializados.

La calidad de los productos es el punto en el que estos comienzan realmente a satisfacer las necesidades de quienes los consumen, sea de forma individual o por generar un conjunto de condiciones favorables para los clientes.

La calidad de los productos es de importancia crítica en el mundo de los negocios porque ayuda a garantizar la satisfacción del cliente y mejora la percepción de una marca de la organización. La calidad de los productos proporciona una ventaja competitiva muy importante y es un requisito indispensable para hacer negocios con algunos clientes. Según la

Organización Internacional de Estandarización (ISO), la gestión de la calidad es el proceso que una organización sigue para cumplir con los requerimientos de calidad de sus clientes, mejorar la satisfacción de los mismos y cumplir con las regulaciones relevantes<sup>3</sup>.

#### **d. Sistemas de Gestión de la Calidad**

Muchas definiciones enmarcan los sistemas de gestión de la calidad (SGC), sin embargo son pocas las empresas que lo expresan de forma correcta, para ello se debe comprender que los SGC son una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre los procesos con el objetivo de lograr la calidad de los productos o servicios que serán ofrecidos al cliente, es decir entonces, que es necesario todo un sistema administrativo como base para el concepto, por lo que se debe planear, organizar dirigir y controlar a fin de obtener resultados satisfactorios.

El Sistema de Gestión de Calidad aborda<sup>4</sup>:

- La estructura de la organización, es decir, el organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. Por cierto, este organigrama no siempre corresponde al organigrama tradicional de la empresa.
- La estructura de responsabilidades, es decir, las personas y los departamentos que conforman la organización. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.

---

<sup>3</sup> Tomado de la Pagina Web: [http://www.ehowenespanol.com/importancia-calidad-productos-negocio-info\\_231567/](http://www.ehowenespanol.com/importancia-calidad-productos-negocio-info_231567/)

<sup>4</sup> Tomado de la Página Web: <http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/calidad-sistemas-de-gestion-de-calidad.php>

- Los procedimientos, los cuales responden al plan permanente de normas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- Los procesos, que responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
- Los recursos económicos, humanos, técnicos y de otro tipo, todos deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

¿Qué beneficios tiene trabajar con un SGC?<sup>5</sup>

- Mejora continua de la calidad y los productos que se ofrece
- Atención amable y oportuna a los usuarios
- Transparencia en el desarrollo de los procesos
- Asegura el cumplimiento de los objetivos
- Reconocimiento de la importancia de los procesos y sus interacciones
- Integración del trabajo en armonía, y enfocado a los procesos
- Adquisición de insumos acorde a las necesidades
- Delimitación de las funciones de personal
- Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente
- Aumento de la productividad y eficiencia
- Reducción de costos
- Mejor comunicación
- Una ventaja competitiva y aumento de las oportunidades

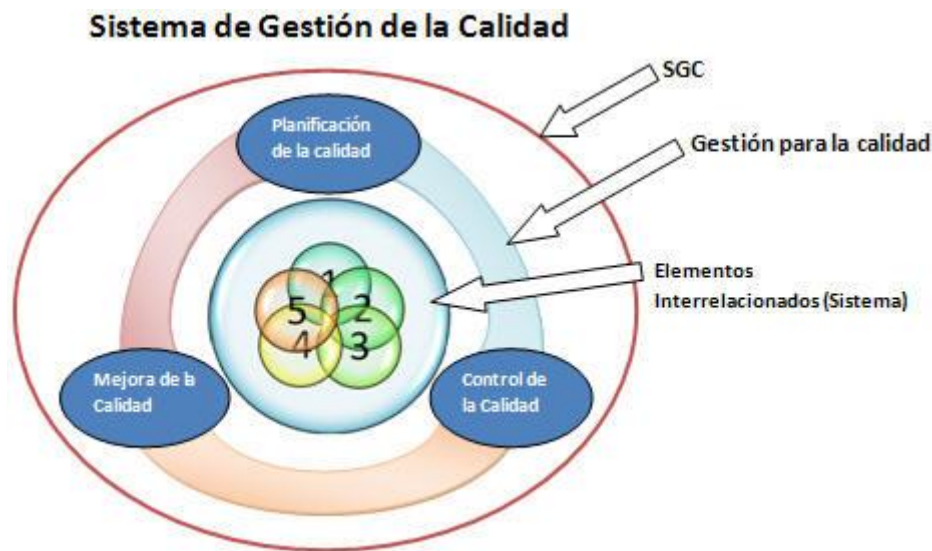
---

<sup>5</sup> Tomado de la Pagina Web: <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>

## Elementos de un SGC

Básicamente cuando se habla de sistemas de gestión de la calidad, se debe hacer referencia a la capacidad de planeación de la organización para determinar las actividades y los procesos, posteriormente estructurar todo un sistema de control de la calidad para asegurar su cumplimiento y alcance, y como elemento interrelacionado se encuentra la mejora de la calidad, la cual permite la evaluación de los procesos alcanzados y estructura la mejora necesaria para el proceso, actividad o la misma organización.

A través de la siguiente grafica se evidencia la aplicación del concepto de Sistema de Gestión de la Calidad:



**Ilustración 1:** Elementos de los SGC

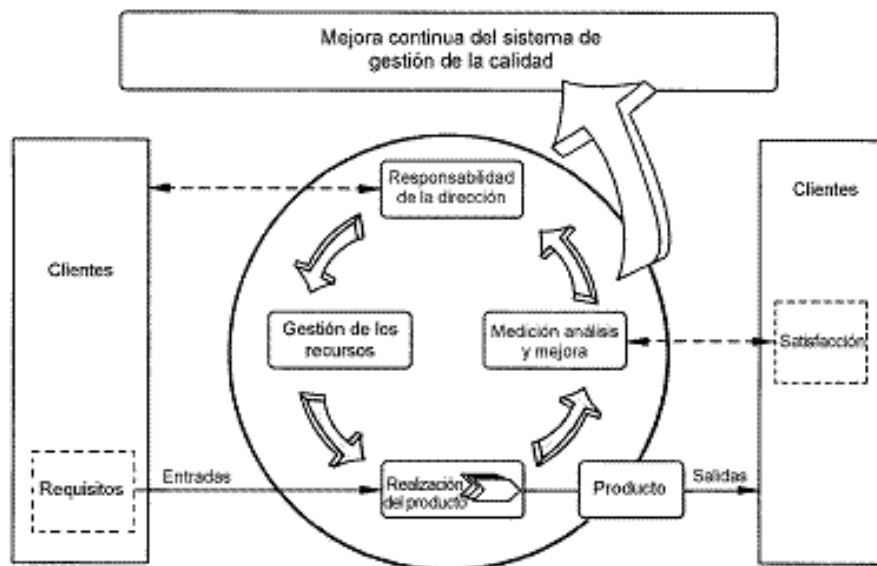
**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistemas-gestion-calidad-satisfaccion-cliente.htm>

**e. La Norma ISO 9001:2008**

La norma ISO 9001:2008 es considerada la base de los sistemas de gestión en la actualidad, ya que es una norma internacional que se centra en todos los elementos que deben ser administrados con el fin de llegar a construir un sistema eficiente.

Los clientes se inclinan hacia los proveedores que cuenten con acreditaciones, certificaciones o sistemas de calidad ya que de una u otra forma esto les garantiza la calidad de los productos que ellos adquieren. Esta norma presenta de forma general los requisitos que actualmente son necesarios cumplir para desarrollar e implantar en las empresas el sistema de administración de la calidad. Sus requisitos definen el criterio para el sistema de calidad.

**Mejora Continua del SGC bajo la Norma ISO 9001:2008**



**Ilustración 2:** Mejora Continua del SGC

**Fuente:** <http://www.adrformacion.com/cursos/auditor2/leccion1/tutorial2.html>

## **Marco Conceptual**

A continuación se conceptualizan las palabras, términos y definiciones más utilizados en el presente trabajo para ayuda al lector.

Calidad<sup>6</sup>: la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

Calidad en Producto: Grado de satisfacción que genera un producto o servicio con relación a sus características inherentes.

Caracterización de Proceso: Esquema metodológico mediante el cual se establecen las actividades de un proceso y su interacción interna y externa para lograr su objetivo.

Espina de Pescado<sup>7</sup>: Estructura diseñada para facilitar el análisis de problemas mediante la representación de la relación entre un efecto y todas sus causas o factores que originan dicho efecto, por este motivo recibe el nombre de “Diagrama de causa – efecto” o diagrama causal.

Indicador<sup>8</sup>: Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos.

---

<sup>6</sup> Tomado de: <http://www.degerencia.com/tema/calidad>

<sup>7</sup> Tomado de: <http://www.quees.info/diagrama-de-ishikawa.html>

<sup>8</sup> Tomado de:

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf>

Norma de Calidad: Base para los sistemas de gestión que se ejecutan en las empresas el cual permite lograr resultados esperados en producto y a su vez que éste satisfaga al cliente.

Matriz de Indicadores: Esquema que agrupa los indicadores que existan en la empresa para expresarlos según función, alcance, rango, meta, periodicidad y responsable.

Mapa de Procesos<sup>9</sup>: Diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización.

Proceso<sup>10</sup>: Es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

Proceso de Mejora<sup>11</sup>: Significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.

Sistema de Gestión de la Calidad<sup>12</sup>: es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente.

---

<sup>9</sup> Tomado de: [http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf)

<sup>10</sup> Tomado de: [http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf)

<sup>11</sup> Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/mejinnoproceso.htm>

<sup>12</sup> Tomado de: ISO 9001:2008

## Marco Histórico

### a. Etapas de la Calidad

En el siguiente cuadro se puede apreciar la evolución de la calidad a través de las diferentes etapas, sus conceptos y las finalidades buscadas:

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer al cliente.</li> <li>Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho</li> <li>Crear un producto único.</li> </ul>
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>Obtener beneficios.</li> </ul>
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimizar costes mediante la Calidad</li> <li>Satisfacer al cliente</li> <li>Ser competitivo</li> </ul>
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer al cliente.</li> <li>Prevenir errores.</li> <li>Reducir costes.</li> <li>Ser competitivo.</li> </ul>
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer tanto al cliente externo como interno.</li> <li>Ser altamente competitivo.</li> <li>Mejora Continua.</li> </ul>

**Tabla 1:** Etapas de la Calidad

**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.htm>

## **b. Evolución de la Calidad<sup>13</sup>**

Para ver cómo ha evolucionado la calidad durante el presente siglo, se lo puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo.

1° Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930.

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.

Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

2° Etapa. 1930-1949.

---

<sup>13</sup> Tomado de la página web: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo.

Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad.

La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento.

El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos.

Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.

Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla”

3° Etapa. 1950-1979.

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos.

Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos.

Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.

Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad.

A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores “estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado”.

Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

#### 4° Etapa. Década del 80.

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga.

La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización.

En esta etapa, la calidad era vista como “una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra”

#### 5° Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total.

El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad

perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización.

Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

### **c. Alimentos La Isabela S.A.S.**

En el año 2007 el Señor Norbey Roberto Ossa Rodríguez; empresario, emprendedor y visionario comienza con el negocio de elaboración de arepas en el municipio de la Estrella Antioquia, inicialmente fue un proceso que se daba en forma artesanal lanzando al mercado su producto y razón de ser; la producción de arepas.

ALIMENTOS LA ISABELA E.U. se constituye en cámara de comercio del Aburrá sur el día 16 de Abril de 2008.

Para el año 2009, la familia Ossa Montoya adquiere ALIMENTOS LA ISABELA, la cual transforma, y proyecta una nueva imagen con el nombre de ALIMENTOS LA ISABELA S.A.S en el municipio de Sabaneta Antioquia, invirtiendo y posicionándose en el mercado con equipos más tecnificados como Hornos, tanques y molinos que le permitieron incrementar la variedad de sus productos ofertados.

De igual manera crean cambios a la imagen corporativa ya que anteriormente era un logo tradicional que no tenía relación con el modelo de negocio, pues su objetivo principal

era que tuviera el sello personalizado e innovador que los identificara como un ente competitivo y de desarrollo constante.



**Ilustración 3:** Logotipo de Alimentos La Isabel S.A.S.

**Fuente:** Alimentos La Isabel S.A.S.

**El significado de los colores del logotipo son:**

ROJO: Fuerza y amor, con la filosofía del compartir y el trabajo en equipo

VERDE: Significado de un producto Natural.

DORADO: Significado de prosperidad y símbolo de los granos de Maíz.

En la actualidad la empresa cuenta con más de 60 empleados y con maquinaria especializada que le permiten seguir creciendo y brindando productos de excelente calidad derivados del maíz. Los cuales cumplen con los estándares requeridos en la búsqueda de su certificación y reconocimiento de la marca, para así incursionar en las demás zonas nacionales y en los mercados extranjeros.

## **DISEÑO METODOLOGICO**

### **Tipo de Estudio**

Para el desarrollo de la propuesta al interior de Alimentos La Isabela S.A.S, se procede con la utilización del tipo de estudio exploratorio, ya que permite hacer un análisis flexible de los pormenores y procesos de la organización, partiendo de una descripción general de las actividades de la empresa para posteriormente identificar los puntos en donde se pueden obtener mejoras. Se divide entonces el problema general en subproblemas y de esta forma se aborda cada uno de ellos obteniendo soluciones simples e integrales.

El método de investigación es deductivo ya que se puede basar en conceptos, definiciones, leyes y normas para obtener conclusiones que permitirán llegar a la solución.

### **Fuentes de Información**

La información primaria se obtiene de la observación, análisis, diálogos y entrevistas personales con la dirección de la empresa, también se tienen en cuenta libros especializados, trabajos de grado similares e investigaciones que acojan el tema de estudio.

La información secundaria es tomada de libros, internet, documentación de años anteriores que posee la empresa y los datos que se puedan obtener de entornos similares al investigado.

## **Referente Práctico**

El referente práctico para este proyecto está centrado en los apartes de la norma ISO 9001:2008 que sean aplicables a las necesidades de la organización, a los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y a los procesos que se han ejecutado con antelación en la empresa.

El trabajo practico consisten en la aplicación de los conocimientos que se han adquirido como Administradores de Empresas, los datos complementarios comprendidos en el curso de profundización y las experiencias que se han obtenido durante los años laborales de los integrantes del equipo.

La referencia práctica está basada en los proyectos de grado que se encuentran en la Biblioteca de la Fundación Universitaria San Martin, que abordan problemas similares o que tienen como base los sistemas de gestión de la calidad y la aplicación de la norma ISO 9001:2008.

## DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### Datos de la Empresa

Nombre de la empresa:	Alimentos la Isabela
NIT:	900212775-4
Dirección:	Calle 61 sur 43 A 57 BG 5, Sabaneta- Antioquia
Teléfono:	4483008
Página web:	<a href="https://es-es.facebook.com/pages/Alimentos-la-isabela-sas/251845481601155">https://es-es.facebook.com/pages/Alimentos-la-isabela-sas/251845481601155</a>
Representante legal:	Norbey Roberto Ossa Rodríguez

### Diagnóstico Empresarial

Con el fin de averiguar el grado de conocimiento que tiene la organización Alimentos La Isabela S.A.S., con relación a la calidad, sus conceptos y su aplicación, el grupo investigador desarrolla una encuesta para ser aplicada al personal de la empresa.

Con base a los resultados obtenidos se diseñan los elementos que harán parte de la propuesta guiados y en compañía de los miembros de la empresa y del asesor técnico ofrecido por la Fundación Universitaria San Martín.

Se presenta el modelo de la encuesta a continuación y los resultados obtenidos de dicho sondeo:

### Modelo Encuesta

La siguiente encuesta es diseñada por los autores del trabajo para ser aplicada a los miembros de la empresa:

DIAGNÓSTICO INICIAL	
<p>La siguiente encuesta se realiza con el ánimo de conocer el estado actual de la empresa con relacion a los terminos, estructuras y aplicación de la calidad en su operación. Trate de responder cada pregunta aproximandose lo que mas pueda a la realidad de la organización.</p>	
Nombre: _____	Cargo: _____
Área: _____ Antigüedad en la empresa: _____	
PREGUNTAS	
1. ¿Sabe qué es Calidad?	SI _____ NO _____
2. ¿Utiliza algún macanismos de calidad en su puesto de trabajo?	SI _____ NO _____
3. ¿Hay documentos que hagan alusión a la calidad en la empres?	SI _____ NO _____
4. ¿Cuenta en su cargo con algún instrumento escrito o guía?	SI _____ NO _____
5. ¿Sabe usted la misión y la visión de la empresa?	SI _____ NO _____
6. ¿Se realiza una evaluacion peridica de la calidad?	SI _____ NO _____
Gracias por sus respuestas	

**Tabla 2:** Modelo de Encuesta

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

## Resultados de la Encuesta

La encuesta es aplicada a 18 personas de la empresa (Entre directivos y Operarios), los cuales son una muestra representativa del 100% ya que son 40 empleados en la actualidad, los datos que arroja dicho ejercicio son los siguientes:

	No. Respuestas			
1. ¿Sabe qué es Calidad?				
2. ¿Utiliza algún mecanismo de calidad en su puesto de trabajo?	SI	10	NO	8
3. ¿Hay documentos que hagan alusión a la calidad en la empresa?	SI	5	NO	13
4. ¿Cuenta en su cargo con algún instrumento escrito o guía?	SI	3	NO	15
5. ¿Sabe usted la misión y la visión de la empresa?	SI	2	NO	16
6. ¿Se realiza una evaluación periódica de la calidad?	SI	4	NO	14

**Tabla 3:** Resultados Encuestas

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

## Conclusiones de la Encuesta

- En la empresa es necesario comenzar a conocer conceptos de calidad de forma general.
- Algunos cargos expresan que utilizan la calidad en sus cargos y otros no.
- Los documentos que se encuentran de calidad pasan más por la definición de estándares de producción.
- No se encuentran guías para los empleados o implicados en procesos.
- La organización es apta para cumplir con el objetivo general del trabajo.
- Se procede a construir, revisar y diseñar los objetivos específicos del proyecto.

## **A. Elementos de la Planeación Estratégica**

Los siguientes son los elementos de la planeación estratégica que los autores del proyecto encontraron al interior de Alimentos La Isabela S.A.S., éstos han sido objeto de revisión y de proposición para su modificación en la empresa, a lo cual el grupo directivo ha accedido buscando la mejora de dichos instrumentos que sirven de norte organizacional para Alimentos La Isabela S.A.S.

Se procede a hacer una revisión de la Misión, la Visión y los Valores que poseía la empresa para posteriormente de ser necesario plantear mejoras a los mismos.

### **MISIÓN** - (Existente en la Organización)

Producimos y comercializamos productos alimenticios de alta calidad y variedad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, brindándoles confianza en el producto y en el servicio, a partir de la responsabilidad social con empleados y el entorno.

### **PROPUESTA** – (Aprobada por la Organización)

Producimos, comercializamos y distribuimos arepas tradicionales de la región con alta calidad y brindando un excelente servicio que supere las expectativas de nuestros clientes generando confianza hacia la empresa y sus productos.

### **VISIÓN** - (Existente en la Organización)

Ser una empresa reconocida y líder a nivel nacional, teniendo alcance en un mercado internacional y posicionándose con su marca, por los niveles de calidad y servicio, y por su trascendencia competitiva, con talento humano profesional y socialmente responsable.

### **PROPUESTA – (Aprobada por la Organización)**

En el año 2020 ser el líder de la marca por productos alimenticios tradicionales que aseguren la satisfacción de nuestros clientes a nivel regional e internacional, a través de nuestra cobertura geográfica con productos de excelente calidad, talento humano profesional y socialmente responsable con el servicio.

### **VALORES – (Existente en la Organización)**

- Responsabilidad: es dar cumplimiento y lealtad a nuestros clientes
- Compromiso: es un acto de alimentación a la sociedad como responsabilidad
- Confianza: es la seriedad contra lo que se haga
- Disciplina: es el mecanismo para dar cumplimiento metódico ante los otros valores.
- Perseverancia: es ir escalando lentos, pero seguros para lograr posicionar nuestros productos ante nuestros clientes.
  
- Para satisfacer las necesidades del cliente que es nuestra razón de ser.
- Porque nuestro talento humano es la base del triunfo.
- Porque existe el esfuerzo de trabajo en equipo y el liderazgo para lograr los objetivos y ser reconocidos en otros mercados.

