

**PROPUESTA PARA EL SOSTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EMPRESA GUANTES OCCIDENTAL
SAS EN SU SEGUNDO CICLO BAJO EL CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008**

ABEL ALEXANDER ORTIZ SANTANDER

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA VALLE
FEBRERO 2013**

**INFORME DE PASANTIAS PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS**

ABEL ALEXANDER ORTIZ SANTANDER

DIRECTOR:

ING. RAUL DIAZ PACHECO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA VALLE
FEBRERO DE 2013**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Coordinador del Programa

Presidente Jurado

Docente Univalle

Jurado

Docente Univalle

Jurado

Dr. Ricardo Córdoba Vanegas

Gerente GUANTES OCCIDENTAL SAS

DEDICATORIA

A Dios, primeramente por proveerme salud, sabiduría y el entendimiento necesario para alcanzar la cima de mis metas a nivel profesional.

A mis padres Amparo Santander y José Eduardo Ortiz, por su apoyo incondicional, por sus esfuerzos constantes, por construir un futuro mejor, por sus palabras de aliento en los momentos difíciles y por sus oraciones las cuales me llenaban de fuerza cada vez que sentía desmayar.

A Catalina Martínez, por ser mi ángel incondicional la cual siempre estuvo apoyándome, dándome una voz de aliento y enseñándome que en la vida todo necesita sacrificio y dedicación.

A mi familia por estar siempre prestos a ayudarme y dar lo mejor de si para que pueda alcanzar todas mis metas.

A mis maestros de universidad, por haber forjado durante todos estos años las bases suficientes para la realización de este trabajo.

A mis compañeros y amigos, por compartir sus conocimientos, experiencias y tiempo valioso llenos de felicidad y tristeza que nos ayuda a forjarnos mejor en la etapa de la vida.

A todas aquellas personas que no menciono pero que de alguna forma manifestaron su apoyo incondicional en el cumplimiento de éste objetivo.

Abel Alexander Ortiz Santander

AGRADECIMIENTOS

A la universidad del Valle, por habernos brindado una excelente formación y aprendizaje que nos conllevan a un mejor desempeño en la vida laboral.

A la coordinadora del programa de Administración de Empresas, Especialista en negocios Internacionales y Administradora de Empresas María Fernanda Ayala, por su brillante labor y acompañamiento en el transcurso de nuestra formación profesional.

A nuestros maestros, tutor(a) y amigo (a), Licenciado Holbein Giraldo y al Ingeniero Raúl Díaz Pacheco, quienes con sus conocimientos nos dieron las pautas necesarias para la elaboración de mi proyecto de grado.

Al personal administrativo y directivo de la empresa GUANTES OCCIDENTAL SAS, por su apoyo en la elaboración y ejecución de mi proyecto de grado

CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19

3. JUSTIFICACIÓN	20
4. OBJETIVOS	21
4.1 OBJETIVO GENERAL	21
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
5. MARCO TEORICO	22
6. MARCO CONCEPTUAL	30
7. MARCO LEGAL	37
8. METODOLOGIA	49
8.1 FUENTES PRIMARIAS	49
8.2 FUENTES SECUNDARIAS	49
8.3 MÉTODOS Y/O HERRAMIENTAS	49
8.4 TÉCNICAS PRIMARIAS	49
8.5 TÉCNICAS SECUNDARIAS	50
8.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	50
8.7ESPECIFICACION DE LOS METODOS DE MUESTREO	50
9. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GUANTES OCCIDENTAL SAS	52
10. PLAN DE ACCION CAPITULO 1	56
10.1 ALCANCE Y LIMITACIONES DEL TRBAJO A REALIZAR	
10.1.1. ALCANCE	56
10.2. LIMITACIONES	56
10.2.1. REQUISITO 7.3. DE LA NTC ISO 9001:2008	56

10.2.2. REQUISITO 7.5.2. DE LA NTC ISO 9001:2008, VALIDACION DE LOS PROCESOS DE PRODUCCION.	57
---	----

10.2.3. REQUISITO 7.5.4. DE LA NTC ISO 9001:2008, PROPIEDAD DEL CLIENTE	57
---	----

CAPITULO 2

10.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE PASANTIA	60
--	----

CAPITULO 3

10.5 FASES, TAREAS, RECURSOS, TIEMPOS Y CONTROLES	62
---	----

10.5.1. CAMBIOS EN LA POLITICA DE CALIDAD	62
---	----

10.5.1.1. POLITICA DE CALIDAD CICLO 1	62
---------------------------------------	----

10.5.1.2. POLITICA DE CALIDAD CICLO 2	62
---------------------------------------	----

10.5.1.3. JUSTIFICACION DEL CAMBIO	62
------------------------------------	----

10.6. CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS DE CALIDAD	63
---	----

10.6.1. OBJETIVOS DE CALIDAD CICLO 1	63
--------------------------------------	----

10.6.2. OBJETIVOS DE CALIDAD CICLO 2	63
--------------------------------------	----

10.6.3 JUSTIFICACION DEL CAMBIO	63
---------------------------------	----

10.7. CAMBIOS EN EL MAPA DE PROCESOS	64
--------------------------------------	----

10.8. REPLANTEAMIENTO DE LOS INDICADORES DE GESTION	68
---	----

10.9. MODIFICACION DE LAS CARACTERIZACIONES	72
---	----

10.10. INDICADOR DE SATISFACCION DEL CLIENTE	73
--	----

10.11. EVALUACION DE COMPETENCIAS	80
-----------------------------------	----

10.12. SEGUIMIENTO EL PRODUCTO	85
--------------------------------	----

10.13. AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD	90
10.14. REVISION GERENCIAL	92
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
11.1. CONCLUSIONES	98
11.2. RECOMENDACIONES	99
ANEXOS	100
BIBLIOGRAFIA	109

INTRODUCCIÓN

Es conocido y además sobre abundante decir que la calidad debe ir implícita en cada negocio o producto, que las organizaciones deben adoptar un modelo de calidad dentro de sus planes estratégicos en este plano global y competitivo en el que se ven envueltas las empresas hoy por hoy. A partir del momento en el que el concepto de calidad tomo fuerza a mediados del siglo XX, las primeras organizaciones en implementar estos modelos de calidad dispararon sus índices de competitividad llegando a la vanguardia mundial.

Los modelos de calidad se han diversificado a través de los años adaptándose a aspectos de cada organización como la cultura, la capacidad, el tipo de industria o servicio, entre otras y cada una de ellas se ha apropiado de un modelo de calidad para solucionar su particularidad. Estos modelos se han mejorado y perfeccionado a través de los años por diferentes autores y organizaciones. La calidad aborda todos los procesos de las empresas y los direcciona hacia la satisfacción del cliente, este enfoque ha sido planteado desde los primeros modelos japoneses los cuales trascendieron a nivel mundial en la implementación de estos modelos en las demás empresas industrializadas e imponentes del mundo. ISHIKAWA KAORU en su libro ¿qué es control total de la calidad? Habla de la importancia de impulsar el mejoramiento continuo en todas las áreas de la organización.

El principal objetivo radica en implementar las acciones necesarias en el Sistema de Gestión de la Calidad que conlleven al mejoramiento continuo cumpliendo a cabalidad los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

El alcance serán todos los procesos del sistema de gestión de la calidad, agregando además el índice de satisfacción del cliente y la auditoria interna de calidad.

Por otra parte y como limitaciones, se encontrara que se excluyen algunos requisitos de la Norma por su falta de aplicabilidad debido a que por la naturaleza de los productos que realiza GUANTES OCCIDENTAL SAS, no existen diseños exclusivos, estos se realizan con base a una línea de producción establecida por la dirección.

Se presentan cambios en la documentación, haciendo modificaciones fundamentales en el mapa de procesos cuyo sistema se vuelve cíclico adaptándose mas a la idea del ciclo PHVA propuesto por Edwards Deming.

Guantes Occidental SAS ha identificado la necesidad de mejorar su sistema como una oportunidad no solo de adaptarse a los cambios organizacionales, sino también a ser mas eficaces y a la vez competitivos en este sector, cuyos problemas estancan el desarrollo de este gremio, y Guantes Occidental SAS ve en

la calidad, la oportunidad de sobresalir por su gestión, diferente, atrayente y con beneficio para el cliente final.

Son establecidas en el cuerpo de este informe, las fuentes de recolección de información necesarias para llevar a cabo las diferentes actividades comparativas con las que se dedujo el impacto de las acciones realizadas para el cumplimiento del objetivo principal.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Guantes occidental SAS, empresa certificada por el ICONTEC no tiene un plan de mejoramiento continuo de su sistema de gestión de la calidad. La empresa presenta un panorama en el que no se ha programado las actividades que conlleven al mejoramiento del sistema de calidad en su ciclo 2 previo a la auditoria de seguimiento. Para entender el concepto de ciclos que se manejara en este informe, los ciclos se refieren a las etapas que se encuentran entre cada auditoria de seguimiento que lleva a cabo ICONTEC, estas auditorías se realizan una vez

al año y son ellos quienes definen la fecha y dan aviso un mes antes de la auditoria.

Las auditorias son obligatorias y sirven para verificar la eficacia y el mejoramiento continuo, el primer ciclo corresponde al proceso de certificación, el cual culmino el 30 de Noviembre en la auditoria complementaria. El segundo ciclo tiene la meta de mejorar el sistema de gestión de la calidad.

El no presentar una programación de actividades para el mejoramiento del sistema de gestión de la calidad radica en los siguientes hechos basados en la Revisión gerencial 2011 hecha por GUANTES OCCIDENTAL SAS:

No se han atendido a los planteamientos surgidos de la revisión por la dirección, Los cuales son:

- 1. Se está llevando una estadística del ausentismo del cual es necesario tener indicador, las causas principales, si es por enfermedad o motivo personal, cuantas horas se dejan de laborar por mes.*
- 2. Se debe tener una buena información por parte del almacén en cuanto a cuáles son las necesidades más puntuales para comenzar con el proceso.*
- 3. Trabajar hacia el cumplimiento de las metas y se necesita implementar medidas preventivas para lograr un buen funcionamiento, y elaborar planes de acción para lograr los objetivos propuestos.*
- 4. Se presentan indicadores, pero se necesita saber la capacidad productiva y si se está logrando, en que porcentaje debe trabajar con base tiempo y producción por la hora de trabajo tener identificados los tiempos de cada producto e informar al personal para lograr un buen rendimiento y no se tengan sobrecostos.*
- 5. Debe coordinar más con producción los pedidos para saber las necesidades y hacer la requisición de materia prima con tiempo.*
- 6. Tiene indicadores sobre los clientes, necesitamos evaluar las empresas que nos prestan el servicio de transporte como tiempo de entrega, manejo de los productos y conformidad del cliente.*

7. *En el control de calidad se presentan NO conformidades en el producto, han llegado al cliente guantes descosidos, esto no debe suceder por ningún motivo.*¹

No han realizado las acciones correctivas para dar solución a las NO conformidades menores surgidas tras la auditoria complementaria del 30 de Noviembre de 2011 realizada por ICONTEC que ya ha sido revisado y aprobado por ICONTEC para el cierre de las No conformidades detectadas en auditorias anteriores. El plan de acción surge a partir de las No conformidades detectadas en la auditoria de seguimiento, que se enuncian a continuación:

1. *A pesar de que se resuelven los reclamos a los clientes, para algunos de los reclamos atendidos, no queda registro de claridad de la solución dada al reclamo.*

Reclamos de:

Aluminio Nacional S.A. Marzo 23 de 2011

Ingenio María Luisa Julio 15 de 2011-09-29

Ingeniería y representaciones 19 de julio de 2011-09-29

2. *A pesar de que se tiene un estudio de determinación de competencias, no se han identificado ni concluido las necesidades de capacitación, que se generan con base en los resultados obtenidos.*

3. *No se han formalizado acciones preventivas en el SGC*²

Es necesario replantear los objetivos de gestión. Como todo sistema de gestión de calidad, su naturaleza es cíclica, es decir, de constante mejora, pero en cada final de ciclo e inicio del posterior, es necesario tener en cuenta que estos objetivos deben replantearse para fortalecer el sistema de gestión de la calidad y garantizar que a través del cumplimiento de estos nuevos objetivos se está llevando a cabo el mejoramiento del mismo, de sus procesos partiendo por el de la revisión gerencial, objetivo que es necesario cambiarlo, puesto que el logro del mismo solo se produce una vez... la certificación de calidad, algo que se alcanzó el año pasado en la auditoria complementaria. Es necesario modificar los objetivos

¹ Información obtenida del informe de revisión gerencial 2011, GUANTES OCCIDENTAL SAS

² Información obtenida del SAC de auditoría de otorgamiento de ICONTEC, GUANTES OCCIDENTAL SAS

que conlleven hacia el logro de la meta general, que radica en mejorar continuamente el Sistema de gestión de la calidad.

A manera de bosquejo, se presenta de manera general los puntos mas importantes de la NTC ISO 9001:2008, en los cuales no se encuentra una aplicación idónea en el sistema de gestión de la calidad de GUANTES OCCIDENTAL SAS para ilustrar la importancia de una propuesta de mejoramiento de la misma y sobre que aspectos hacerlas.

Tabla 1.

REQUISITOS DE LA NTC ISO 9001:2008	DIAGNOSTICO	PROPUESTA DE MEJORA
4.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN. 4.2.2 Manual de la calidad 4.2.3 Control de los documentos 4.2.4 Control de los registros	Las caracterizaciones, por su estructura y falta de interrelación en las actividades del PLANEAR, HACER, VERIFICAR YA CTUAR, no son entendidas ni tenidas en cuenta por el personal de la organización. El listado maestro de documentos y de registros se encuentra desactualizado pues no se encuentran registrados las nuevas actualizaciones de los documentos y de los formatos	Elaborar una nueva versión del listado maestro de documentos y de registros y mapa de procesos, en el que se incluyan las actualizaciones y los nuevos documentos del SGC, también una actualización de las caracterizaciones, mejorarlas en su contenido y crear las nuevas para los nuevos procesos propuestos para una mejor medición y control de los procesos.
5.2. ENFOQUE AL CLIENTE	No se han mejorado las estrategias para el sostenimiento de los clientes y el afianzamiento de nuevos	Crear una herramienta de medición de la medición de la satisfacción del cliente para identificar los puntos a mejorar.

5.3. POLITICA DE CALIDAD	Política de calidad no se adapta al nuevo ciclo, es decir, hacia la mejora continua	Una política de calidad que promueva además la búsqueda de la mejora de los procesos internos de la organización
5.4.1. Objetivos De Calidad.	Ya logrado los objetivos del ciclo 1, el principal objetivo no se establece una proyección hacia la mejora de lo logrado	Objetivos ambiciosos que garanticen la mantención de la eficacia del SGC, de las competencias y habilidades de sus empleados y de la mejora de sus procesos e identificación y reducción de los errores.
5.4.2. Planificación Del Sistema De Gestión De La Calidad	No existe un plan de actividades que conlleven a la mejora de la eficacia del SGC, es decir no hay planteamientos sobre los aspectos a cambiar y de las opciones existentes de mejora continua	Elaboración de un plan de actividades que conlleven al cumplimiento de los objetivos de la organización y de los presentados en este informe de pasantías.
5.6.1. Revisión Por La Dirección	No se tienen en cuenta las conclusiones de la revisión gerencial.	Tener en cuenta las conclusiones de la revisión gerencial para la elaboración del plan de actividades para el ciclo 2 del SGC de GUANTES OCCIDENTAL SAS
6.2. Recursos Humanos		
6.2.2 Competencia, Formación Y Toma De Conciencia	No se evidencia un estudio de competencias de l	Llevar a cabo la evaluación de competencias que

	personal fuera del que se elaboro en el ciclo 1	permita la identificación de las necesidades de capacitación para la mejora de sus habilidades.
7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	Problemas en la programación puesto que no se esta cumpliendo en un margen del 25% de todos los pedidos, con la fecha pactada con el cliente de la llegada de su producto final	Crear una herramienta que permita en constante control y además en tiempo real del curso de los pedidos con el fin de que el área de producción identifique la capacidad de producción que posea en el presente y así garantizar una programación que cumpla con el total de los pedidos en cuanto a la fecha de entrega pactada con el cliente
7.4.1 Proceso de compras	No se ha hecho una evaluación de proveedores	Realizar la evaluación de proveedores respectiva.
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	No se controla correctamente las fechas de terminación de los guantes de la producción externa (de los proveedores de maquila)	Realizar la actividad propuesta para cumplir con el requisito 7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO
7.5.3 Identificación y trazabilidad	No se esta llevando a cabo un buen registro de las actividades en el área de producción	Capacitar al personal sobre la importancia de los registros y establecer un programa de control

		del mismo
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		
8.2.1 Satisfacción del cliente	No se tiene una medición del grado de satisfacción del cliente actual para verificar los cambios. (al no haber una herramienta de medición de la satisfacción del cliente no se saben si los cambios son buenos o malos).	Llevar a cabo la actividad para el requisito 5.2
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	Lo mencionado en otros puntos hace verídica la falta de herramientas para la medición de los procesos.	Creación de herramientas en Excel necesarias para mitigar los problemas de medición y control manifestados en las diferentes áreas de la organización, estas herramientas se explican en las demás propuestas para cumplir con los requisitos de esta tabla.
8.2.4 Seguimiento y medición del producto	No existe un control sobre los tiempos de rotación de productos, ni una identificación plena sobre las cantidades existentes en las etapas de producción producto de los problemas identificados en los registros llevados a cabo por el personal	Implementar un cuadro en Excel que permita identificar el movimiento de los productos y su rotación, para así mismo, establecer un periodo promedio para la requisición de materia prima e insumos, inculcar al personal la importancia de

		llevar a cabo un buen registro de las actividades, volver a capacitar al personal si es necesario sobre como se debe registrar
8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	No existe un compromiso de los empleados sobre registro de las no conformidades en los productos por temor a que al ser descubiertos por la alta dirección, se tomen represalias severas contra los empleados.	Analizar los registros y determinar conclusiones para la mejora del indicador de No conformidades en el producto a través de métodos estadísticos.
8.4 ANÁLISIS DE DATOS	No existe un análisis de los registros llevados en todas las áreas de la organización.	Capacitar a los líderes de los procesos sobre la importancia de llevar a cabo un análisis de las causas que conllevan a los resultados registrados en los formatos para que posean la capacidad de proponer acciones de mejora y de prevención.
8.5.2 Acción correctiva	Las acciones correctivas llevadas identificadas en la ultima auditoria no han sido cerradas por la empresa.	Cerrar las acciones correctivas presentadas a ICONTEC para el cierre de las No conformidades menores que quedaron en el ciclo 1, registrar acciones correctivas.

8.5.3 Acción preventiva	No se están registrando las acciones preventivas en el segundo ciclo.	Registrar las acciones preventivas y capacitar al personal sobre como identificarlas.
--------------------------------	--	--

Fuente Propia

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las acciones para lograr la mejora del sistema de gestión de calidad de GUANTES OCCIDENTAL SAS se basan en el logro de las siguientes actividades que en el capítulo 3 serán ampliadas:

1. Mejorar las directrices del SGC.
2. Mejorar las caracterizaciones.
3. Adaptar el mapa de procesos.

4. Implementar un método de evaluación de proveedores.
5. Revisión de las quejas y reclamos de los clientes y verificar el cumplimiento de las soluciones propuestas.
6. Creación del proceso de seguimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad.
7. Nueva encuesta para medir el nivel de satisfacción del cliente y determinar las acciones correctivas correspondientes a realizar.
8. Registro y seguimiento a las acciones correctivas de GUANTES OCCIDENTAL SAS.
9. Registro y seguimiento a las acciones preventivas de GUANTES OCCIDENTAL SAS.
10. Nueva evaluación de competencias y determinación de las acciones correctivas necesarias para la mejora de su resultado.
NOTA: la escala de calificación de esta evaluación parte de un rango de 0 a 100. Se habla de mejora de la calificación puesto que nunca se obtendrá un 100, ya que, como un proceso del sistema de gestión de calidad, este siempre tendrá que ir en búsqueda de una mejor forma de hacer las cosas.
11. Identificación de las No conformidades en cada una de las etapas de producción de guantes.

¿Serán eficaces las acciones que se implementaran para el logro de los objetivos planteados para el segundo ciclo, y con esto, la mejora del sistema de gestión de calidad de GUANTES OCCIDENTAL SAS?

3. JUSTIFICACIÓN

El hecho de que surja una preocupación por descubrir la eficacia del sistema de gestión de una organización, lleva a grandes investigadores a que se realice un análisis del estado actual y, a partir de ello, implementar los cambios necesarios para mejorar los resultados. Para GUANTES OCCIDENTAL SAS, empresa certificada por el ICONTEC con la norma ISO 9001:2008 desde el 30 de Noviembre de 2011, es importante lograr el objetivo principal de su sistema de gestión de la calidad, ratificado en el aumento del grado de satisfacción del cliente, a través del mejoramiento continuo, por lo que es importante implementar los cambios necesarios para el segundo ciclo que conlleve al mejoramiento continuo del sistema y que mida la eficacia de sus procesos, además es importante mantener un control más exhaustivo de cada una de las actividades de la empresa, de su documentación (la documentación del sistema de gestión de la calidad es muy extensa para anexarla a este documento, no obstante, se presenta como anexo al informe) y del sentido de pertenencia en los empleados por mantener un sistema de gestión de calidad de forma eficiente y que sea óptimo para el cumplimiento del objetivo final: la satisfacción del cliente.

Es necesario la implementación de un plan de mejora del sistema de gestión de la calidad por parte de la dirección y el personal escogido para la labor de dinamizar el sistema, con base a los resultados de las auditorías internas y externas realizadas en 2011, a los resultados de los indicadores de gestión (*formato F14-PAD-01 del proceso de planificación de la dirección y del sistema de gestión de la calidad*), a las revisiones gerenciales y a las acciones correctivas y preventivas implementadas en dicho periodo para verificar que se estén realizando las actividades de mejora y en caso de no haber sido aun programadas, programarlas dentro del segundo ciclo, que empezó el 30 de Noviembre de 2011 y culminó con la auditoria de seguimiento llevada a cabo por ICONTEC el 14 de Agosto de 2012. El segundo paso después de la certificación es el sostenimiento y el mejoramiento del sistema de gestión de la calidad, el resultado de los esfuerzos de mejorar el sistema de gestión de calidad será evaluado en la auditoria de seguimiento llevada a cabo por ICONTEC, un año después de la primera auditoria. Si el sistema de gestión de calidad no presenta mejoras, se puede incurrir en NO conformidades mayores que de no ser solucionadas en tres meses máximo posterior a la fecha de la auditoria de seguimiento, el ente certificador cancela la certificación de la empresa, afectando la imagen corporativa y generando desconfianza en los clientes hacia los productos.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar las acciones de mejora necesarias en el sistema de gestión de calidad de GUANTES OCCIDENTAL SAS que conlleven al mejoramiento continuo de su sistema de gestión y que cumpla con los requisitos a evaluar por la auditoría de seguimiento llevada a cabo por ICONTEC.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para los objetivos específicos cabe aclarar que, estos se tomaron de la matriz de objetivos e indicadores de gestión, que también son los mismos que se establecieron para el documento OC-P-AD-01, OBJETIVOS DE CALIDAD. Se hizo de esta forma con el fin de reunir todos los esfuerzos de la organización hacia el logro de estos, identificados estos como el foco de mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad.

