

PROYECCIÓN DE UNA ACTUALIZACIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
PARA LA EMPRESA INDUMUEBLES HERNÁNDEZ BASADO EN LA VERSIÓN 2015 DE
LA NORMA ISO 9001

CRISTIAN CAMILO ROBLES PEÑA

WILMER RIAÑO MARTINEZ

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BOGOTÁ 2018

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

PROYECCIÓN DE UNA ACTUALIZACIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
PARA LA EMPRESA INDUMUEBLES HERNÁNDEZ BASADO EN LA VERSIÓN 2015 DE
LA NORMA ISO 9001

CRISTIAN CAMILO ROBLES PEÑA

WILMER RIAÑO MARTINEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA
EN GERENCIA BAJO LA MODALIDAD DE MONOGRAFÍA

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
BOGOTA 2018

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, septiembre de 2018

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del trabajo la fundamentación se realizó bajo la línea de investigación del **desarrollo económico y la calidad de vida**, tomando algunos de sus componentes como la filosofía, la economía y la sociedad y sus interacciones tanto dentro como fuera de la empresa con el fin de que se mejoren las condiciones y el entorno laboral de los interesados en esta, si Indumuebles Hernández presenta un crecimiento como compañía con la ayuda de este trabajo investigativo, la calidad de vida de sus stakeholders va a mejorar.

NÚCLEO PROBLEMÁTICO

Las normas están creadas para que de ser cumplidas mejoren las condiciones de cualquier entorno, por tanto la norma ISO 9001 versión 2015 cuenta con herramientas que mejoran la calidad y certifican los procesos de una compañía, su adopción hace parte de una interacción entre todos los integrantes de la empresa, tanto los empleados como los directivos pues de otra manera no sería posible conseguir llevar a cabo un buen sistema de gestión, al tratarse de una decisión de la alta gerencia y el compromiso de los empleados el trabajo se basa en el **control y gestión de las organizaciones** que constituye en una herramienta de apoyo para obtener diagnósticos que lleven a una toma de decisiones con mayor efectividad a fin de que se mejoren los procesos y se cumplan los objetivos, la investigación pretende transmitir este diagnóstico que ayude a la gerencia de la compañía a tomar las decisiones correctas para recertificarse en la norma ISO 9001 en su más reciente versión.

AGRADECIMIENTOS

A todo el grupo de trabajo de la empresa INDUMUEBLES HERNANDEZ en cabeza de su gerente Don Manuel Hernández, por prestar toda la colaboración e información para la realización de nuestro trabajo, siempre con la mejor disposición para darnos a conocer su empresa y los beneficios que ha traído a él y todos lo que lo apoyan.

Al cuerpo de docentes de la universidad la gran Colombia que nos brindaron las herramientas académicas y humanas para poder afrontar la realización de este trabajo y en adelante el desempeño profesional que nos convertirán en mejores personas al paso del tiempo.

Sin duda el máximo agradecimiento para nuestras familias que día a día reúnen sus esfuerzos para darnos el máximo apoyo en cada paso que damos en el camino de nuestra Profesión.

Contenido

Contenido

INTRODUCCIÓN	9
Planteamiento del problema.....	11
Justificación.....	12
Antecedentes	13
OBJETIVO.....	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
MARCO DE REFERENCIA	17
Marco Teórico.....	17
Marco Contextual.....	26
METODOLOGÍA	30
DESARROLLO	32
Diagnóstico del estado actual del sistema de gestión de calidad de la empresa con base en la versión 2015 de la norma NTC ISO 9001.....	32
Procesos que debe implantar el sistema de gestión de calidad para la empresa con base en la versión 2015 de la norma NTC ISO 9001.....	43

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Indicadores de gestión para monitorear el SGC basado en la norma ISO 9001 versión 2015.....	50
Conclusiones	59
Recomendaciones.....	61
Bibliografía	62

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Lista de tablas

Tabla 1	Tabla comparativa de la norma ISO 9001 versiones 2008 a 2015.....	25
Tabla 2	Cuestionamientos para evaluar el contexto de la organización	33
Tabla 3	Cuestionamientos para evaluar el liderazgo en organización	34
Tabla 4	Cuestionamientos para evaluar la planificación en la organización	35
Tabla 5	Cuestionamientos para evaluar los soportes en la organización	36
Tabla 6	Cuestionamientos para evaluar las operaciones en la organización	37
Tabla 7	Cuestionamientos para evaluar el desempeño en la organización	39
Tabla 8	Cuestionamientos para evaluar las mejoras en la organización	41
Tabla 9	Indicador Efectividad de cotizaciones.	51
Tabla 10	Indicador proceso de licitaciones	52
Tabla 11	Indicador efectividad de ventas en el procesos comercial	52
Tabla 12	Indicador control de PQR'S por trimestre	53
Tabla 13	Indicador de productos entregados a tiempo	53
Tabla 14	Indicador de fallo de proveedores y total de proveedores	54
Tabla 15	Indicador administrativo y financiero.	55
Tabla 16	Indicador clima organizacional.....	55
Tabla 17	Indicador cobertura de capacitación.	56
Tabla 18	Indicador de evaluación de desempeño.	56
Tabla 19	Indicador de proceso de mejora.	57

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Modelo de Gestión de Calidad UAMCAV	14
Ilustración 2 Representación esquemática de los elementos de un proceso	21
Ilustración 3 Representación de la estructura de la norma ISO 9001 con el ciclo PHVA	22
Ilustración 4 Grafico del diagnóstico general del estado actual de la norma NTC ISO 9001 versión 2015.....	42
Ilustración 5 Mapa de procesos adoptado por Indumuebles Hernández basado en el sistema de gestión de calidad ISO 9001 versión 2008.....	45
Ilustración 6 Mapa de procesos diseñado para Indumuebles Hernández basado en el sistema de gestión de calidad ISO 9001 versión 2015.....	47

Resumen

Trabajando en el desarrollo de las capacidades de un gerente en el momento de llegar al alcance de los objetivos de una compañía, el presente trabajo busca aplicar una de las tantas herramientas generadoras de valor agregado a una compañía como lo son los sistemas de gestión de calidad, y para el caso particular el sistema basado en la versión 2015 de la norma NTC ISO 9001 la cual es reconocida por ser el estándar internacional en cuanto a calidad de una empresa se refiere, la aplicación se plantea en forma del diseño del sistema el cual tendrá como foco una empresa Colombiana dedicada al diseño, elaboración, transporte e instalación de todo tipo de mobiliario corporativo llamada Indumuebles Hernández constituida en el año 1986.

Palabras clave: Gestión, Calidad, Valor agregado, ISO 9001, Gerencia, Compañía

Abstract

Working in the development of the capabilities of a manager at the time of reaching the objectives of a company, the present work seeks to apply one of the many tools that generate added value to a company, such as quality management systems. , and for the particular case the system based on the 2015 version of the NTC ISO 9001 standard which is recognized as the international standard in terms of quality of a company, the application is presented in the form of the design of the system which will focus on a Colombian company dedicated to the design, development, transportation and installation of all types of corporate furniture called Indumuebles Hernández, established in 1986.

Keywords: Management, Quality, Added value, ISO 9001, Company

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de una compañía depende de las decisiones que se tomen día a día desde la gerencia, y es esta misma la encargada de desenvolver en la empresa las metodologías más efectivas que lleven al alcance de los objetivos, obteniendo los mejores resultados a fin de que la empresa crezca en todo momento, y es allí donde aparece el concepto base de este trabajo, la calidad, que entendida como “la filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto superación y perfeccionamiento continuo” (Chiavenato, 2002, pág. 690) es el término que se busca ahondar basado en el estándar internacional ISO.

ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (ICONTEC, 2015) que busca establecer la normatividad para llevar a cabo la organización de una empresa de manera que se optimicen sus resultados. La norma ISO 9001 en su versión 2015 que se basa en el ciclo de procesos PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) y se encuentra como una óptima decisión estratégica que busca mejorar el desempeño global de la organización.

La norma ISO 9001 en su versión 2015 se plantea como una estrategia productiva para la empresa **Indumuebles Hernández**, empresa dedicada al diseño, elaboración y distribución de mobiliario corporativo y asesoramiento, ejecución y desarrollo de proyectos que soliciten un entorno amigable para los espacios de trabajo, razón por la cual la calidad de sus productos debe estar garantizada.

Para alcanzar la actualización de la norma ISO 9001 a su versión 2015 se plantea la elaboración de una proyección hacia la actualización del sistema de gestión de calidad el cual se enfoca en diagnosticar el estado de los componentes actuales que adopta la empresa con la

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

versión 2008 de la norma e identificar los faltantes para alcanzar los requerimientos de la versión reciente.

Otro aspecto importante para la proyección hacia la actualización es la valoración de los procesos adoptados por la compañía y la formulación de un nuevo mapa de procesos que muestre una relación sujeta a la norma actualizada.

Al ser la gerencia la responsable del crecimiento de la empresa, esta debe evidenciar con algún instrumento de medición los avances que tenga la misma, así que se plantea la formulación de indicadores que apoyen el control de los resultados, y evidenciar la importancia de los indicadores que entendiéndose como lo plantea (Restrepo de ocampo, Estrada Mejia, & Ramirez Aristizabal , 2007) “El sistema de indicadores de gestión son el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes”(pág. 384), ellos miden el comportamiento de las medidas adoptadas y evidencian si los resultados son positivos para la empresa.

Planteamiento del problema

Indumuebles Hernández actualmente cuenta con un sistema de gestión de calidad basado en la norma ICONTEC ISO 9001, que se encuentra certificado en la versión 2008, versión que lleva 10 años en el mercado y ya cuenta con una versión actualizada en el año 2015, por tanto, los procesos y las metodologías utilizadas actualmente están obsoletas para cumplir con el fin de brindar calidad a los productos ofrecidos al mercado. además como se dicta en las recomendaciones generadas por el ICONTEC para las organizaciones titulares de la certificación ICONTEC ISO 9001 versión 2008 “La fecha de expiración de los certificados con la norma ISO 9001:2008 expedidos durante el periodo de transición tendrán como fecha de vencimiento la fecha de finalización del periodo de transición, es decir 2018-09-22” (ICONTEC, 2015-10), se observa que la fecha para la expiración está cercana y se corre el riesgo de perder la certificación y con ello las ventajas que trae para la empresa contar con el respaldo de la norma internacional.

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Justificación

Proyectar una actualización para el sistema de gestión de calidad de la empresa Indumuebles Hernández ayuda a entender el funcionamiento de una compañía saliéndose del concepto netamente teórico e introduciendo conocimientos gerenciales a la práctica, dado que la gerencia es la encargada de encaminar este tipo de iniciativas para incrementar el valor de su compañía.

Indumuebles Hernández está en la búsqueda de la actualización de su sistema de gestión de calidad a la última versión (2015) para evitar que se pierda su sello de calidad obtenido con la adopción de la norma ISO 9001 versión 2008 por tanto es necesario modificar las metodologías con las que se viene trabajando actualmente en la compañía y diseñar un plan de calidad que permita generar nuevos parámetros a los procesos productivos y administrativos y que el sistema de gestión de calidad logre alcanzar los objetivos propuestos por la organización estableciendo además valor agregado que genera una participación mayor en los mercados tanto locales como extranjeros, siguiendo la visión que maneja la empresa.

La forma de actualizar el sistema de gestión de calidad de la empresa es en principio conocer cómo se maneja la empresa, sus procesos y el estado actual de su sistema de gestión de calidad además de identificar en qué aspectos la empresa presenta deficiencias en concordancia con la norma actualizada, esto con el fin de dar un diagnóstico que permita el establecimiento de nuevos procesos que se ajusten a la norma.

