

MEJORAMIENTO ESTRATEGICO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS
CON MIRAS A OBTENER LA CERTIFICACION DE CALIDAD EN LA NORMA
ISO 9001 : 2015 EN O'GRAFICAS IMPRESORES S. A. S.

PRESENTADO POR
JAIR ALCIDES JOVEL RUIZ
ERICA PAOLA HIDALGO SANCHEZ

SAN MARTIN FUNDACION UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD ABIERTA A DISTANCIA Y VIRTUAL
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2018

**MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS,
CON MIRAS A OBTENER LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EN LA NORMA
ISO 9001:2015 EN O'GRÁFICAS IMPRESORES S.A.S.**

**JAIR ALCIDES JOVEL RUIZ
ERICA PAOLA HIDALGO SÁNCHEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTIN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

**MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS,
CON MIRAS A OBTENER LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EN LA NORMA
ISO 9001:2015 EN O'GRÁFICAS IMPRESORES S.A.S.**

**JAIR ALCIDES JOVEL
ERICA PAOLA HIDALGO**

**Anteproyecto de grado presentado como requisito para obtener el título de
Administrador de Empresas.**

**Asesor:
ELIZABETH MURILLO LÓPEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
2. OBJETIVOS.....	17
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
2.2 ESPECÍFICOS.....	17
3. JUSTIFICACIÓN.....	18
3.1 TEÓRICA.....	18
3.2 METODOLÓGICA.....	18
3.3 PRÁCTICA.....	19
4. MARCO REFERENCIAL.....	20
4.1 ESTADO DEL ARTE.....	20
4.1.1 Referentes nacionales.....	20
4.1.2 Referentes internacionales.....	28
4.2 MARCO TEÓRICO.....	31
4.2.1 Planeación estratégica.....	31
4.2.2 Mejoramiento continuo.....	33
4.2.3 Administración de Recursos Humanos.....	34
4.2.4 Procesos de la gestión humana.....	36
4.2.5 Gestión de calidad.....	42
4.2.6 Certificación de calidad.....	46
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	46
4.3.1 Alineamiento Estratégico.....	46
4.3.2 Calidad.....	47
4.3.3 Capacidad Organizacional.....	47
4.3.4 Estrategia empresarial.....	48

4.3.5	Mapa estratégico	48
4.3.6	Objetivo estratégico.....	49
4.3.7	Ventaja competitiva	49
4.3.8	Visión estratégica	49
4.4	MARCO LEGAL	50
4.4.1	Ley 905 de 2004.....	50
4.4.2	Ley 1258 de 2008.....	50
4.4.3	Ley 1266 DE 2008 - Habeas Data.....	52
4.4.4	COSO III	54
4.4.5	Normas relacionadas con las empresas litográficas.....	57
4.5	MARCO ESPACIAL	58
4.6	MARCO TEMPORAL	60
4.7	MARCO CONTEXTUAL	60
5.	DISEÑO METODOLÓGICO	63
5.1	TIPO DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	63
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	63
5.3	FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	64
5.3.1	Fuentes primarias.....	64
5.3.2	Fuentes secundarias	65
5.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	65
5.4.1	Observación documental	65
5.4.2	Entrevistas estructuradas.....	66
5.5	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	66
5.5.1	Análisis documental	66
5.5.2	Análisis de entrevista	67
6.	DESARROLLO.....	68
6.1	SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	68
6.1.1	Resultados de la evaluación a los colaboradores.....	70
6.1.2	Encuesta a directivos	79
6.2	ASPECTOS QUE SE DEBEN TENER PRESENTES EN EL PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, A PARTIR DE LA NORMA ISO 9001:2015.....	83
6.2.1	Contratación de personal.....	84

6.2.2	Descripción de cargos.....	90
6.2.3	Proceso para el reclutamiento y selección de personal.....	104
6.2.4	Diseño de inducción para los colaboradores contratados	110
6.2.5	Incentivos y beneficios	114
6.2.6	Cronograma de capacitación y entrenamiento.....	116
6.2.7	Evaluación del desempeño	119
6.2.8	Planes de acción	125
6.2.9	Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	126
6.3	ESTUDIO ECONÓMICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS 136	
7.	CONCLUSIONES	146
8.	RECOMENDACIONES.....	147
9.	BIBLIOGRAFÍA	148
10.	ANEXOS	154