A continuación se enuncian los objetivos de calidad de GUANTES OCCIDENTAL SAS, que también son las metas a lograr en la pasantía, y que fueron propuestos por el estudiante pasante y aprobado por la gerencia de la empresa:

- Identificar los aspectos débiles de los empleados que no contribuyen a la mejora de sus labores para implementar el plan de acción correctivo adecuado para la solución de los mismos.
- Identificar los aspectos a mejorar del grado de satisfacción del cliente para diseñar una propuesta de acción correctiva para subir la calificación que se obtendría.
- Establecer un método para la mejora de la comunicación en el área de producción y el área comercial para una óptima programación y ejecución de las órdenes de producción.
- Reducir el número de no conformidades del producto final.
- Controlar los tiempos de programación e identificar los focos de mejora.

5. MARCO TEORICO

Para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad de la empresa GUANTES OCCIDENTAL SAS de la ciudad de Palmira; es necesario realizar y analizar un marco teórico que permite o posibilite el desarrollo de la pasantía. Antes de ahondar en el marco teórico sobre mejoramiento continuo de los sistemas de gestión de calidad y su posterior evaluación, es preciso citar algunas teorías que dieron paso al surgimiento del concepto de mejoramiento continuo de los sistemas de gestión de calidad.

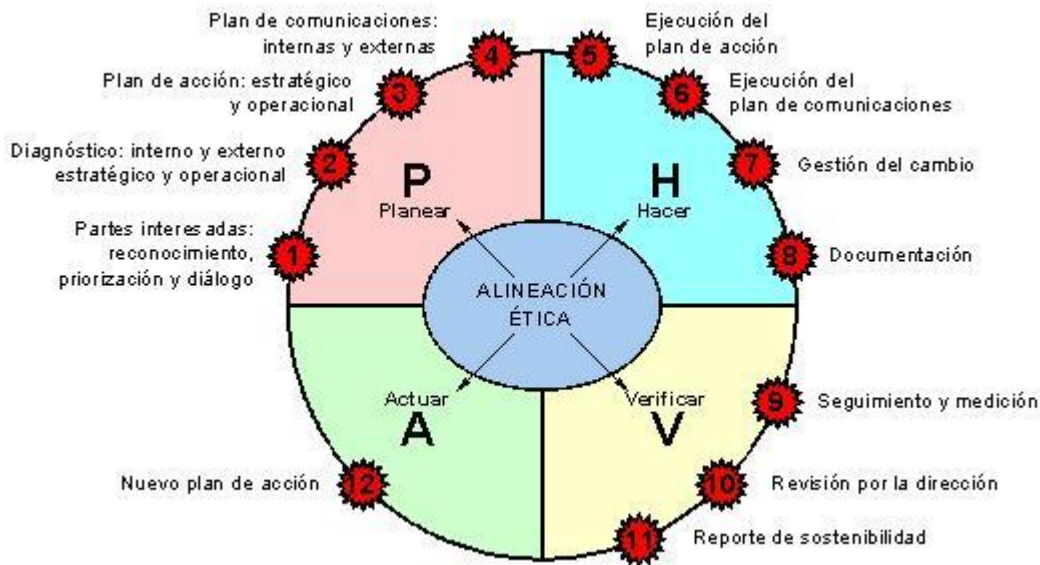
Edwards Deming, 1950.

El ciclo PHVA o ciclo de DEMING, es el contexto moderno en el que se basa la calidad hoy por hoy, el mejoramiento continuo se consigue bajo las premisas del planear, hacer, verificar y actuar. En el planear surgen las ideas el estudio los diseños y las pruebas a realizar, en el hacer se realizan las actividades y se suplen de aprovisionamiento y recursos que son necesarios para la materialización de las ideas, en el verificar las actividades son medidas y controladas para analizar la eficacia de cada una de las actividades realizadas correspondientes a lo planeado, y en actuar se toman las decisiones con base a los resultados obtenidos de la verificación, separándose estas en dos tipos de acciones principales. Las acciones de correctivas y las acciones preventivas, las correctivas hacen alusión a las acciones que sirven para corregir los problemas o NO conformidades que fueron detectadas en todo el ciclo de calidad, algunas de estas solo son identificadas al final como por ejemplo una no conformidad en el producto final, o durante en el proceso como una falla en el traslado de información de una área hacia otra. Por otra parte, las acciones preventivas son las que se identifican para que no halla ocurrencia de una falla o error que conlleve a la generación de NO conformidades.³

ICONTEC ha usado esta teoría como su fundamento para el desarrollo de la normativa general de los sistemas de gestión, adaptando cada uno de los puntos de la teoría del ciclo PHVA a los requisitos, en este caso, de la NTC ISO 9001:2008.

³ DEMING EDWARD, William. Calidad, Productividad Y Competitividad, Organización Para Mejorar La Calidad y la Productividad, ediciones Santos SA, 1989, pág. 361-369.

GRAFICO 2: CICLO PHVA GTC 180, ICONTEC,



FUENTE: ICONTEC, preguntas frecuentes,
<http://www.icontec.org.co/index.php?section=370>

Este ciclo PHVA se inserta en el contexto del mejoramiento continuo lo que provoca sinergia de forma continua, traduciéndose en calidad que siempre estará en movimiento.

El ciclo PHVA se refleja específicamente en la elaboración del nuevo mapa de procesos de la organización que se ha adaptado perfectamente al crear el proceso de SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD Y MEJORA CONTINUA, y a la modificación del proceso de gestión de la calidad e integrarlo con las actividades de la dirección, creando el proceso PLANIFICACION DE LA DIRECCION Y DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD (ver mapa de procesos pág. 79)

Para sustentar la importancia del ciclo PHVA en los sistemas de gestión de calidad, considerándolo, eje y base del proceso de mejoramiento continuo de cualquier organización, se cita a continuación un extracto del artículo hecho por Gilberto Quesada M., para el Grupo Kaizen S.A. en el año 2009.

“El proceso de mejora de la calidad requiere dar varias vueltas al ciclo PHVA, lo cual se representa como un conjunto de círculos subiendo una pendiente La

ausencia de documentación de la mejora, y la falta de un sistema de gestión, provoca la entropía, haciendo que el círculo retroceda, regresando al estado anterior. Con ISO 9000, tenemos la cuña que hacía falta para que la mejora se mantuviera, pero lo que sigue siendo importante es el proceso de mejora continua o Kaizen, ya sea ésta incremental como la versión japonesa lo propone, o bien radical (reingeniería) en la versión norteamericana, ambos mediante la utilización continua del PHVA. Escuché en el último foro de la calidad, que con la certificación, se nos olvidó lo que estábamos gestionando. Una gran verdad pues muy pocos resultados se conocen de grandes mejoras en la calidad logradas a partir de la implementación de ISO 9000.

Recordando las recomendaciones del Dr. Ishikawa, y relacionándola con ISO 9000 tenemos lo siguiente:

Planear:

- 1. Identificar productos*
- 2. Identificar clientes*
- 3. Identificar requerimientos de los clientes (5.2)*
- 4. Trasladar los requerimientos del cliente a especificaciones (7.1)*
- 5. Identificar los pasos claves del proceso (diagrama de flujo) (7.5)*
- 6. Identificar y seleccionar los parámetros de medición (8.1)*
- 7. Determinar la capacidad del proceso (Cpk) (8.2.3, 8.2.4)*
- 8. Identificar con quien compararse (benchmarks) (5.1 de ISO 9004)*

Hacer

- 9. Identificar oportunidades de mejora (8.5)*
- 10. Desarrollo del plan piloto*
- 11. Implementar las mejoras*

Verificar

- 12. Evaluar la efectividad (8.2, 8.5.2)*

Actuar

- 13. Institucionalizar la mejora y-o pasar al paso 9 (5.6)*

No nos explicamos porqué, si desde hace varios años lo sabemos, nos hemos concentrado en la obtención de una certificación, olvidándonos que el problema es el mejoramiento de la calidad.

Yves Van Nuland, director de calidad del Sector Químico en Bruselas, recomendó lo siguiente "La práctica de ISO 9000, en una compañía será exitosa solo cuando se cumplan dos condiciones:

- 1. El control total de la calidad ya debe existir (!..j) o, en su defecto, debe introducirse junto con las ISO 9000.*

2. La gerencia debe estar absolutamente comprometida con la calidad. (QP Junio 1994, p41)"

Joseph J. Klock, director de planeación de calidad de AT&T, advirtió: "Las series ISO 9000 establecen un criterio mínimo para los proveedores de AT&T. Los programas futuros utilizarán criterios del premio Malcolm Baldrige para alcanzar estándares de excelencia todavía más altos" (QP, junio 1990, p47).

*La utilización continua del PHVA nos brinda una solución que realmente nos permite mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, en lo que el Dr. Deming nos legó con su "Reacción en Cadena": "Mejorar la calidad, reduce los costos, mejora la productividad, reduce los precios, aumenta la participación de mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo, aumenta la rentabilidad"*⁴

el ciclo PHVA es el fundamento de los cambios a realizar puesto que, la realización de cada una de las actividades que conllevaran al cumplimiento de los objetivos, tienen que pasar por un proceso de planeación en el cual se sustenta en la presentación de cada una de las actividades (PLAN DE ACCION) la razón por las cuales estas actividades generan instrumentos de medición y resultados, que en el momento del diagnóstico y presentación del problema no se tenían. El hacer conlleva a la ejecución de la propuesta de mejora del sistema, propuesta surgida tras el análisis diagnosticado. Para la ejecución de estas tareas se requiere del apoyo de la organización, desde el empoderamiento otorgado de parte de la gerencia y del representante del sistema a la persona quien hace la propuesta de mejora, como de los empleados involucrados en cada una de las áreas de la organización en la ejecución de las mismas, en plena conciencia de la importancia de llevar a cabo este papel y generando los resultados reales. Esto se hace evidente en los registros que cada operario lleva a cabo de sus actividades diarias y que se plasman en los diferentes formatos de la organización.

Con los resultados de estos formatos, de acuerdo a su finalidad, se verifica si los cambios implementados producto de la propuesta de mejora son realmente eficaces, a su vez, se seguirán identificando acciones de mejora para estos mismos resultados, pero con la diferencia de que esta identificación no solo la hará la persona quien elabora la propuesta para el cumplimiento de los objetivos sustentados en este informe, sino que también estas acciones serán llevadas a cabo por los empleados, luego de que adquieran las competencias necesarias para que lleven a cabo esta labor de verificación en su puesto de trabajo. Esta formación será adquirida a través del programa de capacitación presentado para la organización con base a los resultados de la evaluación de competencias (ver pág. 95)

⁴QUESADA M, Gilberto. "El PHVA y las Normas ISO 9000"(en línea) Año 2009, Disponible en la Web: <http://www.oocities.org/es/dvalladares66/ger/ii/1/sig08.php.html>

Logrado lo anterior, se procede a la generación de las acciones de mejora implementada por el personal directamente relacionado con la labor, es decir por cada uno de los operarios bajo la supervisión y el control de cada líder de proceso.

La propuesta de mejora del sistema de gestión de calidad a través de las actividades enunciadas en el cronograma de actividades (ver pág. 71) cumplen con los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, por consiguiente, van en directa relación con un proceso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Por otra parte la integridad que exista entre la conformidad de los procesos y de los productos conlleva a un proceso exitoso en la búsqueda de la satisfacción del cliente, para ello tanto cada uno de los procesos como la realización del producto deben encaminarse hacia el cumplimiento de todas las especificaciones del cliente y deben convertirse en el objetivo.

La conformidad del producto es clave para medir el grado de satisfacción del cliente y GUANTES OCCIDENTAL SAS lo sabe, es por ello que en el ciclo 2 se hacen las modificaciones en el sistema de gestión de la calidad necesarias para que las actividades de la empresa se compenetren de tal forma que garanticen el cumplimiento de las especificaciones técnicas.

Philip B. Crosby, 1979.

Especifica en su teoría que la calidad significa conformidad con los requisitos, no con la elegancia, afirmando que es necesario que se establezcan los requisitos de forma clara para que no se interpreten mal, al no establecer claramente las especificaciones se tiende a la variación, lo que afecta directamente la calidad del producto y al aumento de NO conformidades.

A esas alturas, es buena idea concentrarse en las bases de la calidad. Ayúdeles a entender lo que significa la verdadera calidad, subrayando los principios de la dirección por calidad.

- *Calidad significa cumplimiento con los requisitos y no elegancia.*
- *No existe tal cosa como un "problema de calidad".*
- *No existe la "economía de la calidad"; siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez.*
- *La única medida de desempeño es el costo de calidad.*
- *El único estándar de desempeño es de Cero Defectos.⁵*

⁵ CROSBY, Philip, La calidad no cuesta, compañía editorial continental, S.A. de C.V., pág. 108

Así mismo propone la teoría de cero defectos o también conocida como los 14 principios de Crosby en los que ratifica aspectos claves como el compromiso por la dirección, la importancia de la medición, y una planificación que conlleve a una producción con filosofía de cero defectos.

1-Compromiso de la dirección

La alta dirección debe definir y comprometerse en una política de mejora de la calidad.

2.-Equipos de mejora de la calidad

Se formarán equipos de mejora mediante los representantes de cada departamento.

3.-Medidas de la calidad

Se deben reunir datos y estadísticas para analizar las tendencias y los problemas en el funcionamiento de la organización.

4.-El coste de la calidad

Es el coste de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera.

5.-Tener conciencia de la calidad

Se adiestrará a toda la organización enseñando el coste de la no calidad con el objetivo de evitarlo.

6.-Acción correctiva

Se emprenderán medidas correctoras sobre posibles desviaciones.

7.-Planificación cero defectos

Se definirá un programa de actuación con el objetivo de prevenir errores en lo sucesivo.

8.-Capacitación del supervisor

La dirección recibirá preparación sobre cómo elaborar y ejecutar el programa de mejora.

9.-Día de cero defectos

Se considera la fecha en que la organización experimenta un cambio real en su funcionamiento.

10.-Establecer las metas

Se fijan los objetivos para reducir errores.

11.-Eliminación de la causa error

Se elimina lo que impida el cumplimiento del programa de actuación error cero.

12-Reconocimiento: *se determinarán recompensas para aquellos que cumplan las metas establecidas.*

13-Consejos de calidad

Se pretende unir a todos los trabajadores mediante la comunicación.

14-Empezar de nuevo

*la mejora de la calidad es un ciclo continuo que no termina nunca*⁶

La Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008 especifica que la revisión gerencial realiza la evaluación del sistema de gestión de la calidad y mide el rendimiento basado en la información que otorga el mismo sistema, según la NTC ISO 9001, La dirección podría darse cuenta si su sistema de gestión es adecuado, conveniente y eficaz por medio de los resultados de la revisión.

La evaluación del sistema sirve para garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico. Para ello GUANTES OCCIDENTAL SAS enfocó el mejoramiento de su sistema de gestión en la mejora de los procesos, en la redefinición de sus indicadores, en la simplificación de las actividades (evidenciado en la reducción de sus formatos), en la generación del valor a los resultados surgidos en los formatos.

Por otro lado, Ricardo Mauricio Ríos Giraldo, en su libro “evaluación integral de la gestión corporativa publicado en 2010, aclara lo siguiente: *La norma UNE 66178:2002, establece una estructura que resultaría útil para que la dirección busque de manera permanente la eficiencia, la eficacia y efectividad del sistema, los procesos, productos y servicios según sea aplicable.*

Es por esto que la dirección debería identificar y gestionar las diferentes oportunidades de mejoramiento empleando el ciclo PHVA.

*Según lo anterior, la motivación que la dirección ejerza sobre su personal en virtud de la identificación y definición de oportunidades de mejoramiento, es vital para el logro de estos propósitos.*⁷

Esta es una razón más por la cual se vio necesaria la implementación de un proceso llamado SEGUIMIENTO AL SGC Y MEJORA CONTINUA.

⁶ CROSBY, Philip, 14 principios de Crosby, es.scribd.com/Doc./85404336/teoría-de-Crosby

⁷ RIOS GIRALDO, Ricardo Mauricio, evaluación integral de la gestión corporativa, ICONTEC INTERNACIONAL, pág. 179

La NTC ISO 9001:2008 en su requisito 5.6.3. Afirma lo siguiente: “los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con”:

- a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y de sus procesos
- b) La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) Las necesidades de recursos⁸

⁸ ICONTEC, NTC ISO 9001:2008, requisito 5.6.3., Icontec Internacional, pág. 7

6. MARCO CONCEPTUAL

GLOSARIO DE TERMINOLOGIA SOBRE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Términos relativos a la calidad

Calidad

Grado en el que un conjunto de **características** inherentes cumple con los **requisitos**.

Requisito

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

requisito

expresión en el contenido de un documento formulando los criterios a cumplir a fin de declarar la conformidad con el documento, y para los que no se permite ninguna desviación.

Satisfacción del cliente

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus **requisitos**

Términos relativos a la gestión

sistema

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan

Sistema de gestión

Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos

NOTA Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un **sistema de gestión de la calidad**, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.

Sistema de gestión de la calidad

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

Política de la calidad

Intenciones globales y orientación de una **organización** relativas a la **calidad** tal como se expresan formalmente por la **alta dirección**

Objetivo de la calidad

Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la **calidad**

Gestión

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una **organización**

Alta dirección

Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una **organización**

Gestión de la calidad

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una **organización** en lo relativo a la **calidad**

Planificación de la calidad

Parte de la **gestión de la calidad** enfocada al establecimiento de los **objetivos de la calidad** y a la especificación de los **procesos** operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad

Control de la calidad

Parte de la **gestión de la calidad** orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad

Aseguramiento de la calidad

Parte de la **gestión de la calidad** orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad

Mejora de la calidad

Parte de la **gestión de la calidad** orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad

Mejora continua

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los **requisitos**

Eficacia

Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados

Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Términos relativos a la organización**Organización**

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones

EJEMPLO Compañía, corporación, firma, empresa, institución, institución de beneficencia, empresa unipersonal, asociación, o parte o una combinación de las anteriores.

Cliente

Organización o persona que recibe un **producto**

Proveedor

Organización o persona que proporciona un **producto**

EJEMPLO Productor, distribuidor, minorista o vendedor de un producto, o prestador de un servicio o información.

NOTA 1 Un proveedor puede ser interno o externo a la organización.

NOTA 2 En una situación contractual un proveedor puede denominarse “contratista”.

Parte interesada

Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una

.1.13.4 Términos relativos al proceso y al producto

11

3.4.1 Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados del **producto** resultante no

pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitual mente “proceso especial”.

Producto

resultado de un **proceso**

Proyecto

Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con **requisitos** específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos

Diseño y desarrollo

Conjunto de **procesos** que transforma los **requisitos** en **características** especificadas a en la **especificación** de un **producto** , **proceso** a **sistema**

Procedimiento

Forma especificada para llevar a cabo una actividad a un **proceso**

Trazabilidad

capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración

Términos relativos a la conformidad**Conformidad**

Cumplimiento de un **requisito**

No conformidad

Incumplimiento de un **requisito**

Defecto

Incumplimiento de un **requisito** asociado a un uso previsto o especificado

Acción preventiva

Acción tomada para eliminar la causa de una **no conformidad** potencial u otra situación potencial no deseable

Acción correctiva

Acción tomada para eliminar la causa de una **no conformidad** detectada u otra situación no deseable

Corrección

Acción tomada para eliminar una **no conformidad** detectada

Reproceso

Acción tomada sobre un **producto** no conforme para que cumpla con los **requisitos**

Términos relativos a la documentación
Información

datos que poseen significado

Documento

información y su medio de soporte

Manual de la calidad

Documento que especifica el **sistema de gestión de la calidad** de una **organización**

Registro

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas

Revisión

Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y **eficacia** del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos

Términos relativos a la auditoría**Auditoría**

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener **evidencias de la auditoría** y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los **criterios de auditoría**.

Programa de la auditoría

Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico

Evidencia de la auditoría

Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra **información** que son pertinentes para los **criterios de auditoría** y que son verificables

NOTA La evidencia de la auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa.

Hallazgos de la auditoría

Resultados de la evaluación de la **evidencia de la auditoría** recopilada frente a los **criterios de auditoría**

NOTA Los hallazgos de la auditoría pueden indicar **conformidad** o **no conformidad** con los criterios de auditoría, u oportunidades de mejora.

Conclusiones de la auditoría

Resultado de una **auditoría** que proporciona el **equipo auditor** tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los **hallazgos de la auditoría**

Cliente de la auditoría

Organización o persona que solicita una **auditoría**

Auditado

Organización que es auditada

Auditor

persona con atributos personales demostrados y **competencia** para llevar a cabo una **auditoría**

.

Equipo auditor

Uno o más **auditores** que llevan a cabo una **auditoría** con el apoyo, si es necesario, de **expertos técnicos**

NOTA 1 A un auditor del equipo auditor se le designe como auditor líder del mismo.

NOTA 2 El equipo auditor puede incluir auditores en formación.

Experto técnico

Persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al **equipo auditor**

Plan de auditoría

Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una **auditoría**

Alcance de la auditoría

Extensión y Límites de una **auditoría**⁹

⁹ ICONTEC, INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION.NTC ISO 9000:2005.

7. MARCO LEGAL

A continuación, se muestra el reglamento de servicio de normalización nacional de ICONTEC (en formato de imagen), en el que se enuncia además la adopción que este documento tiene con base en el Decreto 2269 de 1993.



REGLAMENTO DEL SERVICIO DE NORMALIZACION NACIONAL DEL ICONTEC

ES-R-NN-01
Versión 00
Página 1 de 12

1. OBJETO

1.1 El presente reglamento establece las disposiciones que rigen la administración del proceso de normalización nacional en el ICONTEC para la elaboración, actualización, reaprobación y anulación de las Normas y Guías Técnicas Colombianas, Guías de Implementación de Normas, manuales de aplicación y demás documentos normativos relacionados, en el campo voluntario.

1.2 Igualmente define disposiciones generales para las actividades de normalización regional e internacional.

2. ALCANCE

2.1 El presente reglamento se apoya en las disposiciones adoptadas por el Gobierno Nacional en el Decreto 2269 de 1993, mediante el cual se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología.

2.2 El presente reglamento también se aplica a las Secretarías Técnicas de Normalización (STN) y a las Unidades Sectoriales de Normalización (USN), dentro de lo establecido en el Decreto 2269 de 1993 y la Resolución 2535 de noviembre de 2006 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

3. DEFINICIONES

Además de las establecidas en la NTC 3113 (primera actualización) se establecen las siguientes:

3.1 ACTUALIZACIÓN

Proceso mediante el cual se hacen los cambios que se consideran necesarios en cuanto al fondo y a la forma de un documento normativo.

3.2 ANULACIÓN

Proceso mediante el cual se establece que no es aplicable el contenido de una norma o guía técnica colombiana o documento normativo relacionado y cesa la distribución y aplicación.

3.3 ANTEPROYECTO

Documento interno del ICONTEC elaborado para estudio en comité técnico, antes de su envío a consulta pública.

3.4 COMITÉ TÉCNICO

Conjunto interdisciplinario de profesionales integrado por representantes de la industria, consumidores e intereses generales, que mediante consenso establecen, requisitos fundamentales de calidad, seguridad, protección a la salud y medio ambiente para productos, servicios, procesos o sistemas.