La generación de indicadores permite que el control de la eficiencia del sistema de gestión de calidad sea evidente en una compañía y al mismo tiempo permiten que se puedan tomar decisiones estratégicas con base en los resultados que arrojen, todo en beneficio de la compañía

Antecedentes

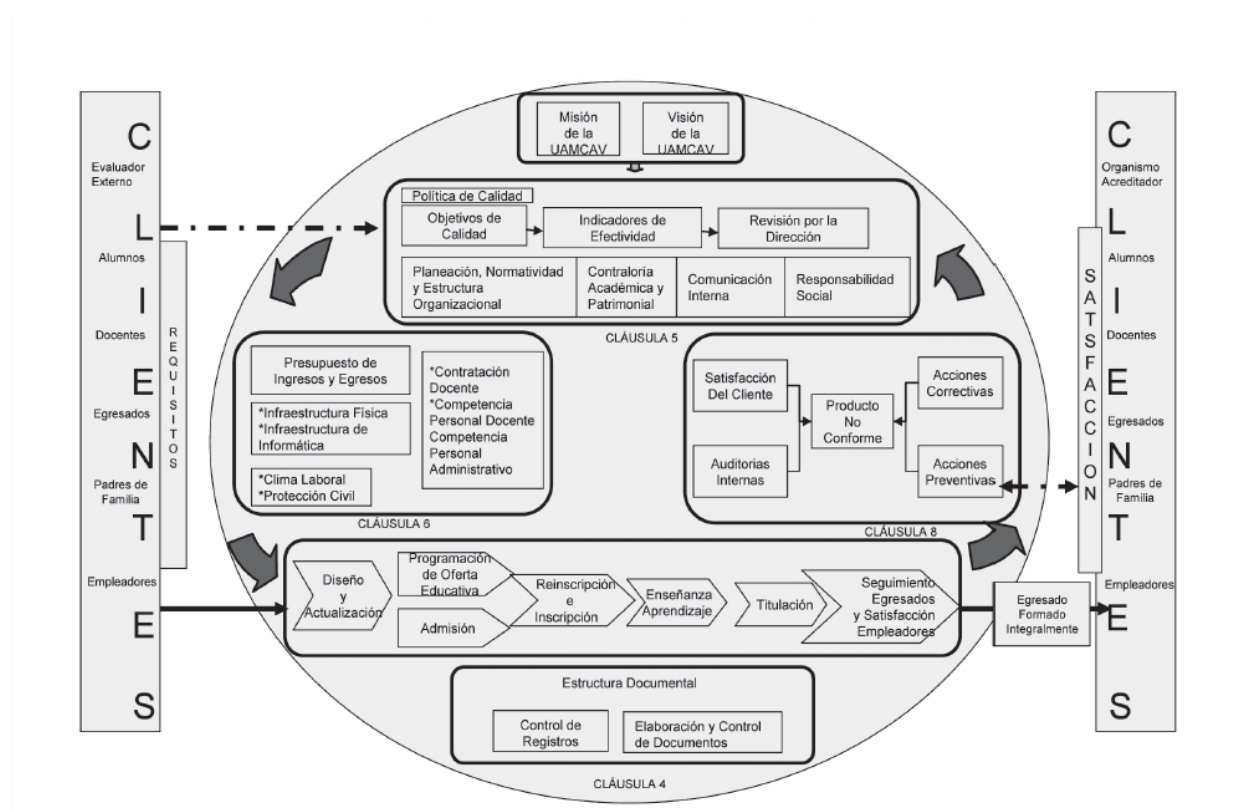
Para poder implementar una norma de gestión de calidad, es necesario intervenir en cada uno de los campos de la organización analizando sus condiciones y afectaciones y definir las variaciones al concepto de calidad. En el artículo “La calidad total en la empresa moderna” de la revista perspectivas, del autor López Gumucio, Ricardo nos muestra como la calidad puede estar asociada a la satisfacción recibida por un bien o servicio en relación a las necesidades del consumidor dadas las características de seguridad, fiabilidad al servicio prestado. Por otro lado también se puede tomar la calidad como la “eficacia en la fabricación del producto o en la prestación del servicio”(2005). Con el cual se exponen varios de los conceptos dados por autores reconocidos en la historia que han dado su aporte significativo al concepto de calidad dentro de las organizaciones y que además ayuda a percibir una concepción clara del objetivo de la gestión de calidad para la empresa a la cual se le va a diseñar el sistema de gestión de calidad dada las nuevas normas técnicas para su ejecución.

La calidad no solo es importante en empresas dedicadas a la producción de nuevos productos, este valor agregado viene dado para cualquier tipo de actividad por tanto aplica tanto para productos como para servicios, y esto tiene evidencia en la investigación realizada por los autores Lavín Verástegui, Pedraza Melo, & Álvarez Herrera (2008), en la que se plantea un sistema de gestión de calidad enfocado a la enseñanza y el aprendizaje en dependencias de educación superior específicamente en la Unidad Académica Multidisciplinaria de comercio y administración victoria (UAMCAV) que es una dependencia de educación superior de la Universidad Autónoma de Tamaulipas en México, aquí el objetivo es presentar un modelo de Gestión de calidad y los componentes que lo constituyen, así difundir en la comunidad académica la experiencia de la institución y los beneficios obtenidos, en la investigación se toma

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

al alumno como el eje central pero se incorporan todos los factores que participan en la institución, tal como lo sugiere la norma ISO 9001:

Ilustración 1 Modelo de Gestión de Calidad UAMCAV



Fuente: (Lavín Verástegui, Pedraza Melo, & Álvarez Herrera, 2008)

En el modelo se evidencia relaciones que parecería no tener vinculo en las universidades actuales como lo son las relaciones de los padres de familia con la universidad y se plantea esta como crucial para el proceso de retroalimentación del sistema de gestión, pues son ellos quienes pueden comunicar el grado de satisfacción que tienen al ver a su hijo graduado y ejerciendo su profesión, al mismo tiempo que pueden retroalimentar el sistema para las correcciones del caso y la mejora continua.

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Otro de los denominados clientes dentro del modelo y de gran importancia son los egresados a los cuales se plantea realizar un monitoreo y verificar la satisfacción por medio de los empleadores y así conocer las expectativas necesidades sugerencias y demás observaciones para mejorar la realización del servicio.

Finalmente se propone en el modelo la utilización de Herramientas para medir la satisfacción del cliente como lo es SERVQUAL el cual es uno de los instrumentos válidos para medir la percepción del cliente del servicio, y la investigación concluye con resultados positivos tras la implementación del modelo, por nombrar algunos la UAMCAV tiene el 100% de sus programas académicos de licenciatura acreditados como programas de calidad, y de los egresados del 2008 tres de ellos obtuvieron los 3 primeros lugares a nivel nacional en la carrera de contador público, demostrando así la importancia y beneficios de adoptar un sistema de gestión de calidad.

Otro de los sectores en los cuales los sistemas de gestión de calidad tienen cabida y resultados positivos es en la industria de la salud, es por esto que investigadores de la ciudad de Cali (Osorio Gómez, Cruz Giraldo, & Romero Vega, 2015) evalúan el impacto del ISO 9001 en empresas dedicadas al sector salud, en este estudio se busca mostrar un panorama general de la percepción de la implementación de la norma ISO en empresas caleñas dedicadas al sector salud catalogadas con nivel de atención de mediana y alta complejidad, de las cuales encontraron en la ciudad de Cali a fecha de enero de 2011 645 entidades registradas donde aplicando filtros escogieron 37 instituciones como muestra de estudio, y para la definición de los criterios de evaluación se sintetizó en dos grupos de conceptos básicos según la norma de la siguiente manera: 1) identificación y análisis del impacto de la calidad y 2) Los grupos identificados para analizar el impacto en la competitividad, y en base a esto se dividen nuevos subcriterios de

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

evaluación. Con esto se realizaron una serie de encuestas tomando los indicadores de identificación cada uno de ellos como una pregunta con el fin de evidenciar el impacto.

Para la encuesta se utiliza la escala Likert en la que se transforman respuestas en porcentaje a respuestas en números enteros, luego de analizar los resultados de la investigación, los resultados arrojados muestran un impacto positivo en todas las IPS estudiadas después de obtener la certificación de calidad ISO 9001, y este resultado toma más importancia al conocer que en Colombia no se habían encontrado investigaciones de este tipo.

Con base en estas investigaciones que revelan una herramienta gerencial como la adaptación de sistemas de gestión de calidad se proyecta el diseño para la empresa Indumuebles Hernández con elementos teóricos que apoyen el desempeño del gerente para efectuar mejoras a los procesos además de beneficios para la empresa con la posterior implementación de una norma actualizada.

OBJETIVO

Objetivo general

- Proyectar una actualización al sistema de gestión de calidad para la empresa Indumuebles Hernández basado en la versión 2015 de la norma ISO 9001

Objetivos específicos

- Generar un diagnóstico del estado actual del sistema de gestión de calidad de la empresa con base en la versión 2015 de la norma NTC ISO 9001.
- Identificar los procesos que debe implantar el sistema de gestión de calidad para la empresa con base en la versión 2015 de la norma NTC ISO 9001.
- Formular indicadores de gestión para realizar el seguimiento al sistema de gestión de calidad basado en la versión 2015 de la norma NTC ISO 9001.

MARCO DE REFERENCIA

Marco Teórico

La Organización Internacional de Normalización (ISO), es una federación mundial encargada de realizar la normalización de normas internacionales, en ella se establecen comités técnicos según la dependencia y con la representación pertinente de sus miembros se evalúan y establecen las normas, según (Monterroso, 2003) el objetivo de la creación de estos estándares internacionales es el de facilitar el comercio internacional, promover el desarrollo de la cooperación de diferentes actividades (tecnológicas, científicas, intelectuales, económicas todo a través de la estandarización.

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Dentro de la familia de las normas ISO, se hace alusión en este trabajo a las normas de la pertenecientes al ISO 9000, las cuales establecen los principios de calidad en empresas, además pretenden mantener la uniformidad y el carácter predecibles del producto, en referencia a (Carro Paz & Gonzalez Gomez, 2012, pág. 6), las normas de la familia ISO 9000 de mayor competencia en la calidad de las empresas son con su definición las siguientes:

- ISO 9000, que describe los conceptos de un sistema de calidad y define los términos fundamentales usados en la familia ISO 9000.
- ISO 9001, esta describe los requisitos de un sistema de gestión de calidad con el cual una organización busca evaluar y demostrar que sus productos cumplen los requisitos de los clientes.
- ISO 9004, esta proporciona orientación hacia la mejora continua, y se usa para mejorar el desempeño de la organización.
- ISO 19011, en la cual se establece la orientación para la realización de auditorías de sistemas de gestión de calidad o ambientales.

Sistema de gestión de calidad

Para (Silva Romero, 2014, pág. 380) “un sistema de gestión de calidad se puede describir como: los procesos, el personal, responsabilidades, funciones, autoridades, lineamientos, estándares, leyes, documentación y recursos de una organización, los cuales interactúan de manera coordinada como un sistema, el cual es dirigido y controlado con el propósito de contribuir en la eficiencia y efectividad de la organización en el logro de sus objetivos en materia de calidad.” y dentro de las ventajas que presentaría una organización al momento de adoptar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 están:

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

- La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esto según la misma norma (ICONTEC, 2015).

