



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
BASADO EN ISO 9001:2015 PARA  
LA EMPRESA M&G GLOBAL PARA  
OBTENER LA CERTIFICACIÓN COMO  
REQUERIMIENTO PARA LA EXPORTACIÓN**

**Autores:**  
María Centeno  
C.I. V- 24.993.320

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN ISO 9001:2015**  
**PARA LA EMPRESA M&G GLOBAL PARA OBTENER LA**  
**CERTIFICACIÓN COMO REQUERIMIENTO PARA LA EXPORTACIÓN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de**  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor:**

María Centeno

C.I. 24993320

**Tutor:**

Ing. Argenis Ceballos

**San Diego, Mayo 2019**

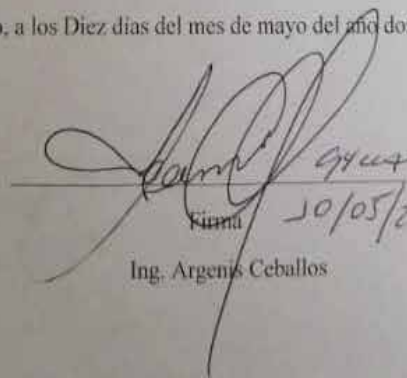


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Argenis Ceballos, portador(a) de la cédula de identidad N° V-16.241.538, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano (a) María Centeno, portador(a) de la cédula de identidad N° V-24.993.320 titulado, **"SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA M&G GLOBAL PARA OBTENER LA CERTIFICACIÓN COMO REQUERIMIENTO PARA LA EXPORTACIÓN"**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los Diez días del mes de mayo del año dos mil diecinueve.

  
Firma 10/05/2019.  
Ing. Argenis Ceballos



FI-I-023-2019-ICR

Valencia, 13 de Marzo de 2019

Ciudadano:  
Maria Centeno  
C.I: 24.993.320  
Presente.

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 01-2019 de fecha 13-03-2019 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA M&G GLOBAL PARA OBTENER LA CERTIFICACIÓN COMO REQUERIMIENTO PARA LA EXPORTACIÓN Presentado por usted como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación del Ing. Argenis Ceballos y la Ing. Alicia De Pizzella, C.I: 4.598.880 como Tutores Académicos que lo asesorarán en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,

Prof. Luis Lora  
Decano de la Facultad



c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (1).

L/lc.

## **DEDICATORIA**

*En Honor a mis Padres, Sandra Arvelo y Freddy Centeno por darme la vida, el amor,  
y la oportunidad de ser quien soy ahora.*

***María Centeno***

## **AGRADECIMIENTOS**

De Nuevo, primeramente, a mis padres, por ayudarme en todos los caminos de mi vida, por darme la oportunidad de seguir mis metas y apoyarme en cada paso, también a mi familia, que de alguna manera u otra han estado allí para mí, prestando su apoyo e incentivándome a ser mejor.

A mi Ingeniero Chicky Ng, por ser un pilar importante a lo largo de la carrera, por su compañía en todos estos años, por ayudarme en todo lo que estuviera a su alcance, apoyarme y darme motivación en los momentos en los que pensaba que era difícil seguir, por nunca dejar de pensar que podía ser la mejor y gran profesional.

A todos los profesores que influyeron de alguna manera en mi formación como futura profesional, entregando sus conocimientos con dedicación para prepararnos para las adversidades que se pueden presentar en el camino, entre ellos el Ing. José Manuel Sánchez, por guiarme a plasmar más allá de las ideas esta investigación.

A mis amigos los Ingenieros en Computación, Franibe Rodríguez, Gabriel Reyes, Johangel León, Giuseppe Micucci, Miguel Soto, Enrique Bermúdez y Andrea Alvarado, Alcides León, y a Rosmery Torres por convertirse en mi familia dentro y fuera de la universidad, por adoptarme siendo de una carrera completamente diferente y aun así darme todo su apoyo, ayuda y amistad.

A mí amiga y Colega Neilsen Cuicas por siempre apoyarme en todo lo que estuviera a su alcance, y estar al pendiente de cómo me sentía e iba en las materias a lo largo del tiempo, así como a Oswaldo Rodríguez, por brindarme más allá de sus conocimientos, su amistad.

A Christian Ojeda, por ser esa persona que llega siendo parte de una materia en la que haces equipo con alguien por casualidad y se convierte en tu compañero de carrera, de todos y cada uno de los momentos importantes, gracias por entenderme en los momentos y materias duras, por mantenerme al margen del estrés y por siempre brindarme su apoyo y ayuda incondicional sin importar el pasar del tiempo, las materias o las circunstancias, por convertirse en eso, mi amigo y mi por siempre colega.