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Definición de Gestión Humana	35
Cuadro 2. Procesos de Gestión Humana por autor	36
Cuadro 3: Trilogía de Juran.....	43
Cuadro 4. Descripción de cargos y funciones	69
Cuadro 5. Funciones de los entrevistados	70
Cuadro 6. Principales factores que se deben mejorar según la encuesta	84
Cuadro 7. Competencias – Colaboración.....	85
Cuadro 8. Competencias - orientación al cliente.....	85
Cuadro 9. Competencias – Comunicación	86
Cuadro 10. Competencias – Franqueza, confiabilidad, integridad	86
Cuadro 11. Competencias - profundidad en el conocimiento de los productos	87
Cuadro 12. Competencias - Iniciativa-autonomía	87
Cuadro 13. Competencias - Trabajo en equipo.....	88
Cuadro 14. Competencias - Calidad de trabajo	89
Cuadro 15. Competencias - Habilidad analítica	89
Cuadro 16. Competencias – Liderazgo	90
Cuadro 17. Valores de cada uno de los instrumentos	105
Cuadro 18. Motivos de rechazo en una entrevista	106
Cuadro 19. Preguntas para la entrevista de selección.....	108
Cuadro 20. Registro de Evaluación	109
Cuadro 21. Lista de temas a nivel organizativo.....	110
Cuadro 22. Lista de temas a nivel específico	111
Cuadro 23. Hoja de Registro.....	112
Cuadro 24. Evaluación de la Inducción	113
Cuadro 25. Proceso de entrega de Beneficios	115
Cuadro 26. Encuesta de Satisfacción.....	116
Cuadro 27. Cronograma de Capacitación.	118
Cuadro 28. Escala de calificación para formato de evaluación de desempeño... ..	120
Cuadro 29. Evaluación del desempeño – Administradora	121
Cuadro 30. Evaluación del desempeño – Oficios Varios	122
Cuadro 31. Evaluación del desempeño – Cajera.....	123
Cuadro 32. Evaluación del desempeño – Contadora.....	124
Cuadro 33. Guía para los planes de acción	125
Cuadro 34. Evaluación inicial de estándares mínimos para el SG-SST.....	127
Cuadro 35. Plan de trabajo anual	131
Cuadro 36. Inversión proyectada para el plan de mejoramiento	136

Cuadro 37. Parámetros financieros básicos	136
Cuadro 38. Inversión inicial	137
Cuadro 39. Proyección para gastos operativos del plan.....	138
Cuadro 40. Descripción de la nómina básica	138
Cuadro 41. Descripción de la nómina básica	139
Cuadro 42. Inversión total	140
Cuadro 43. Cuantificación de beneficios	140
Cuadro 44. Relación costo – beneficio (sin financiación).....	141
Cuadro 45. Relación costo – beneficio (con financiación)	141
Cuadro 46. Financiación.....	141
Cuadro 47. Amortización préstamo.....	142
Cuadro 48. Estado de pérdidas y ganancias sin financiación	142
Cuadro 49. Estado de pérdidas y ganancias con financiación	143
Cuadro 50. Flujo de caja sin financiación	144
Cuadro 51. Flujo de caja financiero	144
Cuadro 52. Indicadores económicos.....	145

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Apoyo y pleno compromiso de los directivos para satisfacer	71
Gráfico 2. competencias, formación, habilidades y experiencia que debe	72
Gráfico 3. Concientización de como su trabajo contribuye al logro de objetivos	72
Gráfico 4. comunicación que mantiene la organización con usted.....	73
Gráfico 5. método que permite evaluar sus competencias	74
Gráfico 6. Se siente a gusto en su puesto de trabajo	74
Gráfico 7. Está de acuerdo en trabajar sin tener un entrenamiento formal.....	75
Gráfico 8. Le gusta lo que hace.....	76
Gráfico 9. percepción tiene de la calidad de su trabajo	76
Gráfico 10. consciente de los riesgos de su trabajo	77
Gráfico 11. está recibiendo enseñanza mientras desarrolla sus labores	78
Gráfico 12. percepción tiene de la remuneración	78
Gráfico 13. Ambiente de control	79
Gráfico 14. Administración de riesgos.....	80
Gráfico 15. Actividades de control.....	81
Gráfico 16. Información y comunicación	82
Gráfico 17. Supervisión.....	83

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. COSO 2013.....	56
Figura 2. Organigrama de la empresa O'Gráficas Impresores S.A.S.....	62
Figura 3. Cumplimiento de estándares mínimos del SG-SST.	130
Figura 4. Estructura básica del sistema de gestión basada en el ciclo PHVA	135

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Encuesta dirigida a los colaboradores	154
Anexo 2. Parámetros de evaluación de la entrevista	156

INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial existen múltiples modelos de mejora continua, la mayoría apuntan hacia la calidad de los productos o servicios. Fue así como se pudo identificar la necesidad de la empresa O'Gráficas Impresores S.A.S., de realizar un plan de mejoramiento estratégico en el área de Recursos Humanos, que a su vez permita obtener la certificación de calidad, según la norma ISO 9001:2015¹. Esto con el propósito de potencializar la contribución de las personas a la organización, lo que finalmente traerá como resultado un incremento en la competitividad de la empresa en el sector gráfico. Por consiguiente, a través del presente trabajo se plantean consideraciones que se deben tener en cuenta para su implementación y posterior gestión.