Principios de la norma ISO 9001 2015

La NTC ISO 9001 versión 2015 se basa en siete principios que estructuran el actuar de las empresas para alcanzar el estándar de calidad y de esta forma dar fe de que los productos o servicios ofrecidos cuentan con procedimientos avalados y confiables para beneficio del cliente, los principios son:

Enfoque al cliente

Consiste en pensar en cada procedimiento en el aumento de la satisfacción del cliente, los requisitos del cliente deben tener un control para así satisfacerlos y cumplirlos, se han de considerar los riesgos y las oportunidades que puedan ver comprometida la conformidad de los productos y servicios y la capacidad de aumentar la satisfacción(ICONTEC, 2015, pág. 4)

Liderazgo

La empresa que adopte la norma desde la alta dirección debe demostrar el liderazgo y compromiso con el sistema de gestión de calidad, tiene la obligación y responsabilidad de rendir cuentas del desempeño del sistema de gestión, adoptando en la compañía una política de calidad y unos objetivos que proporcionen la misma verificando que sean compatibles con el contexto de

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

la organización, debe comunicar la importancia del sistema de gestión de calidad, cada miembro de la organización debe trabajar en pro de la calidad y la mejora continua, al establecer roles los líderes deben estar comprometidos a dirigir y apoyar a las personas en la eficacia del sistema de gestión de calidad (ICONTEC, 2015, pág. 4)

Compromiso de las personas

El compromiso y la competencia de las personas que hacen parte de la organización han la procurar generación de valor para alcanzar los objetivos de la calidad, para esto es determinante que desde la dirección se informe de manera eficaz a los colaboradores las políticas de calidad y las formas para alcanzarlos y del mismo modo los incentivos personales y corporativos que se obtendrán por el alcance de estos, de esta forma incentivar el trabajo de los miembros de la compañía(ICONTEC, 2015)

Enfoque a procesos

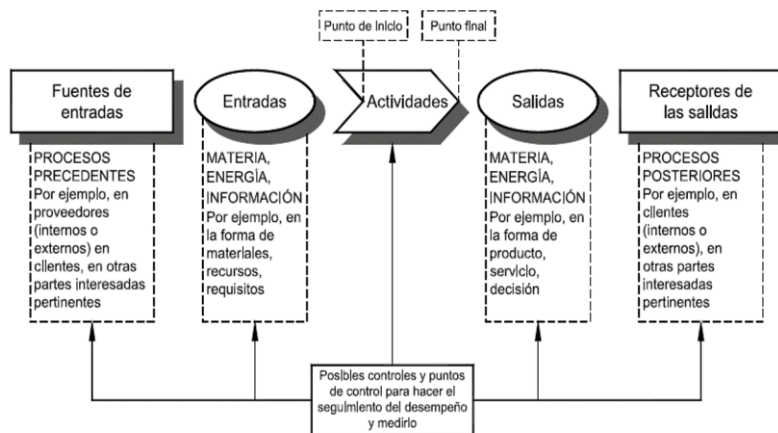
El enfoque a procesos implica llevar los procesos a una gestión sistemática con el fin de que sus interacciones alcancen los resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización, la gestión de procesos y el sistema en su conjunto pueden ser alcanzados con el apoyo del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y con un enfoque global de pensamiento basado en riesgo dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir los resultados no deseados.

El enfoque a procesos permite la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos considerando en los procesos la generación de términos de valor agregado, buscando el logro del desempeño eficaz de los procesos y todo con la manera eficaz de evaluarlos basados en datos y la información dada por la realización de los mismos.

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Los procesos según la norma ISO 9001 así como sus interacciones se pueden representar en la siguiente figura:

Ilustración 2 Representación esquemática de los elementos de un proceso



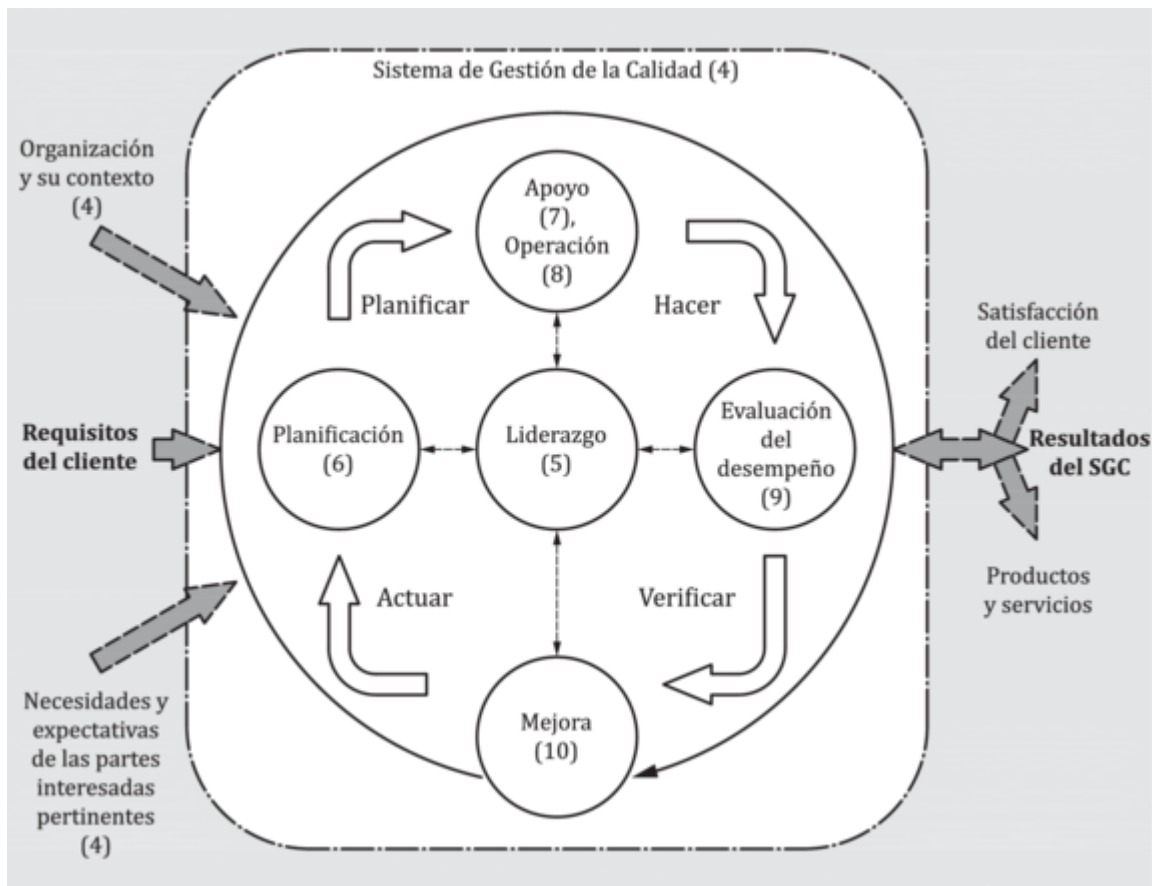
Fuente (ICONTEC, 2015)

Ciclo PHVA

El ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar y Actuar) se pueden aplicar al sistema de gestión de calidad y esto se puede verificar de manera más clara en la siguiente ilustración.

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Ilustración 3 Representación de la estructura de la norma ISO 9001 con el ciclo PHVA



Fuente (ICONTEC, 2015)

Los componentes del ciclo son:

Planificar: establecer los objetivos del sistema, sus procesos y los recursos para generar y proporcionar los resultados de acuerdo con los requerimientos de los clientes y las políticas adoptadas por la organización identificando y abordando riesgos y oportunidades.

Hacer: implementar lo planificado

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Verificar: realizar el debido seguimiento y medición de los procesos, productos y servicios resultantes con respecto a las políticas, los objetivos los requisitos y actividades planeadas e informas sobre los resultados obtenidos.

Actuar: realizar las acciones necesarias para mejorar el desempeño(ICONTEC, 2015, pág. IV)

Pensamiento basado en Riesgo

La norma ISO 9001 en versiones anteriores ha contado con el concepto del pensamiento basado en riesgo lo cual incluye llevar a cabo las acciones que prevengan o eliminen las no conformidades, así como analizar las posibles no conformidades que ocurran.

Las organizaciones necesitan planificar e implementar acciones que aborden los riesgos y las oportunidades para aumentar la eficacia del sistema de gestión de calidad alcanzando mejores resultados y primordialmente evitando resultados negativos.(ICONTEC, 2015, pág. V)

Mejora

La organización debe determinar planificar seleccionar todas las oportunidades de mejora para implementar las acciones necesarias para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del mismo, estas acciones incluyen la mejora de los productos y servicios pensando en las expectativas futuras, la corrección y la prevención de efectos no deseados y la mejora en el desempleo que lleve a la eficacia del sistema de gestión de calidad(ICONTEC, 2015, pág. 22)

Toma de decisiones basado en la evidencia

Dentro de la organización es la toma de las decisiones el pilar principal que asegura elevar el éxito de la misma, por lo tanto que esto implica un grado de incertidumbre debido a la

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

cantidad y calidad de la información, por tanto es importante ver las relaciones de causa y efecto que genera el análisis de los datos y las evidencias tanto de los procesos, del sistema de gestión de calidad y el entorno externo de la organización a fin de mejorar los procesos de toma de decisiones aumentando la capacidad de revisar y cuestionar las opiniones y decisiones (García Avendaño & Espinel García , 2016)

Gestión de las relaciones

La gestión de las relaciones dentro de la organización hace necesario que se identifiquen todas las partes interesadas como lo son los proveedores, socios, clientes, inversionistas, empleados y la sociedad en su conjunto así como su relación con la organización y de estas realizar un análisis que priorice las relaciones que deben ser gestionadas con mayores recursos, esto implica compartir información y conocimientos con los interesados, medir el desempeño y proporcionar una retroalimentación para incentivar la mejora, colaboración entre la empresa y los interesados y fomentar y reconocer los logros, de esta forma tener el control de los allegados a la organización para con ellos afianzar la calidad y mejorar las expectativas de la compañía (Gonzalez, 2015)

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Diferencia de la ISO 9001 2008 y la ISO 9001 2015

La actualización de la norma ISO 9001 de la versión 2008 a la versión 2015 trae nuevas concepciones metodológicas que permiten realizar un sistema de gestión de calidad más integrado al enfoque de procesos que involucra todas las partes interesadas de la organización ya que en la versión anterior los clientes eran el enfoque principal. Otro de los requisitos principales es el contexto de la organización para determinar los problemas internos y externos los cuales son de valioso aporte a la consecución de los objetivos y a la dirección estratégica de la organización.

Otro de los cambios fundamentales son las acciones a evitar los riesgos, es decir se deja a un lado el concepto de acción preventiva y se enfoca en los procesos de liderazgo y planificación donde se pueden presentar este tipo de sucesos. La alta gerencia se involucra en el desarrollo de las políticas de calidad a cada proceso de la organización además de aprovechar las oportunidades de mejora que aporta esta actualización de la norma.

A continuación se relacionan los cambios significativos que presento la norma ISO 9001 en sus versiones 2008 a 2015 como parte de la identificación de los elementos estructurales significativos que permitan actualizar los procesos de la organización a la norma actual.

Tabla 1 Tabla comparativa de la norma ISO 9001 versiones 2008 a 2015

ISO 9001 2008	ISO 9001 2015	OBSERVACION
0-INTRODUCCION	0-INTRODUCCION	EN ESTOS 4 ASPECTOS LA NORMA NO PRESENTO VARIABLES
1-OBJETO Y CAMPO DE APLICACION	1-OBJETO Y CAMPO DE APLICACION	
2-REFERENCIAS NORMATIVAS	2-REFERENCIAS NORMATIVAS	
3-TERMINOS Y DEFINICIONES	3-TERMINOS Y DEFINICIONES	

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

4-SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	4-CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	ENESTE APARTE NO ES REQUISITO EL MANUAL DE CALIDAD Y LOS REGISTROS Y DOCUMENTOS DEL CONTROL DE RIESGOS Y DE DOCUMENTOS PASAN A SER INFORMACION DOCUMENTADA.
5-RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION	5-LIDERAZGO	LAS ACCIONES TIENEN EL ENFOQUE DE LIDERAZGO, LOS OBJETIVOS DEBEN VENIR CON PLANIFICACION PARA LOGRARLOS Y LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEBEN SER TRATADOS POR LA DIRECCION.
6-GESTION DE LOS RECURSOS	6-PLANIFICACION	
7-REALIZACION DEL PRODUCTO	7-APOYO	SE MANEJA AHORA LE TERMINO PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA SER MAS INTEGRAL CON TODAS LAS MODALIDADES DE EMPRESA.
8-MEDICION,ANALISIS Y MEJORA	8-OPERACIONES	LAS ACCIONES PREVENTIVAS PASAN A SER CORRECTIVAS MEDIANTE LAS NO CONFORMIDADES.
ANEXOS	9-EVALUACION DE DESEMPEÑO	
	10-MEJORA	“AQUÍ YA NO SE UTILIZA EL TERMINO DE MEJORA CONTINUA”
	ANEXOS	

Fuente: Autoría propia

Marco Contextual

Reseña histórica

fue creada en el año de 1983, aunque está legalmente constituida desde el 1 de agosto de 1986. Su creador, socio mayoritario, representante legal y gerente general es el señor Manuel Hernández. En sus comienzos, la empresa se dedicaba a fabricar algunos

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

muebles en metal como archivadores y estanterías, que no distribuía directamente.