- Y por caracterizarnos por ser una empresa flexible, competitiva y eficiente.

### **VALORES – (Aprobada por la Organización)**

- Solidaridad: se busca alinearnos con la responsabilidad social de empleo y alimentación dirigida a la sociedad.
- Agilidad: es buscar posicionar una operación logística en el tiempo que el cliente requiere.
- Liderazgo: ser la imagen que está por encima de los otros productos
- Calidad: buscamos cumplir los mejores estándares de calidad con las variables de cumplimiento legal y de buenas prácticas de manufactura.
- Cumplimiento: es lograr estar en el momento indicado, con los productos solicitados y la calidad para el cliente.

### **POLÍTICA DE CALIDAD**

(Propuesta por los integrantes del grupo y Aprobada por la Organización)

Alimentos LA ISABELA S.A.S., es una empresa creada y orientada con el firme propósito de cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes con arepas tradicionales “paisas” ofreciéndoles unos productos de calidad superior para llegar a altos estándares y liderar en el mercado.

Para ello contamos con infraestructura y personal calificado basándonos en principios como solidaridad, compromiso y liderazgo.

Queremos mostrar nuestros principios de compromiso con la calidad:

- Capacitar a todo el personal para el desempeño de sus labores.
- Creatividad e innovación.
- Comunicación.
- Mejora continua.
- Fidelización.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

(Propuestos por los integrantes del grupo y Aprobados por la Organización)

Los siguientes objetivos estratégicos son diseñados para la organización, teniendo en cuenta las entrevistas que han tenido los autores del proyecto con los directivos de la empresa y con los conocimientos adquiridos en el curso de profundización.

- Ampliar el portafolio de productos en 2 nuevos productos para el año 2015.
- Obtener un crecimiento de mercado del 10% en el año 2015.
- Ampliar el mercado internacional a un nuevo país para el año 2016.
- Capacitar al 100% del personal administrativo en gestión de la calidad en el año 2015.

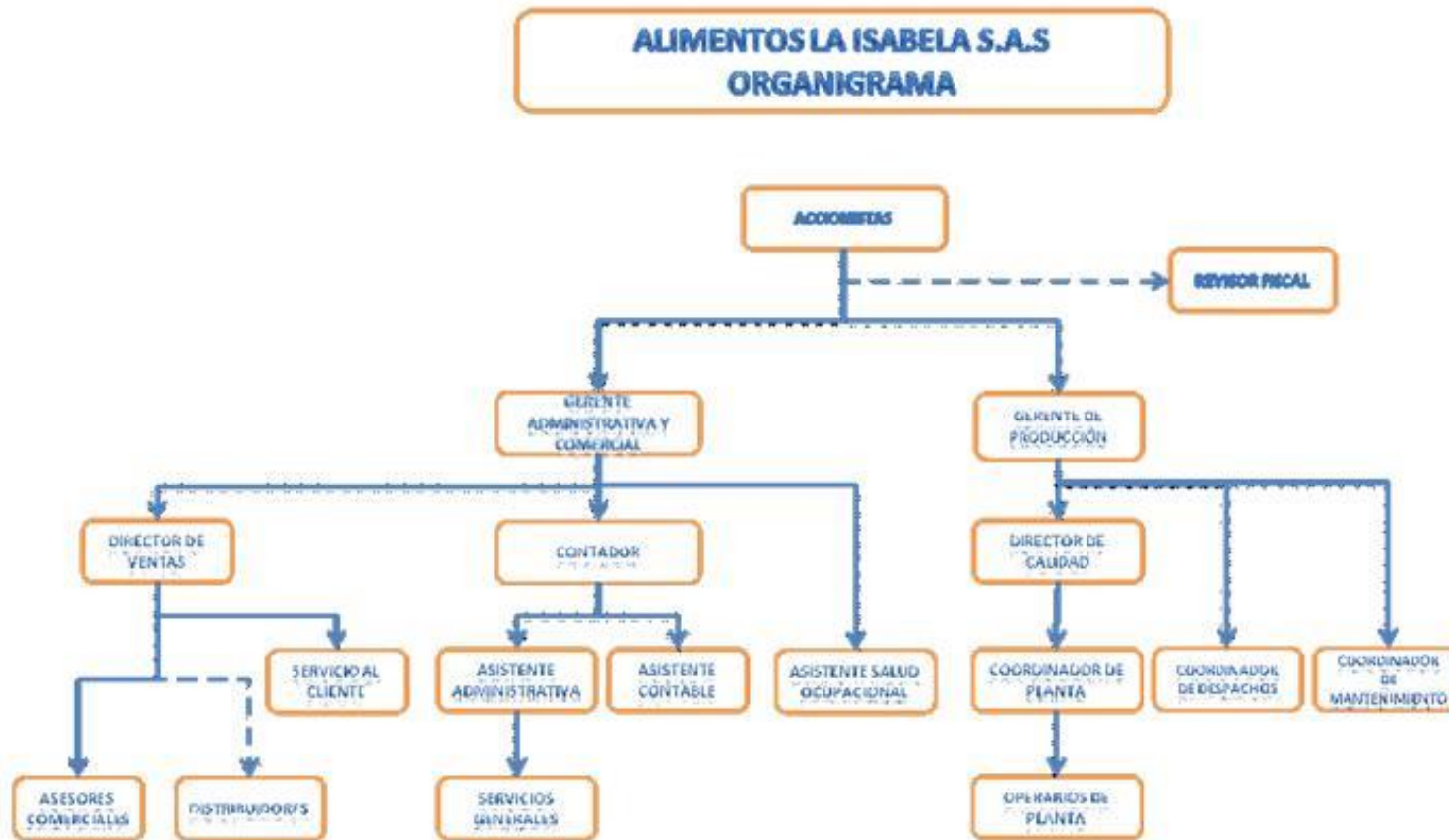
## **OBJETIVOS DE CALIDAD**

(Propuestos por los integrantes del grupo y Aprobados por la Organización)

Los siguientes objetivos de Calidad son diseñados para la organización, teniendo en cuenta las entrevistas que han tenido los autores del proyecto con los directivos de la empresa y con los conocimientos adquiridos en el curso de profundización.

- Disminuir los reprocesos en producción en un 90% para finales del año 2015.
- Disminuir las quejas y reclamos en un 95% para mediados del año 2015.
- Fortalecer las competencias de nuestros trabajadores en la gestión de alimentos capacitándolos en un 100% durante el año 2015.
- Garantizar las buenas prácticas de manufactura (BPM) en un 100% en el proceso productivo.

## B. Estructura Orgánica de la Empresa



**Ilustración 4:** Organigrama de Alimentos La Isabela S.A.S.

**Fuente:** Alimentos La Isabela S.A.S.

## **C. Mapa de Procesos**

El mapa de procesos que se expone a continuación es desarrollado por los estudiantes que conforman el proyecto y posteriormente presentado a Alimentos La Isabel S.A.S., dicha estructura es aprobada por los directivos de la empresa y aplicada como elemento informativo para la organización.

Los procesos identificados en la empresa son:

### **Estratégicos**

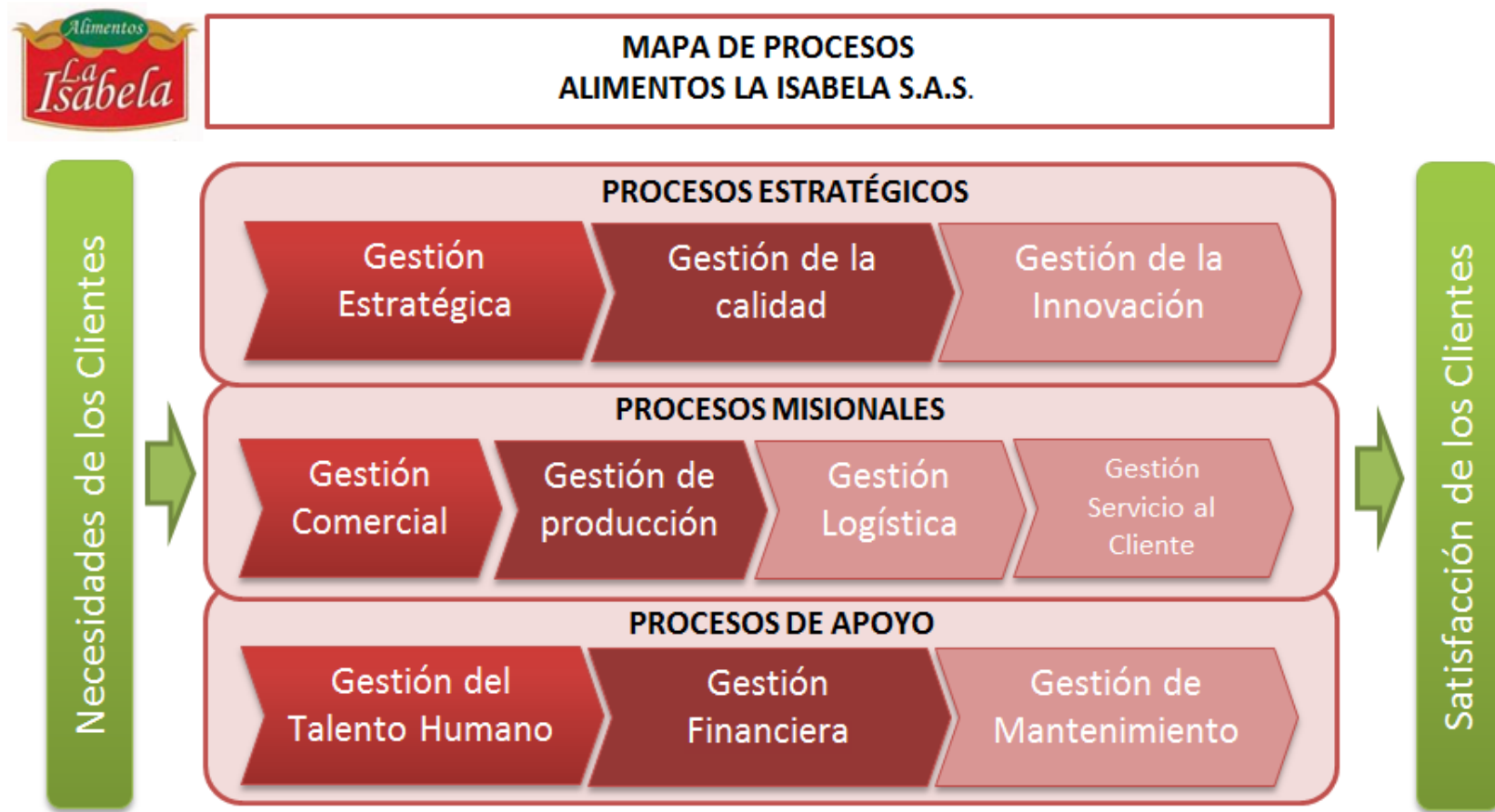
- Gestión Estratégica
- Gestión de la Calidad
- Gestión de la Innovación

### **Procesos Misionales**

- Gestión Comercial
- Gestión de Producción
- Gestión Logística
- Gestión de Atención al cliente

### **Procesos de Apoyo**

- Gestión del Talento Humano
- Gestión Financiera
- Gestión de Mantenimiento



**Ilustración 5:** Mapa de Procesos Alimentos La Isabela S.A.S.

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

## **D. Caracterización de Procesos**

La caracterización de los procesos es la actividad mediante la cual se entrega a la compañía una estructura documental capaz de responder a las actividades de la empresa, con sus respectivos involucrados.

