

DISEÑO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA DIMAPRO LTDA.

JANIER ANDRÉS CARMONA IDROBO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019

DISEÑO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA DIMAPRO LTDA.

JANIER ANDRÉS CARMONA IDROBO

TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA
EMPRESARIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS

Director:

Carlós Iván Aguilera Cifuentes

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2019

Nota de aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Los frutos de años de estudio van dedicados a María O. Idrobo, quien ha sido madre, padre, amiga, consejera y ha tenido el valor y el temple de corregirme cuando lo consideró pertinente. Te amo Madre.

Janier Andrés Carmona Idrobo

AGRADECIMIENTOS

A los Sres. Andrés Colonia y Fabián Ospina por abrir las puertas de su organización, por la información compartida y su disposición y atención conmigo.

A los profesores Carlós Iván Aguilera y José Luis Duque, por ser guías y apoyarme en este proceso del trabajo de grado, con sus enseñanzas, aportando sus conocimientos y sobre todo por su calidad humana.

A los profesores por compartir sus conocimientos a lo largo de estos años, a nuestros compañeros por ser hermanos por elección y crear cada día momentos gratos para memorar y difíciles de los que se aprendieron.

Y la gratitud más especial y sentida a mi familia, madre, tías, hermanos y primos, porque gracias a ellos soy una persona de bien, con valores y fortaleza para seguir aprendiendo y emprendiendo día a día.

A Daniela Rodríguez por ser un apoyo incondicional durante tantos años de aprendizajes, momentos especiales y por esta montaña rusa de emociones que han hecho que sean muchos años maravillosos.

A mis grandes amigos de muchos años, Luis Alfonso Ospina, Juan Viteri, Fernando Mutis, Andrés Lozano, Diego Rojas, Juan Duque, Jeison Buitrago y Mildred Scarpetta, por acompañarme en esta travesía que es crecer y vivir, por los momentos compartidos y las experiencias adquiridas que me enriquecieron como persona.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	12
2.	JUSTIFICACIÓN	13
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
4.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
5.	OBJETIVOS	18
5.1	OBJETIVO GENERAL	18
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
6.	MARCO REFERENCIAL.....	19
6.1	MARCO CONCEPTUAL	19
6.2	MARCO TEÓRICO	20
6.2.1	Definición de proceso.....	21
6.2.2	Gestión por procesos	23
6.2.3	Mapa de procesos.....	26
6.2.4.	Caracterización de los procesos	33
6.2.5.	Procedimiento	35
6.2.6.	Calidad	38
6.2.7.	Mejoramiento continuo	40
6.2.8.	Descripción y análisis de cargos	45
6.3.	Marco legal y normativo.....	52
6.4.	Marco contextual	56
6.4.1.	Caracterización y presentación de la empresa	56
6.4.2.	Reseña histórica.....	57
6.4.3.	Misión.....	59
6.4.4.	Visión	59
6.4.5.	Valores corporativos.....	60
6.4.6.	Organigrama	61
6.4.7.	Portafolio	63
6.4.8.	Mercado objetivo	64
7.	METODOLOGÍA	65
7.1.	Tipo de investigación	65
7.2.	Método de investigación	66

7.3.	Fuentes de investigación	67
7.3.1.	Fuentes primarias.....	67
7.3.2.	Fuentes secundarias	67
7.4.	Técnicas de investigación y recolección de información.....	68
7.4.1.	Revisión documental y evaluación preliminar	68
7.4.2.	Recolección de la información	68
7.4.3.	Análisis de la información.....	69
7.4.4.	Elaboración de documentos	69
7.5.	Presupuesto.....	69
7.6.	Cronograma.....	70
8.	GESTIÓN DE PROCESOS.....	71
8.1.	Diagnóstico del estado actual de los procesos de la empresa DIMAPRO LTDA.....	71
8.2.	Diagnóstico del proceso administrativo.....	72
8.2.1.	Planeación	72
8.2.2.	Organización	72
8.2.3.	Dirección	74
8.2.4.	Evaluación y control	75
8.2.5.	Situación financiera y contable.....	75
8.2.6.	Mercados y productos	76
8.2.7.	Producción	76
8.3.	Diagnóstico ISO 9001:2015	77
8.3.1.	Metodología	77
8.4.	Análisis FODA para la empresa DIMAPRO LTDA.....	78
8.5.	Diseño del sistema de gestión por procesos para DIMAPRO LTDA..	80
8.6.	Mapa de procesos	80
8.6.1.	Procesos estratégicos	81
8.6.2.	Procesos misionales	82
8.6.3.	Procesos de apoyo.....	83
8.7.	Caracterización de procesos	84
8.7.1.	Caracterización del proceso de Planeación Estratégica	87
8.7.2.	Caracterización del proceso de Gestión Comercial.....	90

8.7.3.	Caracterización del proceso de Fabricación de Moldes de inyección de plásticos.....	92
8.7.4.	Caracterización del proceso de Servicio de Inyección de Plásticos (Maquila institucional)	94
8.7.5.	Caracterización del proceso de Servicio de Inyección de Plásticos (Línea Popular)	96
8.7.6.	Caracterización del proceso de Servicio de Mecanizado de moldes de inyección de plástico.....	98
8.7.7.	Caracterización del proceso de Gestión Financiera y contable...	100
8.7.8.	Caracterización del proceso de Gestión de Proveedores	104
8.7.9.	Caracterización del proceso de Gestión Administrativa y Logística	106
8.8.	Manual de funciones y descripción de cargos	109
8.8.1.	Gerente General.....	112
8.8.2.	Coordinador Administrativo y Comercial	116
8.8.3.	Asistente administrativo	119
8.8.4.	Supervisor de Producción e Inyección	122
8.8.5.	Mecánico.....	125
8.8.6.	Operario de inyección	128
9.	CONCLUSIONES	131
10.	RECOMENDACIONES	133
11.	BIBLIOGRAFÍA	135
12.	ANEXOS	139

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Sistema Abierto	21
Ilustración 2 Mejora continua del sistema de gestión de calidad	25
Ilustración 3 Mapa de procesos de una empresa de servicios	32
Ilustración 4 Proceso de mejora continúa - Deming.....	42
Ilustración 5 Ejemplo de manual de funciones.....	48
Ilustración 6 Organigrama de DIMAPRO LTDA.	61
Ilustración 7 Mapa de Procesos de DIMAPRO LTDA.	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ejemplos de actividades, procedimientos y procesos	37
Tabla 2 Marco Legal	52
Tabla 3 Presupuesto financiero	70
Tabla 4 Cronograma de actividades	70
Tabla 5 Criterios de Calificación	78
Tabla 6 Análisis FODA.....	79

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito el de diseñar el sistema de gestión por procesos para la empresa Diseño y Manufactura de Productos LTDA. (DIMAPRO LTDA.), la cual se dedica a la aplicación de la metalmecánica y la prestación de servicios de inyección de plásticos a través de la fabricación, reparación y mantenimiento en metalmecánica, la producción y venta de productos en plástico y la prestación del servicio de maquila para la inyección de plásticos para diferentes empresas y áreas del sector industrial.

Para alcanzar este objetivo se utilizó el método deductivo, el cual se apoya en el análisis general de la organización con el fin de realizar un diseño descriptivo de sus procesos.

El presente estudio se realiza en cuatro partes. En la primer parte se define la introducción, justificación, planteamiento del problema, planteamiento de la pregunta de investigación y los objetivos.

En la segunda parte se describe el marco conceptual, teórico, legal y formativo, y el contexto empresarial, así como la metodología seguida del presupuesto y el cronograma proyectado para la realización del trabajo

En la tercer parte se realiza toda la gestión de procesos, e inicia con el diagnóstico de la organización, para ello se utilizaron tres herramientas. Comienza con el diagnóstico acerca del estado actual de los procesos de la empresa, donde se constata que la empresa no tiene procesos definidos ni documentados, en consecuencia, las actividades que se ejecutan en un ambiente propicio a cambios y contratiempos. Seguido de la realización de un diagnóstico que permite contrastar la organización frente a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015, y finalmente

se realiza el diagnóstico del estado de la empresa frente a las condiciones de su entorno a través de un análisis FODA.

El diagnóstico realizado acerca de la situación actual de la empresa permite establecer la falta de estandarización en sus procesos y, en consecuencia se decide elaborar el sistema de gestión por procesos, contiene el diseño del mapa de procesos, la caracterización de los mismos y el manual de funciones y descripciones de cargos.

Para finalizar, se determinan las diferentes conclusiones de las etapas y los objetivos del estudio planteados en la primer parte, de igual forma, se detallan las recomendaciones que el autor considera pertinentes para la implementación, seguimiento y mejora continua de las herramientas entregadas en el desarrollo del trabajo.

PALABRAS CLAVES: Gestión por procesos, proceso, mapa de procesos, caracterización de procesos, calidad, mejora continua, manual de funciones y descripción de cargos.

1. INTRODUCCIÓN

El modelo de operación por procesos le permite a la organización dotar, mantener y desarrollar continuamente a sus colaboradores con talento humano adaptable dados los requerimientos dados por la misma.

Por tal razón, resulta vital el diseño y la puesta en marcha de las herramientas y procesos estratégicos, misionales y de apoyo que permitan satisfacer las necesidades y requerimientos de una organización para su mejora continua, aportando a la estrategia organizacional dotada de un personal idóneo y competitivo que permitan un exitoso desempeño de las funciones enfocadas a la consecución de los objetivos de la organización.

El diseño de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo en el desarrollo de la estrategia organizacional es el primer paso para la formulación y puesta en marcha de las actividades que permitan planificar, desarrollar y mantener un personal idóneo.

A partir de esto, se propone un sistema de gestión por procesos donde se desarrollen los diferentes ítems que lo componen y que han sido sugeridos a la empresa DIMAPRO LTDA., la cual busca satisfacer sus necesidades en cuanto a la planeación estratégica y el adecuado desempeño de las funciones de sus colaboradores y estas sean desarrolladas de manera estructurada y enfocada al cumplimiento de sus objetivos.

En el presente documento se describe la situación actual de la empresa y se diseñan los procesos estratégicos, misionales y de apoyo con base en la información suministrada por la empresa, y las necesidades y expectativas planteadas por la misma de parte del gerente.

Los temas y procesos desarrollados en este trabajo de grado se clasifican de acuerdo a la planeación de la estrategia organizacional en la administración de empresas.

2. JUSTIFICACIÓN

Este apartado tiene el propósito de exponer la importancia y relevancia que tiene la investigación, como ejercicio académico y profesional, en la práctica organizacional y en la comunidad científica, es decir, expone los argumentos que hacen pertinente el desarrollo del proyecto de investigación. Por tanto, esta sección se compone de tres elementos, el primero responde a la pregunta por qué es importante para la organización; la segunda parte se enfoca a exponer la importancia del trabajo en términos académicos; y por último, se expone la relevancia del estudio para las personas que lo realizan.

Para empezar, cada vez las organizaciones se han visto en la necesidad de hacer uso de instrumentos, técnicas y procesos que contribuyen a garantizar el direccionamiento estratégico acorde a capacidades y competencias del personal a la hora de cumplir con sus objetivos estratégicos. En este sentido, los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, encaminados al diseño de cargos y la capacitación de personal son actividades que permitirán generar una mayor eficiencia y eficacia en todo lo concerniente al desarrollo de las actividades que comprenden la cadena de valor de la empresa.

DIMAPRO LTDA. es una empresa que se ha visto en la imperiosa necesidad de diseñar procesos que susciten un mejoramiento continuo permitiendo ir evolucionando frente a los retos tanto nacionales como internacionales, que permitirán destacarse competitivamente en el mercado gracias al diseño del sistema de gestión por procesos tanto en el desarrollo de sus actividades operativas como

administrativas que se traduzcan en una mejor calidad, rendimiento económico y financiero y reconocimiento de sus productos y servicios.

Por este motivo es vital realizar un adecuado diseño de un sistema de gestión por procesos partiendo del mapa de procesos que al ser aplicado de forma específica en la empresa, permitirá generar las soluciones adecuadas a las necesidades de la empresa y los requerimientos de la gerencia.

En segundo lugar, el trabajo de investigación permite hacer una aplicación práctica del saber científico acumulado en gestión por procesos y experiencia en la resolución de problemas sociales y organizaciones a partir de exponer enfoques teóricos y someter a validación empírica la validez de las ideas desarrolladas en la ciencias de la gestión de las organizaciones y discutir el grado de certeza que ha alcanzado el conocimiento científico para interpretar, comprender y mejorar la vida social y los problemas de las empresas.

Asimismo, la realización del trabajo hace parte del acervo conceptual y analítico construido en la disciplina y contribuye a la generación de conocimiento. En consecuencia, en el trabajo se encuentra postura abstractas sobre la gestión por procesos, el mapa de procesos, la caracterización de los procesos y el manual de funciones también llamado manual de descripción de cargos junto a la calidad, aplicado a un estudio de caso en profundidad desarrollado en una empresa, fortaleciendo los vínculos entre academia y sector privado.

En tercer lugar, con la realización de este trabajo diseñado a DIMAPRO LTDA., se aplicará conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de todo el programa académico de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, gracias a esto se puede plasmar en la práctica saberes teóricos del diseño y la planeación estratégica aplicándolos a una empresa.

Además es un paso a seguir en el proceso de formación personal y profesional fundamental para la aprobación y finalización de nuestros estudios como

administrador de empresas, lo cual certifica la alta calidad de los profesionales egresados de esta institución. Por tanto, la elaboración del estudio es un ejercicio que permite dar certidumbre de nivel de conocimientos y apropiación de ideas y prácticas discutidas en la sociedad, es muestra de la apropiación y dominio de las competencias necesarias en la gestión de organizaciones. Esto, sin duda, aporta significativamente al desarrollo profesional y encaminando el futuro desempeño laboral.

En pocas palabras, el trabajo de investigación realizado se puede leer en dos dimensiones, una académica porque desarrolla parte de las ideas presentes en la disciplina administrativa; y la otra es un trabajo de campo que expone una propuesta de mejora a las condiciones internas de la empresa. Ambas son relevantes y pertinentes para mejorar los saberes y prácticas desarrolladas en la gestión e las organizaciones.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DIMAPRO LTDA. se encuentra clasificada como una microempresa, debido a que tiene 10 trabajadores fijos contratados a término fijo, sin embargo, de acuerdo a la demanda de trabajo se aumentan las contrataciones por afiliación en cooperativa de trabajo mediante contratos a término fijo inferiores a 6 meses.

Las principales actividades manejadas en su portafolio de productos y servicios son:

- Servicio de Inyección de Plásticos (Maquila institucional)
- Servicio de Inyección de Plásticos (Línea popular propia)
- Fabricación de Moldes de inyección de plásticos
- Servicio de Mecanizado o Metalmecánica y Mantenimiento de Moldes de inyección de plásticos.

La organización presta sus servicios a clientes de alto renombre como Proimpo y Aldor quienes representan el 80% de sus pedidos en el año, logrando en un corto tiempo construir una buena imagen gracias al buen desarrollo de sus proyectos.

Desde su inicio en el 2001 y hasta la fecha DIMAPRO LTDA., se ha interesado en ser una organización que suministra servicios que satisfagan las necesidades que sus clientes presentan, sin embargo, respecto a su parte administrativa, esta no se encuentra desarrollada, su progreso organizacional se ha limitado a la aplicación de conocimientos empíricos por parte de la gerencia y hacia sus trabajadores.

La empresa a la fecha no cuenta con un documento escrito que formalice sus procesos, de igual manera, no se tienen documentados de forma manifiesta los procedimientos para la realización de sus labores operativas. La falta de estandarización de sus procesos operativos ha ocasionado que la organización realice la toma de decisiones sobre la marcha frente los proyectos que ejecuta generando cuellos de botella no previstos.

En consecuencia, no realizan reuniones de comité periódicos para realizar el seguimiento de la operación y, esto ocasiona problemas logísticos y sobre costos ocasionados por los cambios en la programación operativa que no se pronostican con anticipación y que tampoco se registran como una forma de aprendizaje continuo para que en ocasiones futuras se puedan evitar la reiteración de dichos problemas.

La estructura organizacional es simple, con poca elaboración organizativa, completa ausencia de la normalización y no hay una asignación estandarizada de un responsable para cada una de las actividades a ejecutar, esto se debe a que el Gerente asume el manejo de todo el personal operativo, administrativo y comercial, haciendo que el mismo asuma roles comerciales, administrativos, logísticos y de

apoyo en actividades varias, y en cuanto a las actividades propias de nómina, contabilidad, revisoría fiscal e impuestos, estas son realizadas por su cónyuge quien también se encuentra vinculada a la empresa.

Como no se tienen definidos los procesos, las labores del personal se imparten de forma verbal, y esto implica que las funciones no se realicen de forma adecuada y con un estándar de trabajo que se incline al cumplimiento de la misión, visión y políticas de la empresa.

DIMAPRO LTDA. es una empresa que se encuentra en fase de supervivencia, sin embargo, tiene todas las intenciones de volver a crecer como lo hizo en sus inicios; sus accionistas en cabeza del señor Fabián Ospina y su cónyuge Alejandra Colonia, han visto la necesidad de implementar un sistema de herramientas que les permita guiar y encauzar la organización al desarrollo proyectos de inyección de plástico de una manera eficiente y efectiva, prestando sus servicios a clientes más grandes que los que ya han tenido y con la certeza de que los recursos que se inviertan en cada uno de ellos serán adecuadamente optimizados y que en consecuencia los beneficios económicos se vean elevados significativamente. La documentación de los procesos facilitará la certificación de procesos productivos y de calidad con normas técnicas que exige el mercado en la actualidad y acreditaciones de calidad que amparan de manera oficial la calidad de los servicios prestados y los productos elaborados que ofrecen a sus clientes.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál debe ser el diseño de gestión por procesos que le permita a la empresa DIMAPRO LTDA. implementar un sistema de herramientas que le proporcione un desarrollo de sus operaciones de manera eficiente y eficaz con estándares que contribuyan a la mejora continua?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el sistema de gestión por procesos para la empresa DIMAPRO LTDA.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un mapa de procesos que contenga los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que realiza la empresa DIMAPRO LTDA.
- Realizar la caracterización de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo identificados para la organización.
- Elaborar el manual de funciones y descripción de cargos para los procesos operativos de la organización.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presenta la terminología y las definiciones que son aplicadas en el desarrollo del presente trabajo en diseño de gestión por procesos.

Para el presente trabajo de grado el enfoque estará dirigido hacia la *gestión por procesos*, que de acuerdo a Pérez (2005) consiste en gestionar de forma integral cada uno de los procesos que realiza la organización. En este sentido, un *proceso* de acuerdo a NTC-ISO 9000 (2005) se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (p.9), para Pérez Fernández De Velasco (2004) las *entradas* también llamadas insumos son bienes y servicios que se unen al proceso en su etapa inicial con el objetivo de transformarse en bienes y servicios finales con un valor agregado diferencial.

Los elementos anteriores son indispensables para la elaboración de un *mapa de procesos* el cual, de acuerdo a Sangüesa Sánchez, Mateo Dueñas y Ilzarbe Izquierdo (2006) consiste en una representación gráfica, la cual se encarga de definir la estructura de los diferentes procesos del sistema de gestión de la organización y su relación entre ellos, como complemento a esto se utiliza una ficha de caracterización como herramienta para describir las características de los procesos necesarios en la organización, esta *caracterización de los procesos* de acuerdo a UNSIMEGE (s.f) se registra mediante un documento que reúne las características generales de cada proceso, tales como los atributos diferenciadores del mismo.

El desarrollo del trabajo estará orientado hacia el *sistema de gestión de calidad* que de acuerdo a NTC-ISO 9000 (2005) consiste en un conjunto de elementos relacionados que interactúan para formar la política y los objetivos de una

organización, con la finalidad de dirigir y controlar la calidad en ella; este enfoque estará basado en procesos, dada la importancia de reconocer a la organización como un todo y establecer en que procesos se pueden hacer mejoras que contribuyan a la reducción de costos y el aumento de la satisfacción de los clientes teniendo en cuenta sus necesidades.

Es por esto que otros términos igualmente consultados en la NTC-ISO 9000, (2005) adquieren gran significancia como lo es *calidad* que se refiere al estado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos, los cuales deben satisfacer al cliente, y para que esta siga manteniéndose dentro de las organizaciones existe la *mejora continua* que igualmente, de acuerdo a la norma, es una actividad recurrente la cual cumple la función de ampliar la capacidad para cumplir los requisitos, de estos dos grandes temas se desprenden muchísimos más que competen a este trabajo, como lo es la *descripción de cargos*, el cual, de acuerdo a Gómez Mejía, Balkin & Cardy (cómo se citó en Garcia Solarte, Murillo Vargas, & Gonzalez Campo, 2011) es un proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales funciones y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios que tienen como propósito final contribuir al mejoramiento del desempeño de las personas y el aumento de la productividad de la organización.

6.2 MARCO TEÓRICO

El sistema de gestión por procesos, es una herramienta de control que ayuda a implantar estándares de operación organizacional, el cual se compone de planear, hacer, verificar y actuar en el ciclo de gestión de una organización. De esta manera, consigue incorporar un camino sistémico que justifique la integración y armonización entre los procesos, como son la misión, visión y objetivos organizacionales; alcanzando así de manera óptima la mejora continua y el cumplimiento de éstos.

Por otro lado, el término de calidad toma gran importancia dentro de este sistema y éste ha sido expuesto por muchos escritores con distintas perspectivas.

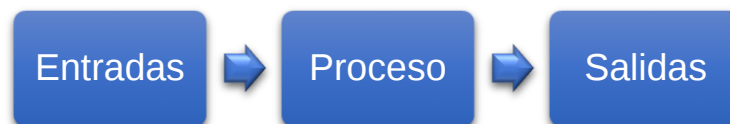
6.2.1 Definición de proceso

La Norma Técnica Colombiana NTC-9001 (2008) establece que: “para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.” (p.6). Para identificar los procesos de la organización se necesita realizar un estudio de los procedimientos, las actividades y sistemas que permiten funcionar ésta, con el fin de efectuar cambios y así lograr una mejora que la permita permanecer en el mercado por más tiempo.

Según el autor Roldán González (2013), proceso es: “Secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a un cierto producto, el cual es el objetivo de dicho proceso.” (p.17). En el caso de la empresa a estudiar, el producto, viene siendo el servicio que ofrece DIMAPRO LTDA.

Gráficamente se puede decir que un proceso contiene las siguientes partes:

Ilustración 1 Sistema Abierto



Fuente: Teoría de sistemas. Chiavenato Idalberto. (2000). Autor: Elaboración propia.

Las organizaciones deben tener claridad de los procesos, pues con estos se busca crear valor, en donde los resultados logrados en las salidas hayan tenido una mejora a través de las actividades que se usaron en las entradas. Por otra parte, el proceso sigue las mismas reglas que un sistema de gestión de calidad; ya que para lograr

resultados, desde el instante en que se planea se define que necesidades y expectativas de los terceros se van a cumplir cuando usen el producto o servicio y de tal manera se da respuesta a las funciones requeridas.

Alcalde San Miguel (2007), plantea que cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales, que convierte elementos de entrada en resultados se considera como un proceso. En consecuencia, los factores que se identifican en un proceso son:

- “Entradas: materiales, componentes, información, energía, etc. Que son necesarios para realizar el proceso.
- Salidas: resultado obtenido en el proceso.
- Proveedor: es el que proporciona las entradas en el proceso (puede ser interno o externo).
- Cliente: destinatario del proceso (puede ser interno o externo).
- Recursos: elementos que se necesitan para llevar a cabo el proceso.
- Actividades: suma de tareas que se agrupan en un procedimiento.
- Procedimientos: forma específica de llevar a cabo una actividad.
- Indicador: medida de una característica del proceso.
- Propietario del proceso: responsable del proceso.
- Controles: elementos que permiten comprobar el estado del proceso.” (p.93)

Así pues, el proceso es un elemento esencial en las prácticas de gestión que adelantan los administradores en la dirección de las empresas. No obstante, en la realidad organizacional el logro de los objetivos se alcanza por medio del trabajo conjunto y la interrelación de muchos procesos que comprenden todas las operaciones y actividades, en efecto, un proceso por sí solo no basta para desarrollar un posicionamiento y una ventaja competitiva duradera en el mercado, en cambio, hay que estudiar y aplicar el mapa de procesos inherente a la propuesta de valor de la empresa, dado que amplía el marco de análisis, posibilita percibir,

describir, explicar y aplicar, de forma empírica y deductiva, las actividades realizadas en la organización.

6.2.2 Gestión por procesos

Estableciendo una comparación entre las organizaciones de antes y las de ahora, en el pasado se empleaban términos como administración por objetivos, desarrollo organizacional, administración participativa, administración por políticas, entre otros. En la actualidad han creado un nuevo termino que busca unificar y abarcar la organización como un todo generando más beneficios para sus usuarios, y es la “gerencia de procesos”, “administración por procesos”, “gestión por procesos” las frases utilizadas que según lo menciona Mariño Navarrete (2002) pretenden “concentrarse en el mejoramiento sistemático de procesos organizacionales como uno de los pilares de un sistema integral, holístico de planeación y gerencia, esencial para desarrollar la estrategia corporativa.” (p.36).

En consecuencia, los procesos se han creado con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos al inicio de cada proyecto, por tal motivo estos deben ser evaluados de forma integral y que permitan dar a conocer las restricciones que estos enfrentan y así poder emplear estrategias que proporcionen mejoras.

En la administración la gerencia de procesos no es el todo, sin embargo, conforma una parte esencial, debido a que si se emplea de forma adecuada esta puede convertirse en un factor de éxito para la organización. De igual forma está estrictamente ligada al trabajo diario desempeñado, en cuanto la gerencia tiene la labor de identificar quienes son los responsables de las distintas actividades que se llevan a cabo dentro de la organización y determinar indicadores que posibiliten medir la eficacia y la eficiencia en las funciones que realizan.

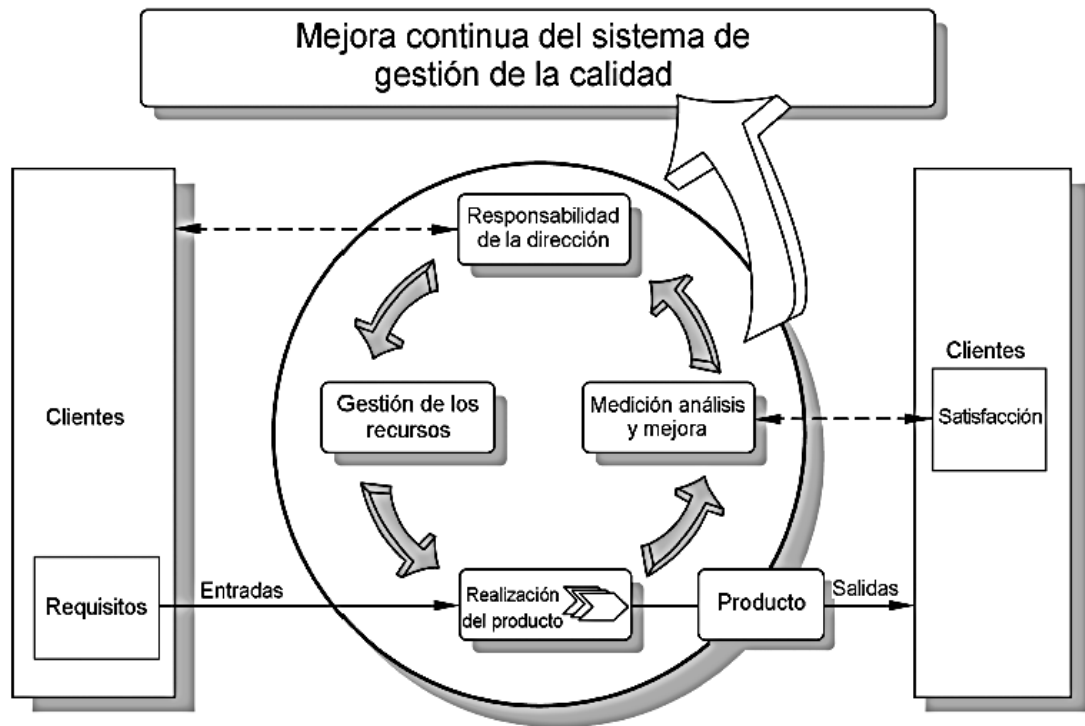
Con base en el libro realizado por el Instituto Superior de Formación del Profesorado en España, Pérez (2005), se entiende por eficacia la maximización de lo alcanzado como resultado de la realización de una función determinada frente a lo planificado,

es decir, está directamente relacionado con la consecución de los objetivos planeados. Por otra parte, la eficiencia hace referencia a la maximización de los resultados obtenidos frente a los recursos y las acciones destinadas en la obtención de los mismos. Los indicadores son mecanismos de medida que proporcionan el seguimiento y el cálculo periódico de las variables fundamentales de una organización, por medio de su verificación con los referentes internos y externos correspondientes.