Trabajaban con máquinas arrendadas, que eran maniobradas por su mismo dueño, Manuel Hernández, y por dos personas más. Con el paso del tiempo, Indumuebles fue incursionando en el mercado y empezó a obtener y atender consumidores finales, al mismo tiempo que continuo con los distribuidores.

Así mismo, empezó a incluir más productos dentro de su portafolio como folderamas, archivos rodantes y muebles especiales. Siguió rentando maquinaria y en la medida en que las utilidades lo permitieran, adquiriéndolas. Con el crecimiento de las operaciones de la empresa, fue aumentando el personal requerido, el cual era principalmente para producción (operarios) que no necesitaban un nivel específico de educación, aunque si fuerza física y destreza para el manejo de láminas, y alguna experiencia en la fabricación de muebles o en el manejo de maquinaria similar a la utilizada.

Fue un periodo de constante crecimiento. Con la crisis económica que sufrió Colombia en 1998, la empresa se vio en serias dificultades debido a que sus ventas descendieron, buena parte de su cartera era morosa y no disponía de un capital de trabajo suficiente para cubrir las operaciones de la empresa. En ese momento la empresa estuvo a punto de salir del mercado y dejar alrededor de 35 personas desempleadas, se obtuvo un préstamo, aunque extra bancario, que permitió a su gerente general y a las personas calificadas para la parte de administración, sobrellevar la situación financiera. La empresa, sus administradores, nunca han optado por un recorte de personal para sortear una difícil situación. A partir del año 2003, Indumuebles ha tenido un rápido crecimiento que se ha visto reflejado, entre otras cosas, en un mayor

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

reconocimiento de la empresa en el mercado, por parte tanto de los clientes como de los competidores, también en una ampliación de su cobertura a nivel nacional y a la incorporación de nuevos productos como oficina abierta, diferentes tipos de silletería, bibliotecas y todo tipo de diseños especiales en metal y en madera. En septiembre de 2007 INDUMUEBLES HERNANDEZ, fue certificada con la norma ISO 9001, que la califica como una de las empresas del sector que cumple con los estándares de calidad requeridos por nuestros clientes; así también se encuentra desarrollando el departamento de comercio exterior, con el firme propósito de exportar sus productos para el 2008. En 2010 y después de tres años de mantenimiento del SGC el mejoramiento continuo se ha hecho presente en la compañía y recibió la certificación en la versión de la ISO 9001 2008.

En el año 2011 cambió de Razón social: pasó de llamarse INDUMUEBLES HERNÁNDEZ LTDA., a llamarse INDUMUEBLES HERNÁNDEZ S.A.S., lo que le permite a la compañía una mayor participación en el mercado privado, pero sobre todo da un paso gigante en la participación de las licitaciones.

Misión

Ofrecer soluciones de amueblamiento corporativo, brindando asesoría en los proyectos y necesidades de los clientes, con un equipo de trabajo capacitado y dispuesto, suministrando siempre productos de óptima calidad.

Visión

Con recurso y capital orgullosamente colombiano, para el año 2020, estarán generando en el mercado exterior alto reconocimiento por la calidad de nuestros productos y servicios, mejorando así la calidad de vida de todos los empleados, colaboradores y en general de todos los que hacen parte de esta familia empresarial.

Política de calidad

Somos una empresa que ofrece soluciones de amueblamiento corporativo, enfocado en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, empleados, socios y proveedores; adoptando como filosofía el mejoramiento continuo de los procesos y el desarrollo de la competencia de nuestro equipo humano para seguir posicionándonos en el mercado nacional e incursionar en el mercado exterior.

Objetivos de calidad

1. Lograr un mayor grado de satisfacción de los clientes en sus necesidades y expectativas.
2. Lograr el crecimiento de rentabilidad.
3. Incrementar la eficacia del sistema de gestión de calidad a través del desempeño y la mejora de los procesos.
4. Fortalecer nuestro talento humano para hacerlo más competitivo.

METODOLOGÍA

La investigación presenta un desarrollo metodológico basado en la captación, verificación y análisis de información de la empresa Indumuebles Hernández, información que es captada utilizando una lista de chequeo realizada mediante las disposiciones de la norma NTC ISO 9001 en su versión 2015, la cual toma como obligaciones algunos ítems que la empresa debe cumplir para ser acreedor de la norma, esta lista de chequeo se aplicara al personal encargado del sistema de gestión de calidad de la compañía y la información captada se contrastara con los documentos a los que la empresa dio acceso para el desarrollo de la investigación en especial sus manuales de procesos, su sistema de gestión de calidad actual y los resultados de auditorías internas realizadas en anteriores oportunidades.

Por tratarse del acopio de información para realizar un análisis que genere un diagnóstico y formulación de nuevas técnicas en el entorno de la compañía, la investigación es de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que en la construcción de un sistema de gestión de calidad se debe establecer en estado actual de las condiciones del sistema en la compañía y como en él se manejan las disposiciones de la norma en su versión 2015.

En cuanto al método utilizado en la investigación sobre la empresa, este tendrá base en lo cualitativo, luego como lo menciona (Munarriz Irañeta , 1992) La investigación cualitativa parte de una serie de supuestos o datos, que hacen necesario un cambio en las estrategias de resolución de problemas.(pág. 102) Lo cual es una herramienta efectiva para el alcance de los objetivos planteados como la generación del diagnóstico en base al análisis de los datos arrojados por la lista de chequeo, y de la misma forma el planteamiento de los nuevos procesos.

Como la investigación tiene lugar específicamente en la compañía Indumuebles Hernández la metodología de estudio de caso la cual está definida por (Hernández Sampieri,

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Fernandez Collado , & Baptista Lucio , 2010) como “una investigación que mediante los procesos cuantitativo o cualitativo; se analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema hipótesis y desarrollar la teoría” es la metodología que permite enfatizar en la empresa como unidad para describir su caso y tomar los elementos actuales de la compañía y mejorarlos como el caso del mapa de procesos, que se modifica en base al planteado en el manual de calidad que la empresa maneja hoy en día.

En cuanto a las fuentes de información la investigación son primarias basadas en documentación de la empresa: informes de gestión, manuales de calidad, informes de auditorías, soportes de proceso, la Norma de Calidad ya implementada bajo la ISO 9001 versión 2008, también se tomara como fuente de información datos proporcionados en base a entrevistas por los directivos y empleados de la compañía.

Estos fuentes de información primaria fueron fundamentales para proponer los indicadores planteados en el trabajo, ya que con las entradas y salidas de datos se determino cuales son los métodos principales generados en el nuevo mapa de procesos planteado y con base en ellos se estructuraron los aspectos relevantes para permitir a la organización actualizarse a los cambios que presenta la ISO 9001 en su versión reciente.

DESARROLLO

Diagnóstico del estado actual del sistema de gestión de calidad de la empresa con base en la versión 2015 de la norma NTC ISO 9001.

El diagnóstico realizado a la empresa Indumuebles Hernández, en el que se identifican los aspectos significativos de la nueva versión (2015) de la norma NTC ISO 9001, los cuales se deben estandarizar para así fortalecer los diferentes campos y cumplir con los lineamientos exigidos por la norma.

Para la generación del diagnóstico se plantean interrogantes que se realizan al personal responsable de la calidad y sus sistema de gestión dentro de la empresa, como las preguntas toman un enfoque específico las opciones de respuesta se reducen a SI, si el nivel de cumplimiento es óptimo, y NO, si el nivel de cumplimiento no existe o es deficiente, algunas preguntas además del concepto del encargado son fundamentadas en los informes de auditoría previamente realizados a la empresa.

Diagnóstico del contexto de la organización

Tabla 2 Cuestionamientos para evaluar el contexto de la organización

CONTEXTO DE LA ORGANIZACION	SI	NO	OBSERVACIONES
¿En la organización se tienen en cuenta las cuestiones internas y externas que son pertinentes a los propósitos de la dirección estratégica y pueden afectar los resultados del SGC?			los factores internos de la organización tienen seguimiento y control según las necesidades, los PQRS generan un control externo para verificar el estado de los productos por parte de los clientes, se realizan encuestas de satisfacción a algunos clientes
¿en la organización se han establecido cuales son las partes interesadas que son pertinentes al SGC y sus requisitos pertinentes?			Si bien existen partes interesadas internas, no se han determinado las externas y tampoco sus acciones frente al SGC
¿El alcance SGC tiene en cuenta los riesgos externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicio?			No hay evidencias de que el alcance del sistema de gestión de calidad tenga en cuenta riesgos, de debe ampliar el contenido de dicho alcance
¿Se han establecido los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios para garantizar la efectiva operación y control del proceso?			En el SGC establecido en versión 2008 si se establece un mapa de procesos, medidas de control e indicadores que evalúan el desempeño del SGC, sin embargo el mapa de procesos está obsoleto referente a la nueva versión de la norma

Fuente: (ICONTEC, 2015), (Prieto, Paola Camila;Indumuebles Hernandez, 2017)

Las principales falencias y factores por mejorar con relación al contexto de la organización están enmarcados, en la asignación de responsabilidades y concienciación, de las mismas de todos los actores de la compañía en sus diferentes procesos. Se hace necesario dar un alcance en cuanto al SGC adoptado por la empresa cumpliendo con las normativas del numeral 4.3 de la norma, se deben actualizar los procesos y las métricas de control y evaluación de desempeño.

Diagnóstico de liderazgo*Tabla 3 Cuestionamientos para evaluar el liderazgo en organización*

LIDERAZGO	SI	NO	OBSERVACIONES
¿la gerencia de la compañía está comprometida y lidera el desarrollo del SGC?			El gerente de la empresa es el más interesado en el SGC y empodera a una persona para el desarrollo de este
¿Está la política y los objetivos del SGC verdaderamente alineados con la dirección estratégica de la organización, han sido establecidos y comunicados a las partes interesadas?			La política se encuentra alineada pero los objetivos no se encuentran alineados con la gestión estratégica y es débil al estrategia de comunicación de estos a las partes interesadas
¿Las responsabilidades y autoridades dentro de la organización están definidas según los roles pertinentes, y son de conocimiento de toda la organización?			Se han definido roles y responsabilidades y está planteado un diagrama organizacional, pero la comunicación para toda la organización es deficiente
¿Se encuentra el SGC realmente integrado en los procesos de negocio promoviendo una conciencia del enfoque basado en proceso y el pensamiento basado en riesgo?			Al ser un SGC formado bajo la versión 2008 de la norma el pensamiento basado en riesgo no se tiene en cuenta con el enfoque que presenta la nueva versión, podría decirse que es nulo
¿Se han determinado estos requisitos y los has comunicado a la organización			No se ha comunicado los requisitos que debemos cumplir a toda la organización.
¿Se han evaluado, determinado y gestionado los riesgos y las oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y la capacidad de mejorar la satisfacción del cliente?			Se han determinado oportunidades para algunos productos y existe una matriz de riesgos aunque hacen falta factores externos
¿Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para el funcionamiento eficaz del SGC?			Se han presentado reuniones con el personal para comunicar la existencia de un SGC y se han dictado roles de forma general en el personal de producción, la

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

			parte administrativa cuenta con una persona encargada del SGC
--	--	--	---

Fuente: (ICONTEC, 2015), (Prieto, Paola Camila; Indumuebles Hernandez, 2017)

Con relación al liderazgo, la compañía muestra falencias de tipo comunicativo y de asignación de responsabilidades, es decir falta la dirección de la compañía debe delegar todas las responsabilidades al personal idóneo para cada labor, también debe comunicar los objetivos y planes estratégicos que se pretenden lograr con la certificación para lograr el compromiso deseado en cada individuo.