Las caracterizaciones de procesos están diseñadas para permitirle a las personas que están involucradas en cada proceso comprender que se debe hacer, lo que debe medir y lo que debe realizar de forma secuencial.


De acuerdo al análisis hecho en la empresa por parte de los autores, se identifica que las necesidades actuales están concentradas en mejorar las actividades de los procesos de Gestión del Talento Humano y el proceso Gestión de Producción, por lo que se caracterizan y posteriormente se establece la matriz de indicadores para la medición de éstos.

Características como Nombre del Proceso, Alcance, Objetivos, implicados, Actividades, Entradas, Salidas y Condiciones, son las utilizadas en el formato que se establece para la empresa y que pueden llegar a servir de referencia para que otros procesos sean documentados por las personas que se asigne para ello posteriormente.

A continuación se presentan las caracterizaciones de los procesos:

- Gestión de Producción
- Gestión del Talento Humano


## CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESO</b> <b>Alimentos La Isabela S.A.S.</b>				
<b>PROCESO:</b>	<b>GESTIÓN DE PRODUCCIÓN</b>			<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Producción	
<b>OBJETIVO:</b>	Transformar las materias primas en productos terminados cumpliendo con los requisitos especificados por los clientes.			<b>ALCANCE:</b>	Inicia: Programar Producción      Termina: Empacar Producto Terminado	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN</b>	<b>CLIENTES Int/Ext</b>
Gestión Comercial	Orden de compra del cliente	Completamente Diligenciada	Programar Producción	Ficha de producción	Completamente Diligenciada	Auxiliares de Producción
Bodega	Insumo	Previamente Lavado	Seleccionar Maiz	Lista de chequeo	Producto Limpio	Operario
Orden de Producción	Cantidades	De acuerdo con la orden de producción	Cocinar y moler el maiz		Temperatura de acuerdo a las especificaciones	
	Especificaciones de producto	Criterios establecidos de Tipo, Sabor, Color	Amar producto		Amar de acuerdo al molde especificado	
	Mecanismo de enfriado definido por producción	Previamente establecido	Enfriar producto terminado		Temperatura Según Producto	
	Tipo de Empaque	Definido por el tipo de producto y orden de producción	Empacar producto terminado		Empacado según orden de producción	Logistica
<b>RIESGO DEL PROCESO</b>			<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>			
Definición inadecuada de producción. - Falta de mantenimiento preventivo. - Retraso de proveedores con materia prima.			Orden de producción.			
			<b>REGISTROS (FORMATOS)</b>			
			Lista de Chequeo			
<b>REQUISITOS</b>		<b>INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO</b>				
<b>LEGALES</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA</b>		<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
N.A.	Eficiencia	No. Unidades Producidas Semana / No. Unidades Programadas Semana * 100		Semanal	Jefe de Producción	
<b>NORMATIVOS</b>	Producto Conforme	No. Unidades Producidas Sin Defectos por Semana / No. Unidades Programadas Semana * 100		Semanal	Jefe de Producción	
<b>CARGOS INVOLUCRADOS</b>			<b>RECURSOS</b>			
Jefe de Producción			Materias primas			
Auxiliar de Producción			Máquinas y equipos			
Operarios			Recursos Humanos			

**Tabla 4:** Caracterización Proceso Producción

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

## CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN HUMANA

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESO</b> <b>Alimentos La Isabela S.A.S.</b>				
PROCESO:	GESTIÓN HUMANA			RESPONSABLE	Director de Gestión Humana	
OBJETIVO:	Asegurar la disponibilidad, competencia, formación del recurso humano para la realización de las actividades de la empresa.			ALCANCE:	Inicia: Elaboración de Planta de Cargos Termina: Retroalimentar la planta de Personal	
PROVEEDORES	ENTRADAS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ACTIVIDADES	SALIDAS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	CLIENTES Int/Ext
Gestión Estratégica	Estructura organizacional de la empresa	Cargos definidos de acuerdo a las necesidades de la empresa	Elaboración de Planta de Cargos	Planta de Cargos y Funciones	Definido por competencias	Organización
Dependencia / Proceso /Departamento	Hojas de Vida de los Aspirantes	Cumplir con los requisitos exigidos por la empresa	Selección y Vinculación de empleados	Personal Vinculado	Contrato Firmado, Afiliaciones realizadas	Jefes de Área
	Programa de Formación y Capacitación	Determinado por las necesidades de cada proceso	Capacitar Personal	Personal Capacitado	Capacitación Evaluada	Dependencia / Proceso /Departamento
	Directrices para la evaluación del desempeño	Directriz de acuerdo al cargo, desempeño y funciones	Evaluar el desempeño de Personal de la empresa	Personal Evaluado	100% del personal evaluado	Dependencia / Proceso /Departamento
Área encargada	Solicitud de Retiro de empleado	Análisis que sustenta el retiro totalmente diligenciado	Retirar personal de la empresa	Personal Desvinculado	Liquidaciones, indemnizaciones, desafiliaciones realizadas	Dependencia / Proceso /Departamento
	Registro de novedades de nomina	Horas extras, bonificaciones, descuentos	Realizar el pago de nomina	Constancias de pago	Discriminación de elementos que componen el salario	Empleado
EPS - ARL - Fondo Pensiones	Plan de Pagos seguridad social, parafiscales	Registro de novedades diligenciado	Gestionar la seguridad Social para los empleados de la empresa	Soporte Pago	Pago del 100% del personal vinculado	Organización
Dependencia / Proceso /Departamento	Resultados de la Evaluación de Desempeño	Firmado por el jefe inmediato	Retroalimentar la planta de Personal	Acta de compromisos	Compromisos medibles y alcanzables	Empleado
<b>RIESGO DEL PROCESO</b>			<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>			
Desconocimiento de la planta de cargos - Desconocimiento de las necesidades de Personal - Falta de Capacitación para el desempeño de actividades			Reglamento Interno de Trabajo, Manuales de funciones.			
			<b>REGISTROS (FORMATOS)</b>			
			Ficha diagnostico - Evaluaciones de Cargo			
<b>REQUISITOS</b>		<b>INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO</b>				
<b>LEGALES</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA</b>		<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
N.A.	Rotación de Personal	No. De Empleados Contratados año / No. Total de Empleados * 100		Anual	Director de Gestión Humana	
<b>NORMATIVOS</b>		No. Capacitaciones realizadas semestralmente / No. Capacitaciones programadas semestralmente * 100		Semestral	Director de Gestión Humana	
4.2.4 - 5.5.1 - 5.5.3 - 6.2.1 - 6.2.1 - 8.5.1 - 8.5.2 - 8.5.3	Capacitaciones Realizadas					
<b>CARGOS INVOLUCRADOS</b>			<b>RECURSOS</b>			
Director de Gestion Humana			Recursos Humanos			
Auxiliar de Gestión Humana						
Empleados						

**Tabla 5:** Caracterización Proceso Gestión Humana

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

**E. Matriz de Indicadores**

Objetivos	Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Procedimiento de calculo	Meta	Frecuencia de evaluación	Responsables
Controlar el número de unidades producidas	Eficiencia	%	No. Unidades Producidas Semana / No. Unidades Programadas Semana * 100	100%	Semanal	Jefe de Producción
Conocer el No. de las unidades sin defecto	Producto Conforme	%	No. Unidades Producidas Sin Defectos por Semana / No. Unidades Programadas Semana * 100	100%	Semanal	Jefe de Producción
Evitar la rotación de personal en la empresa	Rotación de Personal	%	No. De Empleados Contratados año / No. Total de Empleados * 100	< 5%	Anual	Dirección Gestión Humana
Realizar las capacitaciones necesarias al personal	Capacitaciones Realizadas	%	No. Capacitaciones realizadas semestralmente / No. Capacitaciones programadas semestralmente * 100	100%	Semestral	Dirección Gestión Humana

**Tabla 6:** Matriz de Indicadores Alimentos La Isabel S.A.S.

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

## **F. Procedimiento Documentado**



# **PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO**

## **GESTIÓN DE PRODUCCIÓN**

**2014**



	<b>ALIMENTOS LA ISABEL S.A.S.</b>	<b>Proceso:</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO</b>	<b>Versión:</b>
	PROCESO: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	<b>Fecha:</b>

## PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO

### 1. Nombre del Proceso

Gestión de Producción

### 2. Objetivo

Transformar las materias primas en productos terminados cumpliendo con los requisitos especificados por los clientes.

### 3. Alcance

Inicia con la programación de la producción y finaliza con el empaqueo del producto terminado.