Versión impresa no controlada, verificar su vigencia

3.5 CONSULTA PÚBLICA

Período durante el cual se someten a la opinión del sector productivo, universidades, gobierno, institutos de investigación y usuarios expertos, los proyectos que se encuentran en estudio en los comités técnicos de normalización.

3.6 CONSENSO

Acuerdo general caracterizado porque no hay oposición sostenida y justificada a asuntos técnicos y científicos esenciales, de cualquier parte involucrada en el proceso, y que considera las opiniones de todas las partes y reconcilia las posibles posiciones divergentes, dentro del ámbito del bien común e interés general.

3.7 CORRECCIÓN

Eliminación de errores de impresión, errores lingüísticos y otros semejantes, en el texto publicado de un documento normativo.

3.8 ESPECIFICACIÓN NORMATIVA DISPONIBLE – END

Documento normativo voluntario de carácter transitorio, que suministra requisitos o recomendaciones y representa el consenso y aprobación dentro de un comité técnico, el cual es adoptado por el Organismo Nacional de Normalización.

3.9 GRUPO DE TRABAJO

Conjunto de expertos nombrados temporalmente por el comité técnico de normalización o por la Dirección de Normalización, para realizar propuestas o estudio de proyectos de normas técnicas.

3.10 GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA –GTC

Documento normativo voluntario que proporciona recomendaciones o pautas no mandatorias, en relación con situaciones repetitivas en un contexto dado, la cual es adoptada por el Organismo Nacional de Normalización.

3.11 GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS

Es un documento elaborado por ICONTEC, que establece una metodología sencilla que le facilita al usuario de una norma de producto aplicarla, es decir, ponerla en práctica. No requiere del consenso dentro de un comité Técnico.

3.12 NORMALIZACIÓN

Actividad que establece disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado, con respecto a problemas reales o potenciales.

3.13 NORMA ARMONIZADA

Documento aprobado por organismos de normalización de diferentes países que establece sobre un mismo objeto la intercambiabilidad de productos, procesos y servicios, o el acuerdo mutuo sobre los resultados de ensayos, o sobre la información suministrada de acuerdo con estas normas.

3.14 NORMA INTERNACIONAL

Documento emitido por una organización internacional de normalización, y que se pone a disposición del público.

Nota. En este contexto se deben tener en cuenta las disposiciones del Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio, de la Organización Mundial del Comercio.

3.15 NORMA REGIONAL

Documento adoptado por una organización regional de normalización, y que se pone a disposición del público.

3.16 NORMA TÉCNICA

Documento normativo establecido por el consenso y aprobado por un organismo reconocido, que suministra, para uso común y repetido, reglas, directrices y características para las actividades o sus resultados, encaminados al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado.

Nota. Las normas técnicas se deben basar en los resultados consolidados de la ciencia, la tecnología y la experiencia y sus objetivos deben ser los beneficios óptimos para la comunidad.

3.17 NORMA TÉCNICA COLOMBIANA – NTC

Norma Técnica aprobada o adoptada como tal por el organismo nacional de normalización, teniendo en cuenta las disposiciones establecidas en el Código de buena conducta para la elaboración, adopción y aplicación de normas de la OMC.

3.18 PROYECTO

Documento en estudio que está disponible para comentarios, votación y aprobación por parte de los interesados.

3.19 REAPROBACIÓN

Proceso mediante el cual se actualiza la fecha de ratificación de una norma o guía técnica colombiana, teniendo como base que su contenido técnico no sufre modificación por considerarse vigente. Se pueden introducir cambios de fondo menores, debidos a la eliminación de errores de impresión y errores lingüísticos en el texto.

3.20 EDICION DE DOCUMENTOS NORMATIVOS

Nueva impresión por parte del organismo de normalización de un documento normativo, al que se le han realizado modificaciones de forma debido a la actualización de la carátula y el prólogo. La reedición puede incluir correcciones, pero no cambios de fondo en el contexto del documento normativo.

3.21 SECTOR

Clasificación nacional que reúne comités técnicos de las actividades industrial y comercial, según criterios de afinidad de los productos, procedimientos o servicios sujetos a procesos de normalización.

3.22 SECRETARIA TÉCNICA DE NORMALIZACIÓN (STN)

Entidad en la cual el ICONTEC delega la responsabilidad de coordinar y administrar los trabajos operativos de normalización técnica, desarrollados por un (los) comité(s), dentro de los parámetros establecidos en este reglamento.

3.23 UNIDAD SECTORIAL DE NORMALIZACIÓN (USN)

Entidad reconocida por el Organismo Nacional de Normalización y aprobada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de acuerdo con las directrices fijadas por el Decreto 2269 de 1993, que tiene como función la preparación de normas propias de un sector, dentro de los parámetros internacionales establecidos para esta actividad, con la posibilidad de ser sometidas, al proceso de adopción y publicación de la NTC, ante el Organismo Nacional de Normalización.

4. JERARQUÍA Y COMPETENCIA

4.1 Los procesos de elaboración, actualización, reaprobación y anulación de las Normas y Guías Técnicas Colombianas y demás documentos normativos están sometidos al estudio por parte de las siguientes instancias, mencionadas según el orden jerárquico, según sea el caso:

- a) Consejo Directivo
- b) Consejo Técnico
- c) Director ejecutivo
- d) Dirección de normalización
- e) Comités técnicos de normalización

4.2 De conformidad con lo establecido en los estatutos del ICONTEC:

4.2.1 Corresponde al Consejo Directivo ratificar las Normas y Guías Técnicas Colombianas, comprobando que se hayan llenado todos los requisitos fijados para su estudio. También conocerá de la adopción, por parte del ICONTEC, de otros documentos normativos.

Igualmente, le corresponde la aprobación de este Reglamento. Cualquier modificación o adición que se proponga, debe ser presentada por escrito a través del Director Ejecutivo

4.2.2 Corresponde al Consejo Técnico ejercer la autoridad técnica requerida para el estudio y adopción de las Normas y Guías Técnicas Colombianas.

4.2.3 Corresponde al Director Ejecutivo velar por el cumplimiento de este reglamento, dentro del marco de la misión institucional, y garantizar el desarrollo de los programas de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.

El Director Ejecutivo queda facultado para interpretar este reglamento mediante la expedición de las disposiciones que considere convenientes para aclarar, facilitar y garantizar su aplicación.

4.3 Corresponde a la Dirección de Normalización orientar la gestión de normalización, de acuerdo con los parámetros internacionales, nacionales e institucionales establecidos, así como realizar la coordinación administrativa y técnica del proceso normativo.

4.4 Corresponde a los comités técnicos de normalización el estudio y la participación en la difusión de las Normas y Guías Técnicas Colombianas, Especificaciones Normativas Disponibles y demás documentos normativos de acuerdo con el plan de normalización establecido y las disposiciones de este reglamento, en un espíritu en que es fundamental el interés nacional.

5. CONSEJO TÉCNICO

5.1 FUNCIONES

5.1.1 Estudiar y aprobar como Normas y Guías Técnicas, los documentos sometidos a su consideración.

5.1.2 Proponer las modificaciones necesarias a los documentos presentados a su consideración.

5.1.3 Dirimir los conflictos de carácter técnico que se presenten a su consideración en el estudio y la aprobación de las Normas y Guías Técnicas Colombianas.

5.1.4 Brindar asesoría técnica a la Dirección de Normalización en relación con el contenido de las Normas o Guías Técnicas Colombianas.

5.1.5 Asignar el número de NTC o GTC, a través de la Secretaria del Consejo Técnico.

5.1.6 Ejecutar todas las funciones que le asignen los reglamentos particulares del ICONTEC

5.1.7 Ejercer las demás facultades que le confiere el Consejo Directivo.

5.2 OTRAS DISPOSICIONES

5.2.1 Los miembros del Consejo Técnico son de libre nombramiento y remoción por parte del Consejo Directivo y deben ser nombrados anualmente.

5.2.2 El Director Ejecutivo del ICONTEC es miembro del Consejo Técnico.

5.2.3 El Consejo Técnico tiene un presidente y un vicepresidente, elegidos por el mismo consejo por un período de un año, los cuales pueden ser reelegidos.

5.2.4 El Director de Normalización del ICONTEC ejerce la Secretaría del Consejo Técnico.

5.2.5 El funcionamiento operativo del Consejo Técnico se indica en la G-NN-01 para garantizar el cumplimiento de los fines para los cuales ha sido creado.

6. ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO

6.1 DIRECCIÓN DE NORMALIZACIÓN

6.1.1 Funciones

- a) Establecer las políticas y objetivos necesarios para el desarrollo de la actividad normalizadora en el ICONTEC, en concordancia con las directrices gubernamentales e institucionales.
- b) Promover el establecimiento y aplicación de los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del servicio.
- c) Elaborar el programa de normas para estudio por parte del Consejo Directivo y aprobación por parte de la Dirección de Regulación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, según se establece en el numeral 9 del artículo 28 del Decreto 210 de febrero de 2003, del Departamento Administrativo de la Función Pública.
- d) Establecer las disposiciones necesarias para la planeación, el desarrollo y cumplimiento del plan de normalización.
- e) Organizar la actividad normalizadora a través de sectores, comités técnicos, grupos de trabajo y demás medios necesarios para la ejecución del proceso de normalización.
- f) Promover la participación activa de todas las partes interesadas en el proceso de normalización.
- g) Definir los parámetros para la creación, suspensión, conformación, funciones y operación de los comités técnicos de normalización.
- h) Promover la creación de STN como estrategia para vincular a los diferentes sectores productivos del país al proceso de normalización e incrementar la capacidad operativa del Instituto.
- i) Promover la creación de las USN dentro del marco del Decreto 2269 de 1993 y la Resolución 2535 de noviembre de 2006.
- j) Difundir y promover la aplicación de las Normas y Guías Técnicas Colombianas y demás documentos normativos relacionados.
- k) Dar inicio al trámite, mediante una respuesta por escrito, a las consultas sobre las NTC y demás documentos normativos dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a su recepción.
- l) Promover la adopción como NTC de las normas internacionales y regionales.
- m) Asignar el número a los documentos normativos diferentes de las NTC o GTC.

6.2 COMITÉS TÉCNICOS DE NORMALIZACION

6.2.1 Funciones

- a) Planear, elaborar, aprobar y evaluar el avance de su programa de normalización y mantenerlo permanentemente actualizado, de acuerdo con las normas internas correspondientes y las directrices internacionales.
- b) Desarrollar el estudio de las Normas y Guías Técnicas Colombianas y demás documentos normativos, definidos en el plan de normalización, dentro de las directrices establecidas en el Código de buena conducta para la elaboración, adopción y aplicación de Normas de la OMC, en este reglamento y las normas internas correspondientes.
- c) Promover la creación de grupos de trabajo para el estudio y agilización del plan de normalización.
- d) Colaborar con la ejecución de actividades que corroboren el contenido técnico de los documentos o aclaren su aplicación.
- e) Promover el desarrollo y difusión de las Normas y Guías Técnicas Colombianas y demás documentos normativos. En este mismo contexto contribuir a divulgar los temas y documentos en estudio.
- f) Fomentar la aplicación voluntaria y la actualización, reaprobación y anulación de las Normas y Guías Técnicas Colombianas y demás documentos normativos.
- g) Participar en el proceso de normalización regional e internacional, en el campo de su actividad. En este ámbito, proponer cuando se requiera, a los representantes a las reuniones internacionales como delegados nacionales.
- h) Realizar propuestas técnicas para la elaboración de los reglamentos técnicos, según lo establecido en la legislación nacional.
- i) Nombrar sus representantes y nominados para actividades y participaciones especiales de normalización.
- j) Evaluar periódicamente la composición de los miembros del comité, para garantizar la equilibrada y activa participación de todos los intereses.
- k) Evitar que las decisiones aprobadas sean discutidas nuevamente.
- l) Elegir su propio presidente

6.2.2 Creación

El Director de Normalización es el encargado de la creación de los comités técnicos, cuando se requieran, de acuerdo con las necesidades propias del servicio.

El manejo operativo o administrativo del comité técnico está a cargo del ICONTEC pero puede delegarse en una agremiación o en una entidad afiliada que agrupe los intereses de un sector (STN), previo acuerdo mediante convenio por escrito, de ésta y el ICONTEC.

6.2.3 Suspensión

El Director de Normalización puede suspender, en forma temporal o definitiva, un comité técnico del ICONTEC, cuando se presente alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Desviación de las actividades con respecto a los fines propuestos.
- b) No haberse reunido durante un período de seis meses sin presentar justificación válida.
- c) Incumplimiento grave o sistemático de las disposiciones de este reglamento.
- d) Cuando resulte necesario para el cumplimiento de la política general del ICONTEC.
- e) Cuando se presenten irregularidades que lesionen el prestigio del ICONTEC.
- f) Por la creación de una STN.
- g) Por la creación de una USN, según lo establecido en el Decreto 2269 de 1993.

Nota: Cuando haya ausencia de necesidades de normalización en el ámbito de un comité, éste se suspende automáticamente.

6.2.4 Conformación

Los comités técnicos estarán integrados por representantes del sector productivo, asociaciones, universidades, delegados del gobierno, institutos de investigación, laboratorios, empresas de servicios, usuarios y expertos, de tal manera que se garantice la adecuada participación y balance de las partes interesadas (ver numeral 3.4).

Las asociaciones de carácter industrial o de servicios, únicamente pueden integrar los comités técnicos por medio de sus funcionarios o mediante delegación escrita.

6.2.5 Designación

El comité técnico tiene un nombre y un ámbito de acuerdo con su campo de actividad y se numera en orden consecutivo según su creación. Cuando un comité técnico sea disuelto o no esté activo, su número no será atribuido a ningún otro.

6.2.6 Estructura

El comité técnico está integrado por:

- a) Un presidente.
- b) Los delegados principales.
- c) Un profesional del servicio de normalización del ICONTEC.
- d) Los invitados especiales.

Nota. El Director de Normalización o su delegado pueden asistir cuando se requiera.

6.2.6.1 Presidente

La elección del presidente debe realizarse en la primera reunión del período de trabajo correspondiente y se efectúa por mayoría de votos de los delegados principales presentes.

Nota. Para la votación, un delegado puede representar una empresa inscrita en el comité, además de la propia, mediante notificación escrita al ICONTEC.

El presidente se elige por dos años con posibilidad de reelección.

La calidad de presidente es intransferible.

El carácter de presidente puede perderse por ausencia injustificada a dos reuniones consecutivas del comité técnico.

En caso de renuncia o ausencia definitiva del presidente, el comité debe elegir su reemplazo por el resto del período.

El presidente debe pertenecer a una entidad afiliada al ICONTEC o ser representante del gobierno.

En ausencia del presidente a una reunión de comité técnico, o cuando por cualquier circunstancia no ha sido elegido, se debe nombrar para cada reunión un presidente Ad Hoc entre los asistentes, diferente al profesional de normalización.

6.2.6.2 Funciones del presidente

a) Presidir las reuniones de los comités técnicos. Para tal efecto debe:

- Mantener los debates dentro del tema y nivel técnico que exija la materia.
- Impedir discusiones de carácter personal entre los miembros del comité técnico.
- Conceder y preservar el uso de la palabra.
- Orientar las reuniones de manera que se llegue en forma rápida y eficaz a un acuerdo sobre el contenido de los temas de estudio.
- Levantar las sesiones cuando lo estime conveniente.

b) Dirigir el comité técnico. En tal sentido debe:

Coordinar con el ICONTEC la convocatoria a reuniones de comité, cuando sea necesario.

- Autenticar con su firma todas las actas y cualquier documento que se produzca en el seno del comité, exceptuando las Normas o Guías Técnicas Colombianas y los documentos normativos.

- Proponer los mecanismos que considere necesarios para el mejor logro de los fines del comité técnico (foros, seminarios, etc.), con el fin de asegurar la participación adecuada y representativa de todos los interesados en el estudio de las Normas y Guías Técnicas Colombianas. (Véase el numeral 6.2.6.7) y los documentos normativos.

- Realizar el seguimiento del plan de normalización y del cronograma de trabajo del comité técnico.

- Representar por delegación al comité en los eventos programados por ICONTEC o por el Gobierno y cuando el comité lo estime necesario, en aquellos realizados por el sector al que pertenece.

- Ejercer todas las demás facultades que le sean asignadas.

6.2.6.3 Delegado principal

Se considera delegado principal el representante que la empresa, universidad, gremio, entidad, o el gobierno ha inscrito o autorizado formalmente en el respectivo comité técnico.

Si el delegado principal no puede asistir a una reunión, la entidad que representa, a través de comunicación escrita, puede asignar un reemplazo para esa reunión, con los mismos derechos y obligaciones de éste.

Sin embargo la organización debe garantizar la continuidad de sus delegados y su idoneidad técnica y capacitación en aspectos normativos.

El delegado principal tiene derecho a asistir a las reuniones con voz y voto, así como a recibir la información pertinente.

Nota. Cuando no haya acuerdo en el comité y sea necesaria una votación para decidir el paso de un documento a otra etapa del proceso, esta votación se usa para adherir a una posición técnica determinada y no para definir la aprobación del documento.

Cuando asista más de un delegado por entidad, se debe aclarar quien ejercerá la calidad de delegado principal.

La calidad de delegado principal se puede perder por alguna de las siguientes causas:

- a) Por decisión de la entidad que representa.
- b) Por dejar de estar vinculado a la entidad que representa.
- c) Por falta de participación activa en los trabajos o por ausencia injustificada.
- d) Por conducta inadecuada en relación con las actividades del comité técnico.

6.2.6.4 Funciones del delegado principal

- a) Informarse de los requisitos, condiciones y procedimientos para participar efectivamente en el comité técnico.
- b) Participar activamente en los trabajos programados.
- c) Garantizar con su asistencia permanente la realización de todas las reuniones de trabajo que se programen.
- d) Desempeñar las funciones especiales que le solicite el presidente del comité técnico.
- e) Llevar la vocería de la empresa o sector gubernamental al cual representa.
- f) Colaborar en el cumplimiento de las funciones del comité técnico de acuerdo con lo establecido en el numeral 6.2.1.
- g) Solicitar moción de orden cuando lo estime conveniente.

6.2.6.5 Profesional de normalización

Es el funcionario del ICONTEC designado por el Director de Normalización para llevar a cabo las funciones relacionadas con el proceso de normalización. En casos especiales, estas actividades pueden ser realizadas por un miembro del comité técnico.

El profesional de normalización asiste a las reuniones con derecho a voz.

6.2.6.6 Funciones del profesional de normalización

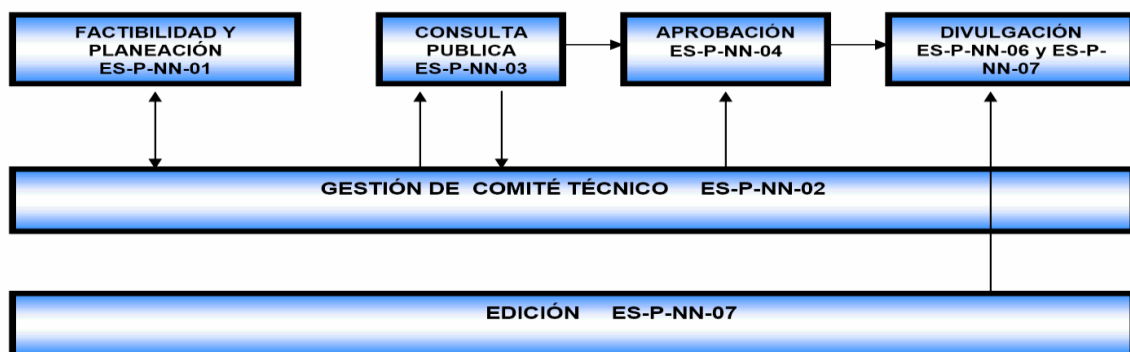
- a) Organizar las reuniones de los comités técnicos y ejercer la secretaría de los mismos.
- b) Preparar las NTC, GTC y demás documentos normativos, los anteproyectos y proyectos de norma, los informes técnicos y demás documentos indispensables para la aprobación de los estudios en las diferentes etapas.
- c) Llevar la vocería del ICONTEC en las reuniones y asesorar a los miembros del comité técnico en todo lo relativo al proceso de elaboración, actualización, reaprobación y anulación de Normas y Guías Técnicas Colombianas y demás documentos normativos.
- d) Dar soporte a las STN de acuerdo con los términos del convenio correspondiente
- e) Dar soporte a las USN según lo establecido en el Decreto 2269 de 1993 y la Resolución 2535 de noviembre de 2006 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- f) Realizar las labores necesarias para la participación en la normalización regional e internacional.
- g) Dar entrenamiento a los miembros del comité en los procedimientos internos del proceso de normalización nacional.
- h) Atender todas las demás obligaciones que le sean asignadas.

6.2.6.7 Invitados especiales

Además de los afiliados al ICONTEC, pueden participar como delegados principales en los comités técnicos, previa autorización del Director de Normalización, otras empresas o personas naturales si responden a alguna de las siguientes condiciones:

- a) Que esté mediando un convenio de normalización entre el ICONTEC y la empresa no afiliada. Estas empresas pueden participar con voz y voto durante el tiempo que dure el convenio.
- b) Que aporte técnicamente al estudio del documento. En este caso, se puede tratar de expertos en los temas incluidos en el orden del día y entidades o personas que remitieron observaciones, comentarios o propuestas de modificación a los temas de estudio. Los invitados especiales tienen voz pero no voto.

7. PROCESO GENERAL DE NORMALIZACIÓN



Aprobado por el Consejo Directivo
el 25 de junio de 2008

Versión impresa no controlada, verificar su vigencia

FUENTE: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de gestión de calidad, fundamentos y vocabulario. Bogotá. ICONTEC, 2005.

8. METODOLOGIA

Este tipo de investigación acude a una metodología basada en realizar búsqueda de datos e información presentada anteriormente para el cumplimiento de los requisitos de la norma técnica colombiana ISO 9001:2008 de guantes occidental SAS, como también a través de entrevistas al gerente, a la directora administrativa, y al personal sobre el impacto que ha tenido la certificación y ahora, la constante búsqueda de la mejora continua de cada una de las labores que ejercen.

La investigación será exploratoria-descriptiva, ya que tiene como propósito la demarcación de hechos que conforman el problema de investigación, debido a que permite:

- Establecer los puntos críticos de mejoramiento de manera que se mejore la calidad del producto con relación a la percepción que tienen los empleados GUANTES OCCIDENTAL SAS.
- Establecer características ambientales y socio-culturales del personal que trabajan en GUANTES OCCIDENTAL SAS que arroje un resultado preciso que determine la percepción de los mismos.
- Crear una base sólida para soportar las principales estrategias para mejorar las percepciones negativas que tienen los empleados sobre el sistema de gestión de la calidad.

Lo que se busca es realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa y con base en ello plantear los aspecto a mejorar, ayudado también de los informes presentados anteriormente en auditorias por ICONTEC y auditores internos que contribuyan en la mejora de la prestación del sistema y por ende en el incremento de la satisfacción del cliente.

8.1. FUENTES PRIMARIAS

Entrevista a la Directora administrativa Diana Lucia Peña Bravo; y al Gerente General Ricardo Córdoba Vanegas, Socios y administradores de la empresa GUANTES OCCIDENTAL SAS.