La misión y la visión de la organización son aquellas fuentes importantes necesarias para reconocer los procesos que se deben desarrollar dentro de ellas, lo que permite que los altos mandos proporcionen una estructura que otorgue las herramientas necesarias en busca de que mejore la gestión de forma más efectiva. De la misión se desprenden los procesos básicos, dado que en esta se menciona características de suma importancia como quienes son los clientes a quienes va dirigido el producto, cual es el producto que se ofrece y en que mercados geográfico se ofrecerá el producto. Por otro lado, la visión aborda procesos visionarios que abarcan los factores críticos de éxito, las competencias claves o la necesidad de mejoramiento en que se debe enfocar la empresa al mediano y largo plazo.

Cada una de las actividades de la organización empezando por los pedidos de clientes hasta la planificación estratégica de la dirección, deben ser considerados como una cadena de procesos. Cuando se requiere de trabajo en equipo interfuncional, este es indispensable para el éxito de la organización y cuando implica trabajo en equipo intrafuncional, los cuales se encuentran bajo el control de un área o función, la alta gerencia debe determinar y organizar los procesos organizacionales.

Ilustración 2 Mejora continua del sistema de gestión de calidad



Fuente: NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9000. (2005).

Los procesos gerenciales, procesos operativos y procesos de soporte es otro tipo de clasificación que se encuentra en los procesos. Mariño Navarrete (2002) en su libro *Calidad*, los menciona; “los procesos gerenciales son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único.” (p.40) La responsabilidad recae sobre la alta gerencia y por tanto deben ser desarrollados por parte del líder.

Existen diversos sistemas de gestión, uno de ellos es el sistema de gestión de calidad que propone la Norma Internacional (NTC-9001, 2008), donde se puede visualizar la relación existente entre los requisitos de los clientes como las principales entradas y en las salidas se ve reflejado el nivel de satisfacción de estos, por tal motivo se infiere que está soportado en procesos y va encaminado a la mejora continua.

En este orden de ideas, la gestión por procesos es una práctica administrativa en las organizaciones que se enfoca en gestionar el conjunto de procesos que posibilitan la creación de valor para los clientes, el mercado, los propietarios y los trabajadores que integran la empresa. Por tanto, el estudio profundo del proceso como unidad de análisis contribuye significativamente a comprender y utilizar el modelo de gestión en las realidades particulares de las organizaciones en funcionalidad de los propósitos y finalidad estratégicas propias de las empresas.

6.2.3 Mapa de procesos

La empresa vista como un conjunto de procesos orientados a cumplir la misión propuesta en la organización da lugar a una serie de operaciones orientadas a generar valor y alcanzar una ventaja competitiva en el mercado. Esta secuencia de operaciones que componen la cadena de valor pueden ser representados gráficamente. En este sentido, los procesos son abordados como un conjunto de actividades vinculadas que tienen un propósito concreto y se articula a las finalidades organizacionales.

Por ende, el mapa de procesos es una metodología para analizar e interpretar las organizaciones. Esta perspectiva se evidencia con Sosa Pulido (2000) cuando afirma “en una empresa todo son procesos o hacen parte de uno” (p.15), siendo el proceso un conjunto de pasos ordenados y secuenciales en términos cronológicos y operacionales que contribuyen a lograr las finalidades de la empresa.

El mapa de procesos contribuye a ilustrar gráficamente todos los procesos ejecutados por la organización y tiene como finalidad cumplir con integridad la misión de la empresa. Estos procesos se enmarcan en tres niveles y están interrelacionados: Procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo.

Por tanto, Pérez Fernández De Velasco (2004) afirma que no existe una interpretación única sobre la taxonomía de los procesos, ni una sola manera de

graficar la empresa en su conjunto de procesos. En efecto, al considerare la manera de estructurar un mapa de procesos se halla que no existe una estandarización única, más bien se debe emplear creatividad e imaginación para realizar un mapa de procesos conforme a la naturaleza y características particulares de cada organización de tal forma que todas las personas se sientan identificados con él.

En este orden, Fernández sugiere diferenciar los procesos por su misión, pues, considera que no existe una práctica generalmente aceptada en la comunidad académica y los clasifica de la siguiente manera:

- Procesos operativos: Se encargan de transforman los recursos utilizados para crear productos o suministrar el servicio de acuerdo a los criterios del cliente, por tanto, aportan un alto valor agregado al cliente.
- Procesos de apoyo: Estos suministran el personal y los recursos fijos necesarios para desarrollar los demás de procesos en virtud de los requisitos de la empresa.
- Procesos de gestión: Abarca actividades de evaluación, control, seguimiento y medición para garantizar el desempeño controlado de los procesos, también proporciona información relevante en la toma de decisiones y elaborar acciones de mejora efectivas.
- Procesos de dirección: Se conciben como procesos transversales al resto de procesos de la organización.

También hay tres elementos propios de todo proceso:

- a) Un input (entrada), es el producto con atributos objetivos que responden a un estándar o requisito para la aceptación; la factura del suministrador. El input es un producto que proceden del suministrador externo o interno; es el resultado de procesos originado de la cadena de valor o de un proceso ejecutado por un proveedor o cliente.

La presencia del input justifica el desarrollo del proceso.

- b) El proceso, es la sucesión de operaciones o actividades. Los componentes, medios y recursos con ciertos requisitos para ejecutarlo según los parámetros y en la primera oportunidad. Parte de los elementos del proceso son entradas laterales (inputs necesarios o convenientes) para la realización del proceso aunque su presencia no lo genera. También son productos que parten e interactúa con otros procesos.
- c) Un output (salida), es el producto con la calidad requerida acorde al estándar de la actividad.

La salida es un entregable que se destina al usuario o cliente (externo e interno); una vez se llega a la salida final de los procesos se ingresa en algún proceso del cliente.

En suma, las entradas y las salidas, el proveedor y el cliente, precisan límites a cualquier proceso para garantizar su claridad y comprensión para estipular las obligaciones. Es necesario que entradas y salida estén por fuera de la responsabilidad funcional.

Por otra parte, Pérez Fernández de Velasco (2004) manifiesta que el tradicional organigrama únicamente permite vislumbrar las relaciones de dependencia y jerarquía dada en la organización. El Mapa de Procesos tiene la desventaja de no identificar relaciones de dependencia y poder en la empresa; pero posibilita ver en integridad los procesos de la organización y su interrelación. No obstante, tener claridad de la estructura organizacional sobrepasa la mera representación gráfica. En síntesis, resulta conveniente utilizar el mapa de proceso y la estructura para posibilitar la comprensión de la estructura organizacional por todos los miembros de la empresa.

A continuación se presentan los beneficios:

- A nivel macro, ilustra la secuencia e interacción de los procesos de la organización. Contribuye a la gestión de interacciones críticas entre las actividades.
- Suministra un enfoque sistemático de la organización. Puede desencadenar procesos de cambio organizacional.
- Facilita la visión de las relaciones causales en la empresa, facilitando el seguimiento de indicadores de la gestión acordes al criterio de eficacia en procesos.
- Al graficar los procesos en su conjunto se establece ingresos y costes, posibilitando evaluar el coste real del bien a partir de actividades generadoras de costes.
- Posibilita comprender el enfoque que tiene la empresa hacia los clientes. Determina puntos de contacto del personal con el cliente, donde se especificó como contribuyen los procesos a la propuesta de valor de la empresa.
- Facilita entender a cabalidad el papel de las personas para lograr los objetivos de la organización y del cliente.
- Permite el diseño de flujos de información desde un panorama holístico y de valor agregado.
- Permite la cooperación sobre borde los límites funcionales de la empresa. Excluye artificiales límites organizativos y de estructura, avivando el trabajo en equipos multifuncionales que permita integrar adecuadamente a los trabajadores.

Por otra parte, Sosa Pulido (2000) considera a la empresa un compendio de procesos. Incluso los connota como un plan de acción que refleja el trabajo y las actividades ejecutadas por la organización.

El autor expone el proceso como un compendio de pasos ordenados y secuenciales de forma cronológica, que al ser ejecutados se logra realizar una función importante

para la empresa. En consecuencia, igualmente según Sosa Pulido (2000) se puede dilucidar manuales de procedimientos, pero no de procesos.

Con base a lo anterior, Sosa Pulido considera que existen tres tipos de procesos generales en las organizaciones:

1. Procesos técnicos. Son aquellos que hacen referencia a tecnología utilizada en la empresa: producción, control de calidad, mantenimiento etc.
2. Procesos administrativos. Comprende todas las actividades orientadas a la administración de la empresa: cartera, finanzas, pagos a proveedores, entre otros.
3. Procesos sociales. Son los relacionados con la gestión del personal: reclutamiento, capacitación y entrenamiento, compensación salarial de personal, entre otros.

Con respecto a Sangüesa Sánchez, Mateo Dueñas, & Ilzarbe Izquierdo (2006) un proceso es cualquier operación o secuencia de actividades, cuyo propósito es transformar recursos de entrada dentro de un sistema que proporciona resultados y entregables. En pocas palabras, los procesos expresan, en términos generales, los siguientes aspectos:

- Entradas: Ingreso de recursos indispensables para llevar a cabo el proceso.
- Salidas: Resultados o derivados que se genera con el proceso.
- Recursos: Elementos necesarios y fijos para cumplir la ejecución del proceso.
- Procedimiento: Secuencia de pautas fundamentales para desarrollar el proceso; o sea, es una serie de actividades orientada a transforman entradas en salidas.
- Cliente del proceso: Es la persona o entidad que recibe la salida del proceso. De pertenecer a la organización será cliente interno y si ajeno a la empresa es un cliente externo.
- Indicador: Parámetro estándar que caracteriza un proceso.

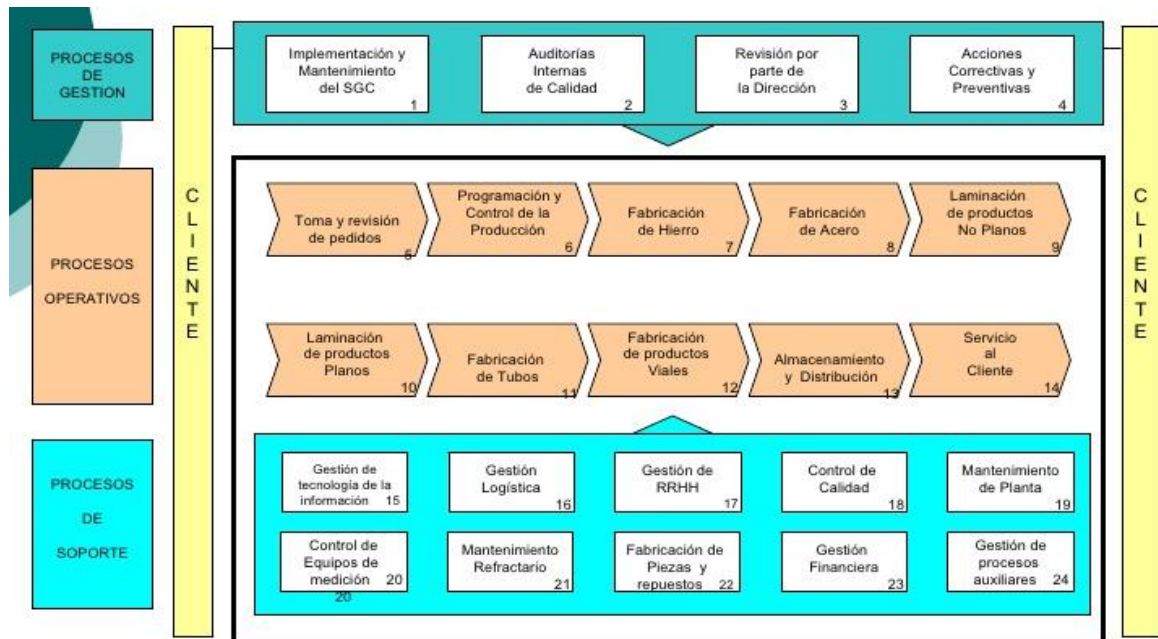
- Propietario del proceso: Persona o entidad a cargo del proceso.

Y agregan que el mapa de procesos es una herramienta que posibilita entender la totalidad de procesos de una empresa y expresa la relación entre ellos. En este orden de ideas, la elaboración de un mapa de procesos tiene como primera tarea realizar un listado por tamaño e importancia de los procesos que se identifican en la empresa. La finalidad de los procesos permite considerar tres niveles:

- Procesos estratégicos: Están destinados a denotar y controlar la consecución de los propósitos organizacionales, las políticas y estrategias adoptadas. Su finalidad es conducir hacia el desarrollo competitivo de organización. Tienen una estrecha relación con la misión/visión e involucran personal cualificado.
- Procesos operativos o clave: Su cometido es facilitar la transformación de recursos para generar productos y servicios al cliente, su ejecución afecta directamente la satisfacción del cliente final. Usualmente integran muchas funciones y determinan las valoraciones de los clientes y propietarios.
- Procesos de soporte o apoyo: son procesos que apoyan los procesos operativos. Normalmente están dentro de una función y sus clientes son internos.

Para la elaboración de un mapa de procesos se requiere haber identificado los procesos de la organización y se debe tener claridad en cuanto a la relación que existe entre ellos, de tal modo se podrá hacer una representación gráfica que defina y refleje la estructura y la relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de la empresa. A continuación se presenta un ejemplo de un mapa de procesos:

Ilustración 3 Mapa de procesos de una empresa de servicios



Fuente: Render, B. & Heizer, J. (2007)

Además se debe buscar que el mapa de procesos sea simple para obtener una visión en conjunto de la organización, aunque es de vital importancia reconocer que el mapa tendrá un tamaño y un nivel complejidad en sus actividades, según el tamaño de la empresa. En las grandes empresas se pueden simplificar si se agrupan varios procesos en función del tipo de actividad e importancia para satisfacer las necesidades del cliente, facilitando el logro de los objetivos misionales, esta agrupación es conocida como macro proceso.

Sin embargo, Bravo Carrasco (2008) menciona que es posible hallar otras clasificaciones que ajusten a otras realidades de las empresas y faciliten la aplicación de mapa de procesos a las organizaciones. En pocas palabras, el mapa de proceso permite tener una visión global y sistemática de las operaciones organizacionales y da pautas de entendimiento de las relaciones causa y efecto de los costos e ingresos asociados a las actividades que desempeña las

organizaciones, además delimita las condiciones que propician la calidad y la propuesta de valor de la organización.

En síntesis, el mapa de procesos es un instrumento para analizar la organización, a pesar de ignorar parte de los elementos que integran la estructura de trabajo organizacional, es un recurso administrativo valioso que complementa el análisis de la empresa con la finalidad de identificar los procesos que integran la empresa. En efecto, el mapa de procesos es un punto de partida para utilizar varias herramientas organizacionales como la caracterización de los procesos, las cuales están destinadas y enfocadas a establecer una gestión por procesos acorde a las necesidades estratégicas y de gestión del personal.

6.2.4. Caracterización de los procesos

En el documento Norma Técnica Colombiana (NTC-9001, 2008) en su capítulo cuarto: Sistema de Gestión de la Calidad, se constituyen los requisitos generales:

“La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,

e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,

f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.” (p.2)

La caracterización de procesos hace referencia a la creación de un documento que describe las características de un proceso. Esto tiene como objetivo asegurar la mejora continua de una organización por tal motivo se debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema integral de control.

En consecuencia, se debe caracterizar el sistema en cuanto es de vital importancia poder identificar y documentar cada proceso y a su vez este contribuya al cumplimiento de la misión que tiene la organización. El enfoque hace referencia a que se debe pasar de lo general a lo particular, las fases de ejecución son secuenciales, complementarias y lógicas.

La caracterización de los procesos debe contener lo siguiente:

- Responsable.
- objetivo.
- Alcance.
- Proveedor.
- Entradas.
- Actividades
- Salidas
- Recursos
- Documento
- Indicadores
- Cargos involucrados

La organización que se aborda en este trabajo de grado requiere que los procesos implementados garanticen a la misma la generación de una ventaja competitiva, de tal forma que se vean representados en una estructura donde se refleje un mapa de procesos y que de este se derive una matriz de caracterización que constituya una herramienta vital donde se puedan plasmar las características de los procesos requeridos por la empresa DIMAPRO LTDA.

Esta matriz de caracterización determina quién (persona, área o departamento) debe ser el responsable de la realización de las funciones que conlleva cada proceso, el objetivo de cada uno y el alcance que este tendrá. En la descripción de proceso se establecen los proveedores que pueden ser externos o internos y estos suministran las entradas o insumos necesarios para realizar un proceso (guiado por un PHVA) y como resultado dará unas salidas, que van dirigidas a los clientes que pueden ser internos o externos. Para cada proceso plasmado en el mapa de procesos, se debe elaborar una matriz que contenga la información descrita en este párrafo.

Tal como se ha visto, el mapa de proceso en las organizaciones expone la cadena de valor de la empresa y su grado de diferenciación en el mercado. Es un determinante directo de la eficiencia y la eficiencia en función de la rentabilidad y la productividad. En consecuencia, un elemento crítico para definir y delimitar las tareas desarrolladas en el mapa de procesos y la caracterización de cada uno de ellos son los procedimientos, pues, es un parámetro y medida de control en todas las operaciones de la organización porque establece secuencias lógicas en los procesos y reduce la incertidumbre en la toma de decisiones.

6.2.5. Procedimiento

Cabe resaltar la diferencia que existe entre procedimiento y proceso dado que son cosas diferentes aunque estrechamente enlazadas, los procedimientos se encuentran enfocados en la forma en cómo se desarrollan los procesos de un modo

secuencial e integrado, dado que conducen a integrar una organización y a su vez son un medio de trabajo para lograr los objetivos que la organización se ha propuesto alcanzar. El procedimiento da respuesta a quién, cómo, para qué y dónde se realiza una tarea establecida, por el contrario un proceso se encarga del qué hacer en una fase específica del proceso productivo.

La norma (NTC-ISO 9000, 2005) puntualiza los procedimientos como “forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso” (p.24). De una forma más profunda, el autor Arámbula Flórez (2006) señala los procedimientos como “modos y maneras de obrar oportuna y correctamente en forma, lugar y tiempo, con el fin de utilizar las políticas, las estrategias y las normas contempladas en los procesos para indicar especialmente, el cómo se va a realizar correctamente la transformación de materias primas e insumos, para producir bienes o servicios; no para seguir haciendo las cosas bien, sino, siempre mejorar, con ingeniería, creatividad e innovación.” (p.15).

En consecuencia, se analiza que los procedimientos establecen el inicio, el durante y el final de una actividad, quiebran monotonías y malas prácticas adoptadas, dirigen y optimizan las metodologías de trabajo, todo esto con el objetivo de estimular la producción y productividad, a su vez para poder ser visualizados por las distintas personas dentro y fuera de la organización se utilizan gráficos con simbologías conocidas que permitan identificar el paso a paso en un procedimiento.

La gran pregunta que se debe responder es ¿Cuál es la diferencia entre proceso y procedimiento? El autor Alcalde San Miguel (2007) señala que son lo mismo, la diferencia que se encuentra entre uno y otro es que el primero hace referencia a lo que se hace y el segundo se enfoca al momento en que se documenta al explicar cada paso del proceso. Un proceso se determina como una serie de pasos establecidos y secuenciales de forma ordenada que al ejecutarlos se obtiene un desempeño alto de la organización. En consecuencia, se pueden conseguir manuales de procedimientos pero no de procesos.

Dentro de las organizaciones los procedimientos se mencionan de manera formal mediante documentación de los mismos, estos deben contener el objeto y campo de aplicación de la actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse. A continuación se muestra un gráfico que permite esclarecer ejemplos de actividades, procedimientos y procesos.

Tabla 1 Ejemplos de actividades, procedimientos y procesos

EJEMPLOS DE ACTIVIDADES	EJEMPLOS DE PROCEDIMIENTOS	EJEMPLOS DE PROCESOS
Encender la impresora Rellenar formulario de registro. Conectar conductores en interruptor. Seleccionar unidad de instalación. Enviar reclamación por fax	Procedimiento para imprimir una factura. Procedimiento para rellenar un informe. Procedimiento para instalar un punto de luz. Procedimiento para instalar un programa. Procedimiento para emitir una reclamación.	Facturación Proyectos Instalación Producción Logística, compras

Fuente: ALCALDE SAN MIGUEL, P. (2007). Autor: Elaboración propia.

Se reconoce que el trabajo realizado en las empresas no se compone de un solo proceso, hay multiplicidad de procesos que en conjunto contribuyen a lograr la finalidad organizacional. Del mismo modo, las empresas emplean un sinnúmero de procedimientos que facilitan la implementación de las tareas según las metas y estrategias fijadas por la organización. La gestión de todos los procedimientos utilizados para construir la propuesta de valor puede llegar a representar un reto en la gestión de la empresa, en consecuencia, es necesario utilizar instrumentos para mejorar la gestión, por ende, la elaboración de manuales posibilita sostener la calidad haciendo explícito requisitos, estándares y tareas esenciales para garantizar la eficiencia de los procedimientos.

En conclusión, la gestión por procesos se enfoca en alcanzar mayores niveles de eficiencia, por ende, mayor calidad en las organizaciones gracias a un enfoque que privilegia los procesos como principal unidad de valor en las actividades y propósito

de la empresa a partir de un enfoque holístico que integre todos los procesos presentes en las organizaciones a partir del mapa de procesos y la caracterización de cada uno de ellos. De este modo, la calidad toma como pivote la gestión de procesos como un eje fundamental para asegurar la calidad y aumentar la satisfacción de los clientes junto a la disminución de los errores y desperdicios originados por el conjunto de procesos. Así, los procedimientos transitan como tácticas en pro de alcanzar un sistema de gestión acorde a los postulados de la calidad.

6.2.6. Calidad

No se puede hablar de gestión de procesos en donde se abarca los términos, procesos y procedimientos sin mencionar el concepto que los abarca a todo como un todo. Según Nava Carbellido (2005). La palabra calidad tiene su raíz etimológica del griego kalos que expresa “lo bueno, lo apto”, y también en la palabra latina qualitatem, que expresa “cualidad” o “propiedad” (p.16).

Según el autor Nava Carbellido (2005) la calidad son características subjetivas que representan las cualidades específicas de un elemento, las cuales las organizaciones aplican al total de sus actividades con el objetivo de satisfacer las necesidades de las partes interesadas, por tal motivo señala que “la calidad se planteó como forma de medir las características del producto en relación con las funciones para las que fue fabricado” (p.16), lo que permite inferir que las organizaciones están en la obligación de impregnarle a sus productos y servicios un valor agregado con el fin de que el cliente al adquirirlo pueda aumentar su satisfacción.

El autor Deming (1989), el cual ha sido considerado “el padre de la calidad total” (p.142), definió el termino calidad como un grado previsible de uniformidad que suministra bajos costos en el mercado, de igual forma ha sido reconocido por mencionar la frase “Hacer las cosas bien, a la primera y siempre” (p.142), lo cual

hace referencia al incremento de los costos en situaciones donde se realizan correcciones a los productos o procesos, también en situaciones en donde se comercializan los productos imperfectos, ya que estos tienden a perder su valor.

A su vez, el autor Ishikawa (1995) señala que “la calidad constituye una función integral de toda organización, es el resultado de un control de todo individuo y de cada división que conforma la empresa, puesto que se tiene que practicar para que se pueda definir” (p.41), así mismo, conceptualiza la calidad en un sentido mucho más extenso, lo lleva de lo simple a lo complejo; donde en lo simple define dicho término como la calidad del producto y en su sentido más complejo lo define como la calidad del trabajo, calidad de la información, calidad del servicio, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas que abarca a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de los objetivos, calidad de la empresa, entre otros. El autor menciona que hacer control de la calidad señala:

- Usar el control de la calidad como base.
- Realizar el control integral de costos, precios y utilidades.
- Inspeccionar la cantidad (volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega.

Por otra parte, la (NTC-ISO 9000, 2005), define el termino Calidad como la fusión de propiedades y características de un producto o servicio que le otorgan atributos para satisfacer necesidades expresadas o implícitas, de igual forma, establece que es el estado en el que una combinación de propiedades inherentes en un producto, proceso o sistema cumple con los requerimientos.

Justamente la calidad es un enfoque gerencial que se articula a las prácticas directivas expuestas en la comunidad académica y empleados por gerentes en el desarrollo de sus funciones, es un medio y un fin a la vez, dado que vislumbra los objetivos y estrategias de las organizaciones en su intención de crear valor y

transmitirlo a los grupos de interés. En tanto la calidad es una tarea inacabable y perpetua que se debe conquistar cada instante, en cada tarea y decisión tomada por la empresa, entonces, el mejoramiento continuo es requisito para posicionarse en el mercado y ofertar una propuesta de valor superior a la competencia, y así establecer relaciones estables y duraderas con los clientes.

6.2.7. Mejoramiento continuo

Basándose en lo anterior se afirma que la calidad cada vez toma mucha fuerza en las organizaciones, más en las que deciden implementar un sistema de gestión, para así ampliar la satisfacción del cliente. De esta manera, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, en su norma (NTC-9001, 2008), no evidencia la necesidad de que las organizaciones cuenten con un Modelo de Operaciones por Procesos como uno de los requisitos para implementar un sistema de gestión de la calidad; sin embargo si se señala la necesidad de “(...) establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.” (p.2).

A continuación se detallan algunos de los aspectos que deben seguir las organizaciones que desean implementar un sistema de gestión de la calidad, según la (NTC-9001, 2008):

- a) determinen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- b) determinen la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinen los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) aseguren la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,

- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

El autor Deming (cómo se citó en Gutiérrez, 1998), define la calidad como la interacción de las actividades de investigación de mercado, de diseño del producto, de fabricación y de ventas, con el propósito de mejorar los niveles de calidad; y donde dicha interacción debe repetirse de manera cíclica, la cual se expresa mediante un círculo, denominado círculo de Shewhart o ciclo de calidad, en inglés utilizadas por Deming como PDCA (Plan, Do, Check, Action) que traducen en las palabras planear, hacer, verificar y actuar. El autor establece para que el mejoramiento continuo sea una realidad, se necesita de una política de mejoramiento constante que se aplique en cada una de las etapas del proceso y en cada departamento de la empresa.