### 4. Cargos Involucrados

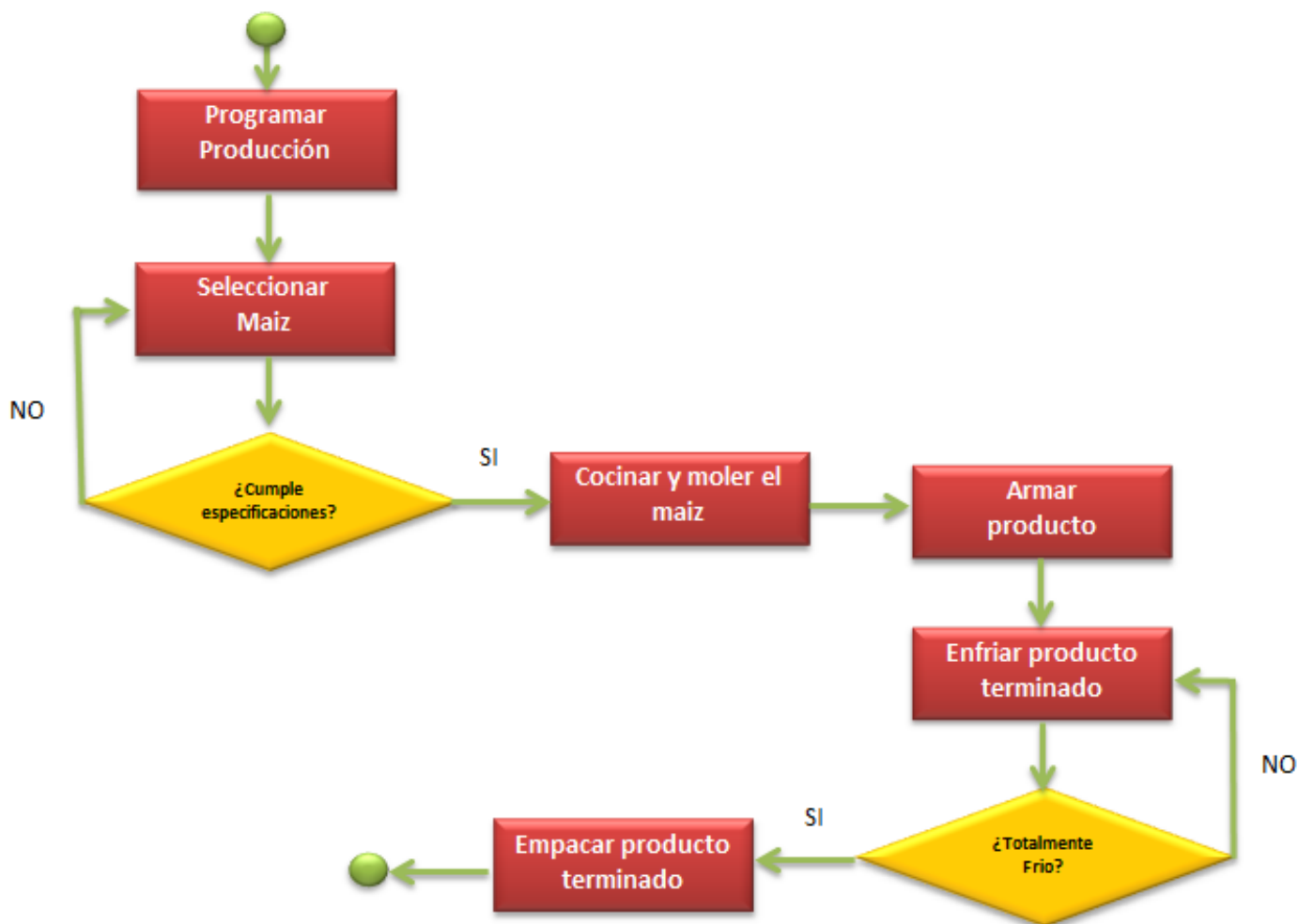
- Jefe de Producción
- Auxiliares de Producción
- Operarios

### 5. Recursos

- Materias Primas
- Máquinas y Equipos
- Recursos Humanos


	<b>ALIMENTOS LA ISABEL S.A.S.</b>	<b>Proceso:</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO</b>	<b>Versión:</b>
	PROCESO: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	<b>Fecha:</b>

## 6. Flujograma del Proceso



**Ilustración 6:** Diagrama de Flujo de Proceso

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

	<b>ALIMENTOS LA ISABEL S.A.S.</b>	<b>Proceso:</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO</b>	<b>Versión:</b>
	PROCESO: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	<b>Fecha:</b>

## 7. Descripción de las Actividades del Proceso

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Programar Producción	Se programa la producción de acuerdo a las órdenes de pedido y a las cantidades necesarias de producto para una adecuada distribución estandarizada por zonas.	Jefe de Producción
2	Seleccionar Maíz	Se hace una selección del maíz y su tipo partiendo de la orden de producción, las unidades a fabricar y las texturas de los productos, dicha selección se hace de forma manual.	Operario
3	Cocinar y moler el maíz	Realizar el proceso de cocción del maíz y posteriormente molerlo para que éste quede en punto homogéneo para armar los productos.	Operario
4	Armar producto	Amasar el producto y posteriormente cortar con los moldes del tamaño que especifique la orden de producción.	Operario
5	Enfriar producto terminado	Dejar que el producto alcance la temperatura de cero grados, mediante exposición al ambiente.	Operario

	<b>ALIMENTOS LA ISABEL S.A.S.</b>	<b>Proceso:</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO</b>	<b>Versión:</b>
	PROCESO: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	<b>Fecha:</b>

6	Empacar producto terminado	Separa las los productos en número de unidades especificados por la orden de producción y empacar en las envolturas que sean las seleccionadas para cada producto.	Operario
---	----------------------------	--	----------

**Tabla 7:** Descripción Del Proceso

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

## 8. Indicadores del Proceso

### Indicador 1

Nombre	Formula
Eficiencia	No. Unidades Producidas Semana / No. Unidades Programadas Semana * 100
Periodicidad	Responsable
Semanal	Jefe de Producción

### Indicador 2

Nombre	Formula
Producto Conforme	No. Unidades Producidas Sin Defectos por Semana / No. Unidades Programadas Semana * 100
Periodicidad	Responsable
Semanal	Jefe de Producción

	<b>ALIMENTOS LA ISABEL S.A.S.</b>	<b>Proceso:</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO</b>	<b>Versión:</b>
	PROCESO: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	<b>Fecha:</b>

## 9. Riesgos del Proceso

- Definición inadecuada de producción.
- Falta de mantenimiento preventivo.
- Retraso de proveedores con materia prima.

## 10. Glosario

- **Especificaciones del Producto:** Planilla en la cual se establece el tipo de producto a elaborar: peso, sabor, tipo, No. de días aptos para el consumo, tipo de empaque y tamaño.
- **Lista de Chequeo:** Lista en la cual cada encargado de producción verifica en la etapa que se encuentra el producto. Cuando cada etapa del proceso finaliza se coloca al frente un “OK” como control.
- **Orden de Compra:** Elaborada por el agente comercial, con los requisitos y cantidades de producto solicitadas por el cliente.
- **Orden de Producción:** Formato en el que se especifica el número de unidades a producir por los operarios.
- **Producto Conforme:** Producto terminado sin defectos.

	<b>ALIMENTOS LA ISABEL S.A.S.</b>	<b>Proceso:</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO</b>	<b>Versión:</b>
	PROCESO: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	<b>Fecha:</b>

### 11. Formato – Lista De Chequeo

	<b>ALIMENTOS LA ISABELA S.A.S.</b> <b>GESTIÓN DE PRODUCCIÓN</b>
	Lista de Chequeo Producto

FECHA: \_\_\_\_\_ Asignación: \_\_\_\_\_

Producto / Referencia : \_\_\_\_\_

Unidades a Producir:

Especificaciones Técnicas: \_\_\_\_\_

<b>PROCESO PRODUCTIVO</b>
---------------------------

Selección Maiz	<input type="text"/>	_____ Operario
Cocinar y moler el maíz	<input type="text"/>	_____ Operario
Armar producto	<input type="text"/>	_____ Operario
Enfriar producto terminado	<input type="text"/>	_____ Operario
Empacar producto terminado	<input type="text"/>	_____ Operario

Unidades Producidas:

Unidades No Conformes:

No. Lote:

\_\_\_\_\_ Responsable

**Tabla 8:** Lista de Chequeo Producción

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

	<b>ALIMENTOS LA ISABEL S.A.S.</b>	<b>Proceso:</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO</b>	<b>Versión:</b>
	PROCESO: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	<b>Fecha:</b>

## 12. Control de Cambios

Control	Fecha	Cambio	Responsable
<b>A</b>			
<b>B</b>			
<b>C</b>			
<b>D</b>			
<b>E</b>			

Elaboró \_\_\_\_\_

Revisó \_\_\_\_\_

Aprobó \_\_\_\_\_

## **G. Herramienta de Mejoramiento**

Para la aplicación de la herramienta de mejoramiento continuo en la empresa Alimentos La Isabel S.A.S., se tienen en cuenta dos problemáticas mencionadas por los directivos de la empresa. La primera es el aumento en el desorden en la planta de producción y la segunda el desconocimiento que se tiene en el departamento de gestión humana con relación a sus funciones y a la rotación del personal, por lo que el grupo de trabajo considera que se deben trabajar los dos temas de forma separada pero a los cuales se les debe ofrecer una solución.