## ÍNDICE

	PP.
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>

### CAPÍTULO

#### I EL PROBLEMA

<b>1.1 Planteamiento del Problema</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Formulación del Problema</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. Objetivos de la Investigación</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3.1 Objetivo General</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4. Justificación de la Investigación</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5 Alcance de la Investigación</b> .....	<b>6</b>

#### II MARCO TEÓRICO

<b>2.1 Antecedentes de la Investigación</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 Bases Teóricas</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2.1 Filosofías de Calidad</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2.2 Sistema de Gestión</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.3 Gestión de Calidad</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.4 Calidad basada en normas</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.5 Norma ISO 9001:2015</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3 Bases Legales</b> .....	<b>14</b>
<b>2.4 Definición de Términos</b> .....	<b>18</b>

### **III MARCO METODOLÓGICO**

<b>3.1 Nivel de la Investigación .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Tipo de Investigación. ....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 Diseño de la Investigación.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4 Población y Muestra.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4.1. Población .....</b>	<b>21</b>
<b>3.4.2. Muestra.....</b>	<b>22</b>
<b>3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5.1. Técnica .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5.2 Instrumento .....</b>	<b>24</b>
<b>3.6 Fases Metodológicas .....</b>	<b>24</b>

### **IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

<b>4.1 Fase I: Determinación de los aspectos pertinentes que afectan la capacidad para lograr los objetivos previstos de la organización tanto de manera interna como externa, asimismo los aspectos fundamentales que influyen en el diseño del sistema.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Fase II: Diseño del sistema.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3 Fase III: Evaluación Costo – Beneficio.....</b>	<b>87</b>

### **V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>98</b>

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019) .....	33
Figura 2. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019) .....	34
Figura 3. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019) .....	35
Figura 4. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019) .....	36
Figura 5. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019) .....	37
Figura 6. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019) .....	38
Figura 7. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019) .....	39

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de Cumplimiento. Elaborado por Centeno, M. (2019).....	31
Tabla 2 Costos de conocimiento. Elaborado por Centeno, M. (2019).....	88
Tabla 3 Costos de ayuda externa. Elaborado por Centeno, M. (2019) .....	88
Tabla 4 Costos de Tecnología. Elaborado por Centeno, M. (2019).....	89
Tabla 5 Costos de certificación. Elaborado por Centeno, M. (2019).....	89
Tabla 6. Inversión Total al SGC. Elaborado por Centeno, M. (2019) .....	89
Tabla 7. Comparación de Inversión- perdida Elaborado por Centeno, M. (2019).....	91



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INDUSTRIAL**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN ISO 9001:2015 PARA  
LA EMPRESA M&G GLOBAL PARA OBTENER LA CERTIFICACIÓN  
COMO REQUERIMIENTO PARA LA EXPORTACIÓN**

**Autora:** María Alejandra Centeno Arvelo

**Tutor:** Ing. Argenis Ceballos

**Fecha:** Mayo, 2019

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo la propuesta de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa M&G Global lo cual es un requerimiento para la certificación y la exportación de sus servicios, para mejorar sus procesos y así obtener productos y servicios más eficientes y eficaces, Así mismo la investigación se sitúa dentro del marco de desarrollo bajo en tipo de proyecto factible el cual define como una propuesta viable para arrojar una solución a una problemática dada bajo una propuesta, investigación y desarrollo de un modelo operativo, posee un diseño de nivel descriptivo y explicativo. De igual manera la metodología utilizada para la realización de dicho sistema es la metodología basada en los lineamientos de la norma ISO 9001:2015

**Descriptor:** Sistema de Gestión, calidad, Información documentada, clientes, servicios.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas trabajan a un ritmo acelerado debido a la alta competencia existentes en los mercados, así como a su vez se crea la necesidad de explorar nuevos mercados, ya sea dentro como fuera del país de origen, esto a su vez va de la mano con las regulaciones y/o requerimientos que sea necesarios para cumplir con el objetivo de los mercados en los que se ofrece un servicio o producto, como por ejemplo los sistemas de gestión de la calidad, los cuales están diseñados para el manejo de los procesos y procedimientos de la empresa y como estos influyen directamente en los productos o servicios que ofrecen.

Dado que muchas empresas no cuentan con dichos sistemas o no los tienen de manera actualizada, su desempeño en sus procesos se ve afectado, bajando la eficiencia, existiendo problemas de comunicación y asignación de tarea, lo que trae como consecuencia insatisfacción o hasta pérdida de los clientes.

Es preciso señalar, que en la empresa M&G Global se evidencia esta problemática, dicha empresa no cuenta con un sistema de gestión de la calidad y tiene problemas de comunicación entre los departamentos, así como una desorganización al momento de realizar las actividades ya que no llevan un registro de los procesos y sus correspondientes responsables, además de que sin la certificación correspondiente no es posible realizar exportaciones en sus servicios, por lo tanto, la empresa busca mejorar su desempeño a través del sistema de gestión de calidad, razón por la que se plantea la actual propuesta, De esta forma, el presente trabajo de investigación está compuesto de cuatro capítulos, definidos en orden a continuación;

En el **Capítulo I**, se describe la problemática planteada y las interrogantes de la investigación así mismo el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación y finalmente los alcances de la investigación.