Manual de Calidad de la empresa GUANTES OCCIDENTAL SAS

Encuestas realizadas a los clientes de la empresa GUANTES OCCIDENTAL SAS

8.2. FUENTES SECUNDARIAS

- Bibliografía existente sobre el tema de investigación
- Datos estadísticos del sistema de gestión de la calidad, facilitados por la empresa
- Datos estadísticos de las empresas certificadas del sector de los guantes, otorgados por cámara de comercio de Palmira
- Artículos sobre el tema disponibles en internet.

8.3. MÉTODOS Y/O HERRAMIENTAS

Este tipo de estudio acude a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y métodos de ensayo error cuestionarios que se realizarán durante el proceso de investigación. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores como teorías que sirvan de soporte, enfocando las diferentes estrategias que se presentan hacia el mejoramiento sistemas de gestión, el cual pasa por diferentes ciclos como son la codificación, registro y análisis estadístico

8.4. TÉCNICAS PRIMARIAS

Para esta investigación se utilizaran técnicas tales como: la observación, el análisis documental, y el ensayo de cambios a los formatos para analizar la viabilidad de los cambios que se lleven a cabo.

8.5. TÉCNICAS SECUNDARIAS

Se maneja técnicas de revisión y análisis documentales; acordes a las fuentes secundarias. Como por ejemplo el benchmarking, comparando el proceso de mejora del sistema de gestión de calidad de otras empresas.

8.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que será utilizada para esta investigación son los empleados de la empresa GUANTES OCCIDENTAL SAS de la ciudad de Palmira, y 42 clientes escogidos aleatoriamente para la medición del grado de satisfacción del cliente

8.7. ESPECIFICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS DE MUESTREO.

Elección del nivel de confianza y error

Para la muestra se escogió un Nivel de confianza del 95% y estamos dispuestos a asumir un margen de error del 5%

Preparación de la muestra

A continuación vamos a hallar la muestra de habitantes que debemos tomar para lograr realizar la investigación de satisfacción al cliente, teniendo en cuenta que el total de habitantes es de aproximadamente 47. Estimamos que el 50% de la población se encuentra satisfecha. ($p= 0,50$ y $q=0,50$) tenemos un nivel de confianza del 95%; $Z=1,96\%$ y estamos dispuestos a asumir un margen de error del 5%.

$N= 47$
 $p= 50\%$
 $q= 50\%$
 $e= +/- 5\%$
 $NC= 95\%$
Valor $Z= 1.96\%$

$p= 0.50= 50\%$
 $q= (1 - p)$
 $q= (1 - 0.50)$
 $q= (0.50)= 50\%$
 $p+q= 50\% + 50\%= 100\%$

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 p * q}$$
$$n = \frac{1.96^2 * 47 * 0.50 * 0.50}{0.05^2(47 - 1) + 1.96^2 0.50 * 0.50}$$
$$n = 42$$

9. DIAGNOSTICO

GUANTES OCCIDENTAL SAS, empresa ubicada en la ciudad del Palmira, es una de las cuatro empresas palmiranas de guantes certificadas por ICONTEC con la norma ISO 9001:2008. Esta certificación fue obtenida el 30 de Noviembre de 2011.

El sector de los guantes en Palmira se encuentra muy saturado de empresas de este tipo y de talleres externos quienes confeccionan y venden sus guantes para las empresas de mayor posicionamiento y para sus clientes propios, las empresas de mayor representación por posicionamiento de mercado regional son:

TABLA 2: PARTICIPACION EN EL MERCADO REGIONAL, GUANTES OCCIDENTAL SAS¹⁰

EMPRESAS	POSICIONAMIENTO
SURAMERICANA DE GUANTES	10%
FASICOL	7%
MBR	7.2%
GUANTES OCCIDENTAL SAS	8.9%
GUANTES VALLE	6.6%
OTRAS	61.3%

Uno de los factores que contribuye a que la participación de GUANTES OCCIDENTAL SAS sea la que se presenta en la tabla, es el promedio de precios que maneja la organización, ya que este es muy elevado en comparación a los precios que manejan sus competidores. La razón de esto, según Ricardo Córdoba, Gerente de la organización, es porque , esta, GUANTES OCCIDENTAL SAS, es la única empresa que reconoce en su totalidad todas las obligaciones que tiene ante el gobierno en materia de impuestos, en palabras del gerente “hay empresas que no pagan lo que deberían pagar porque hacen parecer en sus documentos financieros, activos que no corresponden a los que en verdad tienen, y estos activos los hacen aparecer en algunos casos como arrendados y en otros como

¹⁰GUANTES DE OCCIDENTAL SAS, investigación de mercados. Palmira, 2011.

beneficiados de relaciones contractuales con empresas prestadoras de el determinado servicio”. Esta problemática se agrava si se tiene en cuenta que también por propias palabras del Gerente se menciona que estas empresas no reconocen a los empleados las prestaciones sociales como lo obliga la ley.

Guantes Occidental cumple a cabalidad con todas las obligaciones de ley tanto en impuestos, como con los empleados, en cuanto a las obligaciones prestacionales y de seguridad correspondientes y exigidos por el ministerio de trabajo, cumpliendo a cabalidad, además, con lo establecido por el código sustantivo del trabajo. Es por ello que se busca la forma de optimizar los recursos de la organización lo máximo para que se evite al máximo la elevación de precios del producto y haya probabilidad de aumentar el margen de ventas y así mismo crecer en la participación en el mercado.

La información aquí presentada contribuye en esclarecer el impacto determinante que tendría el cumplimiento de los objetivos propuestos en este informe de pasantías, aunque cabe aclarar que este resultado se proyecta entre mediano y largo plazo pues los cambios surgen a una escala de tiempo en la que la mejora interna solo se vería expuesta en un periodo establecido por la organización de un año. Los externos en los que se ve reflejado, entre otros, el aumento de la participación en el mercado se tienen establecido ver resultados positivos entre un año y medio y dos años.

El surgimiento constante de talleres cada vez mas compromete el avance de este sector de los “guanteros” como se hacen llamar, puesto que estos talleres no se encuentran legalmente constituidos, por lo tanto, tienen la posibilidad de pagar por tareas con precios a la par a como pagan las empresas constituidas legalmente, por ejemplo, si a un operario se le paga un salario mínimo, este debe tener un rendimiento por encima de 75% para que sea rentable para la empresa pagar bajo esta modalidad, mientras que los talleres pueden pagar incluso mas del mínimo si el rendimiento del empleado se encuentra por encima del 80%. ¿Como se calculan estos rendimientos?, según estudios realizados por las mismas empresas de guantes, un troquelador quien es el que corta las pieles en las diferentes piezas que conforman el guante, por minuto se deben sacar un promedio de 6 piezas. Lo que en el día se convierte en un promedio de tres mil piezas.

A nivel interno, estos estándares se basan en la tabla de tiempos de elaboración de referencias que se creo en GUANTES OCCIDENTAL SAS para llevar a cabo

un mejor control en cada una de las etapas de elaboración de cada tipo de guantes. A continuación, se muestra el tiempo de elaboración del guante ingeniero C1E, una de las referencias mas vendidas por la organización. (7% del margen de ventas según el estudio de ventas de la organización).

TABLA 2: TIEMPOS DE ELABORACIÓN POR ETAPAS, GUANTES OCCIDENTAL SAS, 2012¹¹

TIEMPOS EN MINUTOS x DOCENA DE GUANTES (24 unidades)				
Troquelado	Separado	Armado	Cerrado	Volteado
22.56	5.1	23.7	23.7	16.2

Este es el rendimiento a un 100%, pero la producción de varias referencias en un día, los cambios en la materia prima que esto implica las maquinas, los tiempos se ven afectados, a esto se le añade la impericia de los empleados nuevos que hay en cada área de la organización que no alcanzan a cumplir con estos tiempos, son las razones por las que, actualmente el rendimiento general del área de troquelado se encuentra en 60 % según el estudio de rendimiento realizado por el jefe de producción.

Los talleres al no pagar impuestos y al no pagar las prestaciones sociales, abaratan los costos administrativos lo que se convierte en la gran posibilidad de vender sus productos a precios más bajos a comparación de las empresas que incurren en costos mas elevados. Este problema se acrecienta aun más si consideramos que los clientes en muchas ocasiones prefieren comprar por precio mas que por calidad, la razón principal es que los guantes en estas empresas corresponden a un insumo no tan valioso haciendo que no sea meritorio de una inversión considerable teniendo en cuenta que deben hacer inversiones en insumos y materias primas elevados y que tienen relación directa con la composición de los productos o de los servicios que estas empresas prestan.

Tras esta ultima apreciación la certificación pierde un tanto el valor que estas mismas empresas otorgan si piensan en la implementación de un sistema de gestión de calidad como una inversión de la que se esperan resultados positivos

¹¹ GUANTES DE OCCIDENTAL SAS, extracto de la tabla de tiempos de referencias. Palmira, 2012.

en el rendimiento organizacional en el corto plazo, pues hay poca conciencia de que implementar un sistema de gestión de calidad, y se mantiene esa idea errónea de un sistema de gestión de calidad como algo que se centra en establecer y registrar formatos.

Los empleados trabajan a su propio ritmo, no se les obliga la mejora de los tiempos, solo se les comunica que deben optimizar su rendimiento pero no se les menciona en que aspecto debido a la falta de investigación del problema de fondo, el cual radica en la identificación de los aspectos de mejora de cada uno de los empleados.

Los tiempos de solución a las quejas y reclamos de los clientes están expuestos a que aumenten puesto que no hay un control del mismo y poco se presta atención al procedimiento de quejas y reclamos, el cual indica el tiempo máximo que tiene la empresa para dar solución a la queja y/o reclamo de sus clientes.

Se muestra una tendencia a que no se mejoren los índices de cumplimiento de entrega de los pedidos puesto que no se programan acciones para que estos índices se optimicen, para ellos es fundamental la creación de una herramienta que controle la implementación de la acción a tomar y de su eficacia.

Por otro lado pese a que se llevan a cabo los registros, estos no son analizados por lo tanto no se establece claramente los focos a mejorar en la producción de guantes, las no conformidades detectadas por los empleados no son revisadas por la representante del sistema o los líderes de los procesos, en otras palabras, solo se limitan a registrar.

Ha pasado el tiempo necesario para que de parte de la organización se lleve a cabo la segunda evaluación de satisfacción del cliente y esta aun no se ha realizado.

Este diagnostico aclara la necesidad de cumplir con los objetivos propuestos, puesto que estos puntos se han identificado como importantes para llevar a cabo una mejora sustancial en el rendimiento de la organización y por ende de la eficacia de su sistema de gestión de calidad

A nivel interno la problemática es la falta de conciencia que existe tanto en los operarios como en la dirección de la trascendencia de la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de la importancia de mantenerlo y no usarlo solo como un referente de garantía para los clientes, el desarrollo de una cultura de

calidad en la organización es importante para administrar la organización desde el sistema de gestión de la calidad y dejar de verlo como una herramienta administrativa que se usa “por los laditos” sin darle la eficacia que se le puede dar.

Por otra parte ICONTEC establece para las empresas recién certificadas continuar bajo el ciclo del mejoramiento continuo de su sistema de gestión de calidad, y que se evidencien las mejoras al final del ciclo tanto en los procesos como en su documentación y en el grado de satisfacción del cliente en su auditoria de seguimiento.

10. PLAN DE ACCION

CAPITULO 1

10.1 ALCANCE Y LIMITACIONES DEL TRABAJO A REALIZAR

10.1.1. ALCANCE

Todos los procesos del sistema de gestión de la calidad, incluyendo modificaciones sustanciales al sistema que conlleven al mejoramiento continuo y una mejor aplicación de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008.

10.2. LIMITACIONES

A continuación se mencionan las limitaciones que tiene GUANTES OCCIDENTAL SAS, en donde se excluye de su S.G.C., los siguientes requisitos de la NTC ISO 9001:2008, teniendo en cuenta que no afectan la capacidad o responsabilidad de proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

10.2.1. REQUISITO 7.3. DE NTC: DISEÑO Y DESARROLLO

En GUANTES OCCIDENTAL SAS la línea de producción de guantes no requiere diseño particular para cada cliente dada la estandarización del modelo desde que inició actividades la empresa.

“Producción y comercialización de Guantes en diversos materiales como cueros, plásticos y telas”

Los productos hechos con especificaciones más precisas solo se elaboran cuando el cliente las solicita, más no existe un programa de innovación y desarrollo impulsado por una iniciativa de creación de nuevos productos para el mercado.

10.2.2. REQUISITO 7.5.2.VALIDACION DE LOS PROCESOS DE PRODUCCION.

GUANTES OCCIDENTAL SAS mide y realiza seguimiento a cada una de las operaciones y resultados de los procesos involucrados en la realización del producto por lo tanto, GUANTES OCCIDENTAL SAS excluye este requisito en el que los productos resultantes no puedan ser verificados durante sus etapas de elaboración y sus eficiencias puedan ser detectadas hasta la utilización del producto o prestación de servicio.

Debido a la naturaleza del producto y de su realización, es imposible hacer pruebas de verificación de la calidad del producto, la calidad se verifica a través de los filtros de calidad existentes en las etapas en las cuales se identifican las NO conformidades para su respectivo reproceso o eliminación. Para entender esta justificación, a continuación, se explica gráficamente el proceso de elaboración de los guantes y sus filtros de calidad.

Tabla 3, GUANTES OCCIDENTAL SAS, etapas de elaboración del guante, Palmira, 2012

Troquelado	Corte de la piel o del material sintético en los diferentes moldes.	Revisión del espesor de la piel para considerarla apta para el guante, considerando su resistencia.
Separado y Encarrado	Separación de los moldes cortados por su respectivo tipo	Selección de las piezas aptas para la confección del guante, las No conformes se reprocesan dependiendo si de la pieza puede salir una mas pequeña o su eliminación completa
Armado	Unión de las piezas	Nueva revisión de las piezas
Cerrado	Cierre total de las costuras para dar la forma del guante	No conformidades en la unión de las piezas
Volteado	Invertir las costuras hacia la parte interna y para su presentación	No conformidades en la confección
Inspección final	Revisión final del producto antes de	El guante se pule, es decir se quitan hilos que

	empacarlo por docenas y su posterior despacho	quedaron tras la confección y se revisa la calidad de la confección y del volteado, ya que en este proceso, para ser volteado correctamente el guantes, este debe tener algunos cortes en sus ángulos
--	---	---

10.2.3. REQUISITO 7.5.4. PROPIEDAD EL CLIENTE

GUANTES OCCIDENTAL SAS excluye este requisito porque la realización del producto no se recibe ningún bien o producto del cliente.

La NTC ISO 9001:2008 abre un capítulo completo hacia la medición, el análisis y la mejora de los sistemas de gestión. De los cuales, a continuación expreso los títulos de cada requisito y de qué forma se implementó cada requisito en GUANTES OCCIDENTAL SAS.

8.1. Generalidades

La planificación e implementación de los procesos de seguimiento, medición análisis y mejora se logran a través de las actividades a realizar. Estas se encuentran en el cronograma de actividades (ver página 44), que se apoya en los procedimientos:

a) Para demostrar la conformidad del producto

P1-P-AD-01 Control de documentos

P3-P-AD-01 Procedimiento para el control del producto no conforme

P5-P-AD-03 Auditorías internas

P4-P-AD-01 Acciones correctivas

P2-P-AD-01 Acciones preventivas

P1-P-OP-03 Procedimiento de quejas y reclamos

b) Para asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad

GUANTES OCCIDENTAL SAS estableció indicadores en cada proceso para asegurar la conformidad, Cuyos objetivos se pueden observar en cada caracterización de procesos. La forma de medición de los indicadores y su respectivo procedimiento se encuentra en la matriz de indicadores, los cuales a través de su análisis por medio del registro, nos sirven para medir el desempeño e implementar las acciones que sean necesarias para garantizar la conformidad del producto, de igual manera a cada proceso se le ha definido el seguimiento necesario para garantizar su conformidad.

c) Para mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad

GUANTES OCCIDENTAL SAS implementó un cronograma de actividades, (se encontrara en el capítulo 2), que conllevan a la de Mejora Continua de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante su medición y posterior análisis. También instituyo un nuevo proceso cuya objetivo será el de reunir los resultados del desempeño de los procesos, del producto y del índice de satisfacción del cliente, del cual surgen posteriormente las acciones correctivas y de mejora. Este nuevo proceso ha sido llamado seguimiento a l sistema de gestión de la calidad y mejora continua.

Los métodos aplicables y las técnicas estadísticas se encuentran en el procedimiento Acciones correctivas y preventivas, y en cada registro que requiera análisis de información (por ejemplo Encuesta para la medición del grado de satisfacción del cliente o trazabilidad de producción).

CAPITULO 2

10.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE PASANTIA

OBJETIVO: Proponer la eficacia del sistema de gestión de la calidad a través de la satisfacción de sus clientes por medio de las siguientes actividades para su segundo ciclo.

**TABLA 3: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
FECHA DE IMPLEMENTACION**

1	Mejorar las directrices del SGC (Política de Calidad y los Objetivos de Calidad)	Febrero 27, 28, 29 Marzo 1,2,5
2	Organizar los indicadores pertinentes a la Organización	Marzo 5
3	Realizar la Revisión por Gerencia	Agosto 10
4	Realizar las Auditorias	
	Auditoria Interna	Agosto 8, 9
	Auditoria Externa	Agosto 14
5	Mejorar el Manual de Calidad	Febrero 27, 28, 29 Marzo 1- 16 Marzo 20-30 Abril 2-4 Abril 9-20
6	Revisar con los procesos las caracterizaciones	Junio 14-15 Junio 19-22
7	Llamar a los Clientes para la Calificación de ellos para Nosotros (soporte)	Marzo 5, 6
8	Evaluar a los proveedores a través del cumplimiento de entrega y especificaciones pedidas(cada 6 meses)	Marzo 5-9
9	Evaluar las competencias del Personal (Cada Año)	Junio 4
10	Realizar la Acciones Correctivas (anexos)	Se van realizando conforme sea necesaria su implementación
	Realizar la Acciones Preventivas	
11	Revisar las Quejas y Reclamos de Clientes	Marzo 7, 8, 23, 30

		Abril 27
		Mayo 25
		Junio 29
		Julio 3
12	Socializar al personal de la Organización el Mapa de Procesos nuevo. Evidencia	Abril 7
		Mayo 8
		Junio 8
		Agosto 13
13	Revisar el Plan Estratégico con Gerencia	Junio 3
14	Organizar el Listado Maestro de documentos y de Registros	Marzo 9, 30
15	Organizar los procesos en la red del SGC y las Evidencias de los que se llevan en el Sistema.	Abril 11, 16, 26
		Mayo 15
16	Realizar el Cronograma de Capacitaciones para el Personal	Julio 5
17	Revisar los Formatos con su código correspondiente.	Marzo 15
		Abril 16
		Mayo 15
		Junio 15
		Julio 16
18	Modificar el mapa de procesos Determinar la secuencia e interacción de los procesos	Abril 23

FUENTE: ELABORACION PROPIA, Documento de Guantes Occidental SAS

CAPITULO 3

10.5. FASES, TAREAS, RECURSOS, TIEMPOS Y CONTROLES

10.5.1. CAMBIOS EN LA POLITICA DE CALIDAD

10.5.1.1. POLITICA DE CALIDAD CICLO 1

Nuestra organización expresa su dedicado compromiso de respetar y cumplir los acuerdos contractuales de acuerdo con las especificaciones de los clientes en calidad de nuestros productos, así como también a las partes interesadas del Sistema de Gestión de Calidad, con sostenimiento en mejoramiento continuo de los procesos y se compromete a brindar un ambiente laboral bajo condiciones saludables, fomentando el desarrollo de nuestros colaboradores.¹²

10.5.1.2 POLITICA DE CALIDAD CICLO 2

Nuestra organización manifiesta el compromiso de aumentar la satisfacción de nuestros clientes, los beneficios y propósitos de sus accionistas y a las demás partes interesadas, manteniendo la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, fundamentado en el mejoramiento continuo de los procesos, y mejorando el nivel de competencias de sus colaboradores bajo un ambiente laboral saludable.

10.5.1.3. JUSTIFICACION DEL CAMBIO

La idea es fortalecer el compromiso de la anterior política de calidad proponiendo mejorar la satisfacción del cliente, ya que en la primera versión de la política solo se refiere a comprometerse con los compromisos contractuales basándose solo en ese criterio para garantizar la satisfacción del cliente, mientras que ahora se compromete y fundamenta el aumento de la satisfacción de sus clientes con la mejora del sistema de gestión de la calidad, describiendo la importancia del cumplimiento del objetivo para la organización y para sus clientes. Esta es la base para establecer los objetivos de calidad, es entendida y comunicada a toda la organización y se revisa periódicamente coincidiendo con la revisión del sistema por parte de la dirección.

¹² POLITICA DE CALIDAD, DOCUMENTO DE GUANTES OCCIDENTAL SAS, PC-PAD-01 POLITICA DE CALIDAD REVISION 1

10.6 CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

10.6.1. OBJETIVOS DE CALIDAD CICLO 1

- Nivel de satisfacción del cliente.
- Oportunidad en la entrega de los productos.
- Nivel de estabilidad y satisfacción laboral.
- Selección y evaluación periódica de los proveedores de materia prima e insumos.
- Control de producto conforme a los requisitos especificados y establecidos.¹³

10.6.2. OBJETIVOS DE CALIDAD CICLO 2

- Mantener la eficacia del sistema de gestión de la calidad a través de la satisfacción de sus clientes.
- Aumentar el grado de satisfacción del cliente.
- Aumentar el nivel de competencia del personal.
- Garantizar la oportunidad y el aseguramiento de los requisitos cumplidos en los materiales, insumos y procesos externos de confección adquiridos.
- Mejorar en la eficacia en la programación y ejecución de las órdenes de producción.
- Mejorar la oportunidad en la entrega de materia prima e insumos para la producción.