### **PROBLEMA 1**

#### **DESORDEN EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN**

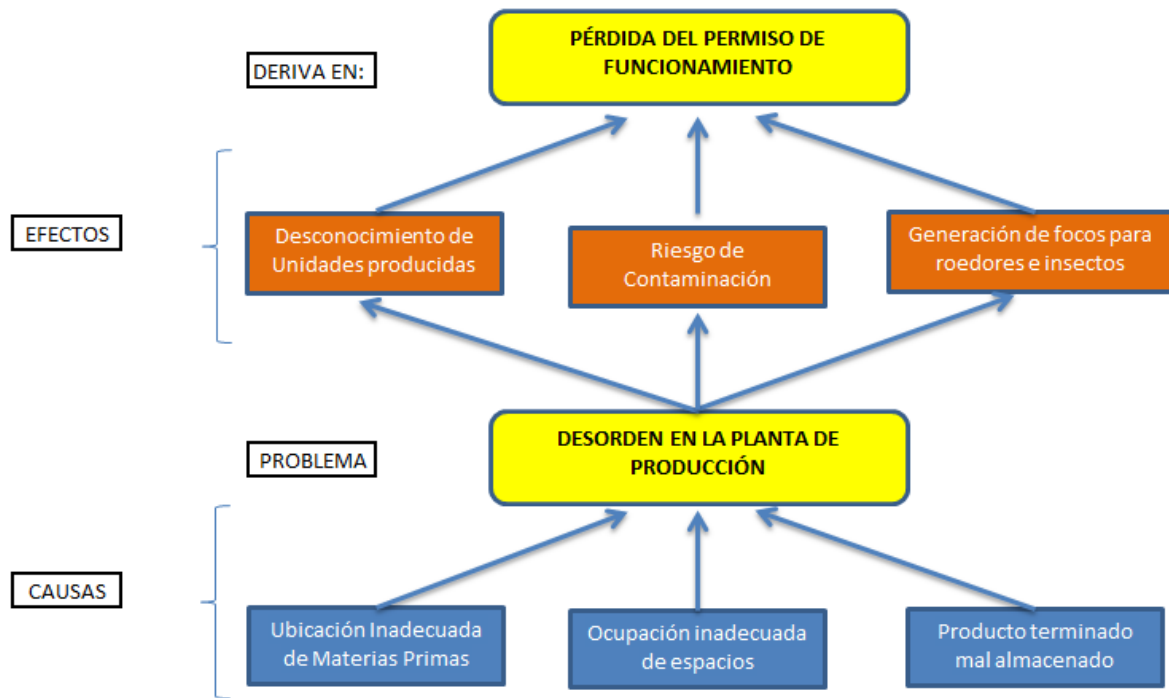
#### **Problema**

En los últimos meses la empresa viene detectando un aumento en los desórdenes focalizados al interior de la planta de producción, excesos de materiales, muda del proceso, elementos en mal estado, ausencia de limpieza de superficies y sobre todo esto puede llegar a que se generen ambientes insalubres para la producción de los alimentos, por lo que la gerencia expresa que siente temor a una posible visita de inspección por las autoridades que regulan el sector y que las instalaciones se encuentren de esa forma.

#### **Determinación de las Causas Raíces**

A través del siguiente Árbol de Problemas se determinan las causas y efectos.

### Árbol de Problemas



**Ilustración 7:** Árbol de Problemas

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

Con la elaboración del árbol de problemas y las indagaciones hechas al Jefe de producción de la empresa, se ha podido detectar que el principal problema que se genera en la planta es El Desorden. Este es el principal causante que se presenten deterioro de las instalaciones, acumulaciones inadecuadas y todo ello deriva en un ambiente inadecuado para la producción de alimentos, lo que muy probablemente genere en el futuro una pérdida del permiso para la fabricación de alimentos aptos para el consumo humano.

## Fotografías de las Instalaciones



**Fuente:** Alimentos La Isabel y Paula Dávila – Wilmar Tabares

## Propuesta de Herramienta

Los integrantes del equipo hacen hincapiés en la necesidad de una herramienta que cubra todos los frentes tanto de aseo y limpieza y proporcione orden, por lo que se propone la herramienta de las 5S.

## Herramienta de Mejora

Las Cinco “S” son una herramienta de mejora continua aplicable a cualquier organización, en este caso es la más apropiada para la problemática que presenta Alimentos La Isabela S.A.S., ya que le permite organizar de forma sustancial los desórdenes que se presentan en la planta de producción.

Las cinco “S”, están compuestas a saber<sup>14</sup>:

### Paso 1. Seiri-Separar:

Seiri se basa en la clasificación de las cosas que son necesarias y las cosas que son innecesarias. Es sorprendente ver claramente que al hacer esto se encuentran cosas que no se usan como por ejemplo piezas dañadas de la máquina que se dejaron ahí luego de los arreglos y deberían ser eliminados. También se puede observar elementos que su frecuencia de uso no es muy frecuente como cada 3 a 4 meses y elementos con frecuencia diaria. Si tiene estas herramientas con poco uso es bueno tenerlas en un área de almacenamiento que no esté muy cerca de la operación y las de uso frecuente en forma diaria se deben dejar en el lugar cerca del trabajador que la requiera.

### Paso 2. Seiton-Ordenar:

Una vez que sabemos cuáles son los elementos que se usan con mayor frecuencia debemos en este paso darles una ubicación y determinar una cantidad específica.

---

<sup>14</sup> Tomado de la Pagina Web: <http://www.manufacturainteligente.com/5s.htm>

Para darles la ubicación específica se debe demarcar las zonas donde se utiliza el material en proceso, demarcación de los pasillos alrededor de la máquina para no tener ningún obstáculo en el flujo de materiales.

Si el operador cuenta con herramientas, estas pueden colocarse en un lugar asignado solo para herramientas. Cabe destacar que es bueno siempre realizar un análisis de método para establecer donde colocar las cosas y así mejorar los tiempos de producción al tener las herramientas en el lugar más accesible posible.

En tanto a la cantidad específica de cada elemento es de acuerdo a su frecuencia de uso, con el fin de no tener suficiente inventario de algún elemento que perjudique la eficiencia del proceso.

#### Paso 3. Seiso-Limpiar:

Seiso o limpieza del área. Los trabajadores de cada área deben limpiar a todo su alrededor. En algunas empresas no solamente se hace esto sino que además toman un día a la semana para que la gerencia se tome el tiempo de limpiar cierta área con el propósito de identificar el nivel de 5s y mejorarlo en forma continua.

Es bueno que para la limpieza de área se tome en cuenta la frecuencia de limpieza necesaria y que los utensilios siempre estén cerca del trabajador.

#### Paso 4. Seiketsu-Estandarizar:

Esta fase de la filosofía es esencial para que la empresa nunca pierda las cosas ya ganadas por las tres fases anteriores. Para lograr esto es bueno que se defina en cada área

como se debe de ver ésta, quien es el responsable del área y la frecuencia de su limpieza si es necesaria. Los trabajadores son las personas idóneas para establecer los estándares de su respectiva área y es recomendable que lo hagan de la manera más visual posible como fotos o videos.

#### Paso 5. Shitsuke-Disciplina:

Al tener las 4 fases anteriores bien establecidas en la empresa se deben llevar a un nivel en el cuál llegue a ser parte de la cultura de los trabajadores. Entre las cosas que se destacan aquí es que los trabajadores no dejan que nadie se salga de los procedimientos establecidos por ellos para poder seguir el estándar ya creado. Por ejemplo si alguien pasa y tira una basura en el área de ellos entonces se aproximan a la persona y le comentan sobre las 5s y si alguien de otro departamento causa un error ellos mismos lo arreglan inmediatamente y le avisan a la persona.

#### **Plan de Acción**

Se hace una sensibilización a los miembros de la empresa para la implementación de las acciones de mejora y se establece un cronograma de actividades que será ejecutado a partir del mes de enero, teniendo en cuenta que se da inicio a la temporada alta para la empresa y en estos momentos no se puede realizar ningún cambio que produzca paros en el sistema productivo.

Cronograma de Actividades Mejora “5S”

TAREAS	MES 1 – Enero 2015	MES 2 – Febrero 2015
Seiro	Segunda quincena	
Seinton		Primera quincena
Seiso		
Seiketsu		Segunda quincena
Shitsuke	Permanente	

**Tabla 9:** Cronograma Mejora 5S

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

Formato para el Registro Actividades y Movimientos

**Panel de mejoras**

SECTOR:

ANTES

DESPÚES

MEJORAS REALIZADAS

INTEGRANTES

**Tabla 10:** Registro Actividades y Movimientos

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

## Cronograma de Actividades

A continuación se realiza el cronograma de actividades para que la empresa lo aplique una vez pase la temporada alta para la producción, este se encuentra diseñado para los meses de enero y febrero de 2015:

No	ACTIVIDAD	TAREAS	FECHA
1	Generar expectativas	Carteleras	Diciembre 2014
2	Preparación a todo nivel	Capacitación	Enero 2015
		Elaborar instructivo	
		Carteleras en sitio	
3	Preparar documentación	Formatos para el despeje	Enero 2015
4	<i>Seiro</i>	Hacer día del despeje	Enero 25/2015
		Hacer inventario	Enero 26/2015
		Clasificación	
5	<i>Seinton</i>	Organizar	Febrero 7/ 2015
6	<i>Seiso</i>	Limpieza	Febrero 14/ 2015
7	<i>Seiketsu</i>	Estandarizar	Febrero 21/ 2015
8	<i>Shitsuke</i>	Disciplina	Febrero 28/ 2015

**Tabla 11:** Cronograma de Actividades “5S”

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

**PROBLEMA 2****ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL****Problema**

La organización expresa que desde los últimos meses se ha venido presentando una alta rotación de personal, lo que ha interferido de forma directa con el cumplimiento de las metas de la empresa y con la oportunidad de entrega a los clientes, ya que cada que se vincula una nueva persona a la empresa tarda un tiempo considerable en comprender el funcionamiento de la misma y las diferentes metodologías de trabajo que garanticen productos con calidad.

**Diagrama Causa - Efecto**

Durante las visitas realizadas a la organización, específicamente se trabajó el tema mencionado en el problema y a través de indagaciones a los empleados, jefes de procesos y directivos se pudo obtener causas que han llevado a que se presenten fenómenos como la alta rotación de personal.

Estas causas se detonan a continuación en un diagrama causa efecto que permite conocer de primera mano los inconvenientes que atraviesa la empresa y determinar la causa raíz del problema como: *Falta del Proceso de Gestión Humana*.



**Ilustración 8:** Diagrama Causa-Efecto Problema No, 2

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

## **Propuesta de Mejora**

Como propuesta de mejora el grupo de trabajo le hace la sugerencia la organización de estructurar el proceso de gestión humana a los cual éstos acceden y permiten que los integrantes del proyecto realicen una estructura preliminar, la cual podrá ser incluida en la empresa de forma periódica.

### **Estructuración del Proceso de Gestión Humana**

Con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico empresarial y dado como se mencionó en el problema del proyecto que la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento, es necesaria la creación de un proceso de gestión humana para Alimentos La Isabela S.A.S., con el fin de establecer de forma organizada las acciones de dicha unidad, descargar hoy el trabajo operativo que tienen dirigentes y directores de la empresa, y aunar en el compromiso de cada uno de los empleados partiendo de que la claridad de sus funciones y de su posición en la organización darán mejores resultados en cuando a cumplimiento de las labores y rendimiento del mismo.