De igual forma, la norma técnica internacional (NTC-9001, 2008) acepta el hecho de que con todos los procesos se puede emplear la metodología “Planificar, Hacer, Verificar, Actuar” con sus siglas (PHVA). La cual se define a continuación:

“Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

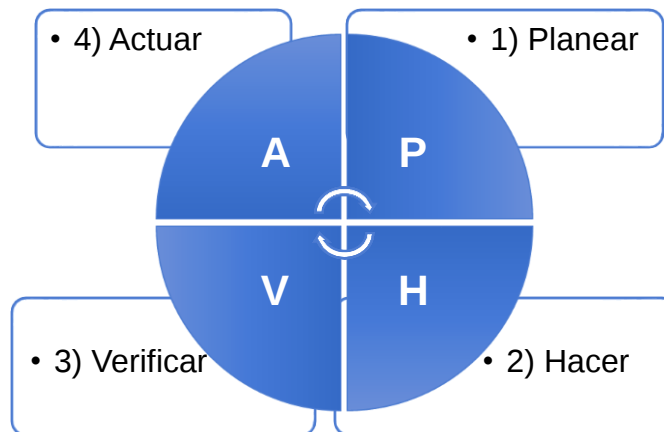
Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.”
(p.7)

Tal y como lo establece Deming con su ciclo de calidad, se determinan los pasos a seguir en el proceso de mejora continua, como lo ilustra el siguiente gráfico:

Ilustración 4 Proceso de mejora continúa - Deming



Fuente: Deming, W. E. (1989). Autor: Elaboración propia.

Cuando se hace referencia a la calidad se debe hacer hincapié en la mejora continua; pues es uno de los principios más relevantes de la gestión de la calidad y es lo que buscan permanentemente las organizaciones.

El autor Gutiérrez (1998) al hablar del mejoramiento del proceso muestra que es necesario mejorar el resultado, lo que trae como efecto una mayor calidad en el producto a menor costo. De esta forma, Gutiérrez (1998) define por mejoramiento continuo la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, generalizando los resultados de cada mejora realizada.

El autor Gen'ichi Taguchi (cómo se citó en Vargas Quiñones & Aldana De Vega, 2007) ingeniero y estadístico japonés, en la década de los 90's realizó aportes supremamente valiosos al tema del mejoramiento de la productividad resaltando el hecho del significado tan importante que tiene la reducción en la variabilidad, concepto que permitió dar los primeros pasos para que otros académicos fijaran sus ojos en la calidad total, dado que su enfoque estuvo dirigido a la forma en que se

asocian la calidad y la productividad encaminada al perfeccionamiento de los procesos dentro de las empresas.

Para el autor, la calidad se encontraba orientada en dos importantes conceptos; el primero, los productos y servicios que fuese atractivos para el cliente y el segundo, la oferta de productos que superaran la competencia respecto a su diseño y precio. Taguchi (cómo se citó en Vargas Quiñones & Aldana De Vega, 2007) desarrollo la metodología con el nombre de “ingeniería de la calidad” donde planteo siete aspectos primordiales:

- “Función de pérdida
- Mejora continua
- Mejora continua y variabilidad
- La variabilidad puede cuantificarse en términos monetarios
- Diseño del producto
- Optimización del diseño del producto
- Optimización del diseño del proceso” (p.39).

El objetivo de esta metodología va encaminado a cuantificar los procesos para poder reducir los costos en función a las perdidas. En consecuencia, cuando la calidad mejora, se obtiene la reducción de costos por medio de la optimización del diseño de los productos y de los procesos. En la calidad, el establecimiento de límites superiores e inferiores de tolerancia que permitan evidenciar en las muestras tomadas cuál no está cumpliendo los objetivos y que está generando costos no deseados para la empresa; es claro que las variaciones siempre existirán en cualquiera de los procesos desarrollados por la empresa, sin embargo los gerentes de estas deben reconocerlas con el fin de establecer una búsqueda continua de métodos que permitan reducirlas.

Apuntando hacia la gestión de un sistema de calidad pro procesos, cabe resaltar la importancia entre un proceso y un sistema de gestión de calidad, dado que estos

siguen las mismas pautas, ya que ambos requieren planificar la actividad, realizarla, verificarla y si el resultado obtenido es satisfactorio, entonces se repetirán las pautas hasta encontrar mejores oportunidades de mejorar en busca de ampliar la productividad de la empresa.

Cuando se habla de mejoramiento continuo inevitablemente se debe hablar del proceso de mejora de Deming y su ciclo PHVA, lo que conlleva a abordar el termino calidad, el cual comprende un tema bastante amplio de exploración que abarca los mencionados anteriormente. A su vez, de la calidad se desprenden temas como los procesos de donde se desprende la gestión de proceso y los mapas de procesos, y los procedimientos de los cuales se desglosan los manuales de procedimientos sustentados en los diagramas de flujo y sus debidos esquemas de símbolos estandarizados que lo soportan, lo que desemboca en el abordaje de nuevos temas tales como la descripción de cargos, los cuales se nutren de conceptos como los anteriormente mencionado, enfocando su hacer en los macro procesos de la gestión humana.

La descripción de los cargos son de vital importancia para la organización, dado que permiten establecer una organización formal y estandarizada que permita operar de manera estructurada enfocando su objetivo en el mejoramiento continuo reflejado en un aumento de las políticas de calidad de la misma y eso solo es posible por medio de la gestión de cada uno de sus procesos el cual es el pilar base que fundamenta toda la organización que a su vez permitirá brindar una guía que los dirija al logro de los objetivos de la misma.

Tal como se ha visto en los temas desarrollados hasta el momento la gestión por procesos es una metodología para hacer gestión en las empresas, que se orienta asegurar la calidad y productividad de las operaciones desarrolladas en las organizaciones. Todo lo anterior implica analizar los procesos de la empresa, realizar el mapa de procesos, caracterizar cada uno de ellos, establecer procedimientos en la ejecución de las operaciones y definir el manual de

procedimientos; sin embargo no es suficiente, es necesario adecuar los objetivos y funciones de los cargos para alcanzar los requisitos y necesidades fruto de asumir un enfoque de gestión fundamentado en la calidad. Entonces la descripción y análisis de los cargos es paso indispensable para garantizar el mejoramiento continuo y que el personal entienda y se ajuste a los requerimientos presentes en un modelo de gestión por procesos en la empresa porque posibilita articular y coordinar las áreas funcionales en pro de los objetivos organizacionales.

6.2.8. Descripción y análisis de cargos

Para empezar, Chiavenato (2000) entiende la descripción de cargos como el proceso de enumerar las tareas o funciones que conforman y diferencian los cargos de otros en la empresa; es la enunciación minuciosa de las funciones o tareas del puesto (que hace el trabajador), la periodicidad en la implementación (cada cuándo lo hace), las técnicas utilizadas para ejecutar las tareas o funciones (cómo lo hace) y las finalidades del cargo (por qué lo hace). Esencialmente consiste en realizar un inventario de los elementos significativos del puesto, los deberes y las responsabilidades asumidas con las tareas del cargo.

El análisis y diseño de cargo hace referencia a un proceso que según Chiavenato (2000) desarrolla al área de gestión del personal, sobre las especificaciones del puesto de trabajo, en cuanto, enunciación de funciones y tareas, definir su periodicidad, las técnicas de trabajo y los responsables de ejecutarlas y evaluarlas.

Por su parte, Gómez, Balkin & Cardy (como se citó en García Solarte, Murillo Vargas, & Gonzáles Campo, 2011) delimitaron el concepto del análisis y diseño de cargos como el proceso de describir y reconocer la finalidad del cargo, los cometidos y actividades esenciales; el entorno de trabajo en que se lleva a cabo las tareas, y los conocimientos, competencias y aptitudes fundamentales. Así pues, la intención es suministrar información detallada sobre cómo lleva a cabo las funciones del cargo, la manera de identificar competencias y responsabilidades, por tanto, lograr

la definición de los objetivos y metas asociadas al cargo por medio de la estructuración de los contenidos, las atributos del trabajo y las relaciones de comportamiento organizacional, comportamiento humano y motivación para perfeccionar el desempeño humano e incrementar la productividad de la empresa.

Otro punto destacado por (García Solarte, Murillo Vargas, & Gonzáles Campo, 2011) sobre el análisis y diseño de cargos, es que está integrado por dos componentes. En primer lugar, el análisis de cargo o del puesto es posible por medio de la descripción del puesto en cuanto funciones, tareas y deberes, dando como consecuencia una caracterización del puesto. En segundo lugar, el diseño del cargo hace alusión al perfil más acorde para desempeñar las tareas descritas, así se da lugar a las especificaciones del cargo. En suma, dichos componentes se reflejan en el Manual de Funciones, que cumple la finalidad de colaborar al alcanzar mejoramiento en el desempeño del personal y cumpla con la expectativa de eficiencia deseada por la empresa.

También, Gómez, Balkin & Cardy (como se citó en García Solarte, Murillo Vargas, & Gonzáles Campo, 2011) se refiere a la caracterización del perfil y las competencias para desempeñarse en el cargo, ello implica estipular las competencias necesarias y desarrollar mecanismos que faciliten potenciar las mismas a través de capacitaciones y motivación periódicas, en la capacidad de profundizar el sentido de pertenecía y la productividad en el trabajo. Claro está, la finalidad es favorecer el desempeño de las personas en todas sus dimensiones humanas en concordancia a los objetivos de la organización.

Por su parte, Dessler (2001) sostiene que la secuencia del proceso diseño del cargo está compuesto estas etapas:

1. Identificación del Cargo: Integra varias tipologías de información, en él se define el título del cargo, así mismo se delimita el estatus, posición o nivel del cargo en función de la descripción. Se nombra el título del superior inmediato y

se nombra en la descripción, también se menciona el salario y otras compensaciones al trabajador. Por último es importante dejar en explícito el nombre de la persona que ocupa el cargo, su dependencia de trabajo e indicar la fecha de realización del análisis.

2. Resumen del Puesto: En este punto se explora la naturaleza del cargo de tal manera que se explique todas las funciones y actividades ejecutadas en el cargo, las responsabilidades asociadas a él, para no se presten como ambigüedades que hagan interpretar erróneamente las especificaciones. La descripción entre más específica mejor porque facilita identificar el perfil de personal a contratar en el cargo, la capacitación necesaria y las estrategias para la evaluación de desempeño. De aquí en adelante es posible definir con objetividad la misión del puesto incluyendo lo qué se hace, en cuales procesos y los resultados deseados.

3. Relaciones: Las interacciones interpersonales y sociales con elementos internos y externos a la empresa, que estén asociadas a la realización de trabajo deben ser especificadas en esta etapa. Es vital definir la persona que recibe los reportes, a quiénes se supervisa, con quién se comparte el trabajo, así sea ajeno a la empresa. De este modo, se hace una descripción sucinta del propósito de las interacciones, las personas vinculadas a ellas y su frecuencia.

4. Responsabilidades y Deberes: Es primordial elaborar un listado sistemático de las responsabilidades y deberes del cargo, utilizando una o dos frases para describirlas. Se debe incluir la totalidad de responsabilidades asociadas al cargo.

Desde luego, de acuerdo a García Echevarría & Castaño (2005) se debe tener claro, que el manual de cargos busca describir y registrar los propósitos de un puesto de trabajo, esclarecimiento sus cometidos y tareas en una área específica de la organización; se detalla las competencias y habilidades que debe ostentar las personas que se desempeñe en el cargo. En este orden de ideas, se presenta un

ejemplo de un manual de cargos donde se evidencia punto por punto cada una de las etapas que lo componen:

Ilustración 5 Ejemplo de manual de funciones

1. IDENTIFICACION Y APROBACIONES			
DENOMINACION:	Contador		
NIVEL JERARQUICO:	Administrativo		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACION:	Dic-08

2. MISION
Supervisar y controlar todas las operaciones contables realizadas por la asistente contable trabaja en estrecha relación con este, a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES
• Revisión de los movimientos contables. • Elaboración de estados financieros periódicos. • Elaboración de informes contables • Supervisar y controlar todas las operaciones contables. • Brinda asesoría en aspectos contables y tributarios. • Supervisar el registro diario de operaciones en libros • Verificar diariamente los documentos contables. • Supervisar el ingreso por ventas diariamente. • Verificación del cálculo de impuestos. • Distribuir los gastos por centro de costos.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO
Una silla cómoda, que facilite la labor del empleado sin ocasionarle lesiones a su cuerpo, una máquina de fácil manejo con un software tecnificado, buena iluminación y un espacio apto para su labor.

5. ENTORNO
El entorno en el que desenvolverá el empleado es con ruido frecuente, con varias personas, cuenta con una oficina iluminada.

6. ATRIBUCIONES	
DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Todas aquellas que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.	Todas aquellas que promuevan el mejoramiento continuo del puesto de trabajo.

7. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con las otras el asistente contable, con el Administrador del supermercado, con el Jefe inmediato.	Con todos los proveedores.

8. PERFIL	
8.1. NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACION FORMAL	Bachiller, Técnico en sistemas contables, Profesional de Contaduría o carreras afines.
EDUCACION NO FORMAL	Cursos de manejos contables, SG1, cursos de Excel avanzado y de software especializados
8.2. EXPERIENCIA	
Mínimo un (2) años de experiencia en puestos afines.	

9. ENTRENAMIENTO	
9.1. AREAS DE LA EMPRESA	
Conocimiento general de MAXIMO S.A., sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos).	
9.2. AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO	
Conocimiento general del área de trabajo, su estructura administrativa y su direccionamiento estratégico	
9.3. PUESTO DE TRABAJO	
Captura de información, Recepción de efectivo. Manejo de efectivo y nómina	

Fuente: García Solarte, M. Murillo Vargas, G. & González Campo, C. (2010).

En este orden, el diseño de cargo se tiene que especificar el título de cargo, su nivel jerárquico en la empresa, la forma y monto de la compensación y el jefe inmediato. Ahora, de acuerdo a Werther & Keith (1982) hay que describir de forma holística las funciones y tareas a desarrollar concretando las responsabilidades específicas con la intención de elaborar los indicadores de control y desempeño, para ello se define la misión del cargo.

Además de acuerdo a García Solarte, Murillo Vargas, & Gonzáles Campo (2011) es conveniente ilustrar las posibles relaciones que tiene el trabajador con otras personas al interior de la empresa como personas ajenas a la misma. Todo esto

permite documentar las líneas de autoridad, los indicadores de logro, sus objetivos y metas y otros requerimientos del cargo; en tanto deja en un lenguaje compartido por los trabajadores que asegure la calidad en los procesos y el bienestar de la personas.

De acuerdo con García Solarte, Murillo Vargas, & Gonzáles Campo (2011) el análisis y diseño de cargos en las organizaciones esta soportado en lo que se llama “job descriptions” (o descripción del cargo, en español), estos documentos especifican las tareas, responsabilidades, competencias y perfiles de las personas, la línea de mando, indicadores de los objetivos, metas del cargo y los exigencias físicas, entre otros. En este orden, se argumenta que el objetivo de desarrollar el job descriptions consiste es que los colaboradores conozcan el propósito del puesto, del departamento y la empresa, para que el nivel de cumplimiento de los lineamientos estratégicos se incremente en lo referente a calidad del producto y bienestar de las personas. También se plantea dos tipos de cargos involucrados en las responsabilidades del cargo:

- Nivel Gerencial y Ejecutivo: Usualmente estos cargos tienen responsabilidades definidas y controladas por la casa matriz.
- Nivel Operativo: Todo gerente tiene el deber de actualizar los Jobs descriptions del personal y diseño organizacional. Las políticas corporativas comprenden la integridad de la empresa y replican a los lugares que cubre la empresa.

Por otra parte, los autores exponen que la descripción de cargos o job description son actualizados cada año, pero sí se presenta la necesidad de revisar los puestos en las siguientes circunstancias:

- Son integrados.
- Son ocupados por una persona nueva.
- Son ocupados por una persona que estaba en otro cargo

Considerando que la descripción define los perfiles necesarios para ocupar los cargos.

De esta forma, García Solarte, Murillo Vargas, & Gonzáles Campo (2011) consideran que la utilización de los job description forman una base de información organizada que posibilita el análisis y diseño de cargos, diferenciando los cargos de contratistas, personas temporales y permanentes. Esta base puede estar a disposición de todos los empleados para que puedan interiorizar la descripción de cargo, sin necesidad de cambiarlo. Las modificaciones deben entregarse al superior inmediato, para su autorización y envío al Departamento de Recursos Humanos.

En pocas palabras, los autores exponen los requerimientos generales para los job description de un cargo administrativo, que se muestran a continuación:

- Identificación de la posición.
- Contribuciones
- Especificación del trabajo y formación adicional.
- Relaciones de trabajo
- Información adicional

Y los requerimientos generales del job description para un cargo operativo son:

- Distribución del puesto y área específica en que va a trabajar
- Generalidades del puesto
- Características físicas y mentales
- Destrezas
- Descripción de actividades, responsabilidades y aspectos generales.

En modo de conclusión, el modelo de gestión por procesos es una perspectiva en la administración que visualiza la empresa como un conjunto interrelacionado y coherente de procesos orientado a generar valor y soluciones capaces de resolver

las expectativas de los clientes valiéndose de la calidad y la eficiencia de los procesos, los procedimientos y los manuales de funciones y cargos. Es un enfoque interesado en crear condiciones capaces de mantener la excelencia de la organización en sus operaciones internas en concordancia a las exigencias de mejoramiento continuo de la calidad y la gestión eficiente del personal para garantizar el diseño y ejecución óptima de los procesos organizacionales.

6.3. Marco legal y normativo

El marco legal hace referencia a las principales disposiciones jurídicas que afectan, determinan y limitan los comportamientos y/o decisiones de las organizaciones en el territorio nacional. Por tanto, se toma en cuenta decisiones de las autoridades político-administrativas, tanto legislativas, ejecutiva y judiciales, que disciplinan la actividad económica.

Tabla 2 Marco Legal

Decisión	Descripción	Relevancia
Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO. Esta norma internacional proporciona los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad y proporciona la base para otras normas de SGC. Esta norma está prevista para ayudar al usuario a entender los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario de gestión de la calidad para que pueda ser capaz de implementar de manera eficaz y eficiente un SGC.	Importante para el desarrollo del trabajo por el deseo de la empresa de certificarse en calidad
Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. REQUISITOS. Esta norma internacional se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.	mediante la norma técnica.
Constitución Política de 1991	La Constitución Política de 1991 es la institución política superior del Estado, llamada también norma de normas. Es la expresión tangible del poder político en una sociedad porque dicta los principios, deberes, derechos, intereses, valores de una comunidad política atravesada por relaciones de poder que	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus operaciones

	determinan la organización del Estado, el régimen, el sistema electoral y de partidos, el ordenamiento jurídico, la participación política y la gestión pública de las estructuras del Estado. En la constitución se establece las atribuciones de las autoridades sobre lo económico y en la sociedad civil que involucra las empresas, otras organizaciones y los ciudadanos.	dentro del marco de legalidad colombiano.
Decreto 3743 de 1950, Código Sustantivo del Trabajo.	Conocido como Código Sustantivo del Trabajo, es el marco legal que regula y disciplina las relaciones, obligaciones y deberes de las empresas con los trabajadores, es decir, hace explícito las obligaciones contraídas de los empleadores con los empleados en marco de un contrato de trabajo. Dichas relaciones laborales implican subordinación, dependencia y retribución de factores económicos, que en términos agregados impactan el desarrollo de la sociedad y el comportamiento de la económica nacional. (Decreto 3743, 1950)	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus operaciones dentro del marco de legalidad colombiano.
Ley 23 de 1973, Código de Recursos Naturales y protección al medio ambiente.	Establece control a la contaminación y sugiere estrategias para la recuperación de recursos naturales (agua y suelo) y la atmosfera (aire), junto sanciones jurídicas a las personas infractoras por deteriorar el medio ambiente, dado que es un patrimonio común de la sociedad por tanto se busca el mejoramiento y conservación de la atmosfera y los recursos naturales. (Ley 23, 1973)	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus operaciones dentro del marco de legalidad colombiano.
El Decreto 410 de 1975, Código de comercio.	Es la disposición legal que regula la actividad comercial de los comerciantes. Entre sus facultades se encuentra disciplinar y regular la actividad comercial en la sociedad. Por tanto, define comerciante (Art. 1º C. CCIO) a las personas naturales y jurídicas “que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles”, es decir, cuando tenga un registro mercantil, un establecimiento comercial o haga publicidad de comerciante (Art. 13º C. CCIO). También, dicta las obligaciones del comerciante, por ejemplo, tener registro mercantil, inscribir y/o conservar libros y documentos de la empresa ante la cámara de comercio, llevar contabilidad, denunciar la cesación de pagos de terceros y abstenerse de realizar competencia desleal (Art. 19º C CCIO). Además la ley establece los tipos de sociedad para constituir empresa, que están sujetas a un trámite legal antes la cámara de comercio. (Chavarro, 2011)	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus operaciones dentro del marco de legalidad colombiano.
Decreto-Ley 9 de 1979, Ley general de higiene y seguridad	La Ley 9 de 1979, en el título 1, fija los parámetros de protección del medio ambiente, en especial, el Ministerio de Salud será el órgano encargado de supervisar el uso de agua en las actividades comerciales y públicas. En este orden, las actividades que generen residuos líquidos deberán contar con el aval del Ministerio, en ningún caso se permite arrojar residuos a	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus operaciones dentro del

ocupacional y bienestar.	la calle, el medio para deshacerse de ellos es la adecuación del alcantarillado. En cuanto a los residuos sólidos se plantea que toda empresa debe hacer una gestión de los desechos de conformidad a las disposiciones de ministerio de salud, es decir, los residuos sólidos requieren estructuras para su almacenamiento para evitar la propagación de enfermedades y plagas y otros fenómenos que atenten contra la salud pública. Por último, las emisiones al aire son reguladas por el ministerio, se exigen planes de seguridad industrial e higiene y salud ocupacional en las empresas para atenuar los impactos negativos en la salud de los trabajadores por la exposición a las condiciones del trabajo. (LEY 9 , 1979)	marco de legalidad colombiano.
Ley 388 de 1997, Ordenamiento Territorial Municipal y Distrital.	El ordenamiento territorial regular la utilización, transformación y ocupación del espacio, de acuerdo con las estrategias de desarrollo socioeconómico y en armonía con el medio ambiente y las tradiciones históricas y culturales (Art. 5º). Así, los planes de ordenamiento deben considerar la protección el medio ambiente en la gestión del territorio a través de proyectos y regulación (Art. 6º y 58º). Es decir, esta ley otorga autoridad y facultades a los órganos de planeación municipal para integrar programas de gestión ambiental en las cabeceras urbanas y rurales. (Ley 388 , 1997)	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus operaciones dentro del marco de legalidad colombiano.
Ley 99 de 1993, fundamentos para la política ambiental de Colombia.	El ordenamiento territorial regular la utilización, transformación y ocupación del espacio, de acuerdo con las estrategias de desarrollo socioeconómico y en armonía con el medio ambiente y las tradiciones históricas y culturales (Art. 5º). Así, los planes de ordenamiento deben considerar la protección el medio ambiente en la gestión del territorio y organiza el uso, goce y utilización del suelo a través de proyectos y la regulación administrativa (Art. 6º y 58º). Es decir, se otorga autoridad y facultades a los órganos de planeación municipal para integrar programas de gestión ambiental y desarrollo social en las cabeceras urbanas y rurales de las entidades territoriales.	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus operaciones dentro del marco de legalidad colombiano.
Decreto Ley 1295 de 1994, Sistema de Riesgos Profesionales.	El sistema de riesgos profesional busca prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles producto de las actividades laborales. Su finalidad es mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores en función de medidas obligatorias de salud ocupacional, por tanto, fija las prestaciones de atención en salud y las prestaciones económicas derivadas de los accidentes o enfermedades laborales. (LEY 1295, 1994)	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus operaciones dentro del marco de legalidad colombiano.
Ley 1762 de 2015, legislación	Busca prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal fortaleciendo la capacidad institucional del Estado y el procesamiento y sanción jurídica y pecuniaria de los actores que lleven a cabo actividades de	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus

sobre el contrabando.	contrabando y evasión de impuestos. En este sentido, el contrabando, el fraude aduanero y el lavado de activo ameritan pena de privación de la libertad, una multa económica y prohibición para ejercer la actividad económica en que incurrió en falta. Ante esto, se halla la política de prevención de contrabando que integra la DIAN, la Policía Nacional y la Fiscalía General de la Nación. (LEY 1762, 2015)	operaciones dentro del marco de legalidad colombiano.
Ley 1581 de 2012, Disposiciones generales para la protección de datos personales.	Garantiza el derecho de las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos, en tanto, se deberá informar y solicitar autorización en la utilización de datos personales en concordancia a los principios de legalidad, finalidad, libertad, veracidad, transparencia, seguridad y confidencialidad. (Ley 1581, 2012)	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus operaciones dentro del marco de legalidad colombiano.
Decreto 624 de 1989, estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales.	Establece la obligación tributaria de los contribuyentes, personas y sociedades comerciales, a declarar y pagar el impuesto de renta y complementos. También establece los lineamientos para hacer retenciones en la fuente, impuesto sobre las ventas, impuesto del timbre y las sanciones por irregularidades en la declaración y pago de los impuestos establecidos por la ley. (Decreto 624 , 1989)	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus operaciones dentro del marco de legalidad colombiano.
Ley 863 de 2003, normas tributarias aduaneras fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas públicas.	Complementa disposiciones en materia tributaria para contribuir a las estabilidad del fisco nacional con el impuesto a la renta y complementarios, delimita el impuesto sobre el patrimonio y la gravámenes a los movimientos financieros, las aduanas y concreta los procedimientos disciplinarios para la evasión por parte de administradores, representantes legales y revisores fiscales. (Ley 863, 2003.)	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus operaciones dentro del marco de legalidad colombiano.
Ley 599 de 2000, Código penal.	El código penal establecer las sanciones pecuniarias y privativas de la libertad para los responsables de cometer delitos económicos y violación a los derechos de autor. Las conductas que se buscan regular son el pánico económico y agiotaje, fraude, la usura, manipulación de precios, lavado de activos, falsificación, la emisión ilegal o la circulación ilegal de moneda, acaparación de bienes de primera necesidad, suplantación de marcas, espionaje industrial, el contrabando, entre otros. (LEY 599, 2000)	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus operaciones dentro del marco de legalidad colombiano.

Ley 48 de 1983, Criterios generales para regular el comercio exterior.	En él se establecen las pautas generales que orientan el comercio exterior de mercancías y servicios, establece beneficios (exoneraciones) a las empresas que participen en el comercio exterior. Define las autoridades (consejo superior del comercio exterior, Ministro de comercio exterior encargadas del control y vigilancia y las medidas a seguir cuando se presenta tráficos de mercancías u otras irregularidades; y especifica el ordenamiento jurídico de las zonas francas y las tarifas arancelarias. (LEY 48 , 1983)	Relevante para la empresa y el desarrollo de sus operaciones dentro del marco de legalidad colombiano.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Marco contextual

6.4.1. Caracterización y presentación de la empresa

6.4.1.1. Datos generales

- *Nombre:* DIMAPRO LTDA.
- *Fecha de creación:* 26 de abril del 2001
- *Razón social:* Diseño y Manufactura de Productos LTDA.
- *Ciudad:* Cali.
- *Página web:* <http://www.dimapro.co/>
- *Propietario y Fundador:* Fabián Ospina (Actual Gerente)
- *Socios:* Mayra Alejandra Ospina (Esposa) (2010)
- *Sector:* Industria inyección de plásticos - Manufactura
- *A qué se dedica:* Maquila de productos en plástico (poli estireno)
- *Tamaño de la empresa:* Pequeña
- *Total de trabajadores:* 14 personas
- *Ventas Anuales:* 2018: \$950 millones.
2017: \$910 millones.

6.4.2. Reseña histórica

De acuerdo a conversaciones sostenidas con el Coordinador Comercial y Administrativo (Colonia, 2018) de DIMAPRO LTDA., esta se fundó en el año 2000 por su dueño Fabián Ospina constituida legalmente ante cámara y comercio, ofreciendo servicios en la línea de metalmecánica y fabricando repuestos para maquinaria y prestaba sus servicios principalmente a los ingenios aledaños a Cali, el taller era pequeño (alrededor de 100 metros cuadrados), y quedaba ubicado en el barrio porvenir, empezó con un torno, luego adquirió una prensa hidráulica, una rectificadora y demás herramientas para prestar los servicios de metalmecánica.