10.6.3. JUSTIFICACION DEL CAMBIO

Estos cambios se produjeron con el fin de establecer a los objetivos de calidad como los principales criterios a cumplir en cada uno de los procesos y a través de ellos mismos implementar los indicadores de gestión, con el fin de generar uniformidad y marcar un horizonte mucho más claro para la organización para el logro de la mejora continua de su sistema de gestión

Estos objetivos van dirigidos hacia la mejora de los puntos que agregan valor al resultado final: la satisfacción del cliente, ya que a través del logro de estos objetivos también se están superando problemas como la oportunidad de entrega de los pedidos, el mayor control que debe existir en el proceso de elaboración del

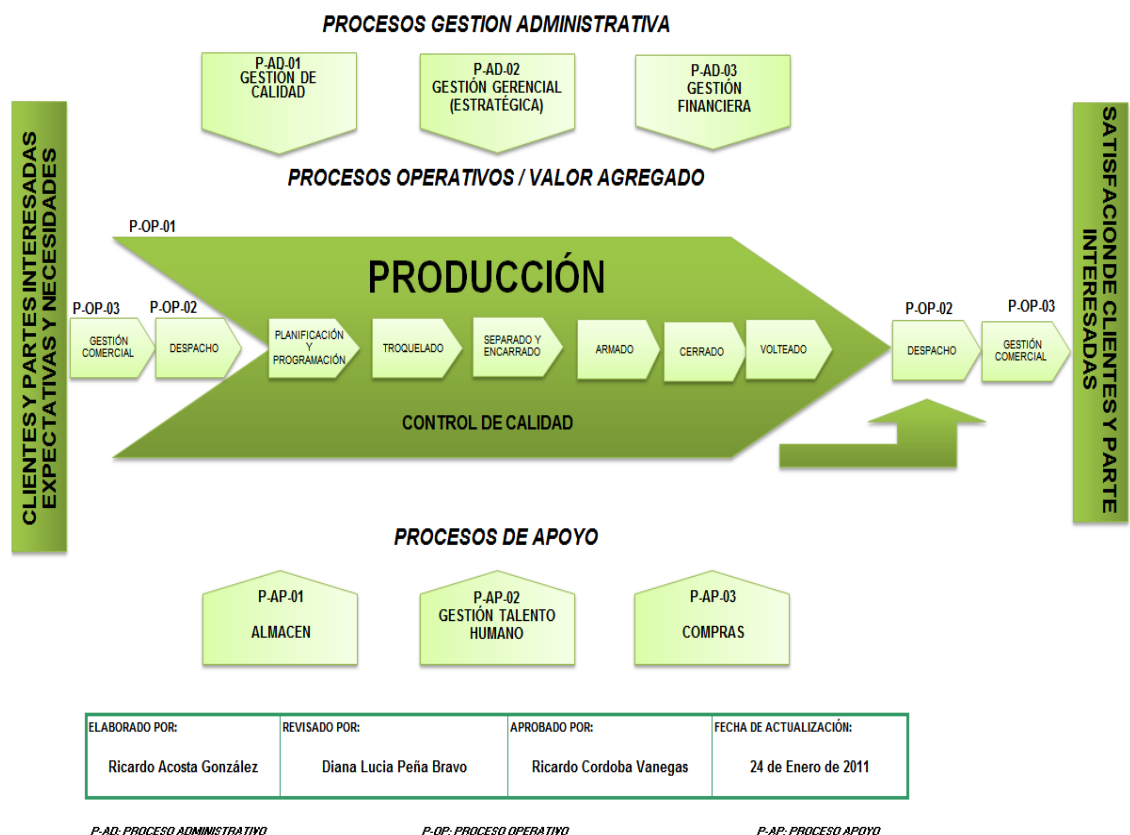
¹³ OBJETIVOS DE CALIDAD, DOCUMENTO DE GUANTES OCCIDENTAL SAS, OC-P-AD-01

Estos objetivos van dirigidos hacia la mejora de los puntos que agregan valor al resultado final: la satisfacción del cliente, ya que a través del logro de estos objetivos también se están superando problemas como la oportunidad de entrega de los pedidos, el mayor control que debe existir en el proceso de elaboración del producto con el fin de evitar que se presenten mayores números de no conformidades, y también el garantizar el aumento de las competencias de cada uno de los empleados, mientras que en los anteriores objetivos solo se mencionaba establecer el nivel de satisfacción laboral y estabilidad.

10.7. CAMBIOS EN EL MAPA DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS CICLO 1

GRAFICO 3: MAPA DE PROCESOS DE GUANTES OCCIDENTAL SAS CICLO 1



FUENTE: DOCUMENTO DE GUANTES OCCIDENTAL SAS

Este modelo de mapa de proceso no muestra claramente la interacción que se produce realmente entre los procesos administrativos, operativos y de apoyo. El proceso de producción está más especificado que el resto de los procesos, sin olvidarse claro está, de que en este proceso es que se genera valor agregado, pero con la innecesidad de hacer especificaciones puntuales sobre cada sub proceso, esto viéndolo desde un enfoque netamente cíclico, es decir, de sistema de gestión de la calidad. Es por eso que con el fin de tener un mayor acercamiento a los requisitos de la norma, se ha dejado a un lado la horizontalidad que presenta este mapa de procesos y se ha creado un nuevo mapa de procesos en el que al final del ciclo, inmediatamente se genera el inicio del ciclo de mejoramiento continuo siguiente.

A continuación se mostraran las caracterizaciones correspondientes al mapa de procesos de su ciclo 1. Ver página siguiente.

El siguiente grafico es el nuevo mapa de procesos de metodología cíclica esquematizando de manera más precisa los procesos internos de la organización. Empezando por el proceso de planeación de la dirección y del sistema de gestión de la calidad en el que se lleva a cabo toda la actividad establecida en el plan estratégico de la empresa, además de las actividades que se ejecutan para la mejora del sistema de gestión de calidad con base en los resultados de la revisión gerencial y del seguimiento al sistema de calidad y mejora continua.

La gestión humana es el proceso llevado a cabo para la selección idónea del personal y de brindar la capacitación pertinente para el alcance óptimo de las capacidades (habilidades y destrezas) necesarias para garantizar un trabajo de calidad que beneficie los intereses del cliente al llevarle un producto que cumpla con sus especificaciones. La gestión de recursos se basa en el control a las máquinas para un óptimo rendimiento y a la estructura física de la organización para favorecer el ambiente laboral idóneo para la realización de las actividades de la empresa.

El área comercial se encarga de la recepción de los pedidos de los clientes y en el mantenimiento de las buenas relaciones con los mismos, de informar las fechas de entrega de los productos y del control en carretera con la transportadora de la mercancía que se envía a las diferentes ciudades del país. El área de despachos es la encargada de verificar las existencias en las bodegas para así asegurar una cantidad para producir, esta última información es otorgada al jefe de planta para su programación respectiva.

La programación de la producción se lleva a cabo por el jefe de producción quien con días de anterioridad programa los tipos de guantes a producir, para así mismo hacer los requerimientos de mano de obra (en caso de ser necesario empleados temporales) y de materia prima e insumos necesarios para la producción y no perder tiempo por la falta de un requerimiento de estos recursos.

Las respectivas requisiciones de producción son llevadas al área de compras y almacén quienes se encargan de la compra, de seleccionar el proveedor idóneo de la materia prima o insumos, de la verificación de cantidades y calidad a la hora de la llegada de lo pedido al proveedor y del control de inventario tanto de los insumos y materiales, como de los productos en proceso.

Luego se procede a la producción de los diferentes productos en los diversos materiales, en este mapa de procesos se encuentra inmersa de manera indirecta dentro del proceso de producción, las etapas de fabricación de los guantes (troquelado, Separado y Encarrado, Armado, Cerrado y Volteado) en aras de

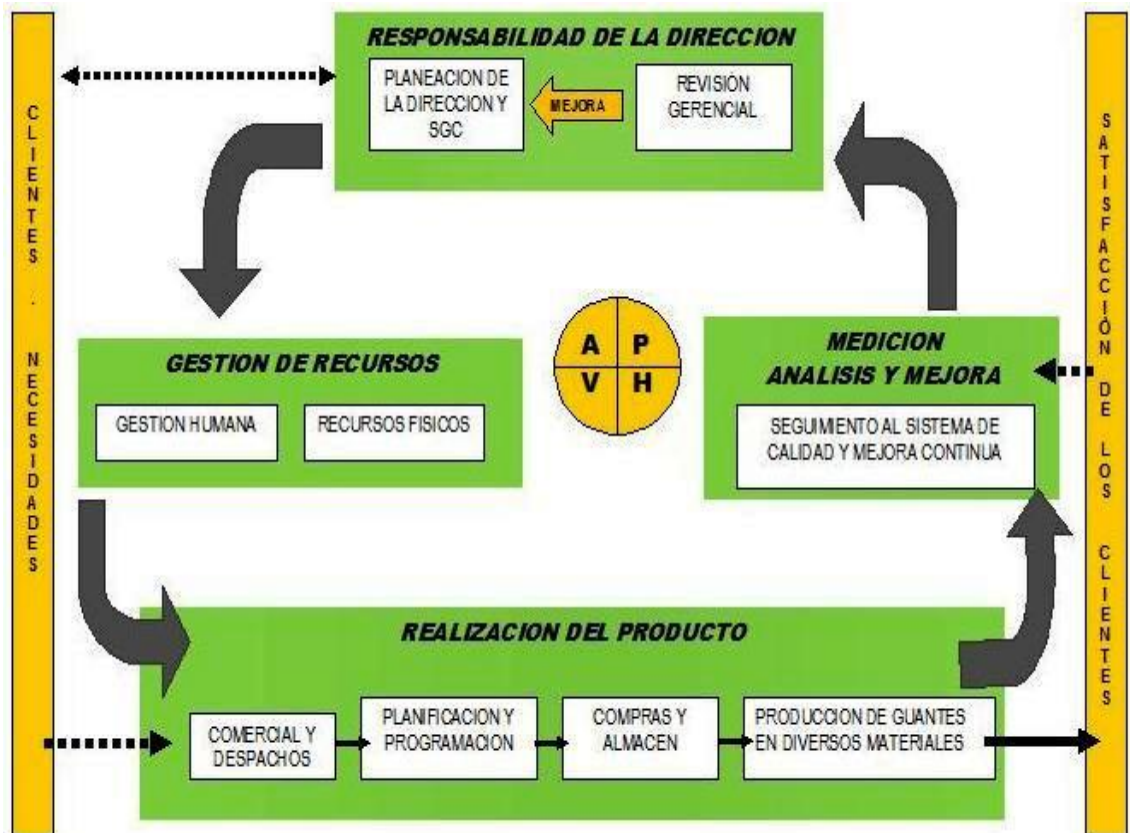
simplificar el mapa y para un mejor entendimiento para los empleados. Puesto que se descubrió que el anterior mapa, por su esquematización era muy poco entendible determinar el hilo conductor del mismo, perdiendo así, importancia.

A diferencia del mapa de procesos del ciclo 1, este mapa de procesos no incluye el proceso de gestión financiera, ya que por decisión de gerencia este proceso también se excluyó del sistema de gestión de la calidad, justificándolo en el hecho de que la gestión financiera no era un proceso que generaría valor al producto final, además que las actividades realizadas a diario por la gestión financiera no alteran el trabajo continuo por conseguir el principal objetivo radicado en mejorar la satisfacción del cliente.

En este mapa de procesos se anexa el nuevo proceso llamado SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA, proceso previo al de la revisión gerencial y el cual reúne la información del sistema de gestión de calidad, principalmente del comportamiento del producto, de cada uno de los procesos de la organización, el seguimiento a las quejas y reclamos, a las acciones correctivas y preventivas y al desempeño de cada uno de los empleados.

Por último, la revisión gerencial adopta los resultados y las acciones sugeridas por el proceso de seguimiento y mejora continua y hace un control de todos los procesos de la organización, realiza las conclusiones de las acciones planeadas desde un comienzo y concluye su eficacia.

GRAFICO 4: MAPA DE PROCESOS DE GUANTES OCCIDENTAL SAS CICLO 2



FUENTE: DOCUMENTO DE GUANTES OCCIDENTAL SAS

A continuación se mostraran las caracterizaciones del ciclo 2 basándose en los cambios efectuados en el mapa de procesos, ver pagina siguiente

10.8. REPLANTEAMIENTO DE LOS INDICADORES

Al darle un método de cálculo a los objetivos de calidad, siendo estos los mismos objetivos de los indicadores de gestión, se garantiza que todos los esfuerzos de la organización en este segundo ciclo serán para el mejoramiento del sistema de

gestión de calidad y para garantizar un mejor resultado en cada uno de los procesos. Como ya se había explicado anteriormente se han retirado los objetivos pertenecientes a la gestión financiera puesto que, a decisión de los directivos de la organización, no creían conveniente anexar información contable y financiera organización en el sistema de calidad, además de no tener una incidencia directa en la generación de valor agregado al producto final. Se establecieron nuevos indicadores de acuerdo a lo que el ciclo 2 exigía para su mejoramiento, agregando además, un indicador que mida el rendimiento de los nuevos procesos

SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PLANEACION DE LA DIRECCION Y DEL SISTEMA DE GSTION DE LA CALIDAD.

Los objetivos de la pasantías no aseguran la mejora de los índices presentados en la matriz de la siguiente tabla, la intencionalidad de los objetivos son direccionados hacia la creación de herramientas necesarias para poder llevar a cabo las actividades propuestas, para de esa forma, a partir de la implementación de esas herramientas, identificar los puntos de mejora para la creación de las acciones correctivas y preventivas necesarias para una posterior evaluación de los indicadores de gestión y verificar la mejora de los mismos.

A continuación se anexa la matriz de indicadores y objetivos de gestión de GUANTES OCCIDENTAL SAS para su segundo ciclo, ver página siguiente.

Tabla 4: Matriz de objetivos e indicadores de gestión

 MATRIZ DE OBETIVOS E INDICADORES DE GESTIÓN					Código:		F14-P-AD-01			
					Fecha de vigencia:		05/03/2012			
					Revisiòn:		2			
					Página:		01 de 01			
PROCESO	OBJETIVOS DE CALIDAD	INDICADOR	METODO DE CALCULO	FRECUENCIA	CUMPLIMIENTO			RESPONSABLE		
					RESULTADO		TENDENCIA		META	
					ciclo 1	ciclo 2				
Planeación de la Dirección	Mantener la eficacia del sistema de gestión de la calidad A través de la satisfacción de sus Clientes	grado de satisfacción del cliente - ISC	Promedio de las respuestas de todas las encuestas/ total de las respuestas en con la mejor respuesta	Semestral	81%	84,64%		ASCENDENTE	90%	Directora Administrativa
Seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad Y Mejora Continua		Resultado de auditorias internas y externas de calidad	Eficacia de las acciones correctivas implementadas (análisis de los resultados de las metas esperadas)	ANUAL	82%	94%		ASCENDENTE	100%	Directora Administrativa
Gestión comercial y despachos	Aumentar la satisfacción del cliente	Cumplimiento de la entrega de pedidos	Tiempo de despacho por pedido/el tiempo real de entrega de pedido por el cliente*100	Mensual	88%	86%	0	ASCENDENTE	90%	Coordinadora comercial
		Quejas y Reclamos recibidas comenzadas a atender.	Quejas Y/O reclamos atendidos/total de las quejas y reclamos	Mensual	100%	100%		ASCENDENTE	100%	Coordinadora comercial
Gestión del talento humano	Aumentar el nivel de competencia del personal.	Nivel de competencias del personal	Análisis y resultado de la evaluación de competencia	Semestral	87,4%	78%		ASCENDENTE	90%	

Compras y almacén	Garantizar la oportunidad y el aseguramiento de los requisitos cumplidos en los materiales, insumos y procesos externos de confección adquiridos para la producción y almacenarlos técnicamente manteniendo las especificaciones de calidad	Requisiciones emitidas por almacén	N° de requisiciones EFICACES *100 / No. de requisiciones emitidas por almacén	Mensual	98%	95%		ASCENDENTE	100%	
		Calcular la materia prima entregada oportunamente por orden de producción	Cumplimiento en las cantidades de requisiciones de compra	Mensual	87%	76%		ASCENDENTE	90%	
Producción	Mejorar en la eficacia en la programación y ejecución de las ordenes de producción	Producto no conforme en proceso	Registro de los productos no conformes / Cantidad total de la orden de producción	Mensual	5,3%	2,1%		DESCENDENTE	0%	
		Capacidad de producción	REPORTE DE ACTIVIDADES DIARIAS DE OPERARIOS DE CONFECCIÓN + CONTROL DE PRODUCCIÓN EXTERNA	MENSUAL	17244	12267		N/A	18200	

FUENTE: DOCUMENTO DE GUANTES OCCIDENTAL SAS

10.9. MODIFICACIONES EN LAS CARACTERIZACIONES

Las caracterizaciones también han tenido una gran modificación para un mejor entendimiento de este documento por parte de los colaboradores. Se presentaba el problema de que por su estructura y su redacción los colaboradores que tenían relación directa con este documento, es decir, el jefe de planta, el almacenista, la jefe de compras, la auxiliar contable, el auxiliar de despachos y el gerente general, no entendían muy bien la conexión que había entre las actividades del planear, hacer, verificar y actuar relacionadas en cada caracterización.

Otro factor que produjo la modificación de las caracterizaciones fue la creación de las caracterizaciones de PLANEACIÓN DE LA DIRECCIÓN Y DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD en remplazo del proceso de gestión de calidad, y también el proceso de SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y MEJORA CONTINUA.

Se vio innecesario que se encontraran los requisitos de la norma que cumple cada caracterización, porque ya se encuentran explícitos en su contenido, al eliminar esta sobreinformación se busca que el documento quede de la forma más entendible posible para quienes tienen contacto con el documento.

10.10. INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El último estudio de satisfacción del cliente mostró un resultado de 81%, lo que evidenciaba que había muchas cosas por mejorar. Tales aspectos a mejorar radican en el servicio, partiendo de la exigencia de ser más puntuales con las entregas, como el principal aspecto que género este resultado en la encuesta.

Esta es la encuesta que se realizó en el ciclo 1 en Octubre de 2011

GRAFICA 5: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

	GUANTES OCCIDENTAL SAS CALIDAD Y CUMPLIMIENTO ENCUESTA PARA CALIFICAR LA CALIDAD DE NUESTRO SERVICIO AL CLIENTE
CLIENTE: _____	CONTACTO: _____
FECHA ENCUESTA: _____	CARGO: _____
1. COMO CALIFICA EL SERVICIO DE NUESTRA EMPRESA DE 1 A 5, SIENDO 5 EXCELENTE, 4 BUENO, 3 REGULAR, 2 DEFICIENTE, 1 INSUFICIENTE.	
a. Asesoría recibida por el Asesor	
b. El servicio Post-Venta	
c. La atención de servicio al cliente	
d. La respuesta a sus cotizaciones son satisfechas	
e. Tiempo de entrega de nuestros productos es confiable	
f. Encuentra solución oportuna en cuanto a sus quejas y reclamos	
g. Al ponerse en contacto con nuestro personal, le resulta útil y agradable tratar con ellos	
h. Somos competitivos en precios	
2. COMO CALIFICA NUESTRO PRODUCTO	
a. Calidad en nuestros productos	
b. Considera que nuestros productos se ajustan a sus necesidades	
c. El cumplimiento con los requisitos de sus productos	
d. Como recomendaria nuestros productos	
e. Somos competitivos en calidad	
3.COMUNICACIÓN (marque con x según corresponda)	
a. Por que medio se enterò de nuestros productos:	
Página web_____	
directorio Telefónico_____	
Recomendación de terceros_____	
Visita Comercial_____	
Otro:_____ Cuál?_____	
Recomendaciones y/o sugerencias:	

FUENTE: DOCUMENTO DE GUANTES OCCIDENTAL SAS

A continuación mostramos el resultado que se produjo de esta encuesta

El total de los clientes encuestados fue de 24, escogidos de forma aleatoria por quienes la realizaron. Esta investigación fue llevada a cabo por la auxiliar de ventas quien laboraba en ese tiempo.

TABLA 5: EVALUACION DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Calificación de clientes con base a las respuestas dadas por los clientes encuestados de GUANTES OCCIDENTAL SAS	
Servicio	77%
Producto	84%
Promedio de satisfacción	81%

FUENTE: DOCUMENTO DE GUANTES OCCIDENTAL SAS

Como recomendaciones quedaron las siguientes:

MEJORAR LA POSTVENTA
PENDIENTE DE LA CALIDAD
SOLUCION PRONTA AL CLIENTE
LAS COSTURAS TALLAN
LOS GUANTES SE DETERIORAN MUY
RAPIDO
MANEJAR STOCK DE LOS
INVENTARIOS
SE DESCOCEN MUY RAPIDO
MEJORAR EL SISTEMA DE
DESPACHOS
CONTESTAR MAS RAPIDO EL
TELEFONO
GUANTES MAS REFORZADOS EN LAS COSTURAS
MEJORAR LAS QUEJAS Y LOS RECLAMOS DE UNA MANERA
OPORTUNA

Para el segundo ciclo, se implementaron nuevas preguntas enfocadas hacia determinar los puntos críticos que conllevan a una verdadera satisfacción, a través de preguntas muchos más simples y concretas que inmediatamente reflejan el rendimiento de los esfuerzos que se están realizando hacia la mejora del grado de

satisfacción del cliente, no obstante los resultados no reflejaron un gran cambio, esta encuesta fue realizada el 13 de Mayo de 2012 , fecha a la cual no se habían materializado los cambios que ya se habían programado para el segundo ciclo con el fin de mejorar el grado de satisfacción del cliente, pero se llevó a cabo en esa fecha porque ya habían pasado siete meses de la última encuesta cuando el periodo establecido por GUANTES OCCIDENTAL SAS para evaluar el grado de satisfacción del cliente según su matriz de objetivos e indicadores de gestión era de seis meses.

A continuación, se muestra la encuesta realizada para determinar el grado de satisfacción del cliente para el segundo ciclo del sistema de gestión de la calidad y sus respectivos resultados, Esta se realizó a 42 clientes escogidos como en la primera encuesta, de forma aleatoria:

GRAFICO 5: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA EL CICLO 2

	ENCUESTA PARA CALIFICAR LA CALIDAD DE NUESTRO SERVICIO AL CLIENTE	Código: F12-P-OP-03 Fecha de vigencia: 20/0 Revisión: 01 Página 1 de 1
--	--	---

ESTIMADO CLIENTE, PARA NOSOTROS ES IMPORTANTE CONOCER SU OPINIÓN SOBRE NUESTROS SERVICIOS Y ASÍ PODER MEJORARLOS DÍA A DÍA. POR FAVOR, CALIFIQUE DE (R) COMO REGULAR, (B) COMO BUENO Y (E) COMO EXCELENTE LOS ASPECTOS

FECHA: _____

TIEMPO: _____

EMPRESA: _____

¿LA ATENCION DEL PERSONAL ES AMABLE Y CORDIAL?

R	B	E	NA
	22	19	1

42

¿LA ATENCION TELEFONICA PREASTADA ES OPORTUNA Y RESUELVE SUS INQUIETUDES Y NECESIDADES?

R	B	E	NA
2	23	15	2

42

¿EL TIEMPO DE ENTREGA DE SUS PEDIDOS ES OPORTUNO Y ACERTIVO DE ACUERDO AL TIEMPO ESTIMADO POR UD?

R	B	E
10	20	12

42

¿LOS PRODUCTOS ENVIADOS SON COHERENTES CON SU PEDIDO Y SU FACTURACION ES ACERTIVA?

R	B	E
	15	27

42

COMO CONSIDERA UD LA ASESORIA DE LA EMPRESA

R	B	E	NA
	27	12	3

42

COMO CALIFICA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES DE NUESTROS PRODUCTOS DE ACUERDO A SUS REQUERIMIENTOS

R	B	E	NA
1	26	15	

42

LA SOLUCIÓN DE LAS QUEJAS Y RECLAMOS SON OPORTUNAS Y SATISFACTORIAS

R	B	E	NA
3	18	12	9

42

FUENTE: DOCUMENTO DE GUANTES OCCIDENTAL SAS

EL MÉTODO DE CÁLCULO DEL INDICADOR:

Para el cálculo de los diferentes resultados surgidos, se tomo la siguiente escala:

Tabla 6: ESCALA DE MEDICION DE LAS RESPUESTAS DADAS EN LA ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE:

CRITERIOS	CALIFICACION
EXCELENTE	5
BUENO	4
REGULAR	3

Se consideró que esta escala de medición es la más apropiada y mide de manera justa cada una de las respuestas otorgadas por los clientes, esta escala de medición fue revisadas, además por un consultor en calidad, el Ingeniero Julio Cesar Pérez y aprobada por la gerencia de GUANTES OCCIDENTAL SAS.

Las respuestas de cuyos clientes consideraron que no aplicaron a su pregunta, no son medidas, por consiguiente su calificación es 0 y no son tenidas en cuenta a la hora de especificar todas las respuestas dadas.