Diagnóstico de planificación

Tabla 4 Cuestionamientos para evaluar la planificación en la organización

PLANIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
¿La organización planifica las acciones de mitigación de los riesgos que se puedan presentar?			No hay evidencias de planes mitigación de riesgos además de lo planteado en la matriz
¿Se han implementado acciones para hacer frente a los riesgos y las oportunidades y los ha integrado en el sistema de gestión de procesos?			Se han dictado capacitaciones referentes a los riesgos dentro de la producción pero hacen falta hacer énfasis en los riesgos dentro del SGC
¿Se han establecido objetivos de calidad a todas las funciones niveles y procesos?			Los objetivos solo están establecidos para la empresa se debe establecer objetivos para los procesos.
¿La organización ha determinado la necesidad de realizar cambios dentro del SGC y se llevan a cabo de forma planificada?			Existen evidencias de cambios realizados al SGC a medida del paso del tiempo y las condiciones de la empresa, pero hace falta planificación de estos cambios

Fuente: (ICONTEC, 2015), (Prieto, Paola Camila; Indumuebles Hernandez, 2017)

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

La norma ISO 9001 versión 2015, es muy clara en su enfoque hacia la mitigación de los riesgos en las compañías que pretenden certificar, Indumuebles Hernández no planifica acorde a la prevención de riesgos, su planificación se basa en los resultados de los diferentes procesos, sin embargo se está trabajando en una matriz de riesgos con conceptos físicos, químicos, mecánicos, climáticos y de seguridad, estos debe terminarse para lograr enfocar la planificación de la compañía según lo exigido en la norma.

Diagnóstico de apoyo

Tabla 5 Cuestionamientos para evaluar los soportes en la organización

APOYO	SI	NO	OBSERVACIONES
¿La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y la mejora continua del SGC incluyendo a las personas, la infraestructura y el medio ambiente para la operación de los procesos?			La persona encargada del SGC dentro de la empresa puede solicitar los recursos necesarios para llevar a cabo el mismo y los interesados, esta solicitud pasa por aprobación de la gerencia
¿Existen evidencias del mantenimiento de la infraestructura necesaria para la operación de los procesos y para el lograr productos o servicio conformes?			La maquinaria cuenta con proveedores de mantenimiento en caso de fallas, hace falta llevar un control más detallado de las visitas y mantenimientos, la infraestructura física de encuentra en buen estado
¿Se han determinado los conocimientos necesarios para la operación de los procesos y el logro de conformidad de los productos y servicios?			Se tiene los conocimientos necesarios para la operación de los procesos, pero no se tiene por escrito hay que plasmar en un documento.
¿Se ha valorado como las personas integrales de la empresa pueden afectar el rendimiento y la eficacia del SGC en relación a la competencia con base en la educación, la formación, o experiencia?			Se tiene el personal mínimo en competencia, porque no se tiene el perfil de cargo solo de auxiliar de planta y no requiere competencia, ni de educación, la formación del personal se da a medida que pasa a un puesto que tiene que tener unos requisitos de

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

			operación pero son verbales y no hay evidencia.
¿Se han determinado qué medidas adoptar para garantizar que las personas pueden adquirir la competencia necesaria			No se toma ninguna medida para la competencia.
¿La gerencia asegura que los integrantes de la empresa (trabajadores) son conscientes de la política y los objetivos de calidad y si conocen su contribución a estos?			Esta información se ha dado a los colaboradores y se publica en cartelera pero no se hace seguimiento al conocimiento de que tienen los empleados a la información
¿la organización tiene un plan de comunicaciones que apoye el SGC ?			La empresa cuenta con diversos formatos según los procesos llevados a cabo.

Fuente: (ICONTEC, 2015), (Prieto, Paola Camila; Indumuebles Hernandez, 2017)

La compañía muestra un panorama positivo, en lo relacionado a este tema ya que cuenta con una infraestructura acorde a los requerimientos no solo de la norma sino también de las necesidades de la compañía, la capacitación y formación del personal en las diferentes áreas eficiente pero el conocimiento se evidencia de manera contundente basado en la experiencia de los trabajadores y no en una formación académica

Diagnóstico de operación

Tabla 6 Cuestionamientos para evaluar las operaciones en la organización

OPERACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
¿La organización planifica implementa y controla los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de los productos y servicios?			Están definidos los procesos que aseguran el abastecimiento de materias primas para la elaboración de los productos
¿Cuándo se planean cambios sobre los procesos, se llevaron a cabo de forma controlada y adoptado medidas para mitigar cualquier efecto adverso?			Todos los cambio se hacen verbales y si el cliente hace modificación al pedido se llevan las piezas elaboradas a stock y se inicia la formulación de los

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

			cambios sin control diferente a la orden de producción
¿Existe una comunicación con el cliente tal que este tenga información relativa a productos y servicios, consultas del estado de su pedido, retroalimentación de parte del cliente?			La página Web de la compañía proporciona información referente a los productos y servicios, se realizan encuestas de satisfacción con una periodicidad anual no hay evidencia de consultas del estado del pedido
¿Existe procesos para diseñar y desarrollar productos o servicios, teniendo en cuenta los requisitos del producto, servicios y de la propia norma?			Se trabaja en la creación de manuales de producto pero no están establecido aún
¿Existe certeza de que cada producto o servicio proporcionado se ajusta a los requisitos especificados?			Los asesores comerciales realizan las ordenes de producción especificando los productos a desarrollar y al momento del despacho se verifica que la orden cumpla con los requerimientos, esto de manera manual
¿Se asumen criterios para la evaluación, selección, supervisión y reevaluación de proveedores externos?			Los proveedores externos son elegidos por experiencias de buen servicio con los mismos pero no se evidencia documentación y criterios de escogencia
¿La provisión de productos y servicios externos se lleva bajo registros de manera controlada?			En la provisión del servicio no se lleva a cabo en condiciones controladas no hay evidencias.
¿La organización cuenta con información documentada de forma disponible que defina las características de los productos que se producen o los servicios que se proporcionarán?			La información de los productos y servicios se encuentra de manera general en la página web, se trabaja en manuales de producto pero no se encuentra terminada esta documentación
¿Se cumplen las actividades de seguimiento y medición de las etapas para verificar que los criterios para el control y aceptación de procesos?			No se tiene definido las actividades de seguimiento y medición de las etapas para verificar que los criterios para el control y aceptación de procesos se han cumplido.
¿En los diferentes procesos se asegura y documenta que la persona indicada sea la encargada de la tarea adecuada?			No se tiene evidencia de la competencia de los líderes de área y sus colaboradores, existen

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

			perfiles de cargo para el área administrativa
¿Existen métodos apropiados de identificación y la trazabilidad de los productos y servicios durante la producción?			Se cuenta con el formato de la orden de producción pero los productos no cuentan con un código de trazabilidad impreso en los mismos.
¿En la organización se asegura que las salidas que no estén conformes con sus requisitos se identifican, y se toman acciones basándose en el porqué de la no conformidad?			Hay evidencia de productos con no conformidades almacenados en el área de despachos, se señalizan de forma general y se lleva inventario de estos.

Fuente: (ICONTEC, 2015), (Prieto, Paola Camila; Indumuebles Hernandez, 2017)

Es uno de los factores importantes de la norma y a su vez el que más falencias tiene al interior de la compañía, debido a la falta de control y seguimiento a las diferentes actividades, a pesar de contar con la infraestructura necesaria para el desarrollo del objeto social de la compañía, es indispensable fortalecer el área de producción en lo relacionado a control y monitores de los procesos para poder identificar los riesgos y actuar de manera preventiva.

Diagnóstico de evaluación de desempeño

Tabla 7 Cuestionamientos para evaluar el desempeño en la organización

EVALUACION DE DESEMPEÑO	SI	NO	OBSERVACIONES
¿La organización determina que se deben mejorar y medir los métodos de seguimiento, medición y análisis necesarios para evaluar los resultados obtenidos en los procesos son válidos?			El SGC actual cuenta con algunas métricas de desempeño pero no se evidencian los resultados de estas.
¿Se ha establecido cuando controlar, medir, evaluar y analizar los resultados?			No se ha definido cuando controlar, medir, evaluar los resultados obtenidos en los procesos.

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

¿Existen evidencias de maneras de medir la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de las expectativas?			La empresa cuenta con registros de encuestas de satisfacción, pero se debe mejorar en la periodicidad de la misma y realizar una a cada cliente.
¿Existen evidencias de que se han llevado a cabo auditorías internas en intervalos planificados sobre el SGC?			Se han realizado Auditorías internas con periodicidad de un año.
¿Se han identificado las necesidades u oportunidades de mejora dentro del SGC?			Se ha determinado las oportunidades de mejoras pero no se tiene registros.

Fuente: (ICONTEC, 2015), (Prieto, Paola Camila; Indumuebles Hernandez, 2017)

Inmuebles Hernández debe fortalecer las metodologías de medición y control de los procesos para adoptarlos como fuentes de valor para toma de decisiones estratégicas en pro de la calidad así como un cronograma que identifique los periodos en los que se deban realizar los controles.

Si bien la empresa cuenta con encuestas de satisfacción de las expectativas de los clientes, no hay la suficiente evidencia de estas encuestas debido a que se realizan con una periodicidad de un año a determinado cliente y no a todos, se debe implantar procesos de valor agregado como el servicio postventa para fidelizar el cliente con la compañía y fortalecer los objetivos estratégicos de calidad.

Se evidencian registros de auditorías internas y externas en la empresa pero deben existir en estos enfoques al riesgo y a los procesos como requisitos de la norma en la versión 2015

Diagnóstico de mejoras

Tabla 8 Cuestionamientos para evaluar las mejoras en la organización

MEJORAS	SI	NO	
¿la organización evidencia que se realice una selección de oportunidades de mejora y con base a estas implementa acciones a fin de con estas mejorar la satisfacción de los clientes y el SGC?			Si bien se evidencian oportunidades de mejora, las acciones tomadas para mejorar no son controladas ni impuestas a la hora de producir los productos y servicios
¿Existen procesos adecuados para la gestión de las no conformidades y las acciones correctivas relacionadas?			Se almacenan lo productos producto de las devoluciones pero el control sobre estos es deficiente y no se evidencian acciones correctivas aparte de las generadas al momento de la expresión de la no conformidad por parte del cliente
¿Se ha establecido decisión de cómo se va a hacer frente a los requisitos para mejorar continuamente la idoneidad, adecuación, y la eficacia del SGC?			No se ha decidido cómo hacer frente a los requisitos para mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y la eficacia del SGC.

Fuente: (ICONTEC, 2015), (Prieto, Paola Camila; Indumuebles Hernandez, 2017)

La compañía viene desarrollando resultados muy lineales, lo cual no ha permitido ampliar la visión para generar estrategias de mejoras en todos sus procesos que permitan, incursionar en nuevas áreas comerciales acordes a la capacidad de la compañía.