Debido al servicio que prestaba, un cliente le llevó un molde de inyección para que le hiciera mantenimiento, desde ahí más clientes de los ingenios empezaron a llevar sus moldes para que Fabián les hiciese mantenimiento, hasta que en el año 2008, prestando este servicio es que uno de esos clientes le pregunta si tiene máquinas de inyección para realizar la inyección de los moldes que le llevaban, es ahí cuando ve la necesidad de los ingenios y decide comprar una máquina inyectora para probar los moldes a los que les realizaba mantenimiento y desde ese instante empiezan a surgir contratos con varias empresas para prestar el servicio de inyección.

En el año 2008, llega a la empresa Mayra Alejandra Colonia quien ingresa como socia capitalista a la empresa, con el fin de darle más dinamismo económico a la empresa y dar un mejor manejo administrativo a la empresa. También, se adquieren más equipos (5 en total) para el montaje de una planta de inyección de plásticos, lo que les permitió prestar un servicio integral, desde el diseño y la fabricación de los moldes, hasta las pruebas en planta, puesta en funcionamiento del proceso productivo de inyección y producción de productos plásticos.

Ese mismo año, decidieron trasladar la empresa para el barrio Jorge Isaac, dado que la adquisición de maquinaria para inyección de moldes les exigía disponer de

un espacio mayor, la bodega cuenta con 400 metros cuadrados y con el transcurrir de los años se fueron adquiriendo más máquinas de inyección.

La adquisición de estas máquinas nuevas les permitió tener una línea de inyección institucional a partir del año 2009, la cual empezó a prestar sus servicios a la empresa Proimpo, compañía líder en productos promocionales en América Latina, esta se encarga desarrollar conceptos promocionales innovadores estimulando la decisión de compra de los consumidores de diversas marcas, cuenta con más 150 clientes en diferentes industrias en centro américa, Latinoamérica y Europa, con base de operación directa en Colombia y Perú.

A partir del 2012 Fabián y Mayra toman la decisión de crear su propia marca de productos plásticos en líneas como hogar, aseo, infantil, envases, herméticos y consolida sus servicios de mecanizado, fabricación, mantenimiento de moldes y maquila de inyección de plásticos. Con la apertura de esta nueva línea se pretende ampliar el portafolio de clientes buscando llegar a pequeños y medianos comerciantes que se dediquen a la venta al por menor de productos de cristalería y plástico (jarras, vasos, entre otros).

En el año 2014, llega a la empresa Andrés Felipe Colonia y se encarga de dinamizar y darle vida a la línea popular porque se había descuidado esta línea de producción y no les estaba generando ingresos haciendo que la línea de inyección de plásticos (maquila institucional) con un único cliente fuese su única fuente de ingresos. Andrés Felipe empezó realizando contacto con nuevos clientes en las diferentes partes de Cali, principalmente contactando a comerciantes en el centro de la ciudad. Al ver que la ciudad estaba saturada de competidores dado que los comerciantes muchas veces prefieren adquirir productos importados de la china, Andrés Felipe ve la necesidad de conseguir más clientes y empieza a buscarlos en más ciudades del territorio nacional, decide visitar Bogotá, Ibagué,, Medellín, Barranquilla, Cartagena y Santa Marta en búsqueda de clientes y al ver que lograba conseguir que pequeñas y medianas empresas con locales distribuidos en esas ciudades empezaron a

realizar pedidos, decide contratar un vendedor en cada una de las ciudades en las que ha logrado concretar las ventas y es así como esta línea empezó a tomar fuerza en la empresa convirtiéndose en el 20% de las ventas totales de la empresa hasta la actualidad.

Actualmente la empresa se encuentra más enfocada a prestar servicios de inyección que a prestar servicios de reparación metalmecánica, dado que sus mayores clientes (Proimpo y Aldor) les representa el 80% de las ventas totales de cada año, haciendo que la línea de inyección de plásticos (maquila institucional) sea la más fuerte de la empresa.

6.4.3. Misión

De acuerdo a conversaciones sostenidas con el Coordinador Comercial y Administrativo (Colonia, 2018) de DIMAPRO LTDA., esta es una “empresa del sector metalmecánico y del plástico; dedicada a la fabricación de repuestos para maquinaria, moldes e inyección de plástico, brindando productos competitivos que cumplan con las expectativas del cliente, con un excelente equipo humano que busca soluciones con valor agregado a la industria y el comercio. Generando utilidades y beneficios a todos nuestros colaboradores”.

6.4.4. Visión

De acuerdo a conversaciones sostenidas con el Coordinador Comercial y Administrativo (Colonia, 2018) de DIMAPRO LTDA., “Seremos reconocidos en el 2015 a nivel nacional como uno de los mejores fabricantes de moldes, repuestos para maquinaria industrial y productos plásticos, incursionando en mercados internacionales a través de un sistema de gestión de calidad, tecnología y talento humano calificado, teniendo como mayor responsabilidad de toda la organización el servicio al cliente”.

6.4.5. Valores corporativos

De acuerdo a conversaciones sostenidas con el Coordinador Comercial y Administrativo (Colonia, 2018) de DIMAPRO LTDA. sus valores corporativos son:

Innovación: Tienen la capacidad de partir de una muestra, un simple plano o un concepto de idea, ofreciendo servicios de diseño y desarrollo que se ajustan a la necesidad del cliente.

Eficiencia: Poseen una completa planta de fabricación para inyección de plásticos que hará que la maquila tenga altos estándares de eficiencia y cumplimiento.

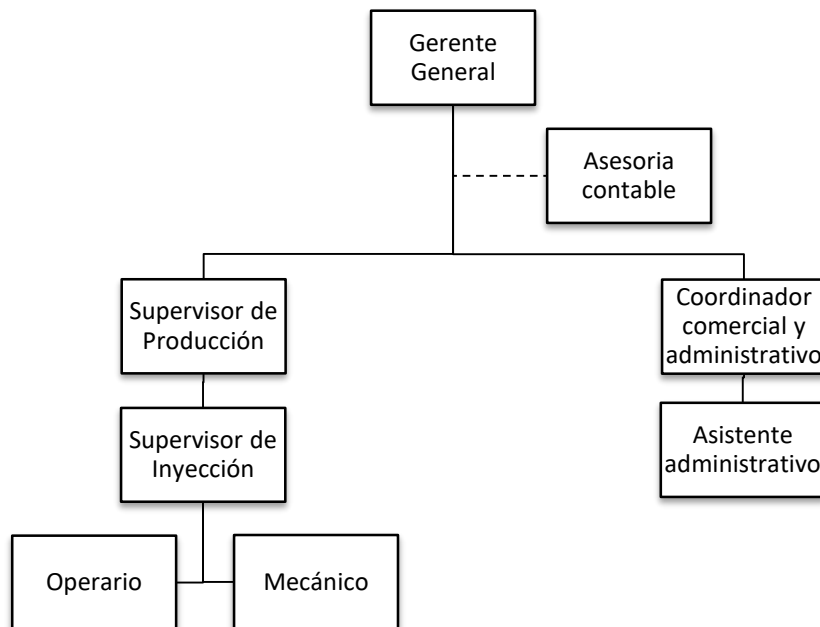
Calidad y excelencia: Fabrican con materias primas de primera calidad, cumpliendo producciones con precisión y prestando servicios de excelencia.

Seguridad y salud en el trabajo: Cumpliendo con la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales, evaluando periódicamente el estado de salud de sus empleados para identificar y controlar los riesgos de salud relacionados con su labor.

No uso de alcohol, drogas y tabaco: Se prohíbe el consumo de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas por parte de los empleados, contratistas y visitantes dentro del horario laboral, al igual que la venta o posesión de alguno de estos elementos. Los empleados deben participar en los programas de sensibilización y capacitación que promuevan el cumplimiento de esta política.

6.4.6. Organigrama

Ilustración 6 Organigrama de DIMAPRO LTDA.



Fuente: Documentos suministrados por la coordinación comercial y administrativa de DIMAPRO LTDA.

Siendo una pequeña empresa y con una corta trayectoria, se aprecia que su estructura es relativamente pequeña.

La encabeza el gerente general quien está a cargo de que ejecutar las funciones administrativas como lo son prever, organizar, planear, dirigir y controlar. Así mismo, se encarga de los análisis necesarios del mercado y el planteamiento de estrategias para atraer nuevos clientes y mejorar los servicios que presta a los clientes que ya tienen.

Cuenta con una asesoría contable, quien está a cargo de la parte financiera, costeo de los proyectos de producción y todo lo relacionado con la parte contable de la

empresa de manera parcial ya que es el gerente la persona que tiene la potestad de hacer los movimientos bancarios necesarios.

Como una segunda instancia, en la estructura se encuentran dos líneas de trabajo principales que son:

En la primera línea se encuentran:

- Supervisor de producción e inyección: es la persona encargada de la planeación, organización, dirección y control de cada uno de los proyectos de producción que emprende la empresa con determinado cliente; debe programar los moldes, supervisar el personal operativo de inyección, supervisar la calidad del producto terminado, velar por el buen funcionamiento de las máquinas y que la producción no se detenga, si se detiene debe solucionar el problema lo antes posible.
- Mecánicos: Son las personas encargadas de realizar la reparación y el mantenimiento de las máquinas de inyección de plástico y los moldes que se utilizan para la inyección.
- Operarios: Son las personas encargadas de operar las máquinas de inyección de plástico.

En la segunda línea se encuentran:

- Coordinador comercial y administrativo: es la segunda persona al mando después del gerente, es el encargado de las *compras y ventas*, ejecutar las compras necesarias y previamente aprobadas por el gerente, para el cumplimiento de las necesidades y requerimientos del cliente.
- Asistente administrativo: *Es la persona encargada de cumplir un rol de secretaria, cumple actividades como* recibir llamadas, realizar documentos, cartas, cotizaciones, trámites logísticos y demás documentación necesaria tanto para la promoción como para la ejecución de proyectos de producción, documentación requerida por los clientes.

Además, se cuenta con una tercerización de servicio en asesoría contable, es la revisora fiscal que presta sus servicios por honorarios y es la persona encargada de revisar periódicamente la labor contable que realiza la asistente administrativa y de avalar y firmar todos los temas tributarios (impuestos) de la empresa.

6.4.7. Portafolio

6.4.7.1. Productos y/o servicios

De acuerdo a información consultada del sitio web de la compañía (Dimapro, 2018). La organización fue creada como una sociedad con fines lucrativos e impacto en el área industrial y desarrolla diverso tipo de actividades:

Se especializan en productos plásticos para los sectores hogar, escolar, institucional y promocional, y en productos diversos para cocina, mesa, organización, decoración y envases. De igual forma, orientan a sus clientes en sus fases de diseño, fabricación de moldes y repuestos, puesta en marcha de procesos, pruebas para moldes y proceso de inyección, producción de productos terminados, mantenimiento de moldes y repuestos, y ensamble de piezas terminadas.

Los servicios que ofrece son:

Servicio de Inyección de Plásticos (Maquila institucional): Se cuenta con una planta completa de fabricación para el proceso de inyección de plásticos que ponen a disposición de sus clientes. Con el servicio de maquila se cumplirá con altos estándares de eficiencia y cumplimiento exigidos por el cliente. El proceso productivo en plásticos como polietileno o polipropileno es de fácil programación, ya que trabajan con equipos como molino, chiller, torre de enfriamiento e inyectoras bien acondicionadas y compactas entre sí, ubicados en las instalaciones y con los estándares de seguridad industrial exigida por los clientes.

Servicio de Inyección de Plásticos (Línea popular propia): Se cuenta con una planta completa de fabricación para el proceso de inyección de plásticos que ponen a disposición de sus clientes, con su catálogo de productos propios ofrecidos a clientes minoristas en todo el territorio colombiano.

Fabricación de Moldes de inyección de plásticos: Este servicio personalizado permite diseñar con base en las necesidades del cliente, requisitos de procesos o exigencias de costo. Asesoran cada proyecto considerando variables como calidad del acero, durabilidad del molde, número de cavidades, colada caliente, colada fría, sistema de refrigeración y otras características de proceso. Si el cliente lo requiere se realizan pruebas a moldes fabricados.

Servicio de Mecanizado de moldes de inyección de plásticos: Se realiza la fabricación y mantenimiento de repuestos para maquinaria y piezas de metalmecánica en torno o fresa.

Cuentan con la maquinaria especializada y el personal capacitado para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de moldes llevados por los clientes, disminuyendo los tiempos de paro y los costos por daños.

6.4.8. Mercado objetivo

De acuerdo a conversaciones sostenidas con el Coordinador Comercial y Administrativo (Colonia, 2018) de DIMAPRO LTDA. Su mercado objetivo se centra en el sector de la industria plástica en general, y DIMAPRO a la fecha tiene amplia trayectoria en el sector, prestando servicios a grandes organizaciones como Proimpo y Aldor quienes son sus mayores clientes, logrando en un corto tiempo construir una buena imagen gracias al buen desarrollo de los proyectos contratados; Además cabe resaltar que desarrolla proyectos a lo largo y ancho del país en ciudades como Bogotá, Ibagué, Medellín, Barranquilla, Cartagena y Santa Marta y entre sus objetivos a largo plazo está la determinación por llegar a otros países con sus productos.

La organización se ha planteado aumentar su nivel de participación en el mercado nacional y exterior, debido a que en los últimos años no ha crecido en ventas con respecto a las proyecciones que se plantean al inicio de cada año, porque solo cuenta con dos clientes (PROIMPO y ALDOR) que representan el 80% de sus ventas anuales.

La organización ha puesto sus ojos en la implementación de un sistema de gestión por procesos que permita desarrollar un sistema de gestión de calidad que promueva la mejora continua y los posicione en el sector de la metalmecánica y la inyección de plásticos; permitiendo que se implementen estrategias de mercadeo y de ventas que logren captar un mayor número de clientes y así incrementar su producción y sus ventas.

7. METODOLOGÍA

El trabajo que se llevara a cabo tiene como finalidad exponer los rasgos característicos de la organización DIMAPRO LTDA., que permitan efectuar un análisis en la elaboración del mapa de procesos, la caracterización de los procesos y el manual de descripción de cargos y funciones.

7.1. Tipo de investigación

El autor Méndez (2012), habla acerca de que un tipo de investigación descriptivo, tal como lo es este trabajo, presenta como su objetivo principal el hecho de reconocer las situaciones, costumbres y actitudes que sobresalen partiendo de la representación clara de las actividades, objetos y procesos realizados dentro de la empresa. El propósito no solo se delimita en la recopilación de datos, sino también

al pronóstico e caracterización de los vínculos que se establecen entre dos o más variables a analizar.

Del mismo modo lo define Selltiz (1976), dado que menciona que un tipo de investigación de carácter descriptivo permite determinar los rasgos distintivos tanto de personas, grupos, organizaciones, objetos o entornos, en otras palabras, lo que se presente es esbozar un escenario de una situación determinada. Un diseño descriptivo necesita de una descripción precisa de respuesta a los seis interrogantes de la investigación: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo Selltiz (citando a Méndez, 2012)

Según lo establece en los requisitos de la norma ISO 9001, se deben determinar los procesos necesarios del sistema de gestión de calidad partiendo de la identificación del diagnóstico actual de la organización, donde se logran analizar las principales áreas, características que contribuyen a la construcción de lo mencionado.

La realización de este análisis permitirá la elaboración de la caracterización de los procesos operativos, lo que servirá de insumo para la elaboración de la descripción de cargos de quienes participan en dichos procesos.

7.2. Método de investigación

“El método consiste en integrar componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad”. (Selltiz, 1976, pág. 56; Méndez, 2012).

En el presente trabajo se usó el método de tipo deductivo, el cual se establece al tomar una perspectiva de análisis general de la organización hasta llegar a la específica teniendo en cuenta que se debe realizar una descripción de las diferentes áreas de la empresa, sus procesos y los responsables de cada uno con el fin de generar la documentación correspondiente.

7.3. Fuentes de investigación

7.3.1. Fuentes primarias

Como fuentes principales, se usara la revisión documental que tenga la organización, de igual forma que se hará la revisión general de los documentos que ha generado la empresa tales como formatos, planes, instrucciones y archivos audiovisuales, que permitan dar aporte a la descripción de cada proceso. De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2003) al recolectar información vital de la empresa como los registros de los sucesos rutinarios, los procesos, la cultura de la organización y otros aspectos esenciales del objeto de estudio, permite que la revisión documental ayuden a identificar los roles de las personas, comprender una situación determinada y revelar las perspectivas de quienes han participado en la elaboración de los documentos.

Utilizar la entrevista como una herramienta que permita recolectar información a partir de la experiencia que ha vivido el personal de la organización, en especial en lo que se refiere a las actividades operativas. Esta herramienta proporciona un vínculo directo con el personal permitiendo identificar características importantes que con la implementación de otras técnicas de investigación se pueden omitir como lo es la revisión documental.

7.3.2. Fuentes secundarias

Se hará uso de publicaciones especializadas en gestión de calidad y gestión del talento humano que permitan dar un norte a seguir teóricamente para la caracterización de los procesos y la elaboración del manual de cargos.

7.4. Técnicas de investigación y recolección de información

7.4.1. Revisión documental y evaluación preliminar

En primera instancia, se realiza la revisión de las fuentes secundarias que identifique los conceptos más importantes, los modelos e investigaciones que permitan dar una guía teórica sobre la caracterización descriptiva que se efectuara en la organización.

Cuando se identifiquen los modelos y las teorías que permitan implementarse en elaboración documental, se sigue con un diagnostico o evaluación preliminar que de determine el estado de la documentación de la empresa respecto a la gestión de procesos, los procesos mismos y el manual de descripción de cargos.

Para el desarrollo y alcance del objetivo general de este trabajo, se debe realizar una planeación con los insumos obtenidos que soportados de forma teórica se pueda sustentar a sí mismo.

7.4.2. Recolección de la información

Con base en el insumo teórico y la evaluación preliminar del estado general de los procesos de la organización, se recoge la información obtenida de las entrevistas con el gerente y el personal relacionado directamente con los procesos operativos con el fin de obtener información que sea relevante para el estudio. Mediante la observación en campo se realiza el contraste con la información obtenida en las entrevistas para documentar el paso a paso de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo identificados.

Con esta información se construyen los procesos que servirán de insumo para el diseño y creación del mapa de procesos, que a su vez permitirá identificar cuál de las tres categorías de procesos se utilizaran para la construcción de la caracterización de los procesos.

7.4.3. Análisis de la información

Cuando se haya recolectado la información necesaria, se realizara un análisis de los datos obtenidos mediante la entrevista realizada al gerente, se elaboraran las pautas y recomendaciones sobre los pasos a seguir frente a la forma de elaboración de los procesos y el manual de descripción de cargos con el objetivo de que estos se alineen con la estrategia organizacional, siguiendo las recomendaciones de la NTC ISO 9001 que requiere la realización de la clasificación en procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Mediante la obtención de información y el análisis de la misma, se elaborara la documentación acerca de los procesos y el manual de descripción de cargos, cuya información consignada en ellos sea asertiva, concreta y que se asemeje a la práctica, para que los documentos se conviertan en herramientas de fácil consulta para los integrantes de la organización.

7.4.4. Elaboración de documentos

Se realizara el desarrollo de la documentación partiendo de la información recolectada, el análisis previo realizado y los modelos utilizados para la obtención del mapa de procesos, las caracterizaciones de los procesos, la elaboración del manual de descripción de cargos que actualmente se utilizan en la empresa, cumpliendo con los objetivos propuestos en éste trabajo.

7.5. Presupuesto

Para el desarrollo de la presente investigación se hace necesaria la utilización de recursos financieros, materiales e institucionales así:

Recursos financieros:

Tabla 3 Presupuesto financiero

PRESUPUESTO		
ÍTEM	PERSONAL	UNIVERSIDAD
Libros y/o revistas	\$ 100.000	
Fotocopias y/o papelería	\$ 100.000	
Energía	\$ 200.000	
Transporte	\$ 180.000	
Internet	\$ 200.000	
CD's	\$ 15.000	
Asesoría Docente		\$ 600.000
TOTAL	\$ 795.000	\$ 600.000

Fuente: Elaboración propia.

7.6. Cronograma

Para el desarrollo de la presente investigación se hace necesaria la utilización de un cronograma de actividades a desarrollar así:

Tabla 4 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MAYO				JUNIO				JULIO					AGOSTO			
	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26
Evaluar situación actual de la empresa.																	
Revisión documental y evaluación preliminar.																	
Recolección de la información.																	
Análisis de la información.																	
Diseñar mapa de procesos.																	
Caracterizar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo identificados en el mapa de procesos.																	
Elaborar manual de descripción de cargos para los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.																	

Fuente: Elaboración propia.

8. GESTIÓN DE PROCESOS

8.1. Diagnóstico del estado actual de los procesos de la empresa DIMAPRO LTDA.

DIMAPRO LTDA. es una empresa que cuenta con 18 años de experiencia en el sector industrial de inyección de plásticos, ha logrado prosperar año tras año con persistencia, logrando posicionarse en su mercado objetivo siendo reconocida por la calidad de sus productos, prestando servicios en maquila de inyección de plástico, diseño, reparaciones y mantenimiento de moldes a través de ingeniería especializada como la metalmecánica.

Se realizará un diagnóstico de la situación actual de la empresa con el objetivo de obtener información que permita identificar las fortalezas y debilidades de la organización y determinar los recursos y capacidades con los que cuenta para afrontar el entorno organizacional.

Para efectuar el diagnóstico se organizaron reuniones con el Gerente General y el Coordinador Administrativo y Comercial, haciendo hincapié en cuales eran los objetivos principales de este trabajo, afirmando que a pesar de tener una perspectiva administrativa, se abordarían principalmente temas relacionados con la producción, mencionando las funciones de los principales procesos operativos como lo son la Fabricación de Moldes de inyección de plásticos, el Servicio de Inyección de Plásticos (Maquila institucional), el Servicio de Inyección de Plásticos (Línea popular) y el Servicio de Mecanizado de moldes de inyección de plástico.

8.2 Diagnóstico del proceso administrativo

8.2.1. Planeación

Actualmente DIMAPRO LTDA. tiene una misión que plasma la razón de ser de la organización frente al entorno, sin embargo, al ser una empresa pequeña que se enfoca en el quehacer diario, los empleados no conocen de manera puntual cual es la misión y visión, como herramienta base para alinearse con los objetivos de desarrollo, crecimiento y reconocimiento que busca la empresa, correspondiente a la estrategia que tiene la organización.

Actualmente DIMAPRO LTDA. no tiene un mapa de procesos diseñado, sin embargo, durante el desarrollo de la entrevista se pudo evidenciar que el gerente realiza actividades de planeación estratégica en toda la línea productiva en la que se encuentra la Fabricación de Moldes de inyección de plásticos, el Servicio de Inyección de Plásticos (Maquila institucional), el Servicio de Inyección de Plásticos (Línea popular) y el Servicio de Mecanizado de moldes de inyección de plástico.

Para cada pedido o contrato pactado, el Gerente General junto con el Coordinador Administrativo y Comercial, realizan una planeación que permite definir el plan de acción de la producción para la línea de negocio que lo requiera, asignación recursos, definir necesidades de personal, programación del cronograma de producción, lo cual implica que de manera práctica se realiza un seguimiento que garantice el desarrollo y cumplimiento de los términos pactados con el cliente.

8.2.2. Organización

DIMAPRO LTDA. nace como un pequeño proyecto de emprendimiento en respuesta a las necesidades manifiestas de una parte del sector industrial, con la idea de prestar servicios de metalmecánica para el mantenimiento a moldes pues su Gerente General se había dado cuenta que en Cali no habían empresas que prestaran este servicio para satisfacer esa necesidad específica, con el pasar de los años fue que vio que nacían más necesidades por parte de esa industria y empezó

a ampliar los servicios que ofrecía hasta tener las 4 líneas de negocios que tiene actualmente la empresa.

En la actualidad DIMAPRO LTDA. desarrolla actividades en la Fabricación de Moldes de inyección de plásticos, el Servicio de Inyección de Plásticos (Maquila institucional), el Servicio de Inyección de Plásticos (Línea popular) y el Servicio de Mecanizado de moldes de inyección de plástico.

Su política consiste en brindar a los clientes servicios de metalmecánica e inyección de plásticos en el sector industrial, donde cuentan con personal competentes junto con una infraestructura tecnológica en maquinaria acorde a las necesidades del mercado. Se enfocan en satisfacer a cabalidad las necesidades de sus clientes. Para ello han diseñado políticas de innovación, eficiencia, calidad y excelencia, seguridad y salud en el trabajo, y de o uso de alcohol, drogas y tabaco, que permite garantizar en su actividad productiva la evaluación, control y mejora continua de los procesos para minimizar riesgos y maximizar resultados.

DIMAPRO LTDA. es una organización de estructura vertical encabezada por su Gerente General, en los subprocesos se encuentra la rama productiva y la rama administrativa y comercial representada en el organigrama (Ver Ilustración 5).

Siendo una pequeña empresa y con una corta trayectoria, se aprecia que su estructura es relativamente pequeña.

- Gerente general
- Asesoría contable externa.

Como una segunda instancia, en la estructura se encuentran dos líneas de trabajo principales que son:

En la primera línea se encuentran:

- *Supervisor de producción e inyección.*
- *Mecánicos.*
- *Operarios.*

En la segunda línea se encuentran:

- *Coordinador comercial y administrativo.*
- *Asistente administrativo.*

8.2.3. Dirección

La dirección de la empresa está en cabeza del Gerente General quien realiza forma empírica las actividades y funciones tanto para la parte administrativa como para la productiva en sus cinco fases (planear, hacer, verificar y actuar), sin embargo, aún no tienen documentados sus procesos y por tanto la evaluación y el control se realiza de forma empírica y no documentada para establecer un sistema estandarizado de evaluación y control.

Se analiza una dirección flexible en sus tareas, que delega ciertas responsabilidades en personas encargadas de actividades específicas, dado que la cantidad de trabajadores es mínima lo que genera que haya multiplicidad de roles para ciertos cargos, por ejemplo, en la línea de Fabricación de Moldes de inyección de plásticos el Gerente general es quien realiza el bosquejo preliminar del plano del molde a fabricar, también el Gerente General es quien realiza el análisis y evaluación de la parte técnica y de los recursos a utilizar para la línea de Fabricación de Moldes de inyección de plásticos y la de Servicio de Mecanizado de moldes de inyección de plástico, el Coordinador administrativo y comercial es quien permanece más tiempo en la empresa y es quien realiza las veces de gerente general, además de encargado de recursos humanos, de supervisar la producción y de supervisar la logística de despacho de los productos, generando una yuxtaposición con las actividades que ejecutan otros cargos.

8.2.4. Evaluación y control

Tal como se mencionó en el aparte de Planeación, la empresa no cuenta con sistema estructurado y estandarizado para realizar la evaluación y el control de procesos. Es de vital importancia que la organización posea un método de evaluación y control que le permita optimizar sus recursos y minimizar sus riesgos con el fin de que se convierta en una empresa rentable con soportes documentados para la implementación de la mejora continua de sus procesos.

8.2.5. Situación financiera y contable

Analizando la Norma Internacional ISO 9001:2015, se evidencia que esta no hace referencia a requisitos específicos acerca del sistema de gestión financiera que las organizaciones deben emplear, sin embargo, es importante comprender el contexto económico con el cual opera DIMAPRO LTDA., gracias a que un adecuado diseño y mejora de los procesos podrán influir directamente en una eficiente y rentable operación.

Las funciones del registro de la contabilidad, la presentación de informes financieros y el manejo del activo corriente se distribuyen en tres cargos.

La Asistente Administrativa es la persona que tiene la responsabilidad de compilar y almacenar los comprobantes, además de anotar los movimientos contables generados por las transacciones diarias tales como contratos, facturación, recibos de caja, liquidaciones de nómina, además, también es la encargada de realizar cotizaciones de insumos/materiales requeridos para la producción de los pedidos.