La conclusión de esta segunda encuesta y el nuevo indicador de satisfacción del cliente es el siguiente:

LA RESPUESTA EXCELENTE TENDRA UNA CALIFICACION DE 5, LA BUENA, 3.5 Y LA REGULAR 3

TABLA 7: CALIFICACION DEL SERVICIO DE GUANTES OCCIDENTAL SAS
SERVICIO

TOTAL RESPUESTAS POSIBLES EN 5	210	1050
TOTAL RESPUESTAS EXCELENTES (5)	70	350
TOTAL RESPUESTAS BUENO (4)	110	440
TOTAL RESPUESTAS EN REGULAR (3)	15	45
NO APLICA	15	
TOTAL PUNTUACION		780
		% 79,52%

TABLA 8: CALIFICACION DEL PRODUCTO DE GUANTES OCCIDENTAL SAS
PRODUCTO

TOTAL RESPUESTAS POSIBLES EN 5	84	420
TOTAL RESPUESTAS EXCELENTES (5)	42	210
TOTAL RESPUESTAS BUENO (4)	41	164

TOTAL RESPUESTAS EN REGULAR	1	3
NO APLICA	15	
TOTAL PUNTUACION		377
	%	89,76%

CALIFICACION TOTAL DE GRADO DE SATISFACCION DEL CLIENTE

84,64%

Para esta fecha (6 de Marzo de 2012) no se ha cumplido con la meta que GUANTES OCCIDENTAL se había propuesto según la matriz de indicadores de gestión del ciclo 1 (90%), lo que generó que presentara una acción correctiva a pesar de la mejora de su indicador, que identificara la causa raíz de la falta de crecimiento del indicador, y la propuesta de una acción que mejore la solución del problema a la hora de su implementación.

Primero que todo se usó uno de los métodos especificados en el procedimiento de acciones correctivas de GUANTES OCCIDENTAL SAS, el método utilizado en este caso, es el método de las 8 Ms (mediciones, mano de obra, mantenimiento, moneda, maquinaria, material), en la que se identificaron los factores que generaban el problema del no crecimiento del indicador:

ANALISIS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El resultado de la encuesta muestra la seria dificultad para el cumplimiento de los pedidos para lo cual es necesario tomar las acciones correctivas necesarias para corregir este problema

Problema a solucionar:

Incumplimiento de los pedidos

ANALISIS DE LAS CAUSAS

1. Método

No se procede de acuerdo al procedimiento de programación de la

producción, puesto que el proceso de la recepción y fecha de pacto con el cliente en ciertas ocasiones deja claro que no se habla con el área de producción para consultar cuantos pedidos hay pendientes en producción y se estipula una fecha de compromiso de entrega en la que el proceso de producción no puede realmente comprometerse quedando efectivamente retrasado en la entrega del producto terminado.

2, Mano de obra

Aunque por decisión de gerencia se mantendrá un número limitado de operarios, por momentos es necesario contar con más operarios para suplir necesidades de producción de manera más rápida y que no genere un impacto en la programación de producción. Las ventas han bajado; razón por la cual se decidió desde gerencia reducir el número de operarios en comparación con los que se contaba hasta hace 10 meses

3. Maquinas

No se presenta problema actualmente con las maquinas, no registran retrasos en el cumplimiento de la programación de la producción

4. Material

No se presenta problema actualmente con las materias primas e insumos, puesto que ha sido eficaz el control de la calidad en la inspección de estas entradas, lo que garantiza un producto que cumple con las especificaciones requeridas en cuanto a la materia prima usada para la elaboración de guantes

La acción correctiva propuesta y llevada a cabo fue la creación de un documento llamado SEGUIMIENTO A LA PRODUCCION ubicado en el servidor de la empresa, con acceso al almacenista, jefe de planta, auxiliar de despachos, y auxiliar de ventas, que sirva para que la auxiliar de ventas haga seguimiento a la producción para que verifique la capacidad que hay en el momento de observación, para que así mismo identifique una fecha en la que se pueda comprometer con el cliente a la hora de acordar la llegada del pedido. Este documento se encuentra en prueba aun, pero ya empieza a generar un resultado positivo reflejado en la mejora del indicador de cumplimiento de pedidos, (ver matriz de objetivos e indicadores de gestión del ciclo 2 pág. 81).

10.11. EVALUACION DE COMPETENCIAS

La evaluación de competencias del ciclo 1 tiene una calificación general de 87,4%. Los criterios de evaluación fueron los 4 aspectos más importantes que cada colaborador posee y que la empresa GUANTES OCCIDENTAL SAS identifica: las habilidades y destrezas, el grado de educación formal de sus empleados y la experiencia de cada uno para llevar a cabo su cargo.

METODO PARA LA CALIFICACION

A cada empleado se le da una calificación de acuerdo a la autoevaluación que ellos mismos hacían, teniendo en cuenta cada una de los criterios de evaluación, esta metodología de evaluación conllevó a que muchos resultados producidos fueran muy altos a la hora de analizar las calificaciones individuales, al igual que la teoría cero defectos de Crosby, hay una probabilidad muy nula de que se cumpla la expectativa de tener un 100% de calificación, y menos cuando se trata de medir las competencias, partiendo de la premisa de que no hay un límite del cual ya no se aprenda más sobre cómo llevar mejor su cargo.

Este es el informe de calificación de competencias para el ciclo 1 en GUANTES OCCIDENTAL SAS

TABLA 9: EVALUACION DE COMPETENCIAS CICLO UNO DE GUANTES OCCIDENTAL SAS

ANALISIS EVALUACION DE COMPETENCIAS

EMPLEADOS	RICARDO ACOSTA	ORLANDO GUTIERREZ	LUDIVIA JARAMILLO	LEONILDE CAICEDO	MARLENE SANCHEZ	JENNIFER CEBALLOS	ALEXANDER CORDOBA	DAVID PARRA	ALONSO MATIZ	JAIME CHALACAN	ORLANDO LASSO	CARLOS LONDOÑO
EDUCACION	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
EXPERIENCIA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
HABILIDADES												
Pro-actividad	95	80	75	70	70	70	70	60	75	70	75	80
Autogobierno	80	70	90	60	60	70	60	70	85	80	90	65
Desarrollo personal	90	85	95	50	70	80	70	60	90	75	80	85
Trabajo en equipo	75	90	95	65	70	80	80	70	90	80	80	90
Orientacion al cliente	90	95	90	70	75	70	85	70	95	80	90	80
Comunicación	90	95	90	75	40	60	80	70	80	85	70	60
Digitacion	100	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Coordinacion y Destreza	100	100	95	85	90	80	70	90	90	70	80	80
Autoregulacion	100	100	90	90	80	80	90	80	80	80	90	90
Toma de desiciones	85	90	90	80	75	90	80	70	85	85	85	90
Seguridad e Higiene	100	70	70	90	75	70	70	80	70	70	75	60
Directivas estratégicas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Directivas intratégicas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Toma de desiciones	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
FORMACION												
Conocimiento de office	100	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Software SAI OPEN	100	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Conocimiento ISO 9001:2008	100	60	70	80	70	90	70	50	70	70	70	70
conocimiento de las especificaciones técnicas del guante	100	100	90	75	90	100	80	70	80	80	80	70
COMPETENCIAS EVALUADAS												
EDUCACION	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
FORMACION	20	16	16	15,5	16	19	15	12	15	15	15	14
EXPERIENCIA	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
HABILIDADES	36,4	35	35,2	29,4	28,2	30	30,2	28,8	33,6	31	32,6	31,2
CALIFICACION FINAL	96,4	91	91,2	84,9	84,2	89	85,2	80,8	88,6	86	87,6	85,2



Para el ciclo 2, se había detectado por parte de la dirección que los resultados de la calificación de la evaluación de competencias no reflejaba lo que en la realidad se presentaba... problemas de coordinación, trabajo en equipo y de desconocimiento de la trascendencia de ser una empresa certificada, este análisis se tuvo en cuenta inmediatamente para cambiar la metodología de la evaluación, pasando de ser una autoevaluación, a una evaluación directa llevada a cabo por la directora administrativa y el gerente con base a los conocimientos que ellos sabía sobre la capacidad de cada colaborador.

Los nuevos criterios de evaluación.

Para esta nueva evaluación solo se tienen en cuenta las habilidades, destrezas y el aprovechamiento que ha tenido cada colaborador de su formación en SAI OPEN, y el uso de office, entre los puntos de mayor observación.

La razón del cambio de los criterios de evaluación es porque se ha determinado que a través de la educación y de la experiencia no es posible evaluar las competencias, a diferencia de los otros factores, es decir de las competencias y de la formación se puede calificar ya que a través de ello es que se mide eficazmente el desempeño de cada empleado.

El resultado de la segunda evaluación de competencias muestra un índice de 78%, respecto al 87,4% de la primera evaluación. Se concluye que, a pesar de que el resultado es menor al de la anterior evaluación, este resultado nos trae a un contexto que refleja mucho más la realidad que la pasada evaluación y muestra eficazmente los vacíos que existen, radicado en la falta de conocimiento sobre la norma y del grado de sentido de pertenencia,

Cada evaluación se hace en el formato evaluación de competencias F7-P-AP-02. Las sub variables de cada categoría están especificadas a continuación:

HABILIDADES Y DESTREZAS (PARA EL PERSONAL NUEVO QUE INGRESE A LA ORGANIZACIÓN SE LE EVALUARÁN MÁXIMO 2 MESES DESPUÉS DE SU INGRESO)

1. Trabajo en equipo
2. Orientación al cliente
3. Comunicación
4. Digitación
5. Coordinación y destreza
6. Autorregulación

7. Toma de decisiones
8. Seguridad e higiene
9. Directrices estratégicas

Por otra parte, las sub variables de la categoría formación e especifican a continuación:

1. Conocimiento de office
2. Software SAI OPEN
3. Conocimiento de la ISO 9001:2008
4. Conocimiento de las especificaciones técnicas del guante

NOTA: para la evaluación individual se ha tomado la calificación N/A (no aplica) para los empleados que no tienen la forma de ser evaluación sobre determinada sub variables como se especifica a continuación en el cuadro de evaluación:

TABLA 10: EVALUACION DE COMPETENCIAS PARA EL CICLO 2 DE GUANTES OCCIDENTAL SAS

ANÁLISIS EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS																									
EMPLEADOS	ORLANDO GUTIERREZ	LUDYVA JARAMILLO	LEONILDE CAICEDO	MARLENE SANCHEZ	JENNIFER CEBALLOS	ALEXANDER CORDOBA	DAVID PARRA	ALONSO MATIZ	ORLANDO NAVIA	ORLANDO LASSO	CARLOS LONDONO	HAROLD BARRERA	OMAR LOPEZ	LEIDY RIOS	ANDERSON PORTILLO	JAVIER VIVAS	LORENA HERRERA	CAROLINA VASQUEZ	ORFANERY HENAO	FERNANDO CORDOBA	RICARDO CORDOBA	DIANA PEÑA	CARLOS BEDOYA	FREYDER VELASQUEZ	PROMEDIO
HABILIDADES																									
Trabajo en equipo	76	73	60	70	77	73	63	77	77	70	75	80	75	87	68	77	80	83	76	75	75	94	75	85	75,9
Orientación al cliente	80	76	63	67	80	67	64	80	80	70	77	70	77	80	75	80	87	87	77	80	90	95	77	85	77,7
Comunicación	78	73	61	67	82	67	66	70	70	70	70	70	77	86	74	70	80	86	78	77	80	100	70	70	74,7
Digitación	N/A	N/A	N/A	N/A	79	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	90	N/A	70	N/A	40	88	94	N/A	N/A	88	90	N/A	N/A	79,9
Coordinación y Destreza	84	80	77	78	84	76	75	90	80	85	85	75	80	86	76	80	85	88	76	70	88	93	80	85	81,5
Autoregulación	84	78	76	79	84	79	75	85	82	87	82	73	80	88	80	90	86	90	78	80	88	98	90	80	83,0
Toma de decisiones	76	73	66	76	83	66	65	87	84	88	77	75	77	79	78	80	90	90	75	75	90	93	92	90	80,2
Seguridad e Higiene	72	74	76	74	76	66	70	83	70	80	75	84	74	78	75	85	85	93	70	60	88	85	85	80	77,4
Directrices estratégicas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	76	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	85	88	N/A	N/A	83,0
Directrices vitales	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	76	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	80	88	N/A	N/A	81,3
Toma de decisiones	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	76	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	85	93	N/A	N/A	84,7
FORMACION																									
Conocimiento de office	N/A	N/A	N/A	N/A	81	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	90	N/A	70	78	40	85	95	N/A	N/A	85	80	N/A	N/A	78,2
Software SAI OPEN	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	80	N/A	N/A	70	40	77	90	N/A	N/A	90	95	N/A	N/A	77,4
Conocimiento ISO 9001:2008	60	67	66	50	77	67	50	65	60	60	63	85	67	73	65	50	70	65	69	50	90	90	60	55	65,6
Conocimiento de las especificaciones técnicas del guante	83	78	76	75	86	77	70	75	82	70	80	90	70	89	79	92	88	65	75	60	99	97	60	85	79,2
COMPETENCIAS EVALUADAS																									
FORMACION	28,6	29	28,4	25	32,5333	28,8	24	28	28,4	28	28,6	34,5	27,4	30,933	29,2	22,2	32	31,5	28,8	22	38,4	36,2	24	28	28,8
HABILIDADES	47,14	45,17	41,06	43,80	49,38	42,34	40,97	49,03	46,54	47,14	46,37	46,09	46,29	49,05	45,09	45,15	51,08	53,33	45,43	44,31	51,11	55,47	48,77	49,29	47,0
CALIFICACION FINAL	75,7	74,2	69,5	68,8	80,9	71,1	65,0	77,0	74,9	73,1	75,0	80,6	73,7	80,0	74,3	67,4	83,1	84,8	74,2	66,3	87,5	91,7	72,8	77,3	75,8

Con base a la identificación de las necesidades de mejora con relación al resultado de la evaluación de competencias, se implementó un programa de capacitación que tenga como objetivo mejorar las capacidades de los empleados de GUANTES OCCIDENTAL SAS.

El programa de capacitación consta de los siguientes temas abordados por la directora administrativa y de personal externo contratado para otorgar las capacitaciones durante el ciclo 2, antes de la evaluación se habían realizado algunas capacitaciones que van desde el tema 1 hasta el tema 3, posterior a la evaluación de competencias y producto de su resultado se concluyó incluir los siguientes temas en búsqueda de la mejora de los puntos débiles surgidos tras la evaluación.

Tabla 11. CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

OBJETIVO: Aumentar el nivel de competencia del personal.

Temas	Cargos	Responsable		Horas	Fecha
		Int.	Ext.		
Manejo De Estándar De Las Referencias	Confección	X		1	07/02/2012
Manejo De Telas Y Su Corte	Troqueladores	X		1	07/03/2012
El Valor Del Autocuidado	Todo El Personal		X	2	18/05/2012
Socialización Del SGC	Todo El Personal		X	2	08/06/2012
Capacitación Sobre El Cuidado De Las Manos	Todo El Personal		X	2	15/06/2012
Ruta De La Calidad	Todo El Personal		X	1	19/07/2012
Planear Trabajo	Lideres De Procesos	X		1	24/08/2012
Liderazgo	Lideres De Procesos	X		1	06/09/2012
Control Y Organización Del Trabajo	Lideres De Procesos	X		2	20/09/2012
Comunicación	Lideres De Procesos	X		2	27/09/2012
Trazabilidad De Producción	Lideres De Procesos	X		2	08/10/2012
Análisis De Las Causas Del 5 Por Que	Todo El Personal	X		2	22/10/2012
Comprensión De Los Procedimientos Del S.G.C.	Todo El Personal	X		2	05/11/2012

10.12. SEGUIMIENTO AL PRODUCTO

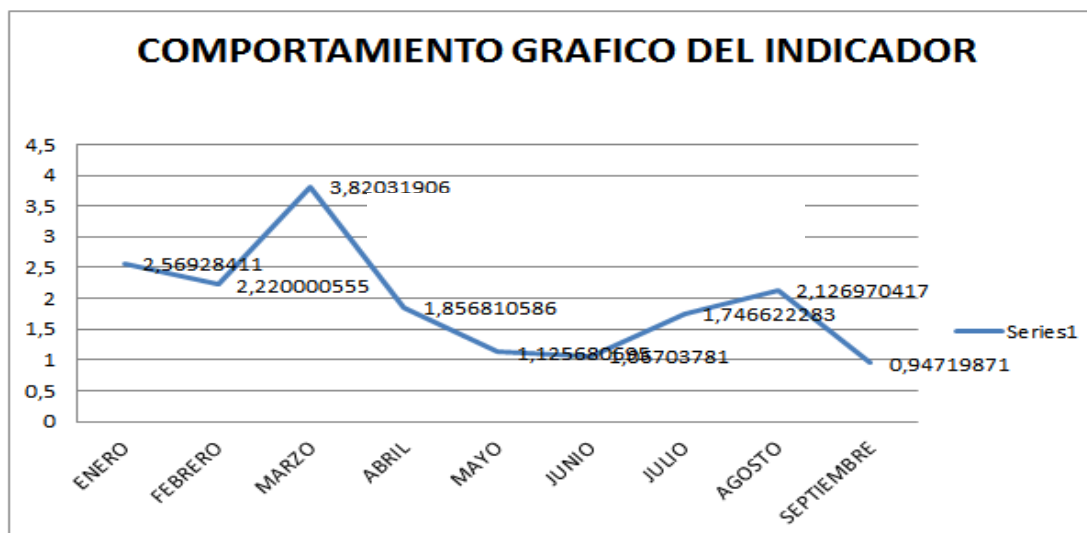
A Partir del mes de abril se implementó un control más exhaustivo del producto no conforme al elaborar un documento quincenal en el que se especifican las no conformidades detectadas tanto en la planta como por parte de los externos, es decir, de las maquilas que elaboran guantes para GUANTES OCCIDENTAL SAS, este control hizo ver a estas personas, que al haber un control sobre su rendimiento, iban a sentir con la necesidad de mejorar su calidad en el producto que proveen a la empresa, lo que se evidencia en la siguiente tabla., en esta registra tanto el nivel de la producción interna como externa como el número de las no conformidades. Permitiendo así la creación del indicador de producto no conforme.

En esta tabla la producción esta especificada en pares, sin tener discriminación por referencias, aclarando que esta tabla se elaboró solo con la intención de crear el indicador de producción no conforme, por consiguiente no se consideró necesario discriminar el tipo de guante, ya que, para eso ya existen otros formatos del sistema de gestión de la calidad que permiten determinar a través de los filtros en Excel, las No conformidades por Referencia o tipo de guante.

TABLA 12: INDICADOR DE PRODUCTO NO CONFORME

PRODUCCIÓN AÑO 2012						
MES	INTERNO	NC	%	EXTERNO	NC	%
ENERO	1680	58	3,45238095	49151,28	595	1,21054833
FEBRERO	2568	62	2,41433022	37431,99	382	1,02051748
MARZO	3360	112	3,33333333	29988	525	1,75070028
ABRIL	3744	28	0,74786325	35139,88	333	0,94764126
MAYO	4224	25	0,59185606	27934,32	156	0,55845283
JUNIO	5544	71	1,28066378	28944	115	0,39731896
JULIO	6592	67	1,0163835	18943	156	0,8235232
AGOSTO	2952	28	0,94850949	15572	169	1,08528127
SEPTIEMBRE	2928	18	0,6147541	16920	76	0,44917258
OCTUBRE			#DIV/0!			#DIV/0!
NOVIEMBRE			#DIV/0!			#DIV/0!
DICIEMBRE			#DIV/0!			#DIV/0!
TOTAL	33592	469	#DIV/0!	260024,47	2507	0,96414003

INDICE GENERAL			
MES	TOTAL	NC	%
ENERO	25415,64	653	2,56928411
FEBRERO	19999,995	444	2,22000056
MARZO	16674	637	3,82031906
ABRIL	19441,94	361	1,85681059
MAYO	16079,16	181	1,12568069
JUNIO	17244	184	1,06703781
JULIO	12767,5	223	1,74662228
AGOSTO	9262	197	2,12697042
SEPTIEMBRE	9924	94	0,94719871
OCTUBRE	0	0	#DIV/0!
NOVIEMBRE	0	0	#DIV/0!
DICIEMBRE	0	0	#DIV/0!



FUENTE: GUANTES OCCIDENTAL SAS, matriz de seguimiento del indicador de producto no conforme, Palmira, 2012.

Como podemos observar, pese a que aún se presentan en el mes de Septiembre productos No conformes, estos, a partir de la estrategia implementada desde el mes de Abril, se han visto reducidos, presentando una tendencia hacia su constante reducción, mostrando a su vez, la eficacia de la propuesta llevada a cabo por el área de producción en supervisión de la representante de sistema de gestión de la calidad. Como evidencia de la existencia del documento de seguimiento al producto no conforme se presenta a continuación un informe elaborado para la primera quincena del mes de Junio de 2012.

Para la producción interna se tienen en cuenta el número de reproceso llevados a cabo y se hace un control del número de estos presentados mensualmente, esta información es vital para determinar los costos producidos en reproceso en GUANTES OCCIDENTAL SAS

A continuación se presenta un extracto de este documento

TABLA 13: CONTROL DE LOS REPROCESOS

FECHA	COD. PD	REFERENCIA	OF	NOMBRE	SUBPROCESO	CANTIDA	NC	NOMBRE NC
21-jun	PT3313-044	R2RJ(15)T/Z-OO-NA-MP	N	ORFANELLY HENAO	ARMADO	2	2	REFUERZOS
21-jun	PT3313-044	R2RJ(15)T/Z-OO-NA-MP	L	MARIA LEONILDE C.	ARMADO	3	6	UNION PALMA DORSO Y PUÑO
21-jun	PT3313-044	R2RJ(15)T/Z-OO-NA-MP	R	MARIA MARLENE S.	ARMADO	2	6	UNION PALMA DORSO Y PUÑO
21-jun	PT3313-044	R2RJ(15)T/Z-OO-NA-MP	R	MARIA MARLENE S.	ARMADO	1	2	REFUERZOS
21-jun	PT3313-044	R2RJ(15)T/Z-OO-NA-MP	R	MARIA MARLENE S.	CERRADO	3	1	UNION DEL GUANTE
21-jun	PT3313-044	R2RJ(15)T/Z-OO-NA-MP	A	ALEXANDER CORDOBA	CERRADO	5	1	UNION DEL GUANTE
21-jun	PT3313-044	R2RJ(15)T/Z-OO-NA-MP	O	ORLANDO GUTIERREZ	CERRADO	6	1	UNION DEL GUANTE
29-jun	PT3103-085	C2EAA-5eC(10)	L	MARIA LEONILDE C.	ARMADO	3	1	MARIPOSA
29-jun	PT3103-085	C2EAA-5eC(10)	R	MARIA MARLENE S.	ARMADO	1	1	MARIPOSA
29-jun	PT3103-085	C2EAA-5eC(10)	E	ERIKA C	CERRADO	7	1	UNION DEL GUANTE
29-jun	PT3103-085	C2EAA-5eC(10)	E	ERIKA C	CERRADO	3	1	UNION DEL GUANTE
29-jun	PT3103-043	C1TC-V	LR	LEIDY RIOS	SEPARADO Y ENCARRADO	3	M-I	MAT.INCOMPLETO
29-jun	PT3103-043	C1TC-V	N	ORFANELLY HENAO	ARMADO	2	3 Y 4	PULGAR TIPO A Y T/C
29-jun	PT3103-043	C1TC-V	J	MARIA LUDIVIA J.	ARMADO	1	3 Y 4	PULGAR TIPO A Y T/C
29-jun	PT3103-043	C1TC-V	L	MARIA LEONILDE C.	ARMADO	3	3 Y 4	PULGAR TIPO A Y T/C
29-jun	PT3103-043	C1TC-V	J	MARIA LUDIVIA J.	ARMADO	2	1	MARIPOSA
29-jun	PT3103-043	C1TC-V	E	ERIKA C	CERRADO	6	1	UNION DEL GUANTE
29-jun	PT3103-043	C1TC-V	E	ERIKA C	CERRADO	2	2	DEDOS TORCIDOS
29-jun	PT3101-017	A1-5IA-3eT TC	LR	LEIDY RIOS	SEPARADO Y ENCARRADO	5	M-T	MAL TROQUELADO
30-jun	PT3103-082	C2E-5IA(10)	N	ORFANELLY HENAO	ARMADO	1	3 Y 4	PULGAR TIPO A Y T/C
30-jun	PT3103-159	C1E-5IA	N	ORFANELLY HENAO	ARMADO	1	3 Y 4	PULGAR TIPO A Y T/C
30-jun	PT3103-159	C1E-5IA	J	MARIA LUDIVIA J.	ARMADO	1	3 Y 4	PULGAR TIPO A Y T/C
TOTAL JUNIO						63		

Este informe permite determinar el rendimiento de cada uno de los operarios de confección, además otorga la posibilidad de hacer seguimiento a los reprocesos y su comportamiento, para de esta forma, identificar los problemas que más surgen en esta área, es decir, las NO conformidades que más se presentan. Cabe aclarar que hasta el mes de mayo se hacía control de no conformidades cuando el producto ya estaba terminado.