#### **a. Denominación del Proceso**

El Proceso encargado del establecimiento de perfiles y competencias, contratación de personal, capacitación de personal, remuneración y bienestar laboral al interior de la empresa Alimentos La Isabela S.A.S., se denomina *Proceso de Gestión Humana*.

## **b. Misión**

Gestionar el talento humano para la empresa Alimentos La Isabela S.A.S., a través del suministro, capacitación y egreso del personal requerido para el desarrollo de las funciones que generan el núcleo del negocio, pretendiendo siempre el adecuado entorno laboral y bienestar de los empleados.

## **c. Objetivos Del Proceso de Gestión Humana**

- ✓ Definir los cargos necesarios para la empresa.
- ✓ Desarrollar los procesos de selección, contratación, capacitación y egreso del personal a la empresa.
- ✓ Desarrollar estrategias de capacitación al recurso humano partiendo de los requisitos de la empresa.
- ✓ Apropiar la cultura organizacional existente entre los empleados de la empresa.
- ✓ Velar por el bienestar laboral, a través de programas de P&P y medicina preventiva.
- ✓ Evaluar el desempeño de los empleados.
- ✓ Delinear un plan de capacitación, formación y desarrollo para los empleados de la empresa partiendo de las necesidades encontradas.
- ✓ Establecer una política de comunicación interna.

## **d. Estructura del Proceso de Gestión Humana**

La Dirección del Proceso de Gestión humana debe cumplir con la función de asesorar permanentemente las demás unidades de la empresa, dentro de la estructura que se ha

determinado, a su cargo estará un auxiliar de gestión humana, quien será la persona que estará permanentemente en contacto llevando las necesidades de los colaboradores a la dirección del departamento, con el fin de trazar las estrategias que suplan lo encontrado.

A continuación se presenta la Estructura que debe ser incluida dentro del organigrama de la empresa:



**Ilustración 9:** Nueva Estructura Gestión Humana

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

#### **e. Identificación de Cargos para Gestión Humana**

Se procede a entregar a la organización la definición de los cargos que apoyaran el proceso de gestión humana, para que sean incluidos en las definiciones que se han hecho anteriormente al interior de la organización, producto de otros trabajos complementarios.

Los cargos realizados son:

- Director de Gestión Humana
- Auxiliar de Gestión Humana

## DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	El Director(a) de Gestión Humana de Alimentos La Isabel S.A.S., tiene como misión dirigir, planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la administración del Personal, contribuyendo a la generación de satisfacción y crecimiento personal de los funcionarios y así obtener el máximo de ellos.
<b>ÁREA:</b>	Gestión Humana
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerencia
<b>CARGOS SUBORDINADOS:</b>	Auxiliar de Gestión Humana

### PERFIL DEL CARGO

<b>CAPACITACIÓN FORMAL:</b>	Carreras Administrativas o Afines, Psicología.
<b>CAPACITACIÓN ESPECÍFICA:</b>	Especialización o maestría en Gerencia del Talento Humano
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA:</b>	Tres (3) años en cargos iguales o similares

### HABILIDADES

<b>HABILIDADES PERSONALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indagación.</li> <li>✓ Escucha.</li> <li>✓ Comunicación.</li> <li>✓ Asesoramiento.</li> <li>✓ Poder de Convencimiento.</li> <li>✓</li> </ul>
<b>HABILIDADES ADMINISTRATIVAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proactividad.</li> <li>✓ Comunicación asertiva.</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Gestión del Cambio</li> </ul>

- ✓ Integridad
- ✓ Planeación y organización

### FUNCIONES

- ✓ Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.
- ✓ Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.
- ✓ Establecer el perfil y diseño de puestos.
- ✓ Reclutar y seleccionar al personal.
- ✓ Elaborar el presupuesto de gastos de personal.
- ✓ Determinar los términos y condiciones de empleo de contratación de personal.
- ✓ Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial.
- ✓ Controlar el cumplimiento del rol vacacional.
- ✓ Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.
- ✓ Planificar las acciones para dar respuesta a las necesidades del personal.
- ✓ Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades.
- ✓ Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- ✓ Realizar programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los colaboradores y a sus familiares.

**Tabla 12:** Definición de Cargo – Director Gestión Humana

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

### AUXILIAR DE GESTIÓN HUMANA

#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	AUXILIAR DE GESTIÓN HUMANA
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	El Auxiliar de Gestión Humana de Alimentos La Isabel S.A.S., se constituye como la persona que sirve de puente entre las necesidades de los empleados y la dirección, las cuales a través de sus conocimientos y operatividad subsana en el día a día.
<b>ÁREA:</b>	Gestión Humana
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Dirección de Gestión Humana
<b>CARGOS SUBORDINADOS:</b>	Ninguno

## PERFIL DEL CARGO

**CAPACITACIÓN FORMAL:**

Formación o tecnológica técnica en Gestión Humana.

**CAPACITACIÓN ESPECÍFICA:**

Vinculación de personal, liquidación de nómina, liquidación de aportes, pago de parafiscales, capacitación de personal y legislación laboral.

**EXPERIENCIA MÍNIMA:**

Tres (3) años en cargos iguales o similares

## HABILIDADES

**HABILIDADES PERSONALES:**

- ✓ Indagación.
- ✓ Escucha.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Asesoramiento.
- ✓ Capacidad de aprendizaje.
- ✓ Autocontrol.

**HABILIDADES ADMINISTRATIVAS:**

- ✓ Pro actividad.
- ✓ Comunicación asertiva.
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Comunicación
- ✓ Gestión del Cambio
- ✓ Planeación
- ✓ Influencia sobre los demás.

## FUNCIONES

- ✓ Registrar las novedades de nómina.
- ✓ Actualización de hojas de vida del personal de planta.
- ✓ Mantener actualizado los archivos de los pagos de parafiscales.
- ✓ Elaborar comunicaciones para el retiro de cesantías de los empleados.
- ✓ Colaborar en las actividades de Salud Ocupacional y Bienestar Social, tales como, afiliaciones al Sistema Seguridad Social, reporte de accidentes de los trabajadores, programas de prevención, recreación, deporte y eventos organizados para los empleados.
- ✓ Brindar apoyo en el proceso de formación y capacitación del personal.
- ✓ Realizar las demás actividades que le asigne el jefe inmediato que sean congruentes con el propósito del cargo.

**Tabla 13:** Definición de Cargo – Auxiliar Gestión Humana**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares**f. Establecimiento de Política de Comunicación**

La comunicación en todos los niveles promoverá todas las acciones internas, estando siempre en concordancia con la misión y visión de la empresa, para ello se apoyará de los instrumentos existentes y necesarios (memorandos informativos, carteleras, comunicación directa, comunicación a través del chat empresarial, pagina web) con el fin de generar una conciencia de conocimiento, información y relevancia para el desarrollo de cada actividad, procedimiento y tarea, al mismo tiempo la alta dirección se realimentará del producto de las evaluaciones, actas de reuniones, asambleas de empleados y reuniones para el establecimiento de necesidades.

**Alcance**

Los servicios que ofrecerá la PCI serán de la siguiente forma:

- Informativa: A través de las actividades de difusión de información.
- Integración: A través de actividades de comunicación orientadas al aglutinamiento de intereses de la empresa.
- Conocimiento: A través de técnicas para poner en común datos, procesos, metas y resultados.
- Promocional: De promoción de eventos, vacantes y temas de seguridad en el trabajo.

- **Formativa:** A través de cursos, programas, capacitaciones o para el ofrecimiento de información que le servirá de referente a la empresa y sus empleados.

### **Principios**

- La PCI se regirá por los principios de la veracidad, transparencia y pertinencia.
- La información que se genere deberá ser fiable y acorde a la realidad.
- La responsabilidad estará a cargo de quienes son fuentes de información.
- Deberá estar orientada al desarrollo de las capacidades tanto de la empresa como de sus empleados.
- La comunicación promoverá fuentes de dialogo, discusión y generación de alternativas para el cumplimiento de los logros.

### **Herramientas**

Las herramientas para la comunicación, constituyen la base del buen funcionamiento de la PCI, es por ello que se describe cada una de ellas y su forma de divulgación:

- **Herramientas físicas:**

La comunicación a través de modelos físicos tales como memorandos informativos, planeación estratégica, reglamento interno de trabajo, reglamento de salud ocupacional, manuales de funciones y procedimientos, entre otros, deberán ser proyectados, revisados y divulgados por el responsable de la información que se emane en su momento. Los mecanismos más eficientes para dicha divulgación serán, entrega de copia a los implicados,

publicación en lugares visibles de la empresa, compartidos en reuniones con grupos de trabajo.

- Herramientas Estáticas:

Las herramientas estáticas como carteleras deberán ser aprovechadas para la presentación de información de interés colectivo, ésta deberá ser actualizada con una intensidad de mínimamente cada quince días, máximo un mes.

- Entornos Virtuales

Los entornos virtuales deberán ser aprovechados sacando el máximo de provecho del hecho que estos son para divulgaciones en poco tiempo y personalizadas, es por ello que deberán ser actualizados permanentemente (página web) y la divulgación de información precisa y urgente de forma personalizada (vía correo electrónico).

- Comunicación Directa

La comunicación directa deberá ser por su denominación, de las primeras en llevarse a cabo, ya que esta ofrece la oportunidad de compartir información de primera mano con el personal implicado en ella y para ello se establecerán reuniones de área, reuniones directivas, reuniones por actividades, entre otras. Para constancia de dicha divulgación deberá estar siempre soportada la actividad de compartir información con un acta, en la cual se identifique un orden del día, participantes y responsabilidades.

- **Reuniones para la Retroalimentación**

En ellas las personas con encargos y actividades dirigidas podrán expresar cuales han sido sus principales inconvenientes y dificultades a la hora de desempeñar las labores y retroalimentar de cierta forma a la dirección con relación a las directrices dadas. Esta a su vez sirve como herramienta de comunicación ascendente, ya que las direcciones y la alta gerencia conocerán de primera mano la percepción de sus dirigidos con relación a las decisiones tomadas.