Aunque no aparezca en el organigrama de la empresa, la operación contable es tercerizada con una revisora fiscal quien es la persona encargada de brindar el servicio de asesoría en temas tributarios, es quien se encarga de la presentación y certificación de los estados financieros, la preparación de las declaraciones de

formularios de impuestos y los informes que correspondan para dar claridad sobre la situación financiera de la empresa.

El gerente general también participa en las funciones contables, ya que él es la persona que recibe toda la información suministrada por la asistente administrativa para el respectivo análisis de la operación. De igual forma, él es la única persona autorizada para ejecutar los pagos y transacciones financieras que se requieran.

8.2.6. Mercados y productos

La empresa carece totalmente de una estrategia estructurada y definida para realizar el mercadeo de sus productos y servicios que permita impulsar las ventas. El reconocimiento que posee la empresa se ha producido principalmente por recomendaciones directas de sus clientes, posicionando la empresa en el sector industrial de la inyección de plásticos, y al haber consolidado a dos grandes empresas como sus mayores clientes (PROIMPO y ALDOR), DIMAPRO LTDA. ha dejado de buscar nuevos clientes y nuevos mercados ya que estos dos clientes le aportan el 80% de las ventas totales, catapultando a la empresa a permanecer en un estado de supervivencia sin crecimientos notables año tras año.

8.2.7. Producción

El corazón de la empresa, el que hacer de la organización son las actividades de producción, además es el área que soporta económicamente la empresa, y este corazón se encuentra distribuido en cuatro líneas productivas:

- Fabricación de Moldes de inyección de plásticos
- Servicio de Inyección de Plásticos (Maquila institucional)
- Servicio de Inyección de Plásticos (Línea popular)
- Servicio de Mecanizado de moldes de inyección de plástico.

La producción para cada una de las líneas productivas es diferente, sin embargo, a groso modo se puede visualizar un esquema general compuesto por el

requerimiento del cliente, la evaluación de las características técnicas del requerimiento, la evaluación de la proyección económica del requerimiento y la presentación de la cotización al cliente; cuando es aprobada la cotización, se realiza una solicitud de pedido o se firma un contrato entre las partes (cliente-empresa), se realiza un presupuesto de gastos y se adquieren los insumos o materiales requeridos para la producción o prestación del servicio y se procede a realizar la producción o prestar el servicio requerido; para todas líneas de negocio de la empresa se realiza un cronograma de trabajo que en su mayoría de veces cumplen a cabalidad, sin embargo no tiene en cuenta imprevistos, fallas técnicas en la maquinaria o un aumento en el tiempo y en las tareas previamente establecidas ya que se puede presentar la posibilidad de que el cliente tome decisiones de última hora cuando la producción o el servicio prestado ya se encuentra en marcha.

8.3. Diagnóstico ISO 9001:2015

Dado que el objetivo del presente trabajo es diseñar el sistema de gestión por procesos para la empresa DIMAPRO LTDA., se ha decidido realizar un diagnóstico con respecto al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015. Para el desarrollo del diagnóstico se elaboró una lista de chequeo, que hace referencia a los capítulos del 4 al 8 de la Norma, indicando los requisitos que deben evaluarse.

Con base en el análisis de los resultados obtenidos por la lista de chequeo en el diagnóstico, se logra evaluar cuál es el grado de adherencia de la organización con los requisitos descritos en la Norma, logrando identificar las principales fortalezas, debilidades y finalmente desarrollar el sistema de gestión por procesos.

8.3.1. Metodología

Para poder diligenciar la lista de chequeo diagnóstico basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa DIMAPRO LTDA., se realizó una entrevista al Coordinador Administrativo y Comercial, quien también proporciono la documentación existente para su revisión previa. La metodología empleada en este

diagnóstico permite que se realice una valoración de los ítems consignados entre los capítulos cuatro (4) y ocho (8), toda vez, que los tres (3) primeros capítulos de la Norma ISO 9001:2015 corresponden a la introducción y los capítulos nueve (9) y diez (10) no se encuentran al alcance de este trabajo de grado. Para diligenciar la lista se debe marcar con X la casilla que le corresponda según los criterios de selección, que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 5 Criterios de Calificación

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PESO
No aplica	Cuando el ítem no es aplicable o se ha excluido, sin que afecte la capacidad para cumplir con los demás ítems.	
No cumple	Cuando no se encuentran actividades, no se identifican evidencias ni resultados vinculados con el ítem.	0%
Parcialmente	Cuando las actividades muestran que el ítem se ha definido pero no está conforme con la Norma o sus resultados no son efectivos.	50%
Cumple	Cuando las actividades están conformes con los ítems de la Norma y se evidencia su uso frecuente.	100%

Ver Anexo 2. Lista de Chequeo. Fuente: Elaboración propia.

Para calcular el porcentaje de cumplimiento de cada capítulo y subcapítulo se realiza el promedio, el cual consiste en la suma del valor de cada ítem sobre la división del número total de ítems evaluados.

8.4. Análisis FODA para la empresa DIMAPRO LTDA.

Se utilizó esta herramienta para realizar el análisis FODA para la empresa DIMAPRO LTDA., lo que permitió arrojar como resultado final del diagnóstico hecho a la organización, el análisis y la evaluación de los factores internos y los factores del entorno (externos) que inciden significativamente en su desarrollo, a su vez, se identifican los factores negativos (debilidades y amenazas) que se pueden utilizar para reducir su impacto, el cruce de estos cuatro (4) factores analizados permite

que el diagnostico concluya con la construcción de las estrategias que se pueden aplicar para la mejora continua de la organización.

Cabe resaltar que este tipo de análisis favorece el enfoque basado en riesgos, mencionado en la Norma ISO 9001:2015.

Tabla 6 Análisis FODA

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS • Planta de producción con Instalaciones adecuadas. • Maquinaria y herramientas especializadas con fichas técnicas y sistema de seguridad. • Personal capacitado. • Baja rotación de personal. Experiencia de 18 años en el negocio. • Diversidad en el portafolio de productos y servicios. • Utilización de insumos y materiales de calidad.	DEBILIDADES • Existen procesos definidos mas no documentados, se evidencia falta de uniformidad en las tareas. • Existen procedimientos establecidos mas no estandarizados ni documentados. • Existen funciones y descripción de cargos de manera empírica, sin embargo, no un manual de funciones y cargos documentados. • Existe una política de calidad pero no una implementación de un sistema de gestión de la calidad que la haga cumplir.
	OPORTUNIDADES • Desarrollar nuevos productos que el consumidor se encuentre dispuesto a probar. • Apertura de mercados nacionales e internacionales por obtención de certificaciones ISO y NTC. • Innovar con el mejoramiento en los procesos que disminuyan los gastos y costos de producción.	AMENAZAS • Incremento de costos en insumos y materia prima por la demanda nacional y variación de la tasa representativa del mercado (TRM). • Ingreso de nuevas empresas en el mercado. Fortalecimiento de empresas actuales en el sector. • Competencia de empresas con gestión de procesos y certificación en el sistema de gestión de la calidad.

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Diseño del sistema de gestión por procesos para DIMAPRO LTDA.

Como se analiza en los diagnósticos realizados a la empresa DIMAPRO LTDA., se evidencia que la organización conoce las actividades que componen los procesos, sin embargo no los han definido ni documentado, lo que genera que se efectúen acciones espontáneas para subsanar algún problema o situación sin una planificación apropiada que permita ejecutar correcciones antes de que surjan dichas situaciones.

“Un proceso se entiende como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Por lo general en una organización interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio, de tal forma que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos. Por ello es importante enfocarse en las actividades que producen los resultados, en lugar de limitarse a los resultados finales. Esto implica identificar los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interfaces entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la calidad adecuada. En suma, gestionar un sistema con un enfoque basado en procesos, significa identificar y gestionar sistemáticamente los procesos empleados en la empresa y, en particular, las interacciones entre tales procesos.” (Gutiérrez, 2014, p.56).

8.6. Mapa de procesos

Para comenzar a darle una estructura a la organización por procesos es de vital importancia diseñar un diagrama que forje de una manera sencilla los procesos que la componen y a su vez estos se convierten en pilares fundamentales en la construcción de un sistema de gestión de la calidad (SGC). Con la información brindada por la empresa DIMAPRO LTDA., se identificó que está compuesta por nueve procesos así:

Ilustración 7 Mapa de Procesos de DIMAPRO LTDA.



Fuente: Elaboración propia.

8.6.1. Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos también se conocen como procesos gerenciales o procesos de dirección, y para la empresa DIMAPRO LTDA. se compone de planeación estratégica y gestión comercial como los procesos directivos principales que tienen; la planeación estratégica es el proceso más importante dado que en la fase previa a la ejecución de la parte productiva de cada una de sus líneas de productos y servicios, dado que garantiza la identificación fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además de las necesidades y requerimientos internos y externos, y las negociaciones con los clientes y las condiciones bajo las cuales se ejecuta cada contrato.

Frente a la gestión comercial, esta abarca todo el proceso de posicionar la organización en el mercado industrial debido a que la supervivencia de la misma depende de que tan bien se implemente esta gestión comercial en la organización, buscando prospectos a clientes que tengan necesidades que la organización pueda satisfacer a través de cualquiera de las diferentes líneas de negocio anteriormente descritas.

8.6.2. Procesos misionales

Los procesos misionales también se conocen como procesos operacionales, y para DIMAPRO LTDA. se convierten en el quehacer de la organización ya que es el motivo principal por el cual funciona y tiene vida, y también se constituye en la parte más importante puesto debido a que es la que genera el valor económico a razón de que los procesos estratégicos y de apoyo funcionan en función de los misionales. La empresa se compone de cuatro procesos misionales:

Fabricación de Moldes de inyección de plásticos: Este servicio se especializa en ofertar diseños y fabricación (con base en las necesidades del cliente) de moldes en acero que cumplen con todas las características necesarias y requeridas para la inyección de plástico.

Servicio de Inyección de Plásticos (Maquila institucional): Se especializa en prestar el servicio de inyección de plástico (maquila) a clientes que lo requieran cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por ellos. El cliente entrega su propio molde o la empresa se lo fabrica y se realiza la producción del producto, por lo que este producto es exclusivo del cliente.

Servicio de Inyección de Plásticos (Línea popular): Se especializa en prestar el servicio de inyección de plástico a clientes que lo requieran cumpliendo con los

estándares de calidad exigidos por ellos. La empresa cuenta con un catálogo de productos propios donde el cliente puede escoger el producto que desea y se realiza el proceso de inyección de plástico donde el resultado es el producto solicitado.

Servicio de Mecanizado de moldes de inyección de plástico: Se especializa en ofertar servicios para la reparación de moldes, repuestos para maquinaria y piezas de metalmecánica en torno o fresa y el mantenimiento preventivo o correctivo de los moldes según sea el caso y requerimiento del cliente.

8.6.3. Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo también se conocen como procesos de soporte, estos son los que prestan una función complementaria en el quehacer de la organización de forma directa, estos se convierten en procesos esenciales a la hora de verificar y actuar debido a que su función está encaminada a brindar los recursos necesarios para la adecuada ejecución de los procesos operativos que permiten generar valor económico a la empresa. En DIMAPRO LTDA. los procesos de apoyo son tres:

La gestión financiera y contable, que es la encargada de a través de controlar y distribuir los recursos económicos necesarios para la ejecución de los contratos/pedidos/proyectos; de igual forma, esta se encarga de toda la parte documental tributaria que se debe manejar ante entidades gubernamentales y de control.

La gestión de proveedores, es el proceso que se encarga de encontrar el mejor proveedor que oferte los materiales e insumos necesarios para la operación de las cuatro líneas de servicio que oferta la organización en sus procesos misionales.

La gestión administrativa y logística, es el proceso que se encarga de disponer de todo el recurso humano y físico que requiere la organización para el desarrollo de

una de sus líneas de negocio. Además, es la encargada de la inducción a los operarios, del empaque y despacho de los productos y servicios que oferta la empresa, así como también se encarga del proceso de control y verificación de la calidad de los productos y del registro y seguimiento a los indicadores de producción, planes de acción para la planeación de la producción de manera que garantice que se implemente un control en la calidad de forma continua.

8.7. Caracterización de procesos

En el punto anterior, se identificaron los procesos que definen a DIMAPRO LTDA. como es actualmente, ahora se profundizará en conocer cada uno de los procesos anteriormente descritos a profundidad y describirlos en matrices para un fácil entendimiento del lector, de forma que pueda plasmar lo que hace la empresa en su forma productiva y practica a un documento escrito manera que se evidencien las actividades, los proveedores, los clientes y los recursos que requiere en cada proceso; y como herramienta se utilizará una matriz que recoge la siguiente información:

- Encabezado, es aquel donde se describe información concerniente al logo de la empresa, el título del documento, el nombre del proceso que se está caracterizando, el código del documento que le corresponde a la organización asignarlo cuando documente el proceso, la fecha en la que se elabora el documento, la versión del documento para este caso se utilizara 0.1 que significa primer versión y si en el futuro el proceso ahí descrito requiere alguna modificación entonces el numero ira cambiando en forma ascendente en la medida en que se realicen dichos ajustes, y el número de páginas que ocupa la matriz.
- Responsable del proceso, es la persona encargada del proceso que se está describiendo y su función consiste en dirigir, controlar y enseñar el mismo.

- Objetivo del proceso, hace referencia a cuál es el propósito del proceso.
- Alcance del proceso, es el que establece su área de acción, desde que actividad se empieza y en qué actividad finaliza su ejecución.

Descripción del proceso, es donde se describe todo lo que compone el núcleo central del proceso, en ésta parte de la matriz en donde se encuentran los siguientes ítems:

- Proveedor, es el proceso o actividad en donde se incorpora algún tipo requerimiento que servirá para ser transformado durante el proceso, en la descripción de las matrices que vera en este apartado se ha mencionado entre paréntesis el cargo o rol de quien participa en dicho proceso como proveedor interno.
- Entradas, son elementos tales como insumos, materiales, documentos, información, producto o servicio que entra a participar en el proceso de transformación para posteriormente obtener una salida.
- Actividades, corresponde a una breve descripción de la labor o tarea que se ejecuta en el proceso de transformar los elementos de entrada, estas tareas están enfocadas al proceso de planear, hacer, verificar y actuar (PHVA).
- Salidas, corresponde al resultado obtenido después de la transformación de los elementos de entrada del proceso.
- Cliente/Área, es el proceso o actividad en donde se recoge cada recurso generado en la transformación del insumo que entró. En la descripción de las matrices diseñadas se menciona entre paréntesis quien es el colaborador o cliente (interno o externo) que participa como receptor en dicho proceso.

En la parte final de la matriz puede visualizar la identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso, es decir, un apartado que brinda la posibilidad de ejecutar un control a dicho proceso, con los siguientes ítems:

- Documentos del proceso, son aquellos registros escritos que se deben relacionar en la matriz debido a que se han utilizado en el proceso descrito y a su vez estos sirven como soporte del proceso.
- Evidencias e indicadores del proceso, son aquellos documentos y/o registros que permiten realizar la medición del proceso y a su vez estos sirven como soporte y evidencia; los análisis resultantes de dichos registros tiene como objetivo que se pueda evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de cada proceso y así se puedan implementar planes de mejora e insumos para la toma de decisiones.

Cabe resaltar que todas las evidencias e indicadores de cada uno de los procesos son recolectados para su análisis, revisión y mejora continúa como una medida de control que permita una implementación del sistema a través del proceso PHVA.

En el apartado final de las matrices, se visualiza el nombre y la firma de quien elaboró el documento y de quien lo revisó y aprobó al momento de que se ejecute la implementación de la documentación generada. (Ver Anexo 3).

Considerando la descripción anterior, acerca de cómo se encuentra estructurada la matriz que sirve de herramienta para la recolección de la información necesaria que permitirá realizar la caracterización de cada uno de los procesos descritos en el mapa de proceso para la empresa DIMAPRO LTDA., se presenta una matriz de caracterización por cada proceso obtenido:

8.7.1. Caracterización del proceso de Planeación Estratégica

	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	CÓDIGO: CP-	VERSIÓN: 01
	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	FECHA: 05/08/2019	PÁG.: 01

RESPONSABLE	GERENCIA
--------------------	----------

OBJETIVO	Definir, planear, ejecutar y controlar los planes estratégicos de la empresa encaminados al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización
-----------------	--

ALCANCE	Desde la identificación de estrategias hasta la evaluación de la puesta en marcha
----------------	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entradas (Identificación-Requisitos)	ACTIVIDADES (PHVA)	Salidas (Identificación-Requisitos)	Cliente / Área
Dirección Estratégica (Gerencia)	Direccionamiento estratégico	Analizar las necesidades y requisitos del cliente Analizar las tendencias del entorno y su impacto en la organización Analizar la información suministrada por todos los procesos de las líneas de servicio de negocio	Planes estratégicos para lograr la satisfacción de los clientes	Línea de servicio (FMI, MMMI, SIMI, SILP)
Dirección Estratégica (Gerencia)	Requerimiento del cliente	Definir plan de trabajo a seguir para cada una de las líneas de servicio de negocio a ejecutar	Plan de trabajo	Línea de servicio (FMI, MMMI, SIMI, SILP)
Gestión financiera y contable (Gerencia)	Requerimiento y plan de trabajo	Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto a corto, mediano y largo plazo	Presupuesto	Dirección Estratégica (Gerencia)

Dirección Estratégica (Gerencia)	Presupuesto	Asignar recursos	Órdenes de compra, facturas, contratos	Gestión Financiera y contable (Gerencia-Asistente adtvo)
Línea de servicio (FMI, MMMI, SIMI, SILP)	Plan de trabajo	Ejecutar de acuerdo a las metas establecidas de cada línea de servicio de inyección Realizar seguimiento a las tareas asignadas en cada uno de las líneas de servicio de inyección en ejecución Verificar las actividades llevadas a cabo para responder a las necesidades de clientes y del entorno en busca de ajustes. Verificar los recursos para la ejecución de los planes estratégicos y del presupuesto de ventas y gastos.	Cumplimiento del cronograma para el plan de trabajo	Línea de servicio (FMI, MMMI, SIMI, SILP)
Dirección Estratégica (Gerencia)			Presupuesto de ventas y gastos aprobado	Línea de servicio (FMI, MMMI, SIMI, SILP)
Dirección Estratégica (Gerencia)	Propuesta de presupuesto de ventas y gastos		Ajustes de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora	Dirección Estratégica (Gerencia)
Dirección Estratégica (Gerencia)	Propuesta de mejora			

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO	
DOCUMENTOS	
Cronograma, Plan de trabajo, órdenes de compra, contrato, facturas.	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO	
Cumplimiento del direccionamiento estratégico. Cumplimiento del presupuesto de ventas.	

Cumplimiento del presupuesto de gastos.
Cumplimiento de ventas
Rentabilidad de cada línea de servicio de negocio ejecutada.
Cumplimiento de metas establecidas
Cumplimiento de cronograma

Elaborado por:

Nombre:

Firma:

Revisado por :

Nombre:

Firma:

8.7.2. Caracterización del proceso de Gestión Comercial

	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	CÓDIGO: CP-	VERSIÓN: 01
	GESTIÓN COMERCIAL	FECHA: 06/08/2019	PÁG.: 01

RESPONSABLE	GERENCIA - COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL
--------------------	---

OBJETIVO	Establecer relaciones con los clientes para realizar negocios, dar respuesta a sus requerimientos y negociación de términos para el alcance de los objetivos organizacionales
-----------------	---

ALCANCE	Desde el requerimiento del cliente hasta la fase final o entrega del producto
----------------	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entradas (Identificación-Requisitos)	ACTIVIDADES (PHVA)	Salidas (Identificación-Requisitos)	Cliente / Área
Gestión comercial (Coord. advto)	Búsqueda de prospectos	Registrar información del cliente	Base de datos de clientes / clientes potenciales	Gestión comercial (Coord. advto)
Gestión Comercial (Coord. advto)	Catálogo de productos	Visitar/llamar Clientes	Entrega/Envío de catálogo de productos	Cliente
Cliente	Solicitud de servicio	Recibir requerimiento del cliente	Evaluación del requerimiento para prestar el servicio	Gestión comercial (Coord. advto)
Cliente	Requerimiento del cliente	Realizar cotización	Documento de evaluación de los aspectos técnicos y económicos para la cotización	Línea de servicio (FMI, MMMI, SIMI, SILP)

Cliente	Selección de productos y cantidad	Registrar requerimiento del cliente	Listado de materiales necesarios	Gestión de proveedores (Coord. advto)	
Gestión Comercial (Gerencia)	Cotización		Aprobar cotización. Negociar pagos. Realizar y firmar contrato.	Visto bueno y/o ajustes. Contrato	Gestión Comercial (Gerencia)
Cliente	Visto bueno y/o ajustes. Contrato		Generar orden de producción. Fijar fecha límite de entrega del pedido	Documento orden de producción	Gestión comercial (Coord. advto)
Gestión Comercial (Coord. advto)	Visto bueno y/o ajustes. Contrato	Realizar producción del producto	Producción terminada. Factura.	Gestión Financiera y contable (Asistente advto)	
Gestión Comercial (Coord. advto)	Factura. Acta de entrega (Remisión)		Radicar factura	Transferencia bancaria o cheque o comprobante de consignación	Cliente - Gerencia - Gestión financiera y contable (asistente advto)
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO					
DOCUMENTOS					
Solicitud de cotización, Cotización de materiales, Cronograma de producción, Facturas, Acta de entrega (Remisión)					
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO					
Cumplimiento del plan de trabajo					
Cumplimiento del plan de ventas					
Indicadores de ventas					
Porcentaje de cumplimiento de cronograma					
Elaborado por:			Revisado por :		
Nombre:			Nombre:		
Firma:			Firma:		

8.7.3. Caracterización del proceso de Fabricación de Moldes de inyección de plásticos

	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	CÓDIGO: CP-	VERSIÓN: 01
	FABRICACIÓN DE MOLDE DE INYECCIÓN PLÁSTICO	FECHA: 29/07/2019	PÁG.: 01

RESPONSABLE	GERENCIA
--------------------	----------

OBJETIVO	Fabricar moldes de inyección de plástico para la línea popular propia de la empresa y para dar respuesta a los requerimientos de los clientes.
-----------------	--

ALCANCE	Desde el requerimiento del cliente hasta la entrega del producto terminado.
----------------	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entradas (Identificación- Requisitos)	ACTIVIDADES (PHVA)	Salidas (Identificación- Requisitos)	Cliente / Área
Cliente	Requerimientos del Cliente (Muestra del producto)	Analizar las características de la muestra	Cotización del molde	Gestión Comercial (Gerencia)
Fabricación de moldes (Gerencia)	Requerimiento del molde a construir (dimensiones)	Diseñar boceto del molde	Boceto del plano del molde y lista de materiales necesarios	Fabricación de moldes (Gerencia)
Gestión de proveedores (Gerencia)	Orden de compra	Comprar materiales	Factura	Gestión financiera y contable (Asistente adtvo)

Diseñador Industrial (outsourcing)	Boceto del plano del molde con los requerimientos del molde	Diseñar plano final del molde	Plano en 3D del molde computarizado y muestra en 3D del producto	Fabricación de moldes (Gerencia)
Fabricación de moldes (Mecánico programador)	Memoria con plano computarizado. Materiales comprados	Fabricar molde en máquina CNC	Molde fabricado sin sistema de refrigeración	Fabricación de moldes (Mecánico tornero)
Fabricación de moldes (Mecánico tornero)	Molde fabricado sin sistema de refrigeración	Modificar el molde para adecuación del sistema de refrigeración	Molde con sistema de refrigeración	Fabricación de moldes (Operario pulidor)
Fabricación de moldes (Operario pulidor)	Molde con sistema de refrigeración	Lijar molde hasta que quede brillo espejo	Molde de inyección de plástico terminado	Fabricación de moldes (Supervisor)
Fabricación de moldes (Supervisor)	Molde de inyección de plástico terminado	Realizar pruebas de inyección en el molde	Muestra del producto fabricado	Cliente
Gestión Administrativa y logística (Gerencia)	Aprobación de la muestra por parte del cliente	Entregar el molde terminado	Acta de entrega (Remisión).	Cliente
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
DOCUMENTOS				
Cronograma, Cotización, Planos, Acta de entrega (Remisión)				
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
Porcentaje de avance en el cronograma Cumplimiento de cronograma Muestra del producto, Fotografías				
Elaborado por: Nombre: Firma:			Revisado por : Nombre: Firma:	

8.7.4. Caracterización del proceso de Servicio de Inyección de Plásticos (Maquila institucional)

	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	CÓDIGO: CP-	VERSIÓN: 01
	SERVICIO DE INYECCIÓN DE PLÁSTICO (MAQUILA INSTITUCIONAL)	FECHA: 02/08/2019	PÁG.: 01

RESPONSABLE	GERENCIA
--------------------	----------

OBJETIVO	Dar respuesta a los requerimientos del cliente en proyectos referentes a la Línea de servicio de inyección de plásticos (Maquila Institucional)
-----------------	---

ALCANCE	Desde el requerimiento del cliente hasta la entrega del producto terminado.
----------------	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entradas (Identificación- Requisitos)	ACTIVIDADES (PHVA)	Salidas (Identificación- Requisitos)	Cliente / Área
Cliente	Requerimientos del cliente vía llamada telefónica	Realizar cotización	Documento de evaluación de los aspectos técnicos y económicos para la cotización	Serv. Inyección (Maquila Institucional) (Coord. adtvo)
Cliente	Aprobación de la cotización.	Generar orden de producción según especificaciones del cliente	Documento de Orden de producción. Se Fija fecha límite de entrega del pedido.	Serv. Inyección (Maquila Institucional) (Supervisor de Inyección)

Cliente	Envío del molde y todos los materiales para la prestación del servicio de maquila	Evaluar el estado del molde y el de los materiales	Montaje del molde en la máquina de inyección.	Serv. Inyección (Maquila Institucional) (Supervisor de Inyección)
Serv. Inyección (Maquila Institucional) (Supervisor de Inyección)	Programación de la producción (turnos del personal de inyección)	Ejecutar el Servicio de Inyección (Maquila Institucional)	Servicio de Inyección (Maquila Institucional) terminado	Serv. Inyección (Maquila Institucional) (Operario de Inyección)
Gestión Administrativa y logística (Coord. advto-Supervisor de Inyección)	Verificación de calidad del producto terminado	Realizar empaquetado del producto terminado	Acta de entrega (Remisión). Envío del producto al cliente.	Cliente

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO	
DOCUMENTOS	
Cronograma, Cotización, Acta de entrega (Remisión)	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO	
Porcentaje de avance en el cronograma Cumplimiento de cronograma Muestra del producto Fotografías	

Elaborado por:	Revisado por :
Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:

8.7.5. Caracterización del proceso de Servicio de Inyección de Plásticos (Línea Popular)

	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	CÓDIGO: CP-	VERSIÓN: 01
	PRODUCCIÓN DE INYECCIÓN DE PLÁSTICO (LÍNEA POPULAR)	FECHA: 04/08/2019	PÁG.: 01

RESPONSABLE	GERENCIA
--------------------	----------

OBJETIVO	Dar respuesta a los requerimientos del cliente en proyectos referentes a la Línea de servicio de inyección de plásticos (Línea Popular)
-----------------	---

ALCANCE	Desde el requerimiento del cliente hasta la entrega del producto terminado.
----------------	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entradas (Identificación- Requisitos)	ACTIVIDADES (PHVA)	Salidas (Identificación- Requisitos)	Cliente / Área
Gestión Comercial (Coord. advto)	Catálogo de productos	Visitar/llamar Clientes	Entrega/Envío de catálogo de productos	Cliente
Cliente	Selección de productos y cantidad	Generar orden de pedido	Listado de materiales necesarios	Prod. Inyección (Línea Popular) (Coord. advto)
Prod. Inyección (Línea Popular) (Coord. advto)	Copia de listado de materiales	Solicitar materiales	Cotizaciones con costo de los materiales de los diferentes proveedores	Gestión de proveedores (Coord. advto)
Gestión de proveedores (Coord. advto)	Orden de compra	Comprar materiales	Factura	Gestión financiera y contable (Asistente advto)