Actualmente, existe una necesidad apremiante de implementar programas de mejora dentro de las organizaciones, acorde a las exigencias del mercado, las cuales se incrementan diariamente a causa de la globalización y los grandes avances tecnológicos. Para ello, es fundamental que las empresas se aprovisionen de excelentes Recursos Humanos, capaces de adoptar y liderar el cambio, con una visión y adaptación correcta, respecto a las expectativas de la organización.

De acuerdo con el concepto de diferentes autores, se puede definir un sistema de calidad, como un mecanismo de regulación para la gestión en la organización, esto con relación a la calidad de los servicios o productos suministrados. Es decir, regula actividades como: la rentabilidad de las operaciones, satisfacción de los clientes y la economía de los procesos.

Por tanto, el concepto de Calidad Total, según Aguilera², involucra ideas como: (i) complacer las insuficiencias y esperanzas de los usuarios, bien sean externos o internos; (ii) la responsabilidad de la dirección de la organización con el método que se proyecta efectuar; (iii) la utilización de la idea a cada uno de los procesos de la compañía y no solo al servicio o producto; (iv) la utilización de herramientas y principios para mejorar constantemente el sistema.

¹ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Norma Internacional ISO 9001. 4 ed. Ginebra: ISO, 2015.

² AGUILERA, J. Modelos de mejora continua en las empresas [en línea]. Gestipolis, 26 de junio de 2009. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/mejora-continua-empresas/>

Teniendo en cuenta lo anterior, se define como calidad total a la continua mejora de una compañía, tomando la organización desde una perspectiva holística donde cada empleado, desde el funcionario del más bajo nivel jerárquico, hasta el director general, se encuentran involucrados con los objetivos empresariales y su perfeccionamiento.

Entonces, el mejoramiento estratégico se convierte en una estrategia que vincula una serie de programas de acción, los cuales deben contar con recursos para lograr objetivos integrales dentro de la empresa. En relación con la Norma ISO 9001:2015, la Organización Internacional de Normalización, afirma que el precepto, basado en procesos, es definido de la siguiente manera:

De este modo, esta norma internacional, fomenta el acogimiento de una perspectiva basada en métodos, la cual, ejecuta y perfecciona la efectividad de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de incrementar el agrado del consumidor por medio de la realización de sus requisitos. Esto contribuye para que cierta compañía pueda desempeñarse de manera óptima, para lo cual debe tramitar y estipular una gran cantidad de actividades coherentes entre sí. De tal modo que se debe realizar, una función o un conjunto de funciones que hace uso de los recursos, y que se tramita con la intención de aprobar que los elementos de entrada, los cuales se conviertan en productos. Continuamente el resultado de un procedimiento implica directamente el componente de ingreso del proceso que le sigue. El uso de un sistema de procesos al interior de la compañía, unido con la interacción e identificación de estos métodos, así como su planeación, son necesarios para que se produzcan los resultados deseados, a esto puede llamarse como enfoque basado en procesos³.

Con respecto a lo anterior, Aguilera⁴ afirma que en la actualidad existe una notable difusión e importancia en el mundo empresarial, en conceptos relacionados con el sistema de gestión de calidad. Por consiguiente, la idea de perfeccionamiento no es un fenómeno reciente, sino que siempre ha estado presente en las metodologías, ya que estas buscan obtener buenos resultados y posibilidades de apreciar la satisfacción de los procesos. No obstante, en la actualidad el tema de la calidad se presenta como un elemento vital para las empresas, es decir, no es algo que se busque, sino que se debe tener.

Retomando la norma ISO 9001:2015, y abarcándola desde la perspectiva que presenta la *International Organization for Standardization*, ésta es capaz de

³ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Op Cit.

⁴ AGUILERA, J. Op Cit.

emplearse en todos los procesos, a partir de la metodología del ciclo PHVA, que se conforman de las etapas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, estas consisten principalmente en:

Planificar: plantear las metas e indicaciones que se necesitan para obtener resultados conforme las exigencias del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: hacer el seguimiento y la evaluación de cada proceso y producto, según políticas, metas y características para el producto, también permite dar detalles acerca de los resultados.

Actuar: identificar las tareas para avanzar en el desempeño de los procesos⁵.

De acuerdo con lo anterior, el programa de mejoramiento estratégico, que se pretende diseñar para el área de Recursos Humanos de O'Gráficas Impresores S.A.S. para su posterior implementación y gestión, trae consigo cambios determinantes en cuanto a la manera de dirigir y administrar la compañía.

⁵ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Op Cit.