**g. Plan de Capacitación del Personal**

La formación empresarial, permite que los empleados adscritos a un proceso, crezcan tanto en las habilidades para ejercer correctamente su rol como a nivel personal, esto en un ambiente favorable, arrojará resultados como la eficiencia, el conocimiento por la labor y sobre todo el sentido de pertenencia. Mayor aun este tema es de gran vitalidad cuando en los últimos años se ha hablado que para el incentivo del personal no solo basta el dinero, sino que hay otros medios por los cuales se puede obtener un mayor rendimiento del colaborador, es por tal motivo que la formación y capacitación cumplen un papel de gran importancia en la empresa moderna.

La dirección del talento humano de Alimentos La Isabela S.A.S., es quien debe ocuparse continuamente en llevar a cabo los esfuerzos de planificación para que sus empleados aumenten y/o mejoren sus niveles de competencias y así el desempeño se vea impactado positivamente por los programas de capacitación y desarrollo.

### Definición del Tipo de Capacitación

Detección de la Necesidad	Descripción
Solicitud directa	El empleado puede solicitar directamente a la empresa, la capacitación en temas específicos que requiera para cumplir a cabalidad las funciones que se le exigen, se debe tener en cuenta que dentro de este criterio los temas a capacitar son aparte de específicos, precisos y propios de la función al interior de la empresa.
Promoción	Las acciones de promoción, requerirán en momentos determinados que el empleado sea capacitado para que pueda ejercer de forma adecuada las nuevas funciones que le serán asignadas, esta capacitación tendrá como referente la forma en la cual se debe desempeñar el nuevo cargo, el desglose de cada nueva función y el conocimiento explícito necesario para dar cumplimiento a las actividades propias del cargo.
Incorporación	Una de las primeras necesidades de capacitación se encuentra en la incorporación de personal, ésta deberá ser orientada a las actividades, funciones y roles del empleado en su cargo. También debe estar estructurada de forma que el empleado en su ingreso a la empresa conozca y comprenda la jerarquía de la empresa, los reglamentos, manuales y procedimientos que se encuentran estipulados.
Actualización	Con la aparición de nuevas disposiciones gubernamentales, políticas, económicas y sociales, es necesario actualizar la planta de personal o aquellos que se encuentren directamente vinculados con la nueva disposición.

**Tabla 14:** Definición del Tipo de Capacitación

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

## **h. Resultados Esperados**

Los anteriores elementos son entregados a la organización con el fin de que esta comience su proceso de implementación y pueda comenzar a obtener resultados satisfactorios, algunos de esos resultados esperados serán:

- Correcta determinación de la planta de cargos de la empresa
- Estructuración de un plan de reclutamiento
- Establecimiento de evaluaciones de desempeño
- Mayor claridad sobre las personas y sus necesidades
- Revisión y establecimiento de funciones por cargo
- Capacitaciones del personal
- Mejorar la comunicación de la organización
- Obtener rendimientos esperados de acuerdo a las funciones
- Disminución de la rotación de personal
- Aumento del sentido de pertenencia
- Clarificación de las funciones
- Aumento del rendimiento

Sera entonces misión de la empresa que lo planteado para las dos problemáticas encontradas, sea implementado, ya que a partir de allí se verán reflejadas las mejoras y por ende una estabilidad organizacional muy interesante de cara a su permanencia en el mercado y aprovechamiento de oportunidades.

### CRONOGRAMA

Las actividades que se desarrollan en el presente proyecto son reflejadas gráficamente a continuación:

ACTIVIDAD	Agosto 4 al 8 de 2014	Agosto 11 al 15 de 2014	Agosto 18 al 22 de 2014	Agosto 25 al 29 de 2014	Septiembre 1 al 5 de 2014	Septiembre 8 al 12 de 2014	Septiembre 15 al 18 de 2014	Septiembre 22 al 26 de 2014	Septiem 29 a Oct 3 de 2014	Octubre 6 al 10 de 2014	Octubre 13 al 17 de 2014	Octubre 20 al 24 de 2014	Octubre 27 al 31 de 2014	Noviembre 3 al 7 de 2014	Noviembre 10 al 14 de 2014	Noviembre 17 al 21 de 2014
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
Diagnóstico a la organización.																
Revisar los elementos de la planeación estratégica.																
Diseñar el mapa de procesos para la empresa.																
Caracterizar procesos.																
Compilar matriz de indicadores.																
Realizar la documentación de un proceso.																
Aplicar herramienta de mejoramiento continuo.																
Sustentación final del trabajo.																

**Tabla 15:** Cronograma de Actividades del Proyecto

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

## PRESUPUESTO

El presupuesto utilizado para el alcance del proyecto es el que se enuncia a continuación:

### Personal

<b>COSTO DE PERSONAL</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UND</b>	<b>TOTAL</b>
Autores del Proyecto	100 Horas	\$30.000	\$3.000.000
Asesor Externo	30	\$ 30.000	\$ 900.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.900.000</b>

**Tabla 16:** Costo de Personal del proyecto

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

### Materiales

<b>COSTO DE LOS MATERIALES</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UND</b>	<b>TOTAL</b>
Equipo de computo	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Transporte	50	\$ 2.000	\$100.000
Papelería e Impresos	1	\$200.000	\$200.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.800.000</b>

**Tabla 17:** Costo de los Materiales

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

### Institucionales

<b>COSTO INSTITUCIONAL</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>CONTO UND</b>	<b>TOTAL</b>
Capacitación del personal	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Publicaciones	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Adaptación de la Herramienta de mejora.	1	\$ 500.000	\$ 500.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$1. 800.000</b>

**Tabla 18:** Costo de Desarrollo

**Fuente:** Paula Dávila – Wilmar Tabares

Total Presupuesto para la elaboración definitiva del Proyecto:

Siete Millones Quinientos Mil Pesos M.L. (\$ 7.500.000)

**Nota:** Los costos para el desarrollo de las mejoras dependerán de la organización ya que si decide hacer las implementaciones de forma parcial o total variara en sus costos y en el alcance de cada mejora.

## CONCLUSIONES

La empresa Alimentos La Isabela S.A.S., luego de la aplicación del presente proyecto pudo comprender de forma clara la importancia de la interacción de sus procesos basados en la calidad con el fin de obtener mejores resultados.

Se concluye que con relación al objetivo general hubo cumplimiento ya que se logró desarrollar la propuesta que le permitió a la empresa identificar sus procesos para que al momento de cumplir con sus actividades reconozcan las actividades que intervienen en ellas.

Se pudo conocer el estado actual de la empresa a través del análisis y diagnóstico realizado, lo que permitió al grupo investigador diseñar los elementos necesarios y suplir la principal falta que era de contar con un conocimiento estructurado hacia la calidad.

De la misma forma se pudo revisar los elementos de la planeación estratégica (y proponer unos nuevos) como la misión, la visión y los valores, y se pudo complementar otros como la política de calidad, los objetivos estratégicos y los objetivos de calidad.

Se pudo establecer el mapa de procesos de la empresa, las caracterizaciones de dos de sus procesos más importantes y realizar una matriz de indicadores que sirve como ejemplo para la construcción de los indicadores de los demás procesos.

Se han establecido dos acciones de mejora estructuradas para que la organización pueda implementarlas y obtener mejorías de sus procesos.

## RECOMENDACIONES

La aplicación de conceptos solo pueden ser visualizados en trabajos en donde se permita que los estudiantes interactúen con información real y no bajo supuestos, se recomienda entonces que las organizaciones confíen más en el talento de los estudiantes que solicitan intervenir sus procesos ya que desde una visión externa se perciben problemáticas que desde lo cotidiano no son fáciles de percibir, y el conocimiento y la experiencia que estos posean pueden generar grandes mejoras para las empresas.

Se recomienda a la organización dar inicio a las herramientas de mejora, ya que estas le van a permitir darle solución a dos de las problemáticas más grandes que posee, y que de lograr mantener las mejoras los procesos de la empresa se verán altamente beneficiados y generará un ambiente laboral apto para los empleados en el desempeño de sus funciones y en la generación de resultados.

Es clave para las organizaciones reconocer los cambios que les propone el entorno y anticiparse a ellos, ya que si se espera para combatir los cambios una vez se presentan, éstos harán los procesos más lentos, menos productivos y más costosos si se desean mejorar.

Realizar un estudio de mercado hacia el exterior de la compañía donde se infiera las variables calidad, necesidades del medio y quejas, con el fin de alinear los cambios técnicos de producción al interior de la empresa con los requisitos del cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

ICONTEC. NTC-ISO 9001:2008 (Tercera actualización). Bogotá: ICONTEC, 2005. p. 72

Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J.; Gonzalez, T. (2001). Gestión de la calidad y Diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Madrid: Prentice Hall.

Yañez. Carlos M. (2008). Artículo: SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD BASADOS EN LA NORMA ISO 9001:2008. Área de Gestión.

Lopez Rey Susana, (2006). Implantación de un sistema de calidad. Los Diferentes Sistemas De Calidad Existentes En La Organización. Editorial Ideas propias S.L.

CHIAVENATO Adalberto, (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. Santafé de Bogotá, Mc Graw Hill.

Hall, Joseph M y Johnson M. Eric. (2009). “Cuándo un proceso debería ser un arte”. En Harvard Business Review. pp 46 – 53.

SUMMERS, D. (2006). Administración de la calidad. México. Pearson educación.

## **CIBERGRAFÍA**

### **Concepto de Calidad y Evolución**

Referenciado de: [http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/calidad\\_total.pdf](http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/calidad_total.pdf).

### **Calidad como referente en la Administración Estratégica**

Referenciado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/marco-teorico-para-la-generacion-de-un-sistema-de-gestion-de-calidad-en-una-empresa.htm>

### **Historia de la Calidad**

Referenciado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>

### **Sistema de gestión de la calidad – ISO 9001**

Referenciado de: <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>

### **Sistemas de Gestión de la calidad**

Referenciado de: <http://www.sgs.co/es-ES/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems.aspx>

### **Las Ventajas de Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad son las Siguietes.**

Referenciado de: <http://www.emagister.com/curso-sistema-gestion-calidad-iso-9001/que-es-sistema-gestion-calidad-19/02/2013>

## **Los Sistemas de Gestión de la Calidad.**

Referenciado de: <http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/calidad-sistemas-de-gestion-de-calidad.php>

## **Beneficios de Trabajar los Sistemas de Gestión de la Calidad**

Referenciado de: <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>