Prod. Inyección (Línea Popular) (Coord. advto)	Orden de producción. Se fija fecha límite de entrega del pedido	Entregar materiales	Programación de la producción (turnos)	Prod. Inyección (Línea Popular) (Supervisor de Inyección)
Prod. Inyección (Línea Popular) (Operario pulidor)	Evaluación del estado del molde	Instalar molde para producción	Visto bueno y puesta en funcionamiento	Prod. Inyección (Línea Popular) (Supervisor de Inyección)
Prod. Inyección (Línea Popular) (Supervisor de Inyección)	Socialización de la programación de turnos con los operarios	Ejecutar producción para Servicio de Inyección (Línea Popular)	Producción de Servicio de Inyección (Línea popular) terminado	Prod. Inyección (Línea Popular) (Operario de Inyección)
Gestión Administrativa y logística (Coord. advto-Supervisor de Inyección)	Verificación de calidad del producto terminado	Realizar empaquetado del producto terminado	Acta de entrega (Remisión). Envío del producto al cliente.	Cliente

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO
DOCUMENTOS
Cronograma, Cotización, Acta de entrega (Remisión)
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO
Porcentaje de avance en el cronograma Cumplimiento de cronograma Muestra del producto

Elaborado por: Nombre: Firma:	Revisado por : Nombre: Firma:
--	--

8.7.6. Caracterización del proceso de Servicio de Mecanizado de moldes de inyección de plástico

	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	CÓDIGO: CP-	VERSIÓN: 01
	SERVICIO DE MECANIZADO DE MOLDE DE INYECCIÓN DE PLÁSTICO	FECHA: 31/07/2019	PÁG.: 01

RESPONSABLE	GERENCIA Y SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
--------------------	-------------------------------------

OBJETIVO	Dar repuesta al requerimiento que hace un cliente en proyectos relacionados con mantenimiento y reparación de maquinaria industrial
-----------------	---

ALCANCE	Desde requerimiento del cliente hasta la entrega del producto terminado.
----------------	--

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entradas (Identificación- Requisitos)	ACTIVIDADES (PHVA)	Salidas (Identificación- Requisitos)	Cliente / Área
Cliente	Requerimientos del cliente (Entrega molde dañado)	Socializar el requerimiento con el Mecánico tornero	Documento descripción proceso de reparación. Listado de materiales. Herramienta nueva.	Serv. de Mecanizado de moldes (Mecánico tornero)
Gestión Comercial (Gerencia)	Cotización	Aprobar reparación del molde Aprobar mantenimiento de molde	Cotización con visto bueno	Cliente
Serv. de Mecanizado de moldes (Gerencia)	Orden de reparación	Examinar inventario de materiales y herramientas	Listado de tareas para reparación, materiales y herramienta nueva.	Serv. de Mecanizado de moldes (Mecánico tornero)

Serv. de Mecanizado de moldes (Mecánico tornero)	Copia de listado de materiales y herramienta nueva a comprar.	Solicitar materiales y herramientas	Cotizaciones con costo de los materiales de los diferentes proveedores	Gestión de proveedores (Gerencia)
Gestión de proveedores (Gerencia)	Orden de compra	Comprar materiales y herramientas	Factura	Gestión financiera y contable (Asistente adtvo)
Serv. de Mecanizado de moldes (Mecánico tornero)	Materiales y herramientas	Realizar reparación/mantenimiento según los requerimientos del cliente	Molde de inyección de plástico terminado	Serv. de Mecanizado (Supervisor de inyección)
Serv. de Mecanizado de moldes (Supervisor de inyección)	Molde de inyección de plástico terminado	Realizar pruebas de inyección en el molde	Filmación de video del molde funcionando en maquina inyectora. Muestra física del producto fabricado.	Serv. de Mecanizado de moldes (Gerencia)
Gestión Administrativa y logística (Gerencia)	Evidencias del correcto funcionamiento del molde	Entregar molde al cliente	Acta de entrega (Remisión)	Cliente
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
DOCUMENTOS				
Cronograma, Cotización, Acta de entrega (Remisión)				
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
Porcentaje de avance en el cronograma Cumplimiento de cronograma Muestra del producto, Fotografías, Video				
Elaborado por: Nombre: Firma:			Revisado por : Nombre: Firma:	

8.7.7. Caracterización del proceso de Gestión Financiera y contable

	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	CÓDIGO: CP-	VERSIÓN: 01
	GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE	FECHA: 07/08/2019	PÁG.: 01

RESPONSABLE	GERENCIA
--------------------	----------

OBJETIVO	Administrar y controlar de manera eficiente los recursos de la empresa, además, registrar información contable y presupuestal, de manera oportuna y confiable para la toma de decisiones, de acuerdo a la normatividad vigente.
-----------------	---

ALCANCE	Desde la planeación del presupuesto de la organización hasta la toma de decisiones incluyendo las actividades de ejecución y control de presupuesto de cada una de las unidades de negocio de la organización.
----------------	--

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entradas (Identificación-Requisitos)	ACTIVIDADES (PHVA)	Salidas (Identificación-Requisitos)	Cliente / Área
Dirección estratégica (Gerencia)	Direccionamiento estratégico	Diseñar programa financiero de la empresa.	Informes de gestión	Gestión financiera y contable (Gerencia)
		Diseñar estrategias para el cumplimiento del direccionamiento estratégico	Declaración de impuestos y cumplimiento de normas tributarias	Entes Gubernamentales
		Establecer cronograma para la entrega de informes financieros.	Evaluación de la línea de crédito del cliente	Gestión financiera y contable (Gerencia)
		Diseñar el presupuesto para los diferentes procesos.		

		Estimar las ventas a corto plazo y proyectar el flujo de caja. Diseñar el cronograma de pagos. Diseñar el programa tributario y contable para registrar los movimientos de recursos de la empresa. Considerar los requerimientos básicos legales, de facturación y de proveedores.	Programación de cobros y pagos	Gestión financiera y contable (Gerencia)
Entes gubernamentales (DIAN, Alcaldía de Cali, Cámara y comercio de Cali)	Normatividad contable		Directrices contables	Gestión financiera y contable (Gerencia)
Gestión financiera y contable (Asistente advto)	Soportes de transacciones por unidad de negocio	Registrar movimientos contables y presupuestales.	Registro en libro contable	Gestión financiera y contable (Gerencia)
Gestión financiera y contable (Asistente advto)	Facturas. Cuentas de cobro. Soportes.	Elaborar y presentar informes del área de gestión financiera	Informe financiero. Informe de gestión. Estados financieros. Libros registrados impresos.	Gestión financiera y contable (Gerencia)
Gestión financiera y contable (Gerencia)	Soportes: Facturas. Cuentas de cobro. Contratos	Presentar informes ante entidades gubernamentales de vigilancia, regulación y control	Informe financiero anual. Formatos que soliciten las entidades gubernamentales para la presentación de informes	Entes gubernamentales (DIAN, Alcaldía de Cali, Cámara y comercio de Cali)
Gestión financiera y contable (Asistente advto)	Estado de cuenta de proveedores y acreedores	Realizar seguimiento de pago a proveedores y a acreedores	Estado de cartera conciliado	Gestión financiera y contable (Asistente advto)
Gestión financiera y contable (Asistente advto)	Documentos: Hojas de vida. Afilaciones al sistema de Seguridad Social. Relación de tiempo extra	Realizar liquidación de nómina	Soportes. Listado de liquidación de nómina global. Listado de liquidación de nómina detallado. Liquidación de	Gestión financiera y contable (Asistente advto)

	de cada empleado, comisiones, libranzas, autorizaciones del Ministerio de Trabajo para descuento de salario, incapacidades.		aportes. Liquidación de contrato. Comprobante de egreso. Certificación laboral de tiempo.	
Gestión financiera y contable (Gerencia - Coord. adtvo)	Cotizaciones	Elaborar presupuesto para cada línea de servicio	Presupuesto aprobado por cada línea de servicio. Informe de ejecución presupuestal de ingresos.	Gestión financiera y contable (Gerencia)
Gestión financiera y contable (Asistente adtvo)	Estado de cartera	Recaudar cartera	Estado de cartera conciliado, correos, llamadas y oficios a los clientes. Listado de clientes con más de 90 días de cartera. Informes de cartera.	Gestión financiera y contable (Asistente adtvo)
Línea de servicio (FMI, MMMI, SIMI, SILP) de la empresa	Calendario contable. Estado de cuenta de proveedores.	Pagar obligaciones tributarias y fiscales	Comprobantes de egreso. Facturas y/o cuentas de cobro. Formatos de pago de impuestos. Autoliquidación de pago de seguridad social. Obligaciones canceladas a proveedores, contratistas y otras entidades.	Entes gubernamentales (DIAN, Alcaldía de Cali, Cámara y comercio de Cali)

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO
DOCUMENTOS
Libro contable, estados financieros, facturas, soportes de compra y venta, soportes de pago tributario

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO

Registro y valor monetario de ventas realizadas. Rentabilidad de cada producto. Estados financieros. Indicador de liquidez e indicador de endeudamiento.

Elaborado por:	Revisado por :
-----------------------	-----------------------

Nombre:	Nombre:
---------	---------

Firma:	Firma:
--------	--------

8.7.8. Caracterización del proceso de Gestión de Proveedores

	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	CÓDIGO: CP-	VERSIÓN: 01
	GESTIÓN DE PROVEEDORES	FECHA: 10/08/2019	PÁG.: 01

RESPONSABLE	GERENCIA - COORDINADOR COMERCIAL Y ADMINISTRATIVO
--------------------	---

OBJETIVO	Dar respuesta a los requerimientos internos de la organización con la compra de materiales/insumos o servicios necesarios para el cumplimiento de cada contrato (pedido de producción)
-----------------	--

ALCANCE	Desde la compra de materiales/insumos o servicios necesarios para la ejecución de la cada producción hasta la de los mismos.
----------------	--

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entradas (Identificación- Requisitos)	ACTIVIDADES (PHVA)	Salidas (Identificación- Requisitos)	Cliente / Área
Línea de servicio (FMI, MMMI, SIMI, SILP)	Listado de materiales	Solicitar 3 cotizaciones a diferentes proveedores. Analizar y elegir la oferta más favorable (considerando precio, calidad, rapidez de entrega del producto, forma de pago)	Cotización	Gestión Administrativa y logística (Gerencia - Coord. advto)
Gestión Administrativa y logística (Gerencia - Coord. advto)	Cotización	Negociar pagos (contado, crédito con cheque, pagaré o factura a 60 días). Negociar garantía de materiales/insumos o servicios cotizados	Orden de compra	Gestión Financiera y contable (Asistente advto) – Proveedor

Proveedor	Factura	Solicitar compra. Recibir materiales/insumos o servicios requeridos	Orden de pago	Gestión Financiera y contable (Asistente adtvo)
-----------	---------	---	---------------	--

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO	
DOCUMENTOS	
Cotización, Ordene de compra, Factura.	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO	
Reclamaciones del cliente causadas por problemas en la calidad de los materiales.	
Tiempos de entrega de materiales e insumos	

Elaborado por:	Revisado por :
Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:

8.7.9. Caracterización del proceso de Gestión Administrativa y Logística

	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	CÓDIGO: CP-	VERSIÓN: 01
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA	FECHA: 08/08/2019	PÁG.: 01

RESPONSABLE	GERENCIA - COORDINADOR COMERCIAL Y ADMINISTRATIVO
--------------------	---

OBJETIVO	Seleccionar, retener y desarrollar el mejor talento humano en pro del mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente, contar con el personal idóneo y competente para la consecución de la misión y los objetivos estratégicos de la organización generando una mejor calidad de vida al trabajador y su familia.
-----------------	--

ALCANCE	Desde la requisición de personal, selección, contratación e inducción del personal hasta la desvinculación del mismo y/o la entrega del producto terminado.
----------------	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entradas (Identificación- Requisitos)	ACTIVIDADES (PHVA)	Salidas (Identificación- Requisitos)	Cliente / Área
Dirección Estratégica (Gerencia)	Dirección estratégica	Diseñar planes de trabajo teniendo en cuenta el presupuesto del proceso. Diseñar planes de trabajo teniendo en cuenta la demanda de trabajo (pedidos de producción)	Informes de gestión. Planes para la gestión del talento humano.	Línea de servicio (FMI, MMMI, SIMI, SILP)
Dirección Estratégica (Gerencia)	Políticas para la gestión del talento humano	Determinar el programa de inducción y capacitación del trabajador		
Dirección Estratégica (Gerencia)	Política de seguridad y salud en el trabajo	Determinar el sistema de seguridad y salud en el trabajo según la normativa vigente	Programa de seguridad y salud en el trabajo	Línea de servicio (FMI, MMMI, SIMI, SILP)

Dirección Estratégica (Gerencia)	Políticas de vinculación de personal	Vincular personal directamente por la empresa o mediante cooperativa de trabajo según políticas de la organización.	Programación del cronograma de producción según demanda de trabajo	Línea de servicio (FMI, MMMI, SIMI, SILP)
Personal vinculado (Contratistas)	Requerimiento de firma de contrato. Formulario para afiliación a SGSS. Certificados médicos. Certificación de cursos.	Solicitar documentos para la vinculación laboral de los empleados. Firmar contrato y documentos de afiliación SGSS	Documentos firmados y radicados en entidades correspondientes	Gestión administrativa y logística (Asistente adtvo)
Línea de servicio (FMI, MMMI, SIMI, SILP)	Requerimientos del personal vinculado	Reportar la información requerida a los entes gubernamentales (de vigilancia, regulación y control)	Planes para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias	Gestión administrativa y logística (Asistente adtvo)
Gestión Administrativa y logística (Coord. adtvo)	Producción realizada	Realizar control de calidad a la producción	Producción verificada	Gestión Administrativa y logística (Coord. adtvo)
Gestión Administrativa y logística (Coord. adtvo)	Producción verificada (Control de calidad)	Realizar empaquetado del producto terminado. Realizar envío del producto empacado.	Acta de entrega (Remisión)	Gestión Administrativa y logística (Asistente adtvo) - Cliente

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO	
DOCUMENTOS	
Hoja de vida con soportes, comprobante de pago de aportes al SGSS, comprobante de envío de mercancía, facturas.	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO	
Capacitación. Programación de producción (turnos de trabajo).	

Accidentabilidad laboral. Indicadores de cumplimiento de cada una de las políticas

Elaborado por: Nombre: Firma:	Revisado por : Nombre: Firma:
--	--

8.8. Manual de funciones y descripción de cargos

Al realizar el diagnóstico a la empresa DIMAPRO LTDA., se pudo evidenciar que no tenían estructurado ni documentado el manual de funciones de los roles que se desempeñan dentro de ella. La elaboración de este instrumento es importante para que la empresa determine las funciones de cada rol de trabajo y la asignación de las actividades para cada uno. El manual de funciones permite un fácil proceso de selección y evaluación de los cargos, la planeación de capacitaciones permitiendo un mayor desarrollo del personal, el fácil acople a las funciones del puesto de trabajo para el personal nuevo y la fácil adaptación a los objetivos de la empresa, aportando al logro de la misión, visión y el desarrollo de las competencias organizacionales e individuales. Con este documento, la empresa obtendrá información que permita evaluar el desempeño y establecer indicadores de cumplimiento al personal.

Para la creación del manual se utilizó el formato diseñado para entrevista que permite recolectar la información específica que se requiere, se realizó una entrevista con el Coordinador Administrativo y Comercial, quien fue el encargado de brindar información detallada de las funciones, perfiles y competencias requeridas para cada cargo a diseñar. De acuerdo con el tercer objetivo específico de este trabajo de grado, se describieron los principales cargos que participan en los procesos operativos y misionales de la empresa según el organigrama descrito en el punto 2.4.8, el diseño de los demás cargos se deja a potestad de la empresa y sus colaboradores debido a que son roles externos que prestan sus servicios por honorarios como terceros, como es el caso de la revisora fiscal que cumple el rol de asesoría legal.

La descripción de cada cargo plasmada en el manual de funciones se realizó teniendo en cuenta los ítems descritos en el instrumento de recolección de información diseñado para este caso (Ver Anexo 4).

1. Identificación del cargo: Este es el numeral uno del manual de descripción de cargos y eso donde se establece la información general, compuesta por los ítems:

Denominación del cargo: Es el nombre que se le asigna al cargo dentro del organigrama de la empresa.

Cargo superior inmediato: Es el cargo de un nivel arriba en el organigrama que controla tareas, funciones, objetivos o asuntos relacionados con el cargo.

Dependencia: Área de la organización a la cual pertenece el cargo.

Cargos supervisados: Se mencionan los cargos que están bajo su autoridad.

2. Propósito principal del cargo: Se describe el o los objetivos del cargo, es decir, se establece la razón de ser del cargo.

3. Descripción de las funciones principales y finalidades: Se enumeran las actividades o funciones que debe desempeñar quien desempeña el cargo.

4. Relaciones de trabajo: Se describen las relaciones o interacciones internas que tiene con otros cargos de nivel superior como inferior, además de las relaciones o interacciones externas que tiene con otros roles involucrados en los procesos de la empresa, tales como clientes, proveedores y entidades que estén relacionadas con la empresa.

5. Competencias comportamentales

Habilidades y destrezas: Se describen las aptitudes generales y específicas que debe tener la persona que desempeñara el cargo, teniendo en cuenta las políticas de la organización.

Nivel de autonomía: Se describen que tipo de decisiones son tomadas con autonomía y cuáles deben ser consultadas o compartidas con uno o varios cargos iguales o superiores.

6. Perfil ocupacional y competencias: Se describe el perfil que debe tener la persona que desempeñara el cargo. El perfil está compuesto por los ítems:

Educación: Determina el grado de escolaridad (bachillerato, técnico, tecnológico, profesional y especializado) que debe tener la persona para desempeñar el cargo.

Experiencia: Se determina la cantidad de meses o años que la persona debe haber desempeñado en cargos similares.

Conocimiento: Determina la experiencia certificada o aprendidas de forma específica que debe tener la persona para desempeñar el cargo.

Competencias: Determina los capacidades organizacionales, del cargo, individuales e informáticas, que debe tener la persona para desempeñar el cargo.

7. Riesgos: Con la intención de incluir en la descripción de los cargos la perspectiva basada en riesgos que propone la norma ISO 9001:2015, este manual de funciones ha incluido los riesgos más comunes que se presentan dentro de la organización, clasificados en cinco factores de riesgo: físicos, químicos, de seguridad, psicosociales y otros, de los cuales se excluye el riesgo químico por no tener relación con los procesos misionales de la organización y el riesgo otros solo se describe para el Gerente General por ser el representante legal de DIMAPRO LTDA. De igual forma, se describen las fuentes y medidas de control que se han analizado para implementar en cada factor de riesgo. Con esta variable incluida en las descripciones de cargos la empresa podrá obtener información vital para elaborar la matriz de riesgos corporativos.

8.8.1. Gerente General

 Dimapro LTDA Diseño y Manufactura de Productos	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	CÓDIGO:	APROBADO POR:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
	ESPECIFICACIÓN DE CARGO	MDC-		
		VERSIÓN:		No. REVISIÓN
		0.1		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
DENOMINACIÓN DEL CARGO		GERENTE GENERAL		
CARGO SUPERIOR INMEDIATO		NO APLICA		
DEPENDENCIA		ADMINISTRATIVA, PRODUCCIÓN		
CARGOS SUPERVISADOS		TODOS		
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO				
Definir las estrategias para la planeación, programación, implementación y control de los proyectos con el fin de alcanzar los objetivos de cada uno de los procesos y asegurar la satisfacción del cliente, garantizando el buen uso y aprovechamiento de los recursos de DIMAPRO LTDA. Es la cara visible de la empresa, presenta las propuestas a los clientes, pacta acuerdos con los proveedores y elabora informes ante las entidades de vigilancia, regulación y control.				
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES Y FINALIDADES				
3.1. Visita clientes				
3.2. Diseños mecánicos de moldes de inyección, de repuestos y de metalmecánica				
3.3. Estudio de mercado				
3.4. Revisión Financiera				
3.5. Realiza cotizaciones a los clientes				
3.6. Direcccionar la planeación, seguimiento, control administrativo y financiero con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos.				
3.7. Dirigir la línea productiva para cumplir con los pedidos de los clientes.				
3.8. Aprobar los diseños y planos de proyectos enviados al cliente, acorde a las características críticas y especificaciones del proyecto, para asegurar su funcionalidad.				
3.9. Promover el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo de los procesos, para mejorar los resultados en términos de costos, calidad, seguridad y eficiencia de los mismos.				
3.10. Proveer los lineamientos y recursos necesarios para conservar la maquinaria y equipos, garantizando su funcionamiento y evitando incumplimientos en los compromisos con los clientes.				
3.11. Visualizar la capacidad instalada actual y futura, para atender proyectos que requieran mayor capacidad productiva que la actual y satisfacer oportunamente las necesidades de los clientes.				

4. RELACIONES DE TRABAJO							
4.1. INTERNAS							
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA
Coordinador Administrativo y Comercial	Para revisión y planeación de nuevos proyectos. Para control de gastos.		X			X	
Supervisor de Inyección	Para revisión y control de la maquinaria.		X		X		
Asistente Administrativo	Para los temas contables como pago a proveedores, pagos de clientes, pagos tributarios.			X			X
Mecánico	Para planeación, supervisión y entrega de diseños de moldes de inyección			X			X
4.2. EXTERNAS							
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA
Clientes	Para la presentación de propuestas, desarrollo de nuevos negocios y adelantar procesos de negociación.			X		X	
Proveedores	Para realizar negociaciones y acuerdos de pago.	X			X		
Eventos empresariales	Para analizar la competencia, conocer innovaciones en el mercado, nueva maquinaria.		X		X		
5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES							
5.1. HABILIDADES Y DESTREZAS							
GENERALES		ESPECIFICAS					
Comunicación Efectiva							
Trabajo en Equipo							
Negociación							
Perseverancia							
5.2. ATRIBUCIONES Y DECISIONES							
AUTÓNOMAS		CONSULTADAS CON SUPERIOR Y/O COMPARTIDAS					
Compra superiores a un millón de maquinaria, materia prima, herramientas y materiales.		NO APLICA					

6. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS		
EDUCACIÓN	Profesional en Ingeniería mecánica o carreras afines con especialización en materiales, especialización en administración de empresas.	
EXPERIENCIA	Mínimo cuatro (4) años como gerente de empresas del sector mecánico y/o industrial	
CONOCIMIENTOS	Conocimiento en gestión de proyectos, costos y presupuestos, análisis financiero, diseños estratégicos, habilidades en negociación, dirección y motivación del personal.	
COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	Enfoque en el cliente, visión estratégica, innovación, administración del riesgo y gestión por procesos.
	DEL CARGO	Pensamiento estratégico, toma de decisiones, desarrollo del equipo de trabajo y gestión de recursos.
	INDIVIDUALES	Comunicación verbal y escrita, liderazgo, responsabilidad y control.
	INFORMÁTICAS	Software de diseño de planos (Solidworks), Sistema operativo Windows, manejo de Microsoft Office.
7. RIESGOS MÁS COMUNES		
RIESGOS	FUENTES	MEDIDAS DE CONTROL
FÍSICOS		
Ventilación insuficiente	Ausencia de ventilador o aire acondicionado	Adquisición e instalación de un aire acondicionado
Ruido	Maquinaria en el área de producción	Uso de elementos de protección auditiva
DE SEGURIDAD		
Fatiga visual, postura inadecuada.	Pantallas, equipos y superficie de trabajo.	Pausas activas, diseño ergonómico del puesto de trabajo.
Desplazamiento al área de producción sin la indumentaria de seguridad.	Supervisión de la producción	Cumplir con las normas de salud y seguridad en el trabajo
PSICOSOCIALES		
Trabajo bajo presión	Acumulación de trabajo	Programas para el manejo del estrés, Planeación y reorganización del trabajo, automatización de procesos y distribución de trabajo.
OTROS		
Demandas de / hacia empleados, clientes y proveedores.	Incumplimiento en los acuerdos los contratos.	Definición detallada del contrato y el alcance de los proyectos, asesoría jurídica, actas de reuniones entre otros.

Demandas laborales y sanciones.	Infringir normas.	Cumplir con las normas de seguridad, salud, riesgos laborales, liquidación de prestaciones, normatividad, etc.
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Andrés Carmona		

8.8.2. Coordinador Administrativo y Comercial

 Dimapro LTDA. Diseño y Manufactura de Productos	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	CÓDIGO:	APROBADO POR:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:			
	ESPECIFICACIÓN DE CARGO	MDC-		No. REVISIÓN			
		VERSIÓN:					
		0.1					
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
DENOMINACIÓN DEL CARGO		COORDINADOR COMERCIAL Y ADMINISTRATIVO					
CARGO SUPERIOR INMEDIATO		GERENTE GENERAL					
DEPENDENCIA		ADMINISTRATIVA					
CARGOS SUPERVISADOS		SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN E INYECCIÓN					
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO							
Planear, coordinar, ejecutar y controlar las actividades requeridas para el desarrollo de la producción. Además, realizar la búsqueda de nuevos clientes.							
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES Y FINALIDADES							
3.1. Coordinar la programación de producción							
3.2. Búsqueda de clientes nuevos							
3.3. Recibir órdenes de compra de los clientes							
3.4. Realizar compras de insumos a proveedores							
3.5. Revisión quincenal de la nomina							
3.6. Coordinar logística de despacho							
3.7. Atención al cliente							
4. RELACIONES DE TRABAJO							
4.1. INTERNAS							
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA
Gerente	Para revisión y planeación de nuevos proyectos. Para control de gastos.			X			X
Supervisor de Inyección	Para coordinar la programación y ejecución de la producción.			X			X
Asistente Administrativo	Para coordinar los temas relacionados con ventas (facturación)			X		X	
4.2. EXTERNAS							

CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA
Proveedores	Para solicitar insumos, realizar negociaciones y acuerdos de pago.			X			X
Clientes	Para la presentación de propuestas, desarrollo de nuevos negocios y adelantar procesos de negociación.			X			X
5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES							
5.1. HABILIDADES Y DESTREZAS							
GENERALES				ESPECIFICAS			
Comunicación Efectiva							
Orientación a Resultados							
Trabajo en Equipo							
Negociación							
Perseverancia							
5.2. ATRIBUCIONES Y DECISIONES							
AUTÓNOMAS				CONSULTADAS CON SUPERIOR Y/O COMPARTIDAS			
Compra inferiores a un millón de materia prima, herramientas y materiales.				Compra superiores a un millón de materia prima, herramientas y materiales.			
Planes de producción.							
Viajes propios del cargo.							
Contratación de servicios externos.							
Administración del personal, selección y desarrollo de las personas a cargo.							
6. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS							
EDUCACIÓN	Profesional Tecnólogo en administración de empresas o carreras afines al cargo.						
EXPERIENCIA	Mínimo dos (2) años en cargos relacionados.						
CONOCIMIENTOS	Conocimiento en ventas, en coordinación de producción, costos y presupuesto, habilidades en negociación.						
COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	Enfoque en el cliente, visión estratégica, innovación, administración del riesgo y gestión por procesos.					
	DEL CARGO	Pensamiento estratégico, toma de decisiones, negociación, desarrollo del equipo de trabajo y gestión de recursos.					
	INDIVIDUALES	Comunicación verbal y escrita, liderazgo, responsabilidad y control.					
	INFORMÁTICAS	Sistema operativo Windows, manejo intermedio de Microsoft Office.					