Diagnostico general

Tras el uso de la herramienta de lista de chequeo para visualizar el estado de la compañía respecto de su sistema de gestión de calidad , se observan elementos que son compatibles con la normatividad actual pero deben contar con el proceso de mejora continua y definitivamente existen elementos que no se evidencian y es necesario la implementación de estos para lograr el cumplimiento de la norma, a continuación se presenta un gráfico general de los resultados de los cuestionamientos basado en la norma para verificar el estado actual de la compañía

Ilustración 4 Grafico del diagnóstico general del estado actual de la norma NTC ISO 9001 versión 2015



Fuente: autores

Para el cumplimiento eficaz de los dictámenes de la norma se hace necesario que el 100% de los requerimientos se cumplan de manera contundente, y se observa que tan solo el 45% de estos están dentro de los parámetros establecidos y un 55% no cumplen con estos, de los 42 ítems evaluados 19 de estos cumplen y 23 no lo hacen lo cual indica que se deben iniciar

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

acciones que modifiquen los requerimientos que presentan deficiencias para alcanzar el objetivo de la certificación en norma ISO 9001 versión 2015.

Procesos que debe implantar el sistema de gestión de calidad para la empresa con base en la versión 2015 de la norma NTC ISO 9001.

Para una compañía, son sus procesos los que permiten que esta se incorpore de manera apropiada al mercado competitivo, esto implica un avance que debe además de cambiar e innovar un comportamiento flexible precisamente observando los cambios del mercado y de los factores interesados en la compañía.

Hoy en día los avances en las organizaciones y la globalización hacen que los mercados presenten una competitividad más alta y si una empresa pretende conseguir una posición de prestigio o al menos permanecer activos, los procesos que adopten deben arrojar resultados positivos que superen las expectativas, lo cual hace necesario que la gestión de las actividades y de los recursos estén orientados al alcance de estos propósitos y que se adopten herramientas y metodologías que les permitan configurar de manera eficiente su sistema de gestión.

Este sistema de gestión de calidad tiene la función de colaborar a la organización con el establecimiento de metodologías, responsabilidades, actividades, recursos, interesados, etc. Que permita el alcance de los objetivos establecidos y aumentar la rentabilidad, objetivo de toda actividad económica.

Es por esta razón que la compañía INDUMUEBLES HERNANDEZ inicia sus actividades en pro de establecerse en el mercado satisfaciendo las necesidades de un mercado de poca exigencia, en los inicios los objetivos de la organización eran las ventas y la producción y a medida del transcurso del tiempo se van incorporando nuevos procesos que se articulan para

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

augmentar la productividad como lo son las compras, el almacén, la calidad, la gestión humana, estos de manera muy general, aun así la adopción de un sistema de gestión consigue el hecho de mantenerse en el mercado, en el año 2006 empieza a tomarse en forma específica la calidad como concepto para la organización y es allí donde nacen los primeros acercamientos a el sistema de gestión de calidad y sus componentes.

En búsqueda del alcance de los requerimientos de la norma NTC ISO 9001 versión 2015 y el afrontamiento de nuevos retos que se presentan en el entorno del mercado se debe plantear un mapa de proceso más segmentado en el que las áreas de la compañía cuenten un mayor compromiso y responsabilidades dentro de la compañía y la definición de dichos procesos dentro de un marco específico bien sea de dirección, misionales, de apoyo o de control; dentro de los procesos que involucran a la dirección están las áreas de control, la formulación de estrategias y en si la dirección los cuales se unifican para darles la responsabilidad de dirigir y controlar la compañía.

Dentro de los procesos importantes a plantear están los misionales los cuales van a tener un enfoque en la satisfacción del cliente, entre estos se incluyen las ventas, la producción, y el diseño, pues es una compañía que está en la capacidad de generar nuevos productos y servicios a fin de la retención, fidelización y adopción de nuevos clientes, estos procesos misionales deben cambiar su finalidad la cual en la actualidad termina con la salida del producto, y se hace necesario que se integren nuevas tendencias para que el cliente tenga un mayor seguimiento, por lo cual se deben tener en cuenta procesos como el servicio postventa, la medición de la satisfacción y el cumplimiento de la promesa de venta, así fortalecer el vínculo entre la organización y el cliente.

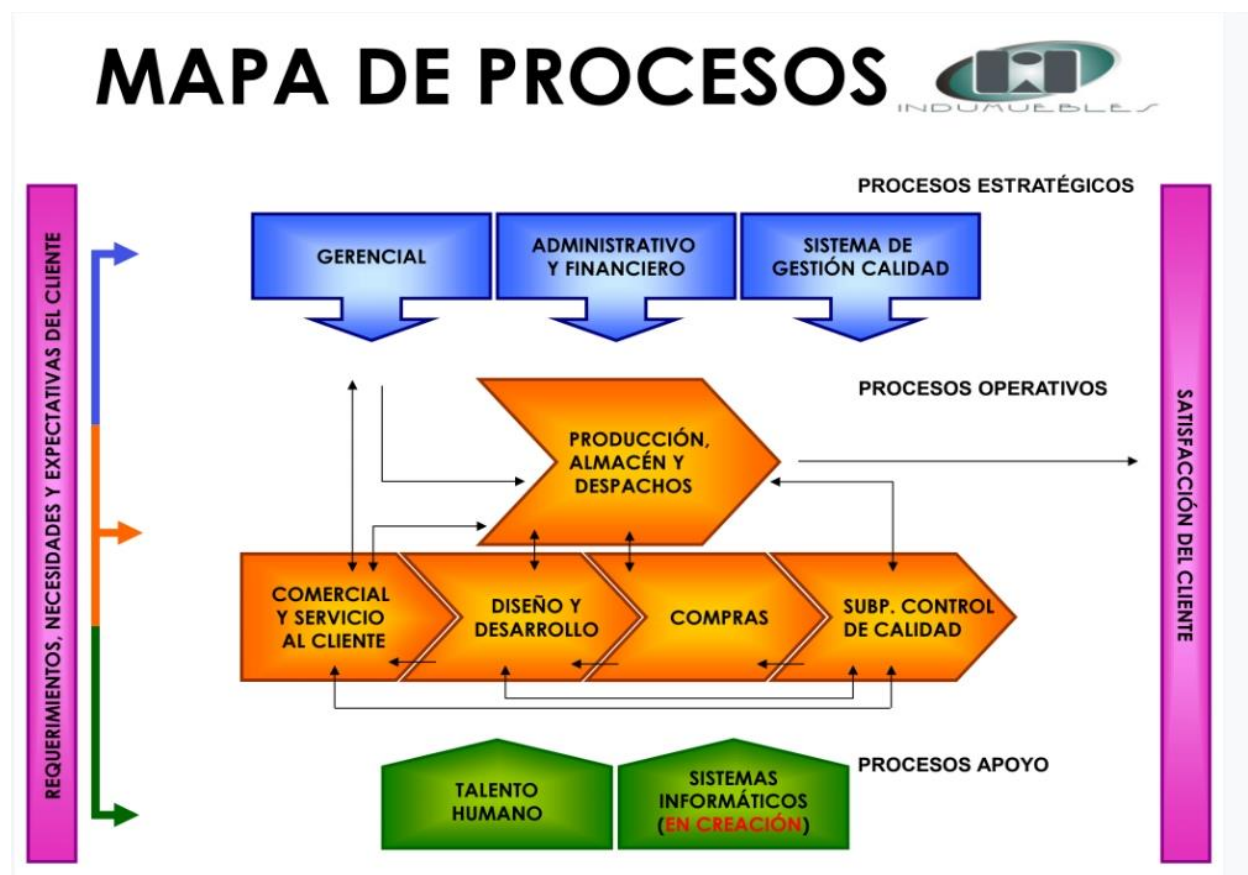
PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Los procesos de apoyo que son de ayuda a los misionales deben igualmente incrementar teniendo mayor énfasis en las estrategias de marketing, las compras, el sector financiero, el talento humano, el mantenimiento y terminar un proceso que se planteó en formación como los sistemas informáticos, que aportan tecnología la cual se trasforma en calidad en el producto.

Mapa de procesos Indumuebles Hernández del sistema de gestión de calidad ISO 9001 Versión 2008

A continuación se presenta el mapa de procesos actual que maneja la compañía referente a la normatividad que maneja y como maneja el alcance de los objetivos corporativos.

Ilustración 5 Mapa de procesos adoptado por Indumuebles Hernández basado en el sistema de gestión de calidad ISO 9001 versión 2008



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad Indumuebles Hernández

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

En este se logra visualizar en principio los requerimientos que se enfocan en el cliente lo cual hace parte del requerimiento de la norma pero no involucra los demás factores interesados que también aportan al funcionamiento de la empresa.

Los procesos direccionales están conformados por la gerencia, la administración y finanzas y el sistema de gestión de calidad, los cuales pueden desenvolverse bien dentro del entorno, pero si bien el sistema de gestión de calidad existe, para plantearlo dentro de la nueva normativa versión 2015 este tiene que tener un enfoque desde la dirección en el que se plantee un proceso aparte de control estratégico, y podría plantearse la administración y las finanzas como procesos de apoyo.

Dentro del campo de los procesos misionales encontramos la producción el almacén y los despachos dentro de un solo proceso lo cual podría incurrir en el desvío de los esfuerzos en cualquiera de las tres áreas cuando la producción debe ser tratada de manera específica como un único proceso, el proceso comercial y de servicio al cliente que también se podría plantear de mejor manera como procesos separados que hagan parte del apoyo a la operatividad y el diseño y desarrollo fundamentales dentro de los procesos misionales en cualquier organización, las compras también fundamentales en el componente misional, y un subproceso de calidad el cual no tendría cabida en el mapa de procesos por tratarse precisamente de un subproceso.

También encontramos los procesos de apoyo con la inclusión del talento humano y los sistemas informáticos los cuales se encuentran en etapa de creación.

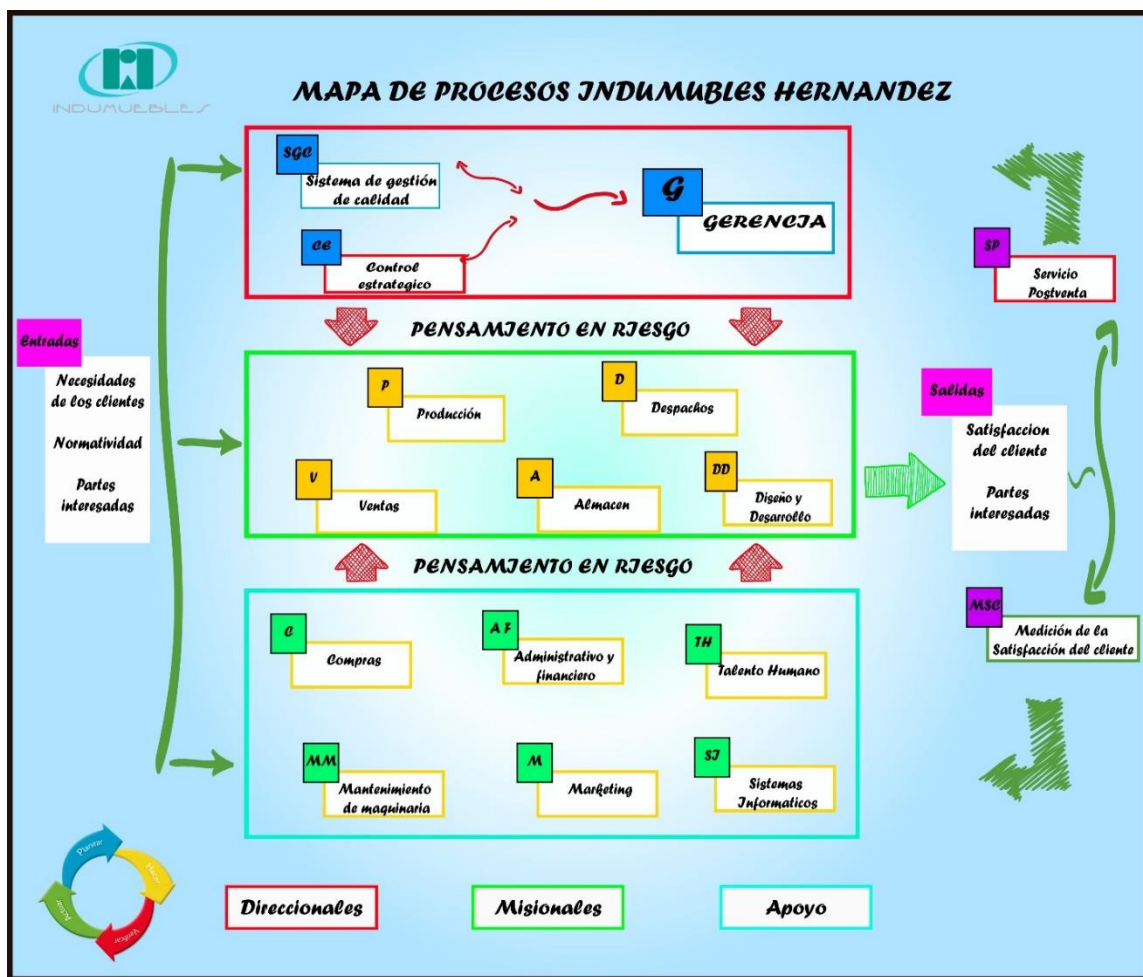
Las salidas del proceso de la organización se basan simplemente en la satisfacción del cliente, pero según lo ya mencionado hace falta aportar más a esta satisfacción para tener un grado de competitividad superior.

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Mapa de procesos Diseñado para Indumuebles Hernández del sistema de gestión de calidad ISO 9001 Versión 2015

El mapa de procesos diseñado para la empresa Indumuebles Hernández, cuenta con nuevos procesos y cambios en la estructura del mapa anterior con el fin de plantear una aceptación dentro de la normativa ISO 9001 actual versión 2015

Ilustración 6 Mapa de procesos diseñado para Indumuebles Hernández basado en el sistema de gestión de calidad ISO 9001 versión 2015



Fuente: Autores

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

El nuevo mapa de procesos de la empresa Indumuebles Hernández muestra la inclusión de nuevos procesos y la readecuación de procesos anteriores con enfoques diferentes estableciendo así roles de pensamientos que ejercen acciones en un campo más adecuado para el cumplimiento de los objetivos.

En principio las entradas o requisitos para que los procesos se den a buen término encontramos que el cliente tiene la prioridad dentro de a lo que sus expectativas se refieren, pero se deben tener en cuenta las normativas legales e institucionales según el tipo de cliente, al tener en cuenta esto se podrían evitar reprocesos y se estaría cumpliendo con el principio de la norma que se enfoca en el pensamiento basado en riesgos, además es importante tener en cuenta dentro de las entradas al sistema a todas las partes interesadas, si bien los clientes sin una de ellas, deben tenerse en cuenta los proveedores, los empleados, las instituciones de apoyo financiero, etc. A fin de establecer un beneficio para todos.

Los procesos de dirección recaen principalmente en la gerencia la cual se basa en el sistema de gestión de calidad y cuenta con un componente de cumplimiento específico según la norma como lo es el control estratégico, uno de los cambios relevantes en estos procesos en cuanto a la versión anterior del mapa es el retiro de los procesos de administración y financiero, los cuales actuarán en forma de apoyo a los misionales, si bien hacen parte de la dirección operativa de la empresa, estos se enfocan a dar apoyo a la misión quitando responsabilidades de planeación estratégica.

En cuanto a los procesos misionales se tienen en cuenta las actividades relevantes a la creación de los productos que ofrece la compañía y hacen parte del cumplimiento de la misión de esta, allí se encuentran: las ventas, la producción, el diseño y desarrollo, almacén, despachos, estos dos últimos separados (con base al mapa anterior versión 2008) en procesos diferentes

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

para enfocarlos manera individual al alcance de los objetivos; dentro de los procesos misionales se incorporan las ventas pues son parte desde el inicio de la organización para el alcance de la misión, y se debe dar un énfasis al diseño y desarrollo debido a que la compañía se encuentra en la capacidad de aportar nuevos productos al mercado lo cual es fundamental para su permanencia dentro de este, los subprocesos al no hacer parte de un mapa de procesos no tienen cabida en este, pero la función de control de calidad ya viene dada dentro de los procesos direccionales por tanto hacen parte del entorno empresarial.

Dentro de los procesos de apoyo se plantean diferentes áreas como las compras, los procesos administrativo y financiero, talento humano, marketing, mantenimiento y los sistemas informáticos, estos todos estos prestan servicios sin los cuales los procesos misionales tendrían dificultades en su funcionamiento, dentro de las novedades de estos procesos la adición de procesos como el marketing y sus estrategias para dar una mayor imagen y reconocimiento a la compañía y el mantenimiento de la maquinaria, la cual Indumuebles tiene bastante y se debe tener en el mejor estado para que no se afecte el desarrollo de las actividades, estas acciones hacen más efectivo el apoyo a los procesos misionales dando herramientas a estos para enfocarse siempre en elevar la competitividad de la empresa.

Lo relevante en este mapa de procesos las salidas tienen como fin la satisfacción del cliente y las partes interesadas, para que la compañía tenga un componente de valor agregado aparecen procesos luego de la salida como el servicio postventa que verifica las condiciones del producto después de que el cliente lo adquiere y crea un vínculo para mantener a este cliente adherido a la compañía, al igual que la medición de la satisfacción del cliente la cual da información vital para retroalimentar el proceso y realizar los cambios pertinentes en procura de la mejora continua.

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Dentro del mapa también se puede observar que la interacción entre los procesos direccionales y de apoyo con los misionales tienen un componente fundamental y es una visión de pensamiento basado en riesgo el cual está presente en cada proceso y se debe tener en cuenta para mejorar la calidad y evitar gastos que lo que hacen es reducir la rentabilidad y el alcance de los objetivos.

El mapa está pensado dentro del marco del ciclo PHVA fundamental en la norma NTC ISO 9001 Versión 2015 en el cual el componente principal de planeación lo ejercen los procesos direccionales, el hacer los procesos de misionales y de apoyo el verificar los procesos adicionales como el servicio postventa y el control estratégico y el actuar que recae en la medición de la satisfacción del cliente de la cual depende que los procesos dentro de la compañía realicen ajustes para mejorar la calidad del producto.

Indicadores de gestión para monitorear el SGC basado en la norma ISO 9001 versión 2015

Para evaluar los resultados de una gestión de calidad frente a sus propuestas y objetivos es necesario implementar indicadores de gestión para cada proceso que se desarrolle en el interior de una empresa.

Estos indicadores de gestión expresan cuantitativamente el comportamiento de un proceso por lo que se convierten en una herramienta de medición de resultados y desempeños de actividades que se ejecuten en la organización.

Dado lo anterior se establece un cuadro donde se menciona el proceso, forma de medición, responsable del proceso, interpretación y meta base del indicador. Con ello se busca

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

una mejor comprensión de los resultados que ayuden a mejorar las estrategias y la toma de decisiones.

Para la empresa INDUMUEBLES HERNANDES se relacionan los 6 indicadores relevantes para el año en curso así:

- COMERCIAL.
- PRODUCCION.
- COMPRAS.
- ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.
- TALENTO HUMANO.
- CALIDAD

INDICADOR COMERCIAL

Tabla 9 Indicador Efectividad de cotizaciones.

Proceso	Cotizaciones
Nombre del indicador	Efectividad de cotizaciones
Definición	Medición de efectividad de las cotizaciones.
Como se mide	$\frac{\text{Total cotizaciones efectivas}}{\text{Total cotizaciones elaboradas}} * 100$
Responsable	Directora comercial/asistente comercial cotizaciones
Frecuencia	Mensual
Unidad	Porcentaje
Interpretación	Relación entre las cotizaciones elaboradas y efectivas.
meta	Del 96% al 100% (Indica el porcentaje exitoso de ventas por cotizaciones)

Fuente: Autores

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

La incorporación de clientes, es un factor que debe mostrar resultados positivos para la compañía, esto para garantizar el crecimiento de la misma, por esta razón la medición de este importante ítem va a permitir el cumplimiento de los objetivos de compras y ventas relacionados con las cotizaciones generadas por el área comercial.

Tabla 10 Indicador proceso de licitaciones

Proceso	Comercial
Nombre del indicador	Proceso de licitaciones
Definición	Efectividad de las licitaciones al interior del proceso comercial.
Como se mide	$\frac{\text{Total ventas realizadas}}{\text{Total cuota mensual de ventas}} * 100$
Responsable	Jefe de Licitaciones
Frecuencia	Mensual
Unidad	Porcentaje
Interpretación	Relación entre las ventas realizadas y la cuota mensual de venta.
Meta	100% (Esta indica el total por efectividad de los proceso de licitación.)

Fuente: Autores

Las licitaciones son la fuente principal de consecución de recursos y captación de clientes que logran mejorar la relación del balance económico para las metas mensuales propuestas por el área comercial.

Tabla 11 Indicador efectividad de ventas en el procesos comercial

Proceso	Comercial
Nombre del indicador	Efectividad de ventas en el proceso comercial.
Definición	Efectividad de las ventas para la mejora delos procesos comerciales
Como se mide	$\frac{\text{Total ventas realizadas}}{\text{Total cuota mensual de ventas}} * 100$
Responsable	Directora comercial/coordinadora comercial
Frecuencia	Mensual
Unidad	Porcentaje

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Interpretación	Relación entre las ventas realizadas y la cuota mensual de venta.
Meta	100% (Indica que se cumplen con el total de ventas propuestas para el periodo)

Fuente: Autores

Las ventas es uno de los procesos misionales de la compañía, del cual se desprenden una serie factores como el cumplimiento, el cual es de vital importancia para lograr la fidelidad de los clientes y aumentar la confianza e imagen de la compañía.

Tabla 12 Indicador control de PQR'S por trimestre

Proceso	Comercial
Nombre del indicador	control de PQR'S por trimestre
Definición	Medir del servicio al cliente
Como se mide	$\frac{\text{Numero de PQR presentados}}{\text{Numero de OPA's presentados en el periodo}} * 100$
Responsable	Gerencia, servicio al cliente y producción.
Frecuencia	Trimestral
Unidad	Porcentaje
Interpretación	Relación entre las PQR presentados frente a las OPA's realizados por periodo.
Meta	5% (Representa la disminución del factor de inconformismo del cliente)

Fuente: Autores

La satisfacción del cliente es fundamental para la compañía y con la medición de este indicador se puede reflejar la efectividad en la calidad del servicio y productos ofrecidos que va correlacionado con la mejora de los procesos al interior de la compañía.

INDICADORES DE PRODUCCION

Tabla 13 Indicador de productos entregados a tiempo

Proceso	Producción.
Nombre del indicador	Productos entregados a tiempo
Definición	Muestra la producción total de la compañía.

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Como se mide	$\frac{p. \text{ entregado a tiempo}}{\text{total de ordenes en el mes}} * 100$
Responsable	Líder de producción.
Frecuencia	Mensual.
Unidad	Porcentaje.
Interpretación	Se despachan una cantidad de unidades del total solicitado.
Meta	91% al 96%(efectividad con el cumplimiento de entregas)

Fuente: Autores

La producción al ser un proceso sustancial para la compañía por que muestra el funcionamiento de esta en cuanto a su capacidad instalada y a las metas planteadas hace indispensable medir la producción para controlar la consecución de las metas.

INDICADORES DE COMPRAS

Tabla 14 Indicador de fallo de proveedores y total de proveedores

Proceso	Compras
Nombre del indicador	Fallos de Proveedores en el mes vs Total de Proveedores Comprados.
Definición	Comparación de los fallos y total de proveedores.
Como se mide	$\frac{\text{Fallo de proveedores}}{\text{Total proveedores}} * 100$
Responsable	Líder de compras
Frecuencia	Mensual.
Unidad	Porcentaje.
Interpretación	Se relacionan los fallos de cada proveedor con el total de proveedores de la compañía.
Meta	0% (Esto indica que se reduce al máximo el fallo con los proveedores)

Fuente: Autores

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Las compras son otro proceso de apoyo que hacen parte de la cadena productiva de la compañía, por esta razón deben ser medidas para identificar debilidades en el proceso de la adquisición de los insumos necesarios.

INDICADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Tabla 15 Indicador administrativo y financiero.

Proceso	Administrativo y financiero
nombre del indicador	Presupuesto para actividades del sistema de gestión de calidad
Definición	Mide el balance presupuestal de la organización.
Como se mide	$\frac{\text{presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto aprobado}} * 100$
Responsable	Asesor de gerencia.
Frecuencia	Mensual.
Unidad	Porcentaje.
Interpretación	Se relacionan el presupuesto ejecutado en el mes con el presupuesto aprobado.
Meta	85% al 100% (Indica la rentabilidad en la ejecución del presupuesto mensual)

Fuente: Autores

Con la relación del presupuesto establecido mensualmente contra el ejecutado permite a la compañía tomar medidas tanto administrativas como de producción y realizar los ajustes que sean necesarios.

INDICADORES DE TALENTO HUMANO.

Tabla 16 Indicador clima organizacional.

Proceso	Talento humano
Nombre del indicador	Clima organizacional
Definición	Medición de satisfacción laboral de cada empleado.
Como se mide	Observación en el trabajo, entrevista personal, encuesta de clima laboral.

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Responsable	Líder de calidad/jefe talento humano
Frecuencia	Anual
Unidad	Porcentaje
Interpretación	Medir factores del clima laboral de los empleados.
Meta	Del 96% al 100% (Indica que en la totalidad del personal exista percepción positiva del ambiente laboral)

Fuente: Autores

La medición del clima organizacional es vital porque de ella se desprenden factores de producción y cumplimiento a las políticas de calidad de la organización.

Tabla 17 Indicador cobertura de capacitación.

Nombre del indicador	Programa de capacitaciones
Definición	Muestra el porcentaje de personas que reciben capacitación.
Como se mide	$\frac{\text{Personas que asisten a capacitacion}}{\text{personas que ingresan en el periodo}} * 100$
Responsable	Líder de calidad/jefe talento humano
Frecuencia	Mensual.
Unidad	Porcentaje.
Interpretación	Relación de personal que recibe capacitación con respecto al total que ingresa.
Meta	Del 96% al 100%. (Indica la efectividad de la cobertura de las capacitaciones)

Fuente: Autores

La inducción y capacitación del personal en la compañía es una tarea fundamental para garantizar el correcto desarrollo en los procesos al interior de la misma, un correcto conocimiento y el manejo adecuado de los recursos y las herramientas con las que cuenta la empresa garantiza una mayor eficiencia en los procesos.

INDICADORES DE CALIDAD

Tabla 18 Indicador de evaluación de desempeño.

Nombre del indicador	Evaluación de desempeño
----------------------	-------------------------

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Definición	Medir la eficacia de las acciones generadas para mejorar el desempeño
Como se mide	$\frac{\text{Acciones eficaces}}{\text{Total acciones generadas}} * 100$
Responsable	Líder de calidad
Frecuencia	Mensual.
Unidad	Porcentaje.
Interpretación	Relación de acciones eficaces con respecto a las acciones tomadas por la organización.
Meta	Del 80% al 95%.(Porcentaje de efectividad para el total de acciones ejecutadas en los diferentes procesos)

Fuente: Autores

Mediante la medición de acciones tomadas para mejorar el desempeño al interior de la organización, la gerencia cuenta con herramientas necesarias para potencializar aquellas medidas que están generando resultados positivos y cuales son objeto de corrección o cambios.

Tabla 19 Indicador de proceso de mejora.

Nombre del indicador	Proceso de mejora
Definición	Medir los procesos de mejora con la cantidad de procesos empleados por la compañía.
Como se mide	$\frac{\# \text{procesos que presentan mejora}}{\text{Total de procesos}} * 100$
Responsable	Líder de calidad
Frecuencia	Trimestral
Unidad	Porcentaje.
Interpretación	Relación de la cantidad de procesos que han presentado mejora y el total de procesos.
Meta	Del 80% al 95%.(Indica que se obtiene una efectividad en la mejora de procesos en relación al total de ellos.)

Fuente: Autores

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Se evalúan cada uno de los procesos ejecutados por la organización y los relevantes que presentan alguna mejora y se alimentan de nuevos elementos que permitan alcanzar máximo potencial al tiempo de que sirven de guía a la mejora de procesos que presentan baja eficiencia.

Conclusiones

La norma NTC ISO 9001 versión 2015 proporciona los elementos que debe tener en cuenta una compañía para contar con el estándar de calidad que genere en sus clientes la confianza en el producto que se adquiere, además de incrementar la posición en el mercado y aumentar la competitividad, factores de vital importancia en el mercado actual en el que se destacan las empresas que generen mayor valor agregado en sus productos y servicios, y es labor del gerente de la compañía incentivar y coordinar las acciones más favorables para que su compañía a cargo se mantenga en un alto estándar dentro del mercado generando mayor rentabilidad.

Para que la empresa Indumuebles Hernández pueda contar con la certificación ISO 9001 en la versión actual 2015 cuenta con un avance significativo debido a que ya cuenta con la base de la implantación de la versión 2008 de la norma, y si bien no se han trabajado diferentes ítems, si se encuentran requisitos que se pueden rescatar para adaptarlos a la norma nueva, sin embargo se debe trabajar en los ítems que no cumplen las especificaciones de la norma con la fin de la certificación.

Para el diagnóstico del estado actual de la organización se establecen 42 cuestionamientos basados en las especificaciones de la norma, se encontró que de estos cuestionamientos 19 ítems cumplen las especificaciones de la nueva versión de la norma y 23 de estos no cumplen dichos requerimientos.

Actualmente se presenta un mapa de procesos en el que se evidencia varias actividades combinadas en un solo proceso, las entradas al sistema incluyen al cliente pero dejan de lado factores importantes como las partes interesadas, el mapa presenta un esquema básico en que el que los procesos de apoyo son muy pocos y algunos se encuentran en etapa de conformación y se

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

hace necesario que los procesos misionales tengan una mayor carga de apoyo, las salidas del mapa terminan en la satisfacción del cliente sin verificar si esto se cumple.

Dentro de los cambios propuestos al nuevo mapa de procesos se establece una prioridad en las partes interesadas, y se tiene en cuenta la normatividad pertinente para cada proyecto, en los procesos de dirección se involucra el control estratégico como parte del cumplimiento de la norma en la versión 2015, los procesos misionales se fortalecen con procesos específicos que hacen que se enfatizan más las labores de cada área, además los procesos de apoyo brindan una mayor fuerza a los misionales adicionando factores como el marketing y el mantenimiento de maquinaria, por último se adicionan procesos de apoyo en los cuales actúan después de que se presenta la salida en la satisfacción del cliente y de las partes interesadas al incorporar procesos de servicio postventa y la medición de la satisfacción del cliente.

Este nuevo mapa de procesos cuenta con enfoque en el ciclo PHVA el cual está incorporado en la norma ISO 9001 versión 2015, direccionando cada proceso como parte de una de las etapas del ciclo con el fin de mejorar el alcance de los objetivos estratégicos.

Los indicadores establecidos a los principales procesos desarrollados por la organización son fundamentales para la transición del sistema de gestión de calidad, por lo tanto la formulación de los indicadores de proceso son el elemento de medición para conocer la eficiencia y capacidad de los procesos establecidos en el diagnóstico y en la identificación de los mismos como lo establece la nueva versión de la ISO 9001 donde además se cuenta con la disponibilidad y facilidad de recolección de la información y así la organización estará soportada con uno de los factores relevantes para hacer la transición y actualización de la norma ISO 9001 2008 a la ISO 9001 2015.

Recomendaciones

La norma NTC ISO 9001 versión 2015 especifica las acciones que la empresa DEBE adoptar y la lista de chequeo planteada las recopila por tanto se recomienda que se ataquen principalmente las falencias que se evidencian según la lista de chequeo para lograr la recertificación

Con el fin de que la empresa se recertifique con la norma de calidad ISO 9001 en versión 2015 debe agilizar el proceso de adaptación a las condiciones que impone la nueva versión, adecuando sus procesos y dándoles nuevos enfoques, así garantizar a sus clientes la confianza de contar con el respaldo del sello de calidad.

La empresa ha de establecer una matriz de riesgos más elaborada a la que maneja actualmente en la que se incluyan los factores internos y los externos con esto tener en cuenta la participación de todos los stakeholders, además podría plantear matrices enfocadas en cada uno de los procesos.

Para adoptar nuevas metodologías dentro de la empresa en cuanto al sistema de gestión de calidad se recomienda que todas las partes que hacen parte de la empresa tengan un grado de compromiso con el sistema para que los cambios sean significativos y perduren más allá de los días de auditoría

Cada área de la compañía debe implicar componentes de mejora en sus subprocesos, así como realizar mayores indicadores que no den espacio a falencias que afecten de manera indirecta otros procesos, los cuales pueden ser evidentes mediante un seguimiento a la ruta de auditoría interna establecida en la ISO 9001 2015.

Bibliografía

Carro Paz, R., & Gonzalez Gomez, D. (2012). *Normalizacion serie normas ISO 9000*. Mar del Plata: Universidad Nacional de mar del plata.

Chiavenato, I. (2002). *Administracion en los nuevos tomepos* . Colombia: McGraw-Hill.

Colombia, C. (2012). *ley 1562*. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>.

Garcia Avendaño , C., & Espinel Garcia , J. D. (2016). *diseño de un sistema de gestión de calidad basado en los requisitos de la ntc iso 9001:2015 para el proyecto curricular de administración ambiental de la universidad distrital francisco josé de caldas con fines de acreditación*. Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas , Bogota.

Gonzalez, H. (2015, Mayo 29). *Calidad y gestion*. Obtenido de

</calidadgestion.wordpress.com/2015/05/29/iso-90012015-hacia-la-madurez-en-la-gestion/>

Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado , R., & Baptista Lucio , P. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (5 ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.

ICONTEC. (2015). *Sistemas de gestion de la calidad requisitos* . Bogota : ICONTEC.

ICONTEC. (2015-10). *Plan de transición de la certificación con las normas ISO 9001 e ISO 14001*,. Bogotá.

Indumuebles, H. (2015). *Informe de auditoria*.

PROYECCIÓN SGC INDUMUEBLES HERNÁNDEZ

Lavín Verástegui, J., Pedraza Melo, N. A., & Álvarez Herrera, M. (2008). Modelo de sistema de gestión de calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje en México. *Vision Gerencial*, 2, 354. doi:ISSN 1317-8822

Lopez Gumucio, R. (2005). LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA. *PERSPECTIVAS*, 67-81.

Monterroso. (2003). *Unlu.edu.ar*. Obtenido de <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>

Munarriz Irañeta, B. (1992). Técnicas y métodos en investigación cualitativa. *Xornadas de metodoloxia de investigación*, 101-116. doi:84-600-8006-4

Osorio Gómez, J. C., Cruz Giraldo, E. V., & Romero Vega, M. C. (2015). Impacto de la certificación ISO 9001 en clínicas de Cali, Colombia. *Innovar*, 26(59), 35-46. doi:10.15446

Prieto, Paola Camila; Indumuebles Hernández. (2017). *Informe de Auditoría interna*. Indumuebles Hernández, Mosquera Cund.

Restrepo de Ocampo, L. S., Estrada Mejía, S., & Ramírez Aristizabal, C. (2007). Modelo de gestión de indicadores para una empresa de vehículos. *Scientia Et Technica*, XIII(37), 388. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84903766>

Secretaría Distrital. (1993). *ley100*. Obtenido de www.alcaldiabogota.gov.co/normas/norma1.jsp?!=5248

Silva Romero, A. (2014). *Certificación de sistemas de gestión de calidad ISO 9001 de órganos electorales en América Latina*. México: Universidad Autónoma de México.