Para llevar a cabo un seguimiento del rendimiento de los operarios, se ha establecido una matriz que muestre la información sobre los estándares de producción emergentes del trabajo de cada operario, en este caso se presenta la

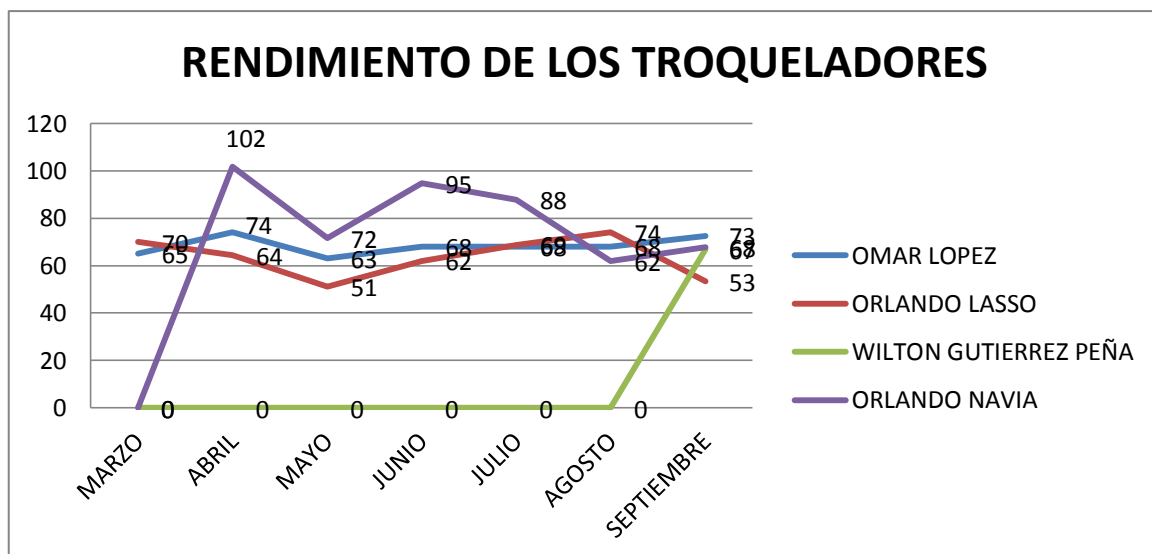
matriz de seguimiento a los operarios del área de troquelado, esta información se genera gracias a los registros que se llevan a cabo en los formatos correspondientes a la actividad.

TABLA 14. GUANTES OCCIDENTAL SAS, rendimiento mensual de los troqueladores, Palmira, 2012

RENDIMIENTO DE LOS TROQUELADORES

	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL RENDIMIENTO
OMAR LOPEZ	95	94	73	78	78	78	73	81%
ORLANDO LASSO	75	64	51	62	69	74	53	64%
WILTON GUTIERREZ PEÑA	0	0	0	0	0	0	67	67%
ORLANDO NAVIA	0	102	72	95	88	62	68	81%
PROMEDIO GENERAL DE RENDIMIENTO								73%

GRAFICO 3: GUANTES OCCIDENTAL SAS, grafica lineal de rendimiento de los troqueladores Marzo-Septiembre de 2012



Como se puede observar el rendimiento de los trabajadores se encuentra en un promedio de 73% del rendimiento esperado (100%), lo que significa que efectivamente pueden aumentar el nivel de productividad laboral al tener en cuenta que se puede troquelar un 20% más de lo que actualmente se programa a troquelar en el mes, hay que tener cuidado, con el mes de Octubre con la ausencia de Orlando Navia ya que esto, obliga a los demás troqueladores a aumentar su ritmo de trabajo para por lo menos mantener el mismo nivel de producción troquelada en el mes, y además siendo este señor junto a Omar López los que mejor rendimiento han presentado (81%). Por otra parte, tanto el troquelador Orlando Lasso como el nuevo troquelador Wilton Gutiérrez tienen aún una gran oportunidad para mejorar ya que su rendimiento actual radica en solo un 64.4 y 67% respectivamente.

10.13. AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD

Durante los días 8 y 9 de Agosto se llevo a cabo la primera auditoria interna del año en la que se verificó el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y el mejoramiento del sistema.

El auditor líder, el Ingeniero Julio Cesar Pérez presentó su programa de auditoría, el cual se muestra a continuación:

TABLA 15: PLAN DE AUDITORIA INTERNA

Nº	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	AUDITADO	FECHA		HORARIO		AUDITOR LÍDER	EQUIPO AUDITOR
			INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL		
1	Reunión de apertura	Asistentes: Gerencia y Lideres de los procesos					Ing. Julio César Pérez	
2	Revisión de la documentación relativa al objeto de la auditoria	Representante de la dirección Diana Peña	08.08.12	08.08.12	8:00am	8:45am	Ing. Julio César Pérez	- Diana Peña
3	Entrevista sobre Resultados de la auditoria complementaria realizada por ICONTEC.	Gerente, Ricardo Córdoba y el Representante de la Dirección Diana Peña	08.08.12	08.08.12	8:45am	10:00am	Ing. Julio César Pérez	
4	Preparación de documentos de auditoria		08.08.12	08.08.12	10:00am	12:00am	Ing. Julio César Pérez	- Diana Peña
5	Auditoria al proceso comercial	Auxiliar de ventas - Lorena Herrera.	08.08.12	08.08.12	2:00pm	4:00pm	Ing. Julio César Pérez	- Diana Peña
6	Auditoria al proceso de Compras y Almacén	Almacenista, Felipe Peña y directora administrativa Diana Peña			2:00pm	4:00pm	Ing. Julio César Pérez	
7	Auditoria al proceso de planificación y programación de Producción y el proceso de Producción de guantes en diferentes materiales	Jefe de planta – Harold Barrera			4:00pm	6:00pm	Ing. Julio César Pérez	- Diana Peña

8	Auditoria al Proceso de Despachos	Despacho e inspección final, Javier Vivas			4:00pm	6:00pm	Ing. Julio César Pérez	- Diana Peña
9	Reunión Equipo Auditor	.			6:00pm	6:30pm	Ing. Julio César Pérez	- Diana Peña
10	Auditoria al Proceso de Gestión del Talento Humano	Directora administrativa	09.08.12	09.08.12	8:00am	10:00am	Ing. Julio César Pérez	
11	Auditoria al proceso de Seguimiento al Sistema de Gestión de la calidad y Mejora continua	Representante de la Dirección			8:00am	10:00am	Ing. Julio César Pérez	
12	Auditoria al Proceso de Planeación de la Dirección y del SGC y Revisión por la Dirección.	Gerencia y Representante de la dirección			10:00am	12:00am	Ing. Julio César Pérez	
13	Reunión Equipo Auditor y Auditor Líder		09.08.12	09.08.12	8:00am	9:00am	Ing. Julio César Pérez	- Diana Peña
14	Reunión de Cierre de Auditoria	Gerencia y director administrativo			9:00am	11:00am	Ing. Julio César Pérez	- Diana Peña
15	Hallazgos de Auditoria				11:00am	2:00pm	Ing. Julio César Pérez	- Diana Peña
16	Conclusiones de Auditoria				2:00pm	4:00pm	Ing. Julio César Pérez	- Diana Peña
17	Entrega de Informe Final	Gerente, Ricardo Córdoba Vanegas	09.08.12	09.08.12	4:00pm	6:00pm	Ing. Julio César Pérez	- Diana Peña

Tras haberse realizado satisfactoriamente la auditoría interna, No se identificaron NO conformidades, no obstante si hizo oportunidades de mejora que quedaron plasmadas en su informe de auditoría de calidad, las cuales se extraen:

1. Definir políticas que determinen el manejo de la información de inventarios de materiales y producto terminado, que permita la toma de decisiones inmediatas y precisas para la programación de producción. Igualmente dar lineamientos al líder de planificación de producción para que sea más autónomo en el manejo de los clientes en cuanto a la priorización de las órdenes de producción.

2. *Establecer un plan de mercadeo o de ventas teniendo en cuenta las aspiraciones de GUANTES OCCIDENTAL SAS tomando como base el comportamiento actual de las ventas y las posibilidades de incursionar en otros sectores o nichos de mercado.*

Fortalecer el seguimiento a los Clientes en acompañamiento técnico en cuanto al desempeño de los productos y brindar conocimiento del sistema de producción al Cliente, con el fin de negociar políticas de mercadeo que permitan a GUANTES OCCIDENTAL SAS, una adecuada planificación de sus órdenes de producción.¹⁴

10.14. REVISION GERENCIAL SEGUNDO CICLO

Estas fueron las conclusiones que se elaboraron en conjunto con el gerente el Dr. Ricardo Córdoba Vanegas el día 13 de Agosto de 2012

Sobre el informe se concluyó que se trabajara con el plan de acciones internas los aspectos a mejorar producto de las recomendaciones de la auditoría interna. Uno de estos puntos radica en la implementación de políticas de inventario de materiales y producto terminado, lo que tiene como objetivo permitir tomar decisiones asertivas e inmediatas para la programación de la producción. El otro punto se basa en implementar un plan de acción basado en el problema detectado en auditoria sobre el registrar de forma más constante las NO conformidades en el área de confección. Estos dos puntos están programados para implementarse y hacerles seguimiento exhaustivo a partir del 18 de Agosto de 2012 para las políticas de inventario y a partir del 14 de Agosto de 2012 para el control de la identificación de las No conformidades detectadas en confección.

Resumen de los resultados por cada proceso y Representación de los indicadores establecidos en el sistema de gestión de la calidad de cada uno de estos:

TALENTO HUMANO

Se está llevando una estadística del ausentismo del cual es necesario definir indicador, identificando las causas principales si es por enfermedad o motivo personal, cuantas horas se dejan de laborar por mes.

Para el personal que ingresa por primera vez exigir todos los requisitos del cargo cuando se vaya a contratar sin las cuales no podrá darse inicio al contrato.

¹⁴ PEREZ, Julio Cesar, informe de auditoría interna, Guantes occidental SAS, pág. 7

Se realizó la evaluación de competencias número 2, generando este informe resultados esperados (75), a simple vista parece que las competencias mejoraron con relación a los resultados de la primera evaluación (84), pero se concluyó que la baja se debe al cambio en la metodología de la evaluación, puesto que en la primera evaluación el método usado fue la auto-evaluación, método que tiende a que los empleados se colocasen una puntuación más alta; mientras que con el método de la segunda aplicación, que se basó en la calificación inmediata de los directivos de la organización, la calificación se hizo con base al criterio de la Directora Administrativa y Gerente con base al conocimiento que tienen del desempeño y conductas de los colaboradores. Lo que nos acerca a un resultado mucho más real para tratar los puntos negativos a través de un plan de capacitaciones a los líderes de procesos y a todos los colaboradores en general.

COMPRAS Y ALMACÉN

Debe tener una buena información de parte de almacén en cuanto a cuáles son las necesidades más puntuales para comenzar con el proceso.

Se evaluaron todos los proveedores en cuanto a la calidad, precio y cumplimiento.

Se ha mejorado en el control de los materiales que ingresan a la empresa producto de las compras y su control interno en bodega para la posterior entrega a producción y su transformación, siguiendo a cabalidad el procedimiento de almacén P1-P-AP-01 y el instructivo para el almacenamiento de materias primas I1-P-AP-01.

PLANIFICACION DE LA CALIDAD

Se identifica claramente que existe una responsabilidad en mantener el Sistema de Gestión de Calidad y se cuenta con una planificación del presupuesto para disponer de los recursos financieros sustentados tanto en las partidas para las capacitaciones como para el uso de asesorías, reflejándose en las mejoras que están en proceso.

Se han comentado los resultados de las encuestas realizadas a los clientes obteniéndose la conclusión de mejorar el cumplimiento a los pedidos respecto a la fecha pactada con el cliente, las conclusiones reflejan que implementar acciones de mejora, estas acciones ya se encuentran en ejecución y en espera de verificar la eficacia de las mismas, esta verificación se encuentra programada para el mes de Octubre en cuanto a los resultados de la implementación del documento

“seguimiento a la producción 2012”, y en revisión diaria en cuanto a la comunicación entre el proceso de gestión comercial y el proceso de producción para la óptima programación de los pedidos.

PRODUCCION

Se presenta los indicadores de no conformidad en el producto, basándose en los registros llevados en las diferentes áreas, se hizo un estudio de la capacidad de producción tanto de planta como de todos los operarios de maquila. Se tomaron en cuenta las recomendaciones de la auditoría interna sobre el control más exhaustivo de los registros de no conformidades en el área de confección

Es importante con los operarios de confección darles inducción sobre el manejo y la operación de las maquinas, ya que se detectó que esta ha sido la causa principal de la NO conformidad identificada en los anteriores 5 meses.

GESTION COMERCIAL

Tiene indicadores sobre los clientes, necesitamos evaluar las empresas que prestan el servicio de transporte como tiempo de entrega, manejo de los productos y conformidad del cliente.

Se solicita información sobre los clientes activos, inactivos, con qué frecuencia se llaman y que resultados se obtiene.

Se debe ir educando al cliente poco a poco y hacerle saber que hay otros clientes que también necesitan atención, y se han programado mejor respecto a los pedidos solicitados.

Se debe estar llamando a los clientes con mayor frecuencia para saber de sus necesidades y ayudarle a programar sus pedidos. Se mantiene en un 100% la solución a las quejas y reclamos presentados.

Se debe revisar la eficacia del documento SEGUIMIENTO A LA PRODUCCIÓN 2012.

DESPACHOS

En el control de calidad se presenta mejoras respecto a la anterior revisión por la gerencia esto se evidencia en el formato F2-P-OP-02 y se han tomado las acciones correctivas correspondientes en lo que va del ciclo para mejorar constantemente esta parte, ya que anteriormente se presentaba que llegaban al cliente guantes descosidos.

Coordinar muy bien en gestión comercial la entrega de los productos para optimizar el proceso de despachos.

CONCLUSION

*Se nota que el **S.G.C.** está en funcionamiento y el personal está comprometido, aunque se requiere que se involucren mas y lo vean como una herramienta de trabajo que va a servir para mejorar nuestro funcionamiento y lograr las metas trazadas por la empresa, que son una buena atención al cliente productiva eficiente y eficaz un buen funcionamiento en todos los procesos con buenos resultados para la empresa. Logrando estas tendremos estabilidad para todos nuestros empleados y podremos brindarles un mejor futuro.¹⁵*

¹⁵ GUANTES OCCIDENTAL SAS, informe de Revisión por la Gerencia, Guantes occidental SAS, Palmira, 2012, pág. 7

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES

Conforme a los resultados presentados en el capítulo 3 de esta investigación, se puede concluir que empresa GUANTES SAS presenta las siguientes características:

Se ha adaptado muy bien a lo que el nuevo ciclo le exige, establecer una mejora continua dentro de sus procesos que conlleve a cumplir de mejor forma con los requisitos del cliente

Se ha creado un nuevo proceso que garantice el control y la medición llamado seguimiento al sistema de gestión de calidad y mejora continua, el cual se convirtió en uno de los cambios principales de su sistema de gestión, que ofrecerá información precisa del rendimiento de los procesos, para una posterior identificación precisa de los focos de mejora y el establecimiento de acciones correctivas eficaces.

El nuevo modelo de mapa de procesos facilita la identificación de fallas en sus etapas y sus incidencias en el desempeño de los demás procesos

Es necesario implementar un plan de capacitación para la segunda evaluación realizada durante el segundo ciclo, ya que, a pesar de ser un indicador mucho mas real, con relación al del primer ciclo por su nueva forma de evaluar, el índice es muy bajo lo que evidencia la necesidad de tomar acciones correctivas necesarias que impulsen hacia la mejora de este indicador

El proceso de mejora con el cumplimiento de los pedidos toma un tiempo ciertamente prudente, pero se han visto reflejos de que se ha empezado a mejorar este tema, siendo esto muy positivo para el cliente final, pues se convierte en garantía de calidad.

Las auditorias llevadas a cabo en el ciclo 2 tuvieron resultados muy positivos a pesar de la no conformidad mayor presentada en la auditoria externa, cuyas acciones deben ser llevadas a cabo en un tiempo no menor a 90 días.

El compromiso de parte del gerente puede ser aun mayor, y el involucramiento de este dentro del sistema puede ser mucho más influyente de lo que ya lo es.

11.2. RECOMENDACIONES

Implementar el plan de acción para la solución de las NO conformidades presentadas en la auditoria externa dentro de los siguientes 90 días, para que en la auditoria complementaria sean superadas todas las NO conformidades y no solo la que apremia, que, en este caso solo seria la NO conformidad mayor por el no uso de la etiqueta al ser un producto confeccionado.

Implementar estrategias que involucren más a los colaboradores en la búsqueda de soluciones a los problemas presentados en los procesos, ya que hasta el momento, los colaboradores esperan a que las soluciones provengan del área administrativa de empresa (Directora administrativa, Coordinador del SGC).

Implementar estrategias de ventas y crear formatos que sirvan para su control y medición, para establecer metas que conlleven a un constante crecimiento.

Revisar constantemente los formatos para identificar los que no registren información que genere valor al producto final. Estos, generan dentro de la dinámica del sistema, desgaste y gastos en papelería y tiempo que serian innecesarios y que pueden optimizar en el uso de un documento que si otorgue información importante y que genere análisis para la posterior identificación de posibles focos de mejora.

Utilizar la marquilla, elemento obligante para el cierre de la NO conformidad como instrumento que ayude a tener una mejor trazabilidad del producto.

Implementar estrategias que conlleven a un cambio de mentalidad entre los colaboradores acerca del sentido de un sistema de gestión de la calidad, para que dejen a un lado el paradigma de que la calidad son documentos y registros.

ANEXOS

TABLA 16. GUANTES OCCIDENTAL SAS, Listado maestro de control de registros

		LISTADO MAESTRO DE CONTROL DE REGISTROS							Código:	F2-P-AD-01
									Fecha de vigencia:	16/01/2012
									Revisión:	2
									Página:	01 de 04
CODIGO	NOMBRE	REVISI ON	FECHA DE VIGEN CIA	TIEMPO DE RETENCIÓN		INDEXACI ON Y/O CLASIFICA CION	CUSTODIO	ALMACENAMIENTO	CAMBIOS/MODIFIC ACIONES	DISPOSI CION FINAL
				ACTIVO	INACTIV O					
PLANEACION DE LA DIRECCION Y DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD										
F1-P-AD-01	Listado Maestro de Control de Documentos	02	16/01/2 012	Permanente en servidor	INDEFIN IDO	SERVIDOR	REPRESENTANTE DE CALIDAD	PUBLICO EN SERVIDOR/SGC	16/01/2012	Actualizac ión
F2-P-AD-01	Listado Maestro de Control de Registros	02	16/01/2 012	Permanente en servidor	INDEFIN IDO	SERVIDOR	REPRESENTANTE DE CALIDAD	PUBLICO EN SERVIDOR/SGC	16/01/2012	Actualizac ión
F3-P-AD-01	Acta de Reunión	01	15/10/2 010	2 AÑOS	6 MESES	FOLDER	REPRESENTANTE DE CALIDAD	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/SGC		DESTRUI R
F10-P-AD-01	Asistencia a eventos	02	20/06/2 012	2 AÑOS	6 MESES	FOLDER	REPRESENTANTE DE CALIDAD	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/SGC	20/06/2012	DESTRUI R
F14-P-AD-01	Matriz de objetivos e indicadores de gestión	02	05/03/2 012	Permanente en servidor	INDEFIN IDO	DIGITAL	REPRESENTANTE DE CALIDAD	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/SGC		Actualizac ión
CC1-P-AD-01	Circular	01	12/02/2 011	1 AÑO	6 MESES	FOLDER	REPRESENTANTE DE CALIDAD	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/SGC		DESTRUI R
REVISION GERENCIAL										
F1-P-AD-02	Conclusión del Sistema de Gestión de Calidad	01	01/07/2 011	1 AÑO	INDEFIN IDO	SERVIDOR	GERENTE GENERAL	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO		Actualizac ión
F2-P-AD-02	Revisión por la gerencia	01	01/07/2 011	Permanente en servidor	INDEFIN IDO	SERVIDOR	GERENTE GENERAL	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO		Actualizac ión
SEGUIMIENTO AL SGC Y MEJORA CONTINUA										
F4-P-AD-01	Reporte de acciones correctivas	02	18/01/2 012	1 AÑO	6 MESES	FOLDER	REPRESENTANTE DE CALIDAD	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/SGC	23/01/2012	DESTRUI R
F6-P-AD-01	Informe auditorias Interna	01	14/03/2 011	SEMESTRAL	6 MESES	FOLDER	REPRESENTANTE DE CALIDAD	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/SGC		DESTRUI R
F8-P-AD-01	Plan de acciones internas	01	14/03/2 011	Permanente en servidor	INDEFIN IDO	SERVIDOR	REPRESENTANTE DE CALIDAD	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/SGC		Actualizac ión
F9-P-AD-01	Programación de auditorias	01	14/03/2 011	Permanente en servidor	INDEFIN IDO	SERVIDOR	REPRESENTANTE DE CALIDAD	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/SGC		Actualizac ión
F13-P-AD-01	Evaluación de Habilidades Auditor	01	11/07/2 011	SEMESTRAL	6 MESES	FOLDER	REPRESENTANTE DE CALIDAD	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/SGC		DESTRUI R
F15-P-AD-01	Reporte de acciones preventivas	02	23/01/2 012	1 AÑO	6 MESES	DIGITAL	REPRESENTANTE DE CALIDAD	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/SGC	23/01/2012	DESTRUI R
F11-P-AD-01	Plan de auditoria insitu	01	14/03/2 011	CADA 6 MESES	6 MESES	FOLDER	REPRESENTANTE DE CALIDAD	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/SGC		DESTRUI R
GESTION DEL TALENTO HUMANO										
F1-P-AP-	Solicitud de Capacitación	01	05/04/2	CADA QUE SE	6	FOLDER	DIRECTOR	EN EL ARCHIVO DEL		DESTRU

02			011	SOLICITE	MESES		ADMINISTRATIVO	PROPIETARIO/TH		R
F2-P-AP-02	Registro de Novedades (Excel)	01	30/03/2011	Permanente en servidor	INDEFINIDO	SERVIDOR	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/TH		DESTRUIR
F3-P-AP-02	Registro de Ausentismo (Excel)	01	01/01/2011	Permanente en servidor	INDEFINIDO	SERVIDOR	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/TH		DESTRUIR
F4-P-AP-02	Entrega de dotación operativos	02	14/09/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/TH	14/09/2011	DESTRUIR
NA	Licencia o permisos temporales	01	28/03/2011	DIARIO	6 MESES	TALONARIO	JEFE DE PRODUCCION	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/TH		DESTRUIR
F7-P-AP-02	Evaluación de competencias	02	01/03/2012	SEMESTRAL	6 MESES	FOLDER	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/TH		DESTRUIR
F8-P-AP-02	Solicitud de personal	01	01/08/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/TH		DESTRUIR
F9-P-AP-02	Descargos	01	10/05/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/TH		DESTRUIR
F10-P-AP-02	Control y entrega de elementos de protección personal, de seguridad industrial	02	11/07/2011	MENSUAL	6 MESES	FOLDER	JEFE DE PLANTA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/TH		DESTRUIR
F11-P-AP-02	Memorando	01	30/08/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	SERVIDOR	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/TH		DESTRUIR
F12-P-AP-02	Formato de Inducción	01	12/09/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	SERVIDOR	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/TH Y HOJA DE VIDA		DESTRUIR
GESTION COMERCIAL										
F1-P-OP-03	Autorización Salida de Muestras	02	28/03/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	COORDINADORA DE VENTAS	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ G COMERCIAL	28/032011	DESTRUIR
F3-P-OP-03	Solicitud de Muestras Para producción (Relación de la salida de muestras)	01	15/03/2011	Permanente en servidor	INDEFINIDO	SERVIDOR	COORDINADORA DE VENTAS	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/Red/publico/publico de administración/DPTO ADMON/GETIONCOMERCIAL /DOC.EXCEL		Actualización
F4-P-OP-03	Quejas y Reclamos	02	07/07/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	COORDINADORA DE VENTAS	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ G COMERCIAL	07/07/2011	DESTRUIR
N/A	carta de comunicación de solución de quejas Y/O reclamos			CADA QUE SE SOLICITE						
F5-P-OP-03	Evaluación de Muestras del producto	01	04/02/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	COORDINADORA DE VENTAS	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ G COMERCIAL		DESTRUIR
F8-P-OP-03	Solicitud de Crédito	01	01/10/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	COORDINADORA DE VENTAS	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ CARPETA DEL CLIENTE		DESTRUIR
F10-P-OP-03	Descripción de No conformidad	01	09/04/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	AUXILIAR DE VENTAS	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/GESTION COMERCIAL		DESTRUIR

F11 P-OP-03	Solicitud de cotización	01	11/07/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	COORDINADORA DE VENTAS	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/GESTION COMERCIAL		DESTRUIR
F12 P-OP-03	ENCUESTA PARA CALIFICAR LA CALIDAD DE NUESTRO SERVICIO AL CLIENTE	02	23/01/2012	CADA QUE SE SOLICITE	6 Meses	FOLDER	COORDINADORA DE VENTAS	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/GESTION COMERCIAL	23/01/2012	Actualización
F2-P-OP-02	Control de Pedidos	02	10/06/2011	DIARIO	6 MESES	FOLDER	AUXILIAR DE DESPACHO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/DESPACHO		DESTRUIR
N/A	Pedido (Sistema)			DIARIO	6 MESES	FOLDER	AUXILIAR DE DESPACHO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/DESPACHO		Actualización
DESPACHOS										
F1-P-OP-02	Entrega de producto terminado no conforme	01	02/09/2011	DIARIO	6 MESES	FOLDER	AUXILIAR DE DESPACHO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/DESPACHO		DESTRUIR
F2-P-OP-02	Reporte de no conformidades	02	02/02/2011	Permanente en servidor	INDEFINIDO	SERVIDOR	AUXILIAR DE DESPACHO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO /DESPACHOS	02/02/2011	DESTRUIR
F3-P-OP-02	Control de Pedidos	02	10/06/2011	DIARIO	6 MESES	FOLDER	AUXILIAR DE DESPACHO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/DESPACHO	10/06/2011	DESTRUIR
F4-P-OP-02	Relación de consumo de costales	01	16/03/2011	DIARIO	6 MESES	FOLDER	AUXILIAR DE DESPACHO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/DESPACHO		DESTRUIR
NA	Pedido (Sistema)			DIARIO	6 MESES	FOLDER	AUXILIAR DE DESPACHO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/DESPACHO		Actualización
GESTION DE COMPRAS Y ALMACÉN										
F1-P-AP-01	Ensamblados de producto terminado	05	05/07/2012	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	ALMACENISTA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ALMACEN	05/07/2012	ELIMINAR
F2-P-AP-01	Requisición de Compras	01	01/12/2010	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	SERVIDOR	ALMACENISTA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ALMACEN		ELIMINAR
F3-P-AP-01	Recepción de materia prima cueros	02	29/10/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	ALMACENISTA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ALMACEN	29/10/2011	ELIMINAR
F4-P-AP-01	Materiales recibidos	02	08/04/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	SERVIDOR	ALMACENISTA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ALMACEN	08/04/2011	ELIMINAR
F5-P-AP-01	Programación de troquelado	03	19/04/2012	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	ALMACENISTA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ALMACEN	19/04/2012	ELIMINAR
F7-P-AP-01	Salidas de almacén Interno y Externo	02	06/04/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	TALONARIO	ALMACENISTA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ALMACEN	06/04/2011	ELIMINAR
F9 P-AP-01	Cronograma de Mantenimiento	01	25/04/2011	Permanente en servidor	INDEFINIDO	SERVIDOR	ALMACENISTA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ALMACEN		ELIMINAR
F10 P-AP-01	SALIDA DE MAQUINARIA Y-O EQUIPO A MANTENIMIENTO Y/O REPARACION	02	18/09/2012	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	ALMACENISTA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ALMACEN		ELIMINAR
F11 P-AP-01	Hoja de vida de Maquinaria y Equipos	01	25/04/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	ALMACENISTA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ALMACEN		ELIMINAR
F12 P-AP-01	Solicitud de mantenimiento	01	25/04/2011	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	ALMACENISTA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/ALMACEN		ELIMINAR
F13-P-AP-01	Base de Datos de Proveedores	03	27/02/2012	Permanente en servidor	INDEFINIDO	SERVIDOR	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/COMPRAS		ELIMINAR
F14-P-AP-01	Evaluación de Proveedores	03	27/02/2012	SEMESTRAL	6 MESES	SERVIDOR	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/COMPRAS		ACTUALIZAR Y DESTRUIR
F15-P-	Registro de proveedores	02	27/02/2012	CADA QUE SE	6	FOLDER	DIRECTOR	EN EL ARCHIVO DEL		ACTUALIZA

AP-01			012	SOLICITE	MESES		ADMINISTRATIVO	PROPIETARIO/COMPRAS		R Y DESTRUIR
F16-P-AP-01	Orden de Compras administrativa	02	27/02/2012	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/COMPRAS		ELIMINAR
PRODUCCION										
F1-P-OP-01	Control de Producción Externa	03	01/09/2011	DIARIO	6 MESES	SERVIDOR	JEFE DE PLANTA	EN EL ARCHIVO PROPIETARIO CONTABILIDAD/PRODUCCION	02/03/2011	ELIMINAR
F2-P-OP-01	Requisición de Insumos y Materia Prima para Programación	03	15/11/2011	Permanente en servidor	INDEFINIDO	SERVIDOR	JEFE DE PLANTA	EN EL ARCHIVO PROPIETARIO PRODUCCION	15/11/2011	ELIMINAR
F4-P-OP-01	Reporte Actividades Diarias de Operarios de confección	02	01/09/2011	DIARIO	6 MESES	SERVIDOR	LIDER DE CONFECCION	EN EL ARCHIVO DE CONTABILIDAD/PRODUCCION	01/09/2011	ACTUALIZAR Y DESTRUIR
F5-P-OP-01	Orden de Producción	02	03/01/2012	Permanente en servidor	INDEFINIDO	SERVIDOR	JEFE DE PLANTA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/PRODUCCION		ELIMINAR
F6-P-OP-01	Control de Producción Diaria de troquelado, Separado y Encarrado	05	25/06/2012	DIARIO	6 MESES	FOLDER	LIDER DE SEPARADO Y ENCARRADO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/PRODUCCION	08/11/2011	ELIMINAR
F7-P-OP-01	Control de Tareas diarias	01	29/10/2010	DIARIO	6 MESES	FOLDER	JEFE DE PLANTA	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/PRODUCCION		ELIMINAR
F9-P-OP-01	Reporte Corte Manual	02	22/11/2011	DIARIO	6 MESES	FOLDER	LIDER DE CORTE MANUAL	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/PRODUCCION		ELIMINAR
F16-P-OP-01	Control de material separado y encarrado	03	10/05/2012	CADA QUE SE SOLICITE	6 MESES	FOLDER	LIDER DE SEPARADO Y ENCARRADO	EN EL ARCHIVO DEL PROPIETARIO/PRODUCCION	10/05/2012	ELIMINAR
F17-P-OP-01	Hoja de ruta de trazabilidad en producción	03	18/05/2012	Permanente en servidor	6 MESES	FOLDER	JEFE DE PLANTA	EN EL ARCHIVO PROPIETARIO PRODUCCION	02/04/2012	ELIMINAR
F18-P-OP-01	Control de producto en proceso	02	16/04/2012	Permanente en servidor	INDEFINIDO	SERVIDOR	JEFE DE PLANTA	EN EL ARCHIVO PROPIETARIO PRODUCCION	16/04/2012	ELIMINAR
F19-P-OP-01	Seguimiento a la producción externa	02	04/06/2012	DIARIO	6 MESES	FOLDER	JEFE DE PLANTA	EN EL ARCHIVO PROPIETARIO PRODUCCION	04/06/2012	ELIMINAR

FUENTE: DOCUMENTO DE GUANTES OCCIDENTAL SAS, ELABORACION PROPIA.

TABLA 17. GUANTES OCCIDENTAL SAS, Listado Maestro de Documentos.

 Calidad y Cumplimiento LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS Código: F1-P-AD-01 FECHA DE VIGENCIA: 16/01/2012 Revisión: 2 Página: 01 de 01											FECHA DE ACTUALIZACION: 4 JULIO DE 2012											CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CLASE	ELABORADO	FECHA DE VIGENCIA	CAMBIO/MODIFICACIONES FECHA	RAZON DE CAMBIO	REVISION	RUTA DE ARCHIVO	UBICACIÓN FISICA	PROCESO RESPONSABLE	OBSERVACIONES	PLANEACION DE LA DIRECCION Y DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD												MPSGC	Mapa de proceso	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	26/01/2012	Cambios en los procesos y su estructura	03	ARCHIVO SGC	OFICINA	PLANEACION DE LA DIRECCION Y DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		PCSGC	Política de calidad	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	29/02/2012	Actualización y validación de proceso	02	ARCHIVO SGC	OFICINA		OCSGC	Objetivos de calidad	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	27/02/2012	Actualización y validación de proceso	02	ARCHIVO SGC	OFICINA		MC-P-AD-01	Manual de Calidad	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	01/06/2011	23/04/2012	Edición inicial del documento	02	ARCHIVO SGC	OFICINA			Caracterización de Proceso										CP-P-AD-01	Caracterización de Proceso	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	27/02/2012	Cambios en el título, unificación de la caracterización de gestión gerencial y de Gestión de calidad	04	ARCHIVO SGC	OFICINA			COMUNICACIÓN INTERNA										P1-P-AD-01	Control de Documentos	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	16/01/2012	Actualización de documento	03	PUBLICO EN SERVIDOR/SGC	OFICINA		P3-P-AD-01	Control del producto no conforme	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	24/11/2011	Actualización de documento	02	ARCHIVO SGC	OFICINA		P4-P-AD-01	Acciones Correctivas	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	16/01/2012	Separación del documento de acciones correctivas y preventivas	02	ARCHIVO SGC	OFICINA	
FECHA DE ACTUALIZACION: 4 JULIO DE 2012																																																																																																																																																												
CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CLASE	ELABORADO	FECHA DE VIGENCIA	CAMBIO/MODIFICACIONES FECHA	RAZON DE CAMBIO	REVISION	RUTA DE ARCHIVO	UBICACIÓN FISICA	PROCESO RESPONSABLE	OBSERVACIONES																																																																																																																																																	
PLANEACION DE LA DIRECCION Y DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD																																																																																																																																																												
MPSGC	Mapa de proceso	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	26/01/2012	Cambios en los procesos y su estructura	03	ARCHIVO SGC	OFICINA	PLANEACION DE LA DIRECCION Y DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD																																																																																																																																																		
PCSGC	Política de calidad	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	29/02/2012	Actualización y validación de proceso	02	ARCHIVO SGC	OFICINA																																																																																																																																																			
OCSGC	Objetivos de calidad	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	27/02/2012	Actualización y validación de proceso	02	ARCHIVO SGC	OFICINA																																																																																																																																																			
MC-P-AD-01	Manual de Calidad	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	01/06/2011	23/04/2012	Edición inicial del documento	02	ARCHIVO SGC	OFICINA																																																																																																																																																			
	Caracterización de Proceso																																																																																																																																																											
CP-P-AD-01	Caracterización de Proceso	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	27/02/2012	Cambios en el título, unificación de la caracterización de gestión gerencial y de Gestión de calidad	04	ARCHIVO SGC	OFICINA																																																																																																																																																			
	COMUNICACIÓN INTERNA																																																																																																																																																											
P1-P-AD-01	Control de Documentos	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	16/01/2012	Actualización de documento	03	PUBLICO EN SERVIDOR/SGC	OFICINA																																																																																																																																																			
P3-P-AD-01	Control del producto no conforme	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	24/11/2011	Actualización de documento	02	ARCHIVO SGC	OFICINA																																																																																																																																																			
P4-P-AD-01	Acciones Correctivas	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	18/08/2010	16/01/2012	Separación del documento de acciones correctivas y preventivas	02	ARCHIVO SGC	OFICINA																																																																																																																																																			

P5-P-AD-01	Auditorias Internas	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	01/03/2011	16/01/2012	Actualización de documento	02	ARCHIVO SGC	OFICINA		
P6-P-AD-01	Acciones preventivas	Físico y digital	COORDINADOR DE CALIDAD	01/03/2011	26/01/2012	Separación del documento de acciones correctivas y preventivas	02	ARCHIVO SGC	OFICINA		
REVISION GERENCIAL											
	Caracterización de Proceso										
CP-P-AD-02	Caracterización de Proceso	Físico y digital	GERENTE GENERAL	18/08/2010	27/02/2012	Actualización y validación en el proceso	04	ARCHIVO SGC	OFICINA	G.GERENCIA	
	Procedimiento										
P1-P-AD-02	Revisión por Gerencia	Físico y digital	GERENTE GENERAL	01/07/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO SGC	OFICINA	G.GERENCIA	
SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA											
	Caracterización de Proceso										
CP-P-AD-03	Caracterización de Proceso	Físico y digital	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	18/08/2010	02/02/2011	Edición inicial del documento	01	ARCHIVO GESTION FINANCIERA	OFICINA	TODOS LOS PROCESOS	
	Procedimiento										
GESTION TALENTO HUMANO											
	Caracterización de Proceso										
CP-P-AP-02	Caracterización de Proceso	Físico y digital	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	18/08/2010	27/02/2012	Actualización y validación en el proceso	03	ARCHIVO T.H YSGC	OFICINA	G. TALENTO HUMANO	
	Procedimiento										
P1-P-AP-02	Procedimiento de Gestión de Talento Humano	Físico y digital	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	01/07/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO T.H YSGC	OFICINA		
PR1-P-AP-02	Programa de capacitación	Físico y digital	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	12/03/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO T.H YSGC	OFICINA		
	Manual										
M1-P-AP-02	Manual de Funciones	Físico y digital	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	14/05/2012		Edición inicial del documento	02	ARCHIVO T.H YSGC	OFICINA		
M2-P-AP-02	Manual de inducción	Físico y digital	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	01/07/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO T.H YSGC	OFICINA		
	Reglamentos										
	Reglamento interno	Físico y digital	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	31/03/2007		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO T.H YSGC	OFICINA		
	Reglamento de higiene y seguridad	Físico y digital	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	05/05/2007		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO T.H YSGC	OFICINA		
	LISTA DE CHEQUEO										
L1-P-AP-02	Requisitos de contratación	Físico y digital	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	14/03/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO T.H YSGC	OFICINA		

L2-P-AP-02	Historia laboral	Físico y digital	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	01/06/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO T.H YSGC	OFICINA		
L3-P-AP-02	Salud Ocupacional	Físico y digital	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	03/07/2012		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO T.H YSGC	OFICINA		
PROCESO DE GESTION COMERCIAL											
	Caracterización de Proceso										
CP1-P-OP-03	Caracterización de Proceso	Físico y digital	COORDINADORA DE VENTAS	18/08/2010	27/02/2012	Unificación de la caracterización de compras con la de almacén.	03	ARCHIVO GESTION COMERCIAL Y SGC	OFICINA	G. COMERCIAL	
	Procedimiento										
P1-P-OP-03	Quejas y reclamos	Físico y digital	COORDINADORA DE VENTAS	01/07/2011		Edición inicial del documento		ARCHIVO GESTION COMERCIAL Y SGC	OFICINA		
P2-P-OP-03	Procedimiento de Gestión Comercial	Físico y digital	COORDINADORA DE VENTAS	01/07/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO GESTION COMERCIAL Y SGC	OFICINA		
	Fichas Técnica										
	Ficha Técnica comercial	Físico y digital	COORDINADORA DE VENTAS	06/07/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO GESTION COMERCIAL Y SGC	OFICINA		
PROCESO DE DESPACHO											
	Caracterización de Proceso										
CP-P-OP-02	Caracterización de Proceso	Físico y digital	AUXILIAR DE DESPACHO	18/08/2010	27/02/2012	Actualización y validación en el proceso	03	ARCHIVO DE DESPACHO Y SGC	DESPACHO	G. DESPACHO	
	Procedimiento										
P1-P-OP-02	Procedimiento para Despacho	Físico y digital	AUXILIAR DE DESPACHO	07/06/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO DE DESPACHO Y SGC	DESPACHO		
PROCESO COMPRAS Y ALMACÉN											
	Caracterización de Proceso										
CP-P-AP-01	Caracterización de Proceso		DIRECTOR ADMINISTRATIVO	18/08/2010	27/02/2012	Actualización y validación en el proceso	03	ARCHIVO COMPRAS Y SGC	OFICINA	COMPRAS	
	Procedimiento										
P2-P-AP-01	Procedimiento de compras y de evaluación de proveedores	Físico y digital	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	01/07/2011	16/01/2012	Mejoramiento en la información del proceso de compras e inclusión del proceso de evaluación de proveedores.	02	ARCHIVO COMPRAS Y SGC	OFICINA		
P1-P-AP-01	Procedimiento de Almacén	Físico y digital	ALMACENISTA	26/01/2012		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO ALMACEN	ALMACÉN	ALMACÉN	

								Y SGC			
	Instructivo										
I1-P-AP-01	Instructivo para el almacenamiento de materias primas	Físico y digital	ALMACENISTA	04/06/2012		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO ALMACEN Y SGC	ALMACÉN	ALMACÉN	
PROCESO PRODUCCION											
	Caracterización de Proceso										
CP-P-OP-01	Caracterización de Proceso	Físico y digital	JEFE DE PRODUCCION	18/08/2010	27/02/2012	Actualización y validación en el proceso	04	ARCHIVO PRODUCCION Y SGC	PRODUCCION	G.PRODUCCION	
	Procedimiento										
P1-P-OP-01	Procedimiento de producción	Físico y digital	JEFE DE PRODUCCION	15/03/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO PRODUCCION Y SGC	PRODUCCION		
P2-P-OP-01	Procedimiento de planificación y programación de producción	Físico y digital	JEFE DE PRODUCCION	26/01/2012		Edición inicial del documento					
	Instructivo										
I1-P-OP-01	Troquelado	Físico y digital	JEFE DE PRODUCCION	01/07/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO PRODUCCION Y SGC	PRODUCCION		
I2-P-OP-01	Separado y Encarrado	Físico y digital	JEFE DE PRODUCCION	01/07/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO PRODUCCION Y SGC	PRODUCCION		
I3-P-OP-01	Armado	Físico y digital	JEFE DE PRODUCCION	01/07/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO PRODUCCION Y SGC	PRODUCCION		
I4-P-OP-01	Cerrado	Físico y digital	JEFE DE PRODUCCION	01/07/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO PRODUCCION Y SGC	PRODUCCION		
I5-P-OP-01	Volteado	Físico y digital	JEFE DE PRODUCCION	01/07/2011		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO PRODUCCION Y SGC	PRODUCCION		
	Plan de Calidad										
PC1-P-OP-01	Plan de control	Físico y digital	JEFE DE PRODUCCION	10/10/2010		Edición inicial del documento	01	ARCHIVO PRODUCCION Y SGC	PRODUCCION		

FUENTE: DOCUMENTO DE GUANTES OCCIDENTAL SAS, ELABORACION PROPIA.

BIBLIOGRAFIA

- CANTU, Delgado Humberto, Desarrollo de una cultura de calidad, 2da edición México Mc Graw Hill 2001
- CROSBY, Philip, La calidad no cuesta, compañía editorial continental, S.A. de C.V
- DEMING EDWARD, William. Calidad, Productividad Y Competitividad, Organización Para Mejorar La Calidad y la Productividad, ediciones Santos SA, 1989.
- Documentos del sistema de gestión de la calidad de GUANTES OCCIDENTAL SAS
- Estatutos Organizacionales de la empresa GUANTES OCCIDENTAL SAS
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas, Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación, Colombia, ICONTEC, Segunda actualización, 1996.
- NTC ISO 9001:2008, ICONTEC INTERNACIONAL
- RIOS GIRALDO, Ricardo Mauricio, evaluación integral de la gestión corporativa, ICONTEC INTERNACIONAL

BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

- Ciclo PHVA,
<http://www.icontec.org.co/index.php?section=370>
- NORMAS APA,
http://centrodeescritura.javerianacali.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=138:normas-apa&catid=45:referencias-bibliograficas&Itemid=66
- NTC 1486
<http://www.slideshare.net/jacosol/ntc1486-desprotegido>
http://centrodeescritura.javerianacali.edu.co/index.php?option=com_content

[&view=article&id=138:normas-apa&catid=45:referencias-bibliograficas&Itemid=66](#)