7. RIESGOS MÁS COMUNES		
RIESGOS	FUENTES	MEDIDAS DE CONTROL
FÍSICOS		
Ventilación insuficiente	Ausencia de ventilador o aire acondicionado	Adquisición e instalación de un aire acondicionado
Ruido	Maquinaria en el área de producción	Uso de elementos de protección auditiva
DE SEGURIDAD		
Fatiga visual, postura inadecuada.	Pantallas, equipos y superficie de trabajo.	Pausas activas, diseño ergonómico del puesto de trabajo.
Desplazamiento al área de producción sin la indumentaria de seguridad.	Supervisión de la producción	Cumplir con las normas de salud y seguridad en el trabajo
PSICOSOCIALES		
Trabajo bajo presión	Acumulación de trabajo	Programas para el manejo del estrés, Planeación y reorganización del trabajo, automatización de procesos y distribución de trabajo.
Conflictos interpersonales	Desacuerdo entre compañeros o problemas personales.	Propiciar el trabajo en equipo y la comunicación asertiva
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Andrés Carmona		

8.8.3. Asistente administrativo

 Dimapro LTDA. Diseño y Manufactura de Productos	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	CÓDIGO:	APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:		
	ESPECIFICACIÓN DE CARGO	MDC-			No. REVISIÓN		
		VERSIÓN:					
		0.1					
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
DENOMINACIÓN DEL CARGO		ASISTENTE ADMINISTRATIVO					
CARGO SUPERIOR INMEDIATO		GERENTE GENERAL					
DEPENDENCIA		ADMINISTRATIVA					
CARGOS SUPERVISADOS		NINGUNO					
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO							
Realizar la administración financiera y contable de acuerdo a las directrices de la empresa.							
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES Y FINALIDADES							
3.1. Elaborar informes de gestión, financieros, contables y de administración del personal.							
3.2. Realizar la nómina cada quince días							
3.3. Realizar la facturación a proveedores y clientes							
3.4. Ejecutar las órdenes de compra							
3.5. Realizar el cobro de cartera							
3.6. Realizar la contabilidad							
3.7. Realizar los informes requeridos para presentar ante Entes Gubernamentales							
3.8. Ejecutar el pago de impuestos							
3.9. Efectuar el proceso de vinculación y afiliación al SGSS de cada contratista							
4. RELACIONES DE TRABAJO							
4.1. INTERNAS							
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA
Gerente General	Para programación de agenda, llamadas a clientes, cotizaciones, control de gastos, socialización de informes financieros y trámites legales			X		X	

Coordinador Administrativo	Para ejecutar los temas relacionados con nomina, órdenes de compra, facturación y vinculación de personal			X		X	
4.2. EXTERNAS							
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA
Clientes	Para cotizaciones, tramitar facturas y cartera			X		X	
Proveedores	Para cotizaciones y temas logísticos de los materiales		X			X	
5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES							
5.1. HABILIDADES Y DESTREZAS							
GENERALES		ESPECÍFICAS					
Comunicación asertiva		Microsoft Office: Excel avanzado, tablas dinámicas, indicadores financieros.					
Orientación al cliente interno y externo		Manejo de software contable					
Atención al cliente							
Actitud positiva y empatía							
Trabajo en equipo							
5.2. ATRIBUCIONES Y DECISIONES							
AUTÓNOMAS		CONSULTADAS CON SUPERIOR Y/O COMPARTIDAS					
Cobro de cartera		Realización de nomina					
Cotizaciones		Liquidación y aportes de SGSS					
		Pago a proveedores					
6. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS							
EDUCACIÓN	Título tecnólogo o profesional en contaduría						
EXPERIENCIA	Mínimo un (1) año en cargos relacionados						
CONOCIMIENTOS	Conocimiento en registros contables, conocimiento del al menos un programa contable, manejo de documentación, conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales, manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto, conocimiento en Ley del Sistema de Administración de Pensiones y Código de Trabajo						
COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	Enfoque en el cliente, gestión por procesos, reglamento interno de la empresa, aseguramiento de las normas de salud y seguridad.					
	DEL CARGO	Negociación, desarrollo del equipo de trabajo y gestión de recursos.					
	INDIVIDUALES	Comunicación verbal y escrita, responsabilidad y control.					

	INFORMÁTICAS	Manejo intermedio-avanzado de Microsoft Office: Excel avanzado, tablas dinámicas, indicadores financieros. Manejo de software contable SAI OPEN.
7. RIESGOS MÁS COMUNES		
RIESGOS	FUENTES	MEDIDAS DE CONTROL
FÍSICOS		
Ventilación insuficiente	Ausencia de ventilador o aire acondicionado	Adquisición e instalación de un aire acondicionado
Ruido	Maquinaria en el área de producción	Uso de elementos de protección auditiva
DE SEGURIDAD		
Fatiga visual, postura inadecuada.	Pantallas, equipos y superficie de trabajo.	Pausas activas, diseño ergonómico del puesto de trabajo.
PSICOSOCIALES		
Trabajo bajo presión	Acumulación de trabajo	Programas para el manejo del estrés, planeación y reorganización del trabajo, automatización de procesos y distribución de trabajo.
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Andrés Carmona		

8.8.4. Supervisor de Producción e Inyección

 Dimapro LTDA. Diseño y Manufactura de Productos	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	CÓDIGO:	APROBADO POR:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	
	ESPECIFICACIÓN DE CARGO	MDC-			
		VERSIÓN:			No. REVISIÓN
		0.1			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
DENOMINACIÓN DEL CARGO		SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN E INYECCIÓN			
CARGO SUPERIOR INMEDIATO		GERENTE GENERAL			
DEPENDENCIA		PRODUCCIÓN			
CARGOS SUPERVISADOS		OPERARIO DE INYECCIÓN			
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO					
Dirigir el equipo de operarios de inyección para garantizar el cumplimiento de la producción, cumpliendo con los requerimientos específicos solicitados por el cliente, hasta asegurar la entrega los productos y servicios contratados.					
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES Y FINALIDADES					
3.1. Velar por el cumplimiento del reglamento interno del trabajo y la política de Higiene y Seguridad Industrial.					
3.2. Velar por el cumplimiento de las funciones dadas al personal operario					
3.3. Cumplir con el manejo del personal operario a cargo					
3.4. Realizar el montaje de moldes de inyección					
3.5. Realizar pruebas de funcionamiento de los moldes					
3.6. Recolectar información de producción para el manejo de estadísticas de los operarios.					
3.7. Realizar inventario de insumos y herramientas					
3.8. Elaborar cronograma de pedidos					
3.9. Presentar informes periódicos de producción					
3.10. Verificar la calidad de los productos fabricados y servicios realizados.					
3.11. Supervisar el empaquetado final del producto terminado para ser despachado.					
3.12. Administrar los recursos del área orientados hacia el cumplimiento de los objetivos.					
3.13. Brindar soporte técnico al personal de la línea productiva asegurando la continua operación.					
3.14. Participar en la construcción, desarrollo y mejoramiento de estándares de diseño y mejoramiento de eficacia de procesos.					
4. RELACIONES DE TRABAJO					
4.1. INTERNAS					

CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA
Gerente General	Para revisión y mantenimiento de máquinas, revisión y mantenimiento de moldes propios de la empresa			X		X	
Coordinador Administrativo	Para ejecutar temas relacionados con la producción: estadísticas de calidad y de producción por operario, programación de turnos, manejo y desempeño del personal			X		X	
4.2. EXTERNAS							
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA
No aplica.							
5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES							
5.1. HABILIDADES Y DESTREZAS							
GENERALES		ESPECÍFICAS					
Comunicación Efectiva		Microsoft Office: Excel intermedio, tablas dinámicas, manejo de indicadores estadísticos.					
Orientación a Resultados		Manejo de máquinas de inyección					
Trabajo en Equipo		Programación de inyección					
Sentido de Logro		Electricidad					
Creatividad		Conocimiento de materiales e insumos					
5.2. ATRIBUCIONES Y DECISIONES							
AUTÓNOMAS		CONSULTADAS CON SUPERIOR Y/O COMPARTIDAS					
Selección de materiales e insumos		Vinculación y desvinculación del personal operario					
Programación de turnos del personal a cargo		Cronograma de producción					
Evaluación de desempeño del personal.		Capacitaciones					
		Cambios programación de la producción.					
6. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS							
EDUCACIÓN	Título técnico o tecnólogo en programación de inyección						
EXPERIENCIA	Mínimo un (1) año en cargos relacionados con producción en empresas industriales						
CONOCIMIENTOS	Programación de inyección, programación de producción, asignación de turnos, manejo de máquinas inyectoras						

COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	Enfoque en el cliente, innovación, trabajo en equipo, mejoramiento continuo, administración del riesgo y gestión por procesos.
	DEL CARGO	Desarrollo del equipo de trabajo, gestión de recursos, manejo de recursos, planeación y desarrollo de la producción
	INDIVIDUALES	Compromiso con los resultados, comunicación asertiva, liderazgo, responsabilidad y control.
	INFORMÁTICAS	Microsoft Office: Excel avanzado, tablas dinámicas, manejo de indicadores estadísticos.
7. RIESGOS MÁS COMUNES		
RIESGOS	FUENTES	MEDIDAS DE CONTROL
FÍSICOS		
Ventilación insuficiente	Ausencia de ventilador o aire acondicionado	Adquisición e instalación de un aire acondicionado
Ruido	Maquinaria en el área de producción	Uso de elementos de protección auditiva
DE SEGURIDAD		
Fatiga visual, postura inadecuada.	Pantallas, equipos y superficie de trabajo.	Pausas activas, diseño ergonómico del puesto de trabajo.
Desplazamiento al área de producción sin la indumentaria de seguridad.	Supervisión de la producción	Cumplir con las normas de salud y seguridad en el trabajo
Posiciones repetitivas	Supervisión de la producción	Pausas activas, diseño ergonómico del puesto de trabajo.
PSICOSOCIALES		
Trabajo bajo presión	Acumulación de trabajo	Programas para el manejo del estrés, Planeación y reorganización del trabajo, automatización de procesos y distribución de trabajo.
Conflictos interpersonales	Desacuerdo entre compañeros o problemas personales.	Propiciar el trabajo en equipo y la comunicación asertiva
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Andrés Carmona		

8.8.5. Mecánico

 Dimapro LTDA. Diseño y Manufactura de Productos	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	CÓDIGO:	APROBADO POR:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:			
	ESPECIFICACIÓN DE CARGO	MDC-					
		VERSIÓN:		No. REVISIÓN			
		0.1					
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
DENOMINACIÓN DEL CARGO		MECÁNICO					
CARGO SUPERIOR INMEDIATO		SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN E INYECCIÓN					
DEPENDENCIA		PRODUCCIÓN					
CARGOS SUPERVISADOS		NINGUNO					
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO							
Realizar actividades relacionadas con la metalmecánica, instalación y montaje en metalmecánica de acuerdo a las instrucciones recibidas de sus superiores. Evaluar, programar y ejecutar las labores de elaboración, reparación y mantenimiento metalmecánico.							
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES Y FINALIDADES							
3.1. Cumplir con el reglamento interno del trabajo y la política de Higiene, riesgos y Seguridad Industrial.							
3.2. Elaborar piezas mecánicas							
3.3. Elaborar moldes de inyección							
3.4. Elaborar repuestos de piezas mecánicas y de moldes de inyección							
3.5. Realizar mantenimiento a moldes de inyección							
3.6. Realizar pruebas de funcionamiento de los moldes.							
3.7. Aplicar conocimientos de técnicas de fabricación y tratamiento de materiales.							
3.8. Mantener el área de trabajo en completo orden y aseo.							
4. RELACIONES DE TRABAJO							
4.1. INTERNAS							
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA
Gerente General	Para recepción de planos y diseños de piezas y moldes. Para pruebas de calidad de moldes y piezas.			X		X	
Supervisor de inyección	Programación de moldes, mantenimiento de moldes.		X			X	

4.2. EXTERNAS							
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA
No aplica.							
5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES							
5.1. HABILIDADES Y DESTREZAS							
GENERALES		ESPECÍFICAS					
Comunicación Efectiva		Manejo de máquinas metalmecánicas					
Orientación a Resultados		Manejo de torno y fresadora					
Trabajo en Equipo							
Sentido de Logro							
Creatividad							
5.2. ATRIBUCIONES Y DECISIONES							
AUTÓNOMAS		CONSULTADAS CON SUPERIOR Y/O COMPARTIDAS					
No aplica		Todas las decisiones se deben consultar con su superior inmediato.					
6. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS							
EDUCACIÓN	Título técnico o tecnólogo en mecánica o en torno y fresadora						
EXPERIENCIA	Mínimo un (1) año en cargos relacionados con mecánica o metalmecánica						
CONOCIMIENTOS	Metalmecánica, manejo de maquinaria de torno y fresadora, normas de trabajo, medidas de prevención y protección, normas de seguridad. Certificados en el SENA.						
COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	Trabajo en equipo, enfoque en el cliente, mejoramiento continuo.					
	DEL CARGO	Manejo de herramientas, interpretación de dibujos y planos técnicos, organización del trabajo, concentración y cumplimiento de normas de seguridad.					
	INDIVIDUALES	Compromiso con los resultados, comunicación asertiva y liderazgo.					
	INFORMÁTICAS	No Aplica					
7. RIESGOS MÁS COMUNES							
RIESGOS	FUENTES			MEDIDAS DE CONTROL			
FÍSICOS							
Ventilación insuficiente	Ausencia de ventilador o aire acondicionado			Adquisición e instalación de un aire acondicionado			
Ruido	Maquinaria en el área de producción			Uso de elementos de protección auditiva			
DE SEGURIDAD							
Lesiones, cortes, traumas o caídas.	Máquinas y herramientas.			Capacitación uso apropiado de las herramientas, señalización y autocuidado.			

Sobreesfuerzos	Posturas inadecuadas	Pausas activas y posición con el punto de trabajo.
Posiciones repetitivas	Funciones de trabajo en área de producción	Pausas activas, diseño ergonómico del puesto de trabajo.
PSICOSOCIALES		
Trabajo bajo presión	Acumulación de trabajo	Programas para el manejo del estrés, Planeación y reorganización del trabajo, automatización de procesos y distribución de trabajo.
Conflictos interpersonales	Desacuerdo entre compañeros o problemas personales.	Propiciar el trabajo en equipo y la comunicación asertiva
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Andrés Carmona		

8.8.6. Operario de inyección

 Dimapro LTDA. Diseño y Manufactura de Productos	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	CÓDIGO:	APROBADO POR:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:			
	ESPECIFICACIÓN DE CARGO	MDC-					
		VERSIÓN:		No. REVISIÓN			
		0.1					
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
DENOMINACIÓN DEL CARGO		OPERARIO DE INYECCIÓN					
CARGO SUPERIOR INMEDIATO		SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN E INYECCIÓN					
DEPENDENCIA		PRODUCCIÓN					
CARGOS SUPERVISADOS		NINGUNO					
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO							
Operar maquina inyectora de plástico, garantizando el buen funcionamiento de la producción y la calidad del producto.							
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES Y FINALIDADES							
3.1. Cumplir con el reglamento interno del trabajo y la política de Higiene y Seguridad Industrial.							
3.2. Operar maquina inyectora de plástico, garantizando el buen funcionamiento de la producción y la calidad del producto.							
3.3. Cumplir con la producción en el tiempo estimado de la programación							
3.4. Revisar el aceite de la maquina inyectora							
3.5. Brindar información sobre la estadística y la cantidad total de la producción							
3.6. Empacar los productos elaborados							
3.7. Aplicar normas de prevención de riesgos, de higiene y seguridad industrial.							
3.8. Mantener el área de trabajo en completo orden y aseo.							
3.9. Participar en la construcción, desarrollo y mejoramiento de estándares de diseño y mejoramiento de eficacia de procesos.							
4. RELACIONES DE TRABAJO							
4.1. INTERNAS							
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA
Coordinador Administrativo	Para permisos laborales, cambios en los turnos de trabajo		X		X		
Supervisor de inyección	Para inducción de producción para cada molde, para socialización de estadísticas de			X			X

	producción, para verificación de calidad de los productos, para coordinar empaque del producto y logística de despacho						
4.2. EXTERNAS							
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA
No aplica.							
5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES							
5.1. HABILIDADES Y DESTREZAS							
GENERALES		ESPECÍFICAS					
Comunicación Efectiva		Manejo de máquinas de inyección					
Orientación a Resultados							
Trabajo en Equipo							
Sentido de Logro							
Creatividad							
5.2. ATRIBUCIONES Y DECISIONES							
AUTÓNOMAS		CONSULTADAS CON SUPERIOR Y/O COMPARTIDAS					
No aplica		Todas las decisiones se deben consultar con su superior inmediato.					
6. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS							
EDUCACIÓN	Bachiller						
EXPERIENCIA	Mínimo seis (6) meses en cargos relacionados con manejo de máquina de producción en empresas industriales						
CONOCIMIENTOS	Manejo de maquinaria de inyección, normas de trabajo, medidas de prevención y protección, normas de seguridad.						
COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES		Trabajo en equipo, enfoque en el cliente, mejoramiento continuo.				
	DEL CARGO		Manejo de maquinaria industrial de inyección, manejo de herramientas, organización del trabajo, concentración y cumplimiento de normas de seguridad.				
	INDIVIDUALES		Compromiso con los resultados, comunicación asertiva y liderazgo.				
	INFORMÁTICAS		No Aplica				
7. RIESGOS MÁS COMUNES							
RIESGOS	FUENTES			MEDIDAS DE CONTROL			
FÍSICOS							
Ventilación insuficiente	Ausencia de ventilador o aire acondicionado			Adquisición e instalación de un aire acondicionado			
Ruido	Maquinaria en el área de producción			Uso de elementos de protección auditiva			
DE SEGURIDAD							

Lesiones, cortes, traumas o caídas.	Máquinas y herramientas.	Capacitación uso apropiado de las herramientas, señalización y autocuidado.
Sobreesfuerzos	Posturas inadecuadas	Pausas activas y posición con el punto de trabajo.
Posiciones repetitivas	Funciones de trabajo en área de producción	Pausas activas, diseño ergonómico del puesto de trabajo.
PSICOSOCIALES		
Trabajo bajo presión	Acumulación de trabajo	Programas para el manejo del estrés, Planeación y reorganización del trabajo, automatización de procesos y distribución de trabajo.
Conflictos interpersonales	Desacuerdo entre compañeros o problemas personales.	Propiciar el trabajo en equipo y la comunicación asertiva
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Andrés Carmona		

9. CONCLUSIONES

Por medio de la entrevista realizada, la información compartida y el diagnóstico elaborado se presentan las siguientes conclusiones para DIMAPRO LTDA.:

La empresa, con anterioridad ha definido la misión, visión y sus políticas, estas se pueden observar en su página web, sin embargo, gran parte de los empleados no las conoce y en consecuencia ellos no visualizan cuál es el alcance de sus labores respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales que año tras año la gerencia realiza mediante la planeación estratégica.

Al efectuar la entrevista con el Coordinador Administrativo y Comercial y realizar la revisión documental se realizó la descripción de la matriz FODA, que permitió identificar que la empresa cuenta con diferentes recursos a su favor, como las instalaciones adecuadas, maquinaria actual con sistemas de seguridad para la prevención de accidentes, las herramientas necesarias y el personal capacitado, además de vasta experiencia en el mercado de la inyección de plásticos, y un portafolio de productos y servicios amplio para aumentar la cantidad de clientes. Sin embargo, se estableció que prevalecen debilidades que han generado riesgos de alto impacto para la organización por no realizar la documentación de todos sus procesos.

Al momento de efectuar el diagnóstico de la organización mediante la lista de chequeo basada en la norma ISO 9001:2015, se analiza que la organización nunca había realizado un acercamiento a la implementación de un sistema de gestión de calidad por tanto tampoco han consultado esta norma, lo que lleva a deducir que se infringen algunos ítems de los capítulos del 4 al 8 abordados.

La organización carecía de un mapa de procesos que le permitiera describir y analizar cuáles son los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que conforman su estructura organizacional, por tal motivo, se procedió a diseñar el mapa de procesos, precisando nueve (9) procesos que luego fueron caracterizados uno por

uno en una matriz de descripción de procesos, que proporcionó el objetivo, el alcance, el responsable, el proveedor, las entradas, las actividades, las salidas, los clientes/áreas, los documentos y los indicadores que constituyen cada proceso.

La organización también carecía de un manual de funciones y descripción de cargos que definiera las funciones de cada cargo, las responsabilidades, el perfil de cada cargo y los demás ítems correspondientes a este manual. Por tal motivo, se procedió a diseñar las descripciones de los seis (6) cargos que están directamente relacionados con la operación o producción de la empresa. El manual de funciones permite definir la misión de cada cargo de trabajo frente a los objetivos de la organización, las funciones principales y finalidades, las relaciones de trabajo, las habilidades y destrezas, las atribuciones y decisiones y, el perfil ocupacional y competencias requeridas. Con lo anterior se obtiene una herramienta que soportará y agilizará los procesos de selección de personal, la adaptación del nuevo personal a sus funciones correspondientes, la evaluación de su desempeño y determinar las capacitaciones necesarias para su desarrollo.

Con la intención de incluir la perspectiva basada en riesgos que propone la norma ISO 9001:2015, en el manual de funciones se describieron los principales riesgos que puede afrontar cada cargo, sus posibles fuentes y las medidas de control a tomar, haciendo participe a la empresa con el compromiso tener muy presente la gestión de los riesgos, y obtener información vital para elaborar la matriz de riesgos corporativos.

El diseño e implementación de cada una de las herramientas definidas en los objetivos específicos del presente trabajo permitió a DIMAPRO LTDA. entender la importancia de implementar un sistema de gestión por procesos como insumo inicial de un sistema de gestión de la calidad para la empresa, con el fin de estandarizar sus operaciones, garantizar el cumplimiento de sus objetivos, vincular al personal idóneo, satisfacer a sus clientes y aumentar las oportunidades de acceso a nuevos mercados a partir de su deseo de crecimiento.

10. RECOMENDACIONES

A través del seguimiento realizado a la empresa DIMAPRO LTDA. a la hora de realizar la descripción de la información pertinente para el presente trabajo, se recomienda:

Poner en marcha, lo antes posible todas las actividades que permitan implementar el sistema de gestión de la calidad dentro de la organización y que se convierta en un proceso de mejora continua para que puedan fortalecerse y ser competitivos en el mercado. Por tal motivo, se recomienda utilizar como insumo el diagnóstico realizado en el presente trabajo, el cual permite evidenciar puntos claves en los que es de vital importancia que la gerencia se enfoque, como por ejemplo, el liderazgo en las estrategias de planeación, la búsqueda y análisis de clientes prospectos y definir el alcance del sistema de calidad, entre otros.

Se recomienda que respecto a los colaboradores se defina un cronograma de capacitación y socialización del sistema de gestión de la calidad que se está diseñando, como parte del proceso de implementación de la gestión por procesos, dado que ellos son parte vital de la organización y deben ser incluidos como parte activa de la misma.

Para continuar con el sistema de gestión por procesos que se inició en este trabajo de grado, se recomienda realizar la documentación de todos los procedimientos posibles pertinentes a la parte operativa de la organización, con el objetivo de estandarizar los procesos que permitan optimizar los recursos y a su vez mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos.

Teniendo en cuenta que las oportunidades y amenazas del entorno externo de la organización, son dinámicas y a su vez éstas estimulan un continuo cambio, es

apropiado que toda la documentación relacionada con el sistema de gestión por procesos diseñado en el presente trabajo, se actualice de manera continua.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde San Miguel, P. (2007). *Calidad*. Madrid – España: Thomson Editores Spain.
- Arámbula Flórez, I. (2006). *Ingeniería Organizacional: Políticas-Estrategias-Normas-Procesos-Procedimientos-Métodos*. Editorial Panamericana.
- Bravo Carrasco, J. (2008). *Gestión De Procesos (Con Responsabilidad Social)*. Santiago De Chile: Editorial Evolución S.A.
- Chavarro, J. E. (2011). *Código De Comercio. Comentarios, Concordancias, Doctrina Y Jurisprudencia*. Bogotá D.C: Nueva Legislación Ltda.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración De Recursos Humanos. Colombia*. Colombia: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Colonia, A. (24 De 01 De 2018). Entrevista Coordinador Administrativo Y Comercial De La Empresa DIMAPRO LTDA. (J. Carmona, Entrevistador)
- Decreto 3743. (1950). Bogotá D.C, República De Colombia.
- Decreto 624 . (1989). *Estatuto Tributario De Los Impuestos Administrados Por La Dirección General De Impuestos Nacionales*. Bogotá D. C, Republica De Colombia.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad Y Competitividad. La Salida De La Crisis*. Madrid: Ediciones Díaz De Santos S.A.
- Dessler, G. (2001). *Administración De Personal*. México: Pearson Educación.
- Dimapro. (06 De 03 De 2018). *DIMAPRO LTDA*. Obtenido De [Http://Www.Dimapro.Co/Paginas/Dimapro-Ltda-Cali-Maquila-Plasticos-Metalmecanica-Moldes](http://www.dimapro.co/Paginas/Dimapro-Ltda-Cali-Maquila-Plasticos-Metalmecanica-Moldes)
- García Echevarría, S., & Castaño, R. (2005). *La Gestión Integral De Recursos Humanos*. Alcalá De Henares: Instituto De Dirección Y Organización De Empresas (Idoe).
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & Gonzáles Campo, C. (2011). *Los Macro-Procesos: Un Nuevo Enfoque Al Estudio De La Gestión Humano*. Santiago De Cali: Universidad Del Valle.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad Y Productividad. 4 Ed*. México: Mc Graw Hill.

- Gutiérrez, M. (1998). *Administrar Para La Calidad: Conceptos Administrativos De Control Total De Calidad*. México D.F: Grupo Noriega Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología De La Investigación. 3 Ed. .* México: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Ishikawa, K. (1995). *¿Qué Es El Control De La Calidad? La Modalidad Japonesa. .* Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Ley 1295. (1994). *Determina La Organización Y Administración Del Sistema General De Riesgos Profesionales*. Bogotá D. C, República De Colombia.
- Ley 1581. (2012). *Disposiciones Generales Para La Protección De Datos Personales*. Bogotá D. C.: Congresode La República.
- Ley 1762. (2015). *Por Medio De La Cual Se Adoptan Instrumentos Para Prevenir, Controlar Y Sancionar El Contrabando, El Lavado De Activos Y La Evasión Fiscal*. Bogotá D.C: Congreso De La República, .
- Ley 23. (1973). *Código De Recursos Naturales Y Protección Al Medio Ambiente Y Se Dictan Otras Disposiciones*. Bogotá D. C, República De Colombia.
- Ley 388 . (1997). Bogotá D. C., República De Colombia.
- Ley 48 . (1983). *Criterios Generales Para Regular El Comercio Exterior*. Bogotá D.C: Congreso De La Republica.
- Ley 599. (2000). *Código Penal*. Bogotá D.C: Congreso De La Republica.
- Ley 863. (2003.). *Normas Tributarias Aduaneras Fiscales Y De Control*. Bogotá D.C.: Congreso De La Republica.
- Ley 9 . (1979). *Por La Cual Se Dictan Medidas Sanitarias*. Bogotá D.C.
- Mariño Navarrete, H. (2002). *Calidad. Lecciones Aprendidas*. Alfaomega Colombiana S.A.
- Méndez, C. E. (2012). *Metodología Diseño Y Desarrollo Del Proceso De Investigaciones Con Énfasis En Ciencias Empresariales*. México: Limusa.
- Nava Carbellido, V. M. (2005). *¿Qué Es La Calidad? Conceptos, Gurús Y Modelos Fundamentales*. México: Limusa.