En el **Capítulo II**, se hace referencia a los antecedentes y las teorías que sustentan la investigación.

En el **Capítulo III**, se expone la metodología usada el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, que permitirá el desarrollo efectivo de los objetivos propuestos.

En el **Capítulo IV**, se hace referencia a los recursos y al cronograma de actividades

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

En principio, desde el desarrollo de las empresas se ha buscado la organización eficiente y adecuada de sus actividades para obtener el mejor desempeño posible de sus trabajadores y de sus procesos en conjunto, mejorar su imagen ante los cliente y lograr la satisfacción de estos, esto con el tiempo ha evolucionado de ser un gusto o idea, a ser una necesidad basada en una serie de normas y requerimientos que de no ser manejados adecuadamente puede repercutir en sus ganancias o pérdidas a nivel económico.

En el mismo orden de ideas, en la República Bolivariana de Venezuela existen empresas que no cuentan con sistemas de gestión de calidad o que los mismos no están actualizados ya que las normas están en constante cambio, por lo que sus procesos presentan problemas de organización e ineficiencia y estas empresas, al estar bajo una gran exigencia debido a la competencia se ve afectando tanto el desempeño de los trabajadores, como el desempeño de sus procesos, lo que repercute directamente en sus costos o perdida de negocios o la insatisfacción de sus clientes.

En particular la empresa M&G Global, ubicada en el estado Carabobo, Municipio Valencia, la misma ejerce sus funciones como operador logístico, ofreciendo servicios de almacenamiento de mercancía, fletes internacionales aéreos y marítimos, agenciamiento aduanal, transporte terrestre, consolidados, seguros de carga y puerta a puerta, por lo cual estaba interesada en exportar sus servicios, la misma, no contaba con un sistema de gestión de calidad, lo que significa que no tenía sus procesos definidos ocasionando retrabajos por falta de organización en los mismos, se tenía a distintos departamentos haciendo tareas que no le correspondían, como lo era la coordinación de operaciones realizando tareas de ventas, entre otros, ocasionando falla

de comunicación entre departamentos lo que no permitía llevar las actividades de la organización de manera correcta y eficaz, todo esto en conjunto afectaba

directamente en los costos de la empresa, obteniendo pérdidas de negocios, bajas ganancias y desmejora de la imagen de la empresa, como ejemplo de esto se tenía que tres clientes de su lista de consumidores habituales le exigían que para contratarlos debían estar certificados en ISO 9001:2015 de lo contrario no usarían sus servicios, en el caso de que esto sucediera se estipuló una pérdida de \$148.800 en el plazo de un año

De igual forma, existía una rotación de personal constante por motivo renuncias frecuentes por la emigración masiva en la que se encuentra el país, trayendo como consecuencia que al ingresar una persona nueva no contaba con una referencia del trabajo a realizar y hasta donde la persona anterior desarrolló las actividades, lo que ocasionaba ineficiencia en los procesos, así como en sus servicios, lo que afectaba directamente al cliente, obteniendo como resultado insatisfacción por parte de los mismos.

Además, la empresa no contaba con un sistema de indicadores de sus procesos en general, es decir que no llevaba un control de estos, sin referencia de cómo se estaban realizando los servicio, además no contaba con una base de datos de sus clientes habituales ni los posibles nuevos clientes.

En consecuencia se necesitaba desarrollar un sistema basado en la norma ISO 9001:2015 la cual es el estándar internacional de carácter certificable que regula los sistemas de gestión de calidad, para lograr que su trabajo fuese más organizado y eficiente y que tenga buenas repercusiones en el desarrollo de la misma, tanto en el trabajo que realiza, como de manera monetaria minimizando los costos y generando ganancias, a través de sus servicios, y de esta manera lograr una buena y adecuada coordinación interdepartamental, satisfacción y motivación de los trabajadores, así como de los clientes y de a su vez estar calificados para la obtención de la certificación bajo dicha norma la cual es necesaria para poder exportar.

## 1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015 ayudara a la empresa M&G Global para obtener la certificación necesaria para exportar sus servicios?

## 1.3. Objetivos de la Investigación

### 1.3.1 Objetivo General

Proponer sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa M&G Global para obtener la certificación necesaria para exportar sus servicios

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar los aspectos pertinentes que afectan la capacidad para lograr los objetivos previstos de la organización tanto de manera interna como externa, asimismo los aspectos fundamentales que influyen en el diseño del sistema.
- Diseñar el sistema de gestión de la calidad, basándose en su contexto y aspectos fundamentales
- Evaluar la relación costo – beneficio del sistema de gestión de la calidad.

## 1.4. Justificación de la Investigación

Al desarrollar un sistema de gestión de la calidad se esperaba potenciar la imagen de la empresa, para que la misma se viera beneficiada al volverse más atractiva al cumplir con los parámetros establecidos para una buena gestión y de esta manera captar potenciales y mejores clientes, y lograr así posicionarse en el mercado objetivo con más relevancia y facilidad, y de esta manera obtener la certificación bajo la norma ISO que es necesaria para la exportación de sus servicios.

Igualmente, este sistema ayudó a mejorar la comunicación interdepartamental de la empresa, lo que se considera uno de los pilares fundamentales para el correcto funcionamiento de la organización ya que refuerza notablemente la relación entre las

distintas áreas involucradas, integrando y motivando más a los trabajadores, creando un ambiente de trabajo más efectivo, eficaz, promoviendo las buenas relaciones y la comodidad logrando así la satisfacción de los mismos.

De igual manera, se esperaba mejorar la calidad de los productos y servicios, gracias al análisis y manejo adecuado de los procesos y procedimientos de la empresa, e ir mejorándolos según los datos que se iban obteniendo, para así manejar productos y servicios uniformes y estables, y de esta manera obtener un sistema más eficaz y eficiente, incrementando así la satisfacción de los clientes lo cual es un factor fundamental es las organizaciones que ofrecen productos o servicios.

Por otra parte, tanto los alumnos actuales como los egresados podrán tener acceso a la investigación, y que de esta manera puedan ampliar sus conocimientos en el área de gestión de la calidad, manejo de procesos, entre otras para así aplicarlos en las distintas áreas en la que lo necesiten tanto académicamente como en el ámbito laboral.

#### 1.5 Alcance de la Investigación

Con el sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2015 para la empresa M&G Global, se documentó el mapa general de procesos, el manual de calidad, las caracterizaciones de procesos, los procedimientos, las instrucciones de trabajos y los formularios a partir de la información recolectada de la empresa en su contexto, y fue desarrollado con base con las cláusulas de la 4 a la 8 que son las pertinentes a su descripción hasta el diseño de la documentación anteriormente mencionada, y todos sus manuales pertinentes, la implementación del mismo quedara por parte de la empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Villalobos, N y Socorro, J (2014), presentaron un trabajo especial de grado titulado **“Documentación de un sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001:2008 para la empresa Supli Steel C.A”** el cual fue elaborado en la República Bolivariana de Venezuela en la Universidad Rafael Urdaneta de Maracaibo Estado Zulia, previo a la obtención del título de Ingeniero Industrial, el cual tuvo como objetivo documentar un sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001:2008.

Se definió como una investigación de tipo descriptiva al perseguir el objetivo de documentar un sistema de gestión de la calidad en la empresa y de así establecer mejoras en la eficiencia y en los procesos que están involucrados en los servicios que se prestan y así cumplir con los requerimientos de los clientes la cual trajo como resultado la evidencia de que la empresa no contaba con los procesos definidos ni registro de sus procedimientos, se notó la existencia de resistencia al cambio por parte de los trabajadores al momento de la elaboración de los procedimientos a utilizar pero con ayuda de la directiva se logró el propósito.

Por lo tanto, el mismo sirvió como aporte para la presente investigación en los pasos que se debían seguir a partir de la norma ISO, en la parte de documentación de la situación de la empresa en la que se propuso el desarrollo del sistema de calidad, ya que es una parte fundamental para el correcto desarrollo del sistema conocer todos los factores previos al diseño y elaboración del sistema, además que ambas investigaciones parten de empresas sin la existencia del sistema y esto ayudó y dio apoyo en las referencias con respecto al comportamiento que se pueden observar en el desempeño de este tipo de empresas.

Así mismo, López, K y Roa, A (2016), presentaron un proyecto de grado titulado **“Desarrollo de un sistema de gestión de la calidad en la compañía tecnología predictiva KONTROLAR T.P.K LTDA bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015”** el cual fue elaborado en la República de Colombia en la Universidad Libre de Bogotá, para optar por el título de Ingeniero Industrial, el cual tuvo como objetivo general desarrollar un sistema de gestión de la calidad en la compañía Tecnológica Predictiva Kontrolar T.O.K. Ltda. Bajo los lineamientos de NTC ISO 9001:2015

Además, dicho documento se identificó como una investigación de tipo mixto, es decir que se consideraron factores de la investigación cualitativa y cuantitativa de forma conjunta y complementaria, dicho trabajo obtuvo como resultados la obtención de la información pertinente para saber con exactitud la problemática de la empresa y que factores se deben tener en cuenta para mejorarlos a través del sistema de gestión de la calidad.

En otras palabras, este trabajo se vinculó con la presente investigación directamente en el uso de la norma ISO 9001:2015 adaptando todos los lineamientos establecidos para la recolección de información y para el diagnóstico de los contextos y definición de los procesos y procedimientos que definen las actividades de la empresa a la que se le elaborara el sistema de gestión de la calidad en base a la norma.

Por último, Huamani, Y, y Armaulia, M, (2017), presentaron un trabajo de investigación titulado **“Diseño e Implementación de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2015 en una droguería de dispositivos médicos”** elaborado en la República del Perú, en la Universidad Nacional Mayor de San Marco, para optar por el título de Profesional Químico Farmacéutico, el cual tuvo como objetivo general diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad para una droguería de dispositivos médicos según la norma ISO 9001:2015 y realizar el seguimiento de su eficacia y efectividad, hasta la etapa de pre auditoría de certificación, basada en la elaboración de procedimientos para gestionar los recursos, información documentada, operaciones, planificación, control y provisión del servicio,

y evaluación del desempeño con el seguimiento y medición del sistema dentro de un proceso de mejora continua.

Aunado a esto, dicho trabajo de investigación se definió de tipo descriptivo, obteniendo como resultados el diseño de diecinueve procedimientos operativos estándar, treinta y cuatro formatos de registro, cuatro programas y dos manuales, además de proponer un programa de capacitación del personal sobre cómo se maneja la norma ISO y el sistema para designar así las responsabilidades y funciones de cada persona para la implementación efectiva del sistema y de esta manera mantenerlo.

Por último, el mismo se relacionó a la presente investigación en la manera en cómo se elaboró el sistema, los métodos que se llevan a cabo para dicha tarea, basándose en los mismos aspectos y el orden de los aspectos a seguir, además de estar ambos directamente relacionados al trabajar completamente según la norma ISO 9001:2015, para lograr la certificación de la empresa gracias a la implementación del sistema de gestión de la calidad.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Filosofías de Calidad**

Existen Muchas filosofías de la calidad, que han sido desarrolladas por personas con grandes conocimientos y aportes en el área, pero para fines de esta investigación se consideran dos (2) descritas a continuación.

#### **2.2.1.1 Filosofía de Ishikawa**

Esta filosofía se basa en la elaboración de un diagrama de causa-efecto para realizar análisis de causalidad, esta consta de 5 puntos importantes;

1. Primero la calidad, no a las utilidades de corto plazo; Lo importante en toda organización es la calidad y no a las utilidades que se generen rápidamente.
2. Orientación hacia el consumidor; Los servicios y productos deben estar encaminados siempre hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.
3. El proceso siguiente es el cliente; La prioridad de todos los que conforman la organización debe estar orientada continuamente hacia el cliente.

4. Respeto a la humanidad; Debe existir una consideración completa hacia todos los individuos, de igual forma involucrar a todos los miembros en la responsabilidad y realización de los resultados a lograr.
5. Administración inter funcional; Cuenta con comités íter funcionales de apoyo, puede suministrar la vía necesaria para fomentar las relaciones en toda la organización y además hace posible el desarrollo eficiente de la garantía de calidad.

### **2.2.1.2 Filosofía de William Edwards Deming**

Esta filosofía se basa en la comprensión del poder y capacidad de penetración de la variación, y de cómo afecta al proceso de producción, esa delicada interacción de gente, máquinas, materiales y medio exterior, Además, esta filosofía está estructurada a partir de 14 pasos:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía; Nos encontramos en una nueva era económica y los diferentes objetivos deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad; Eliminar la necesidad de la inspección en masas, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar desde una buena capacitación al trabajador hasta la post-venta.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio; En vez de ello, minimizar el costo total. Tender a tener un sólo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.

6. Métodos modernos de capacitación: Es de vital importancia la actualización en la capacitación para aprovechar tanto maquinas, herramientas, materias primas.

7. Implantar métodos de liderazgo: El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.

8. Eliminar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.

9. Romper las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o servicio.

10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean más relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.

11. Este punto se divide en dos:

- a. Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.
- b. Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos, Sustituir por el liderazgo.

12. Se exponen dos puntos:

- a. Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.
- b. Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere

decir, entre otras cosas, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.

13. Implantar un programa riguroso de educación y auto mejora; El enriquecimiento del conocimiento en el personal, será de suma importancia en la mejora de su productividad dentro de la empresa.

14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación; La transformación es tarea de todos, es decir, involucrar a todos a cumplir con la calidad.

### **2.2.2 Sistema de Gestión**

Un sistema de gestión es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización, el cual permite establecer una política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos, donde los requisitos están establecidos en normas de carácter sectorial, nacional, o internacional, “Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos” (ISO 9001:2015).

Las organizaciones de todo tipo y dimensión vienen utilizando sistemas de gestión debido a las múltiples ventajas obtenidas con su aplicación en el desempeño de sus actividades y de los distintos factores que afectan como organización, dándole así la oportunidad siempre de mejora ante los posibles inconvenientes.

Según Carmisón, Cruz y González (2007, p.346) “es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, recursos y capacidades) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y control todas sus actividades para el logro de sus objetivos preestablecido”

### **2.2.3 Gestión de Calidad**

Es el conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática. “Actividades coordinadas para dirigir

y controlar una organización con el objetivo de satisfacer sus propias necesidades y las del cliente” (ISO 9001:2015)

La calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con estos logramos Cero defectos. En las empresas donde no se contempla la calidad los desperdicios y esfuerzos de más pueden llegar del 20% al 40% de la producción. Para lograr Cero Defectos promueve (Crosby, 1980)

De igual forma, dichos estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que brindan las empresas y llegan a manos de los distintos consumidores y de igual forma ayudan a asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos.

#### **2.2.4 Calidad basada en normas**

En primer lugar, todos los sistemas se encuentran normados bajo un organismo internacional no gubernamental llamado ISO International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización) teniendo en cuenta se según la ISO “es el grado en el que un conjunto de características cumple con los requisitos” (ISO 9001)

Además, esta organización comenzó en 1926 como la organización ISA, International Federation of the National Standardizing Associations (ISA), la cual se enfocó principalmente a la ingeniería mecánica y posteriormente, en 1947, fue reorganizada bajo el nombre de ISO ampliando su aplicación a otros sectores empresariales

#### **2.2.5 Norma ISO 9001:2015**

Principalmente, la norma ISO 9001:2015 es la última versión de la norma ISO 9001, en la cual se realizaron los cambios pertinentes a su anterior versión ISO 9001:2008, dicha norma trae cambios muy importantes como la incorporación de la

gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los sistemas de gestión de la calidad, técnicas que no estaban alineados con los sistemas de gestión de la calidad.

Implementar la norma ISO 9001:2015 en su empresa tendrá múltiples beneficios, no solo ahorrará tiempo, dinero y ganará en eficiencia ya que se mejorarán sus procesos de manera destacada. También evitará sanciones por incumplimiento de alguna normativa y su imagen empresarial mejorará de cara a clientes, proveedores y terceras partes. (ISO 9001).

De igual manera, es importante resaltar que esta norma ya puede ser implementada en una organización y las empresas cuentan con un periodo de 3 años para hacer la transición de la versión anterior a la actual para poder mantener sus certificaciones

## 2.3 Bases Legales

### 2.3.1 Ley Orgánica de Aduanas (1999)

- **Artículo 7.** Se someterán a la potestad aduanera:
  - 1) Toda mercancía que vaya a ser introducida o extraída del territorio nacional;
  - 2) Los bienes que formen parte del equipaje de pasajeros y tripulantes;
  - 3) Los vehículos o medios de transporte, comprendidos sus aparejos, repuestos, provisiones de a bordo, accesorios e implementos de navegación y movilización de carga o de personas, que sean objeto de tráfico internacional o que conduzcan las mercancías y bienes; así como las mercancías que dichos vehículos o medios contengan, sea cual fuere su naturaleza;
  - 4) Las mercancías, medios de transporte y demás efectos cuando sean objeto de tráfico interno en aguas territoriales o interiores, espacio aéreo nacional y zona de vigilancia aduanera, áreas especiales de control, de almacenes generales de depósito, depósitos aduaneros o almacenes libres de impuestos.

- **Artículo 104.** Incurrir en contrabando y será penado con prisión de dos a cuatro años quien, mediante actos u omisiones, eluda o intente eludir la intervención de las autoridades aduaneras en la introducción de mercancías al territorio nacional o en la extracción de las mismas de dicho territorio.
- **Artículo 105.** Con la misma pena, aumentada de un tercio a la mitad, se castigará: La presentación de delegación, licencia, permiso, registro u otro requisito o documento falso, adulterado, forjado, no emitido por el órgano o funcionario autorizado o emitidos por éste en forma irregular, cuando la introducción o extracción de las mercancías estuviere condicionada a su exigibilidad.
- **Artículo 115.** El incumplimiento de las obligaciones y condiciones bajo las cuales hubiere sido concedida una autorización, delegación, permiso, licencia, suspensión o liberación, será sancionado con multa equivalente al doble de los impuestos de importación legalmente causados, sin perjuicio de la aplicación de la pena de comiso. La misma sanción se aplicará cuando se infrinja lo previsto en el último párrafo del artículo 30.

### **2.3.2. Ley Orgánica de Precios Justos (2014).**

- **Artículo 21.** La Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos, tendrá un Registro Único de Personas que Desarrollan Actividades Económicas (RUPDAE), de carácter público y accesible a todos los particulares, pudiéndose establecer subcategorías dentro de dicho Registro. Todos los registros que manejen información de esta naturaleza y funcionen en los Órganos y Entes del Estado, estarán coordinados por el Registro Único de Personas que Desarrollan Actividades Económicas, bajo la rectoría de la SUNDDE.

- **Artículo 22.** Los sujetos de aplicación de esta Ley deberán inscribirse y mantener sus datos actualizados en el Registro Único de Personas que Desarrollan Actividades Económicas. La inscripción es requisito indispensable, a los fines de poder realizar actividades económicas y comerciales en el país.

### **2.3.3 Código de Comercio (1955)**

- **Artículo 18.** El registro se hará en un libro de papel de hilo, empastado y foliado, que no podrá ponerse en uso sin una nota fechada y firmada en el primer folio, escrita por el Juez y su secretario o por el Registrador Mercantil, en los lugares donde los haya, en la que conste el número de hojas que tiene el libro. Los asientos se harán numerados según la fecha en que ocurran y serán suscritos por el secretario del Tribunal o Jefe de la Oficina y por el interesado a cuya solicitud se haga el registro.

Se llevará en otro libro empastado un índice alfabético de los documentos contenidos en el registro, a medida que se fueren registrando, con anotación del número que les corresponda y del folio en que se hallan.

Todos los nombres de los interesados que se expresen en el documento que se registre, se anotarán en el índice en la letra correspondiente al apellido

- **Artículo 28.** Toda razón de comercio nueva debe distinguirse claramente de las existentes y que estén inscritas en el Registro de Comercio.

### **2.3.4 Decreto con Fuerza de Ley del Registro Público y del Notariado**

- **Artículo 49.** El Registro Mercantil tiene por objeto:  
La inscripción de los comerciantes individuales y sociales y demás sujetos señalados por la ley, así como la inscripción de los actos y contratos relativos a los mismos de conformidad con la ley.

La inscripción de los representantes o agentes comerciales de establecimientos públicos extranjeros o sociedades mercantiles constituidas fuera del país, cuando hagan negocios en la República.

La legalización de los libros de los comerciantes.

El depósito y publicidad de los estados contables y de los informes periódicos de las firmas mercantiles.

La centralización y publicación de la información registral.

La inscripción de cualquier otro acto señalado en la ley.

### **2.3.5 Decreto 4.248 de la Presidencia de la República fue publicado en la Gaceta Oficial No. 38.371**

- **Artículo 2.** La solvencia laboral es un documento administrativo emanado del Ministerio del Trabajo que certifica que el patrono o patrona respeta efectivamente los derechos humanos laborales y sindicales de sus trabajadores y trabajadoras, el cual constituye un requisito imprescindible para celebrar contratos, convenios y acuerdos con el Estado.
- **Artículo 3°.** Los órganos, entes y empresas del Estado sólo podrán celebrar contratos, convenios o acuerdos con patronos o patronas a quienes el Ministerio del Trabajo les haya expedido la solvencia laboral correspondiente, la cual constituye un requisito indispensable para: a) Solicitar créditos provenientes del sistema financiero público; b) Acceder al Sistema Nacional de Garantías, Fondo de Riesgo y Sociedad de Capital de Riesgo; c) Recibir asistencia técnica y servicios no financieros; d) Participar en los programas de compras del Estado, Ruedas y Macro Ruedas de Negocios, nacionales e internacionales; e) Renegociar deudas con el Estado; f) Recibir apoyo y protección integral para la innovación y ampliación tecnológica; g) Solicitar recursos que favorezcan la importación de materias primas, insumos y/o tecnologías

dirigidos a mejorar y ampliar la producción; h) Participar en procesos de licitación; i) Tramitar y recibir divisas de la Administración Pública Nacional; j) Solicitar para su aprobación el otorgamiento de permisos o licencias de importación y exportación.

- **Artículo 4°.** La solicitud de solvencia laboral será presentada por los patronos o patronas ante la Inspectoría del Trabajo competente y tendrá una vigencia de un (1) año.

El Inspector del Trabajo negará o revocará la solvencia laboral cuando el patrono o patrona: a) Incumpla una Resolución del Ministro o Ministra del Trabajo o cualquier otro acto o decisión dictada por éste o ésta en el ámbito de sus competencias; b) Se niegue a cumplir efectivamente la providencia administrativa o cautelar de reenganche y pago de salarios caídos, así como cualquier otra orden o decisión que dicte la Inspectoría del Trabajo en el ámbito de su competencia; c) Desacate cualquier observación realizada por los funcionarios competentes en materia de supervisión e inspección del trabajo; d) Incumpla cualquier observación o requerimiento dictado por el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales o el Instituto Nacional de Prevención, Seguridad y Salud Laborales en el ámbito de su competencia. e) Incumpla una decisión de los tribunales con competencia en materia del trabajo o la seguridad social; f) No cumpla oportunamente con las cotizaciones y demás aportes al Sistema de Seguridad Social; g) Menoscabe los derechos de libertad sindical, negociación colectiva voluntaria o de huelga.

#### 2.4 Definición de Términos

A continuación, se definen los conceptos que dan inicio y hacen referencia a esta investigación.

**Certificación**, actividad mediante la cual un organismo reconocido, independiente de las partes interesadas, proporciona una garantía escrita de que un producto, un proceso o un servicio es conforme a las exigencias especificadas.

**Procedimiento**, Documento que explica cómo realizar una o varias actividades. Cuando el procedimiento es un documento, se denomina "procedimiento escrito" o "procedimiento documentado".

**Proceso**, conjunto de trabajos, tareas, operaciones correlacionadas o interactivas que transforma elementos de entrada en elementos de salida utilizando recursos.

**Satisfacción del cliente**, percepción del cliente sobre el nivel de satisfacción de sus exigencias. La falta de reclamos no significa necesariamente un nivel elevado de satisfacción.

**Cliente**, organización o persona que recibe un producto. El cliente puede ser interno o externo. Ejemplos: consumidor, cliente, usuario final, beneficiario, miembro, comprador, etc.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Nivel de la Investigación**

El nivel de investigación considerado para efecto de este estudio de tipo descriptivo y explicativo. Arias (2006) plantea “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.26). La investigación es considerada descriptiva, ya que la información necesaria para llevar a cabo dicho estudio será obtenida por medio tres (3) técnicas de recolección de datos que serán aplicados al personal de la empresa M&G Global, con el propósito de conocer de forma exacta la situación por la cual se busca diseñar el sistema de gestión de la calidad.

Además, Según Hernández, Fernández Y Baptista (2006), plantea con respecto a la investigación explicativa “su interés se centra en explicar el por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variable” (p.108)

#### **3.2 Tipo de Investigación.**

Asimismo, podemos resaltar que la investigación es un proyecto factible, ya que está orientado a resolver un problema planteado para satisfacer necesidades de la empresa en donde se realizara el sistema de gestión de la calidad

Según la UPEL (1998), de define como un estudio que “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.7)

### 3.3 Diseño de la Investigación

Con respecto al diseño, Según Arias (2006), una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p.31), por consiguiente, ya que los datos que se utilizarán en la presente investigación se obtendrán en la empresa M&G Global, es decir, el lugar exacto donde existe la problemática la misma se describe como una investigación de campo.

### 3.4 Población y Muestra

Fue necesario establecer una población a los cuáles se les aplicaron las técnicas para recolectar información, según Tamayo y Tamayo, (1997), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (P.114)

Con lo anteriormente mencionado en esta investigación la población fue definida y dividida en tres partes, basándose en la estructura que define la ISO 9001:2015, primeramente, se tuvo a los empleados de todas las áreas y/o departamentos de la empresa M&G Global, por ser los involucrados y afectados con la problemática.

Luego, ya que al hacer un estudio para el diseño del sistema de gestión los procesos que realicen en la empresa forman parte de la población, ya que a estos también se les realiza un estudio particular, y por último se tuvo la información documentada, que es uno de los factores y cambios más importantes en la nueva estructura de la norma.

#### 3.4.1. Población

En base a la observación realizada con respecto a la población correspondiente al personal que labora en la empresa en todas las áreas y departamentos de la misma se define que corresponde a 27 personas.

Por otro lado se tiene que la población definida para los procesos fue de 13 procesos.

Y por último la población correspondiente con la información documentada que se definió en el transcurso de la determinación de los contextos de la organización

#### 3.4.2. Muestra

Con relación a lo anterior, ya que la población fue definida y dividida en tres partes, la muestra se definió de la misma manera.

Primero, la muestra definida para la población de empleados de la empresa fue el grupo de personas seleccionados por la junta directiva de la empresa, como aquellos cuya participación es competente para el diseño y estudio del sistema de gestión de calidad, ya que de esta manera lo define la norma ISO 9001:2015

Luego, la muestra correspondiente a los procesos, que se define según la amplitud del sistema de gestión de la calidad para el que se realiza el estudio se definió como todos los procesos involucrados de la empresa ya que el sistema no se especificara para una sola área, sino para la empresa como un conjunto completo, y por último la muestra correspondiente a la información documentada fue de igual forma toda la información involucrada para los fines del sistema de gestión de la calidad que se propone.

### **3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.5.1. Técnica**

- **Entrevista Semiestructurada**

Como su nombre lo indica, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas.

Las entrevistas semi estructuradas presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. Según Díaz, Torruco, Martínez y Valera (2013),

De esta forma, se puede decir que la misma es más completa ya que, mientras que la parte preparada permite comparar entre los diferentes candidatos, la parte libre permite profundizar en las características específicas del candidato. Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

- **Observación Directa**

En esta investigación se definió como una de las técnicas de recolección de datos la observación directa ya que se debe estar en contacto directo con el fenómeno o problemática que existe en la empresa.

En opinión, se define, la observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente y agrega: La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. Sabino (1992),

- **Análisis Documental**

Según Clauso (1993), “El conjunto de operaciones destinadas a representar el contenido y la forma de un documento para facilitar su consulta o recuperación, o incluso para generar un producto que le sirva de sustituto” (p.1)

En base a esta definición, esta técnica se aplica debido a que en base a los requerimientos y fundamentos de la norma ISO 9001:2015 es necesario conocer toda la documentación pertinente a los procesos que se realizan en la empresa, por lo que su análisis es de suma importancia para el diseño del sistema de gestión de la calidad

### **3.5.2 Instrumento**

- Cuestionario

Con respecto a Arias (2006) establece que el cuestionario “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”, por lo tanto, se usara un cuestionario clasificado por las cláusulas de la norma, ya que de esta manera es más eficiente la recolección de información necesaria y pertinente al sistema de gestión, al analizar el cumplimiento de dichas clausulas en la empresa.

- Ficha de Observación

Se definen como Instrumentos donde se registra la descripción detallada de lugares, personas, entre otros, que forman parte de la investigación, se puede utilizar evidencia fotográfica si el caso lo amerita, como por ejemplo en la observación de personas, ya que de esta forma de evidencian mejor