- NTC-ISO 9001. (2008). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Sistema De Gestión De La Calidad: Requisitos. 4 Ed.*, 6. Bogotá.
- NTC-ISO 9000. (2005). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000*;. Obtenido De Sistema De Gestión De La Calidad: Fundamentos Y Vocabulario: Http://Www.Ceicmo.Com/Resources/Documents/Ntc_Iso_9000-2005.Pdf
- Pérez Fernández De Velasco, J. A. (2004). *Gestión Por Procesos*. Obtenido De Cómo Utilizar ISO 9001:2000 Para Mejorar La Gestión De La Organización: <Https://Gestiondecalidadmpn.Files.Wordpress.Com/2012/02/01-Pc3a9rez-Gestic3b3n-Por-Procesos-Cc3b3mo-Utilizar-Iso-9001-2000-Para-Mejorar-La-Gestic3b3n-De-La-Organiz.Pdf>
- Pérez Fernández De Velasco, J. A. (2004). *Gestión Por Procesos. Cómo Utilizar ISO 9001:2000 Para Mejorar La Gestión De La Organización*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Pérez Pérez, J. C. (2005). *Gestión De Calidad En La Organización Y Dirección De Centros Escolares*. España : Editor Ministerio De Educación Y Ciencia.
- Render, B. & Heizer, J. (2007). *Administración de la producción*. México D. F.: Pearson Educación.
- Roldán González, L. (2013). *10 Pasos Para Aumentar Su Rentabilidad: Ds-3 Un Método Simple Y Práctico De Optimización De Procesos Para Empresas De Productos, Comercio Y Servicios*. Ediciones Díaz De Santo.
- Sangüesa Sánchez, M., Mateo Dueñas, R., & Ilzarbe Izquierdo, L. (2006). *Teoría Y Práctica De La Calidad*. España: Editorial Paraninfo.
- Selltiz, C. (1976). *Método De Investigación En Las Relaciones Sociales*. Madrid : Rialp S.A.
- Sosa Pulido, D. (2000). *Conceptos Y Herramientas Para La Mejora Continua*. México D.F: Grupo Noriega Editores De Colombia.
- Unsimege. (S.F.). *Sistema De Mejor Gestión. Guía Básica Para Documentar Caracterización De Procesos*. Obtenido De Universidad Nacional De Colombia: Ftp://Ftp.Camara.Gov.Co/Meci_Calidad/Camara%20de%20representantes/4.%20documentos%20entregados/Guia%20basica%20para%20documentar%20caracterizacion%20de%20procesos.Pdf

Vargas Quiñones, M., & Aldana De Vega, L. (2007). *Calidad Y Servicio. Conceptos Y Herramientas*. . Bogotá: Editor Universidad De La Sabana.

Werther, W., & Keith, D. (1982). *Administración De Personal Y Recursos Humanos*. México D. F: Mc Graw Hill.

12. ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO GUÍA ENTREVISTA PARA LA EMPRESA DIMAPRO LTDA.



Facultad de Ciencia de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas

Trabajo de Grado: "Diseño de gestión por procesos que incluye mapa de procesos, matrices de caracterización y manual de descripción de cargos para la empresa DIMAPRO LTDA"
Guía de Entrevista área de Procesos, Caracterización y Procedimientos

FICHA DE RESUMEN

La guía de entrevista se encuentra compuesta por **cinco (5) apartados** o temas que se abordan para un total de 17 preguntas, se estima que tiene un tiempo de aplicación de 60 minutos aproximadamente. A continuación se describen cada uno de los apartados de la guía de entrevista.

Introducción: El objetivo esta enfocado en presentar al entrevistador y brindar información respecto al proyecto de trabajo de grado y la importancia del mismo.

1. Identificación del Entrevistado y Caracterización del Cargo que desempeña: El objetivo esta enfocado en caracterizar a la persona a quien se le hará la entrevista, al igual que su cargo y sus principales funciones dentro del área como la importancia dentro de la misma. Se comprende de 6 preguntas.

2. Caracterización de la empresa e información de diagnostico actual: El objetivo esta enfocado en conocer las principales características de la empresa y establecer un diagnostico actual de como están funcionando sus procesos. Se comprende de 3 preguntas.

3. Identificación de los procesos de la empresa: Tiene por objetivo identificar y caracterizar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la empresa. Consta de 3 preguntas.

4. Caracterización de los procesos identificados de la empresa: Tiene por objetivo identificar y caracterizar las actividades que comprenden cada uno de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la empresa. Consta de 3 preguntas.

5. Identificación y descripción de los cargos de la empresa: Tiene por objetivo identificar y describir cada uno de los componentes que hacen parte del manual de descripción de cargos que se comprenden en los procesos misionales de la empresa. Consta de 2 preguntas.



Facultad de Ciencia de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas

Trabajo de Grado: "Diseño de gestión por procesos que incluye mapa de procesos, matrices de caracterización y manual de descripción de cargos para la empresa DIMAPRO LTDA"

Guía de Entrevista área de Procesos, Caracterización y Procedimientos

Guía Entrevista – empresa DIMAPRO LTDA

Introducción: El proyecto de trabajo de Grado "Diseño de gestión por procesos que incluye mapa de procesos, matrices de caracterización y manual de descripción de cargos para la empresa DIMAPRO LTDA" consiste en documentar los procesos misionales para establecer una estructura formal de operación para la empresa y pueda mirar hacia el futuro con la implementación de un sistema de gestión de calidad; este instrumento tiene como objetivo recolectar la información que permita diseñar la gestión por procesos de la misma, que estará estructurada con los componentes de mapa de procesos, caracterización de los procesos y el manual de descripción de cargos. Se espera recolectar información acerca de los procesos que se desarrollan actualmente para establecer un diagnóstico y brindar recomendaciones en pro de mejorar los mismos.

Nombre del Entrevistador

Fecha de Realización de la Entrevista

D	M	A
---	---	---

Hora Inicio

	Am	Pm
--	----	----

Hora Finalización

	Am	Pm
--	----	----

1. Identificación del Entrevistado

1.1. Nombre de la Organización

1.2. Nombre del Entrevistado

1.3. Formación Profesional

1.4. Cargo que Desempeña

1.5. Antigüedad en la empresa y en el cargo

1.6. Funciones Desempeñadas

Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Posgrado	
Título:					

2. Caracterización de la Empresa e información de diagnóstico actual

2.1 Planeación estratégica de la Organización (Se solicita al entrevistado que describa los siguientes aspectos de la organización).

Historia:	
Objetivos:	
Misión:	
Visión:	
Políticas:	

2.2 ¿Cual es la clasificación jerárquica de la empresa? ¿Cuales son los medios de comunicación entre las áreas existentes? (de ser posible solicitar el organigrama o mencione la división funcional de la empresa).

2.3 ¿Cuales son los antecedentes y problemas que ha tenido la empresa desde su constitución?

3. Identificación de los procesos de la empresa

3.1 ¿Cuáles son los procesos estratégicos que implementa actualmente la empresa? (se le explica al entrevistado el concepto de proceso estratégico).

Trabajo de Grado: "Diseño de gestión por procesos que incluye mapa de procesos, matrices de caracterización y manual de descripción de cargos para la empresa dimapro ltda"

2



3.2 ¿Cuáles son los procesos misionales que implementa actualmente la empresa? (se le explica al entrevistado el concepto de proceso misional).

3.3 ¿Cuáles son los procesos de apoyo que implementa actualmente la empresa? (se le explica al entrevistado el concepto de proceso de apoyo).

4. Caracterización de los procesos identificados de la empresa

4.1 Para cada uno los procesos estratégicos identificados en el punto 3.1, mencionar: ¿Quién es el responsable, cual es el objetivo y cual es el alcance del proceso? ¿Cuáles son las actividades que comprende el proceso? ¿Cuáles son proveedores, las entradas, las salidas y los clientes de las actividades que comprenden el proceso? (se le explica al entrevistado cada uno de los ítems que contiene la caracterización de procesos contenidos dentro de la matriz). Ver Anexo 3.

4.2 Para cada uno los procesos misionales identificados en el punto 3.2, mencionar: ¿Quién es el responsable, cual es el objetivo y cual es el alcance del proceso? ¿Cuáles son las actividades que comprende el proceso? ¿Cuáles son proveedores, las entradas, las salidas y los clientes de las actividades que comprenden el proceso? (se le explica al entrevistado cada uno de los ítems que contiene la caracterización de procesos contenidos dentro de la matriz). Ver Anexo 3.

4.3 Para cada uno los procesos de apoyo identificados en el punto 3.3, mencionar: ¿Quién es el responsable, cual es el objetivo y cual es el alcance del proceso? ¿Cuáles son las actividades que comprende el proceso? ¿Cuáles son proveedores, las entradas, las salidas y los clientes de las actividades que comprenden el proceso? (se le explica al entrevistado cada uno de los ítems que contiene la caracterización de procesos contenidos dentro de la matriz). Ver Anexo 3.

5. Identificación y descripción de los cargos de la empresa

5.1 Cuales son los cargos que desempeñan las personas dentro del desarrollo de las actividades que comprenden cada uno de los procesos misionales de la empresa? (se explica al entrevistado el concepto de descripción de cargos).

5.2 Para cada uno los cargos identificados en el punto 5.1, mencionar: ¿Cuál es la identificación del cargo? ¿Cual es el propósito principal del cargo? ¿Describa las funciones principales y sus finalidades? ¿Cuáles son las relaciones que se desarrollan dentro del trabajo, externas o internas, con qué área tiene relación, que tipo de relación es, cual es su finalidad y su frecuencia? ¿Cuáles son las competencias comportamentales generales y específicas? ¿Cuál es el nivel de autonomía que tiene el cargo frente a la toma de decisiones de forma autónoma o consultadas/compartidas? ¿Cuál es el perfil ocupacional y competencias del cargo? ¿Cuáles son los riesgos más comunes a los que está expuesto el cargo? (se le explica al entrevistado cada uno de los ítems que contiene el manual de descripción de cargos). Ver Anexo 4.

ANEXO 2. LISTA DE CHEQUEO DIAGNÓSTICO BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA DIMAPRO LTDA.

ÍTEM ISO	REQUISITO	CUMPLE				TOTAL %	OBSERVACIONES
		NA	0%	50%	100%		
		NA	NO	PAR	SI		
CAPÍTULO 4: CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN							25%
4.1.	COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO	0	2	0	0	0%	
4.1.1	La organización determina cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y dirección estratégica, y que afecta a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de calidad (SGC).		X			0%	Se conocen y comunican las cuestiones externas e internas, pero no se formalizan a través de documentos como una matriz FODA para visualizarlas.
4.1.2	Realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.		X			0%	Al no registrar las cuestiones internas y externas, no se realizan controles pertinentes y constantes.
4.2.	COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	0	0	2	0	50%	
4.2.1	Conoce cuáles son las partes interesadas y los requisitos que le son pertinentes al SGC.			X		50%	Se conocen los clientes y sus intereses, y proveedores pero no las demás partes interesadas. No se evidencia documentación con el listado de requerimientos de estas partes.
4.2.2	Se realiza seguimiento y revisión a la información sobre las partes interesadas y sus requisitos pertinentes.			X		50%	Fuera de los clientes, no hay un seguimiento de los requisitos de las partes interesadas.
4.3.	DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	0	1	0	1	50%	
4.3.1	Se tiene claro cuál es el alcance de su SGC, delimitando los productos y servicios aplicables.				X	100%	Pero desea explorar nuevos productos
4.3.2	El alcance del SGC está disponible y documentado.		X			0%	No definido.
4.4.	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS	0	3	0	0	0%	
4.4.1	Haber implementado un SGC que identifique los procesos y su interacción según los requisitos de la norma.		X			0%	No definido.
4.4.1	Se han establecido las entradas, salidas, secuencia, indicadores, responsabilidades, recursos, riesgos y mecanismos de control de los procesos.		X			0%	No definido.
4.4.2	Conservar la información documentada para apoyar la operación de sus procesos según lo planificado.		X			0%	La organización no ha documentado la información que tiene para la realización del mapa de procesos y la caracterización de cada uno de ellos.
CAPÍTULO 5: LIDERAZGO							30%
5.1.	LIDERAZGO Y COMPROMISO La alta dirección de la empresa:	0	8	3	0	14%	

5.1.1	Generalidades	0	8	2	0	10%	
5.1.1.1	Asume el liderazgo y la responsabilidad con relación a la eficacia del SGC.		X			0%	No definido.
5.1.1.2	Asegura el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, compatibles con el contexto y la estrategia.		X			0%	No definido.
5.1.1.3	Asegura la integración de los requisitos del SGC en los procesos de negocio de la organización.		X			0%	No definido.
5.1.1.4	Promueve el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.		X			0%	No definido.
5.1.1.5	Asegura los recursos necesarios para el SGC.		X			0%	No definido.
5.1.1.6	Comunica la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema.		X			0%	No definido.
5.1.1.7	Identifica los riesgos y oportunidades que afectan la conformidad de sus productos y servicios.		X			0%	No definido.
5.1.1.8	Se compromete con la dirección y apoyo al personal, para contribuir a la eficacia del SGC.		X			0%	No definido.
5.1.1.9	Promueve la mejora.			X		50%	Ya hay dotación de uniforme, dotan botas industriales, todo el personal tiene un contrato escrito
5.1.1.10	Apoya otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.			X		50%	El coordinador administrativo toma decisiones de contratación y compras inferiores a un millón. El supervisor toma decisiones sobre cambio de moldes y programación de la producción
5.1.2	Enfoque al Cliente	0	0	1	0	50%	
5.1.2.1	Comprende y aplica los requisitos del cliente, buscando aumentar su satisfacción.			X		50%	No se aceptan pedidos pequeños, ni uso de material recuperado y tampoco pedidos de productos que tengan marca registrada o ilegales.
5.2.	POLÍTICA	0	2	0	0	0%	
5.2.1	Se ha establecido e implementado una política y objetivos de calidad acordes al contexto y estrategia organizacionales.		X			0%	No definido.
5.2.2	La política de calidad está disponible y se comunica a las partes interesadas asegurando su comprensión.		X			0%	No definido.
5.3.	ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN	0	0	1	1	75%	
5.3.1	Se asegura la asignación de responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes.				X	100%	La organización tiene organigrama
5.3.2	Se asegura que los procesos proporcionen las salidas previstas, se conozca el desempeño, se generen acciones de mejora y se promueva el enfoque al cliente.			X		50%	Los cargos y responsabilidades están definidos, pero no están documentados
CAPÍTULO 6: PLANIFICACIÓN							17%
6.1.	ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES	0	0	2	0	50%	

6.1.1	Se han considerado los riesgos y oportunidades que afecten el desarrollo de los resultados previstos.			X		50%	Se identifican riesgos basados en experiencias anteriores y en contextos como la variación del dólar, pero no están documentados en matrices de fácil análisis para la toma de decisiones y la oportuna intervención para evitar pérdida de recursos.
6.1.2	Planifica las acciones para abordar los riesgos y oportunidades en los procesos y la forma de evaluarlas.			X		50%	
6.2.	OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	0	3	0	0	0%	
6.2.1	Determina los objetivos de calidad para las funciones y niveles con los procesos correspondientes con información documentada.		X			0%	No definido.
6.2.1	Los objetivos de calidad son coherentes con la política de la calidad y pertinentes con la satisfacción del cliente, teniendo presente los requisitos aplicables.		X			0%	No definido.
6.2.2	Se ha planificado la ejecución de los objetivos, identificando las actividades, recursos, responsable y tiempos para su logro.		X			0%	No definido.
6.3.	PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS	0	1	0	0	0%	
6.3.1	Los cambios en el sistema se llevan a cabo de forma planificada.		X			0%	La organización no registra ni planea cambios en documentos
CAPÍTULO 7: SOPORTE							21%
7.1.	RECURSOS	0	2	2	3	57%	
7.1.1	La organización proporciona los recursos para el desarrollo del SGC, identificando lo que necesita obtener de sus proveedores externos.		X			0%	La organización no cuenta con un SGC definido, sin embargo, está interesada en implementarlo en el corto plazo.
7.1.2	Se define y proporciona el personal necesario e idóneo para la implementación del sistema.			X		50%	El personal seleccionado y contratado debe contar con algunos requisitos para el cumplimiento de sus funciones, sin embargo, no hay un proceso documentado y estandarizado para la contratación del personal.
7.1.3	Se cuenta con la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y la conformidad de sus productos y servicios. (Espacio de trabajo, equipos hardware y software, recursos de transporte, y tecnologías de la información y comunicación)				X	100%	La organización cuenta con espacios de trabajo definidos (planta física) y con maquinaria y herramienta especializada para la producción de los productos en plástico y la fabricación y mantenimiento de moldes en las líneas que ofertan.
7.1.4	Establece y conserva un ambiente de trabajo adecuado, considerando factores sociales, humanos y físicos, de acuerdo a su operación.				X	100%	Cada equipo y maquina tiene fichas técnicas y de seguridad.
7.1.5	Realiza mediciones para asegurar la conformidad de los productos y servicios entregados.				X	100%	Los clientes exigen que los productos y servicios entregados funcionen correctamente para lo que deben hacer pruebas y entregar documentos referentes.
7.1.5	Posee equipos de medición para identificar la trazabilidad de los resultados, asegurando que se encuentren calibrados bajo estándares externos o con patrones propios y documentados.		X			0%	La organización garantiza que los equipos funcionan correctamente y los que requieren mediciones y calibraciones especializadas cumplen con el requisito sin embargo no hay un registro documentado.

7.1.6	La organización consolida sus conocimientos adquiridos para la operación de sus procesos y está al tanto de las tendencias cambiantes, buscando las actualizaciones necesarias.			X		50%	ha habido actualizaciones de máquinas (compra de servomotor)
7.2.	COMPETENCIA	0	0	1	1	50%	
7.2.1	Determina las competencias requeridas en las personas que influyen con su trabajo en el desempeño del sistema.			X		50%	Las funciones que debe cumplir cada colaborador tiene unos requerimientos específicos, sin embargo, no hay perfiles de cargo documentados.
7.2.2	Asegura un personal competente con la formación apropiada.			X		50%	El personal mecánico debe cumplir con programas de capacitación y entrenamiento a través de instituciones formales como el SENA (cursos de metalmecánica).
7.3.	TOMA DE CONCIENCIA	0	1	0	0	0%	
7.3.1	Concientiza al personal involucrado en el SGC sobre la política y objetivos de calidad, enfatizando en su contribución y las implicaciones al incumplir los requisitos.		X			0%	No definido.
7.4.	COMUNICACIÓN	0	1	0	0	0%	
7.4.1	Elabora un plan de comunicaciones internas y externas pertinente al SGC.		X			0%	No definido.
7.5.	INFORMACIÓN DOCUMENTADA	0	5	0	0	0%	
7.5.1	Cuenta con información documentada requerida por la Norma ISO 9001:2015		X			0%	No definido.
7.5.1	Ha registrado información documentada necesaria para la eficacia del SGC, según el contexto en el que opera.		X			0%	No definido.
7.5.2	Al crear información documentada se asegura de su elaboración sistemática para facilitar su identificación y uso.		X			0%	No definido.
7.5.3	Vela por la protección de la información documentada (confidencialidad, pérdida o deterioro).		X			0%	No definido.
7.5.3	Existe un procedimiento documentado para asegurar la distribución, acceso, recuperación y uso de la información documentada.		X			0%	No definido.
CAPÍTULO 8: OPERACIÓN							84%
8.1.	PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL	0	0	3	0	50%	
8.1.1	Se definen los controles y criterios para determinar la conformidad con los requisitos.			X		50%	No hay controles definidos, se está levantando la información para definir caracterizaciones de procesos y control operacional documentado, sin embargo, hay clientes que exigen cronogramas de trabajo y porcentaje de avance en fechas acordadas. Se debe extender a todos los proyectos y tener un archivo documentado.
8.1.2	Se conserva la información documentada necesaria para evidenciar que los procesos se realizaron según lo planeado.			X		50%	
8.1.3	Se controlan los cambios planificados y se verifican las consecuencias de los no previstos.			X		50%	
8.2.	REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	0	0	1	4	90%	

8.2.1	Se crean procesos de comunicación con los clientes entregando información de los productos y servicios.				X	100%	La empresa entrega un documento con los servicios y productos ofertados, este incluye: brochure, cotización, etc. Cuenta con una página web y sistemas de comunicación definidos.
8.2.1	Se atiende las consultas, los contratos o pedidos incluyendo cambios. Se obtiene retroalimentación de los clientes, incluyendo gestión de reclamos respecto al producto o servicio entregado.			X		50%	La organización está en constante contacto con sus clientes a través de canales definidos como encuentros en área de trabajo, llamadas telefónicas y correo electrónico. Sin embargo, no hay una documentación formal en la que se registre cada requerimiento, duda, queja o reclamo cuando la comunicación es verbal.
8.2.2	Se establecen los requisitos legales y reglamentarios aplicables, asegurando el cumplimiento de las declaraciones ofrecidas en los productos y servicios.				X	100%	
8.2.3	Asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer. Revisión de los requisitos especificados por el cliente, no establecidos pero necesarios, especificados por la organización, legales y reglamentarios, y las diferencias existentes entre lo contratado y lo expresado previamente.				X	100%	
8.2.4	Asegura que la información documentada pertinente sea modificada cuando los requisitos para los productos y servicios sean modificados, y las personas involucradas sean notificadas.				X	100%	
8.3.	DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS La organización debe considerar:	0	0	3	12	90%	
8.3.1	Implementar un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la provisión de productos y servicios.			X		50%	Sacan diseños de moldes nuevos según las tendencias del mercado.
8.3.2	La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo.				X	100%	El que hacer de la empresa requiere que cada servicio y producto ofertado y entregado cumpla con requisitos de duración, complejidad, revisión de diseño, fechas establecidas, participación activa de proveedores y clientes su respectiva etapa; garantizando la satisfacción de los requerimientos del cliente.
8.3.2	Las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables.				X	100%	
8.3.2	Las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo.				X	100%	Existe información y/o pedidos que no son debidamente documentados y que sería importante estandarizar para tener información importante que aportaría en la toma de decisiones y mejora de procesos.
8.3.2	Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo.				X	100%	

8.3.2	Las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios.				X	100%	
8.3.2	La necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo.				X	100%	
8.3.2	La necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo.				X	100%	
8.3.2	Los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios partes interesadas pertinentes.				X	100%	
8.3.2	El nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes pertinentes.				X	100%	
8.3.2	La información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.				X	100%	
8.3.3	Todos los requisitos (funcionales, de desempeño, legales y reglamentarios), así como normas y prácticas en las que se comprometió implementar el sistema.				X	100%	
8.3.4	Definir los resultados esperados y evaluar para asegurar el cumplimiento de los requisitos. Realizando validaciones en el proceso para tomar acciones sobre los problemas identificados y conservando la información documentada de esas actividades.			X		50%	Si evalúan los resultados pero no los documentan
8.3.5	Asegurar que las salidas de diseño cumplen con los criterios de aceptación.				X	100%	
8.3.6	Controlar los cambios realizados durante el diseño y desarrollo con su respectiva información documentada.			X		50%	Si controlan los cambios realizados pero no documentan la información
8.4.	CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE	0	0	1	2	83%	
8.4.1	Asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen con los requisitos y define controles al proveedor y a las salidas generadas.				X	100%	La organización asegura la adquisición de materiales e insumos de primera calidad puesto que cuenta con proveedores que cumplen con el requerimiento del cliente final.
8.4.2	Asegurar que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa los productos y servicios entregados a sus clientes.				X	100%	
8.4.3	Comunica a los proveedores externos sus requisitos para la aprobación del producto.			X		50%	
8.5.	PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO	0	0	4	3	71%	
8.5.1	Implementa la producción y provisión de servicios en condiciones controladas, identificando en información documentada las características, especificaciones y resultados a alcanzar.			X		50%	Se realiza un cronograma de actividades al ofertar cada producto y/o servicio. Pero no documentan los resultados

8.5.1	Controla el uso de recursos de medición, infraestructura adecuada, personal competente y capacidades. Implementa acciones para prevenir errores humanos y actividades de distribución y posteriores a esta.			X		50%	La organización actualmente solo usa una planilla de registro como instrumento para determinar tiempo y recursos estimados para cada pedido, pero no llevan un control documentado y tampoco está definida en documentos la caracterización de los procesos.
8.5.2	Cuenta con los medios para generar una trazabilidad del estado de las salidas del producto o servicio.				X	100%	Algunos clientes que requieren cronograma de actividades y para acta de entrega con especificaciones técnicas. No son documentos estandarizados que manejen de la misma forma con todos los clientes.
8.5.3	Vela por la protección de la propiedad de los clientes y proveedores externos suministrada para el desarrollo de la operación. Información documentada sobre las novedades presentadas en esa propiedad.			X		50%	Si se vela por la protección pero no realizan documentación alguna sobre eso.
8.5.4	Se preservan las salidas durante la producción y prestación del servicio (manipulación, control de contaminación, almacenamiento, transporte y seguridad).				X	100%	Se acuerda tiempo de garantía para cada producto o servicio ofertado y queda especificado en el contrato.
8.5.5	Se ha determinado el alcance de las actividades posteriores a la entrega teniendo en cuenta requisitos legales, efectos no deseados, vida útil, requisitos y retroalimentación del cliente.				X	100%	
8.5.6	Revisa y controla los cambios en la producción, describiéndolos en información documentada.			X		50%	En el transcurso del desarrollo de los proyectos existen modificaciones que se realizan, pero no quedan documentados.
8.6.	LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	0	0	0	1	100%	
8.6.1	Implementa disposiciones planificadas para verificar que cumplen con los criterios de aceptación para liberar el producto o servicio, conservando información documentada de cada liberación con la trazabilidad de las personas a cargo.				X	100%	La organización entrega cada proyecto con su respectiva acta de entrega, ésta debe ser firmada tanto por el cliente final como por el representante de la empresa.
8.7.	CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES	0	0	0	2	100%	
8.7.1	Se asegura de la identificación y control de las salidas no conformes, evitando su uso o entrega no intencionada.				X	100%	
8.7.2	Guardar información documentada de las no conformidades, describiéndolas, indicando acciones tomadas, concesiones obtenidas y autoridad que determina				X	100%	

ANEXO 3. FORMATO MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

LOGO DE LA EMPRESA	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	CÓDIGO:	VERSIÓN:
	TÍTULO DEL PROCESO	FECHA:	PÁG.:

RESPONSABLE	
--------------------	--

OBJETIVO	
-----------------	--

ALCANCE	
----------------	--

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entradas (Identificación-Requisitos)	ACTIVIDADES (PHVA)	Salidas (Identificación-Requisitos)	Cliente / Área

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO
DOCUMENTOS
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO

Elaborado por: Nombre: Firma:	Revisado por : Nombre: Firma:
--	--

ANEXO 4. FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y CARGOS

LOGO DE LA EMPRESA	TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO:	APROBADO POR:			FECHA DE ACTUALIZACIÓN:		
	ESPECIFICACIÓN DE CARGO	VERSIÓN:				No. REVISIÓN		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO								
DENOMINACIÓN DEL CARGO								
CARGO SUPERIOR INMEDIATO								
DEPENDENCIA								
CARGOS SUPERVISADOS								
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO								
3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES Y FINALIDADES								
4. RELACIONES DE TRABAJO								
4.1. INTERNAS								
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA			
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA	
4.2. EXTERNAS								
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA			EXIGENCIA REQUERIDA			
		BAJA	MEDIA	ALTA	BÁSICA	IMPORTANTE	CRÍTICA	
5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES								
5.1. HABILIDADES Y DESTREZAS								
GENERALES		ESPECÍFICAS						
5.2. ATRIBUCIONES Y DECISIONES								
AUTÓNOMAS		CONSULTADAS CON SUPERIOR Y/O COMPARTIDAS						
6. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS								
EDUCACIÓN								
EXPERIENCIA								
CONOCIMIENTOS								
COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES							
	DEL CARGO							
	INDIVIDUALES							
	INFORMÁTICAS							
7. RIESGOS MÁS COMUNES								
RIESGOS	FUENTES	MEDIDAS DE CONTROL						
FÍSICOS								
DE SEGURIDAD								
PSICOSOCIALES								
OTROS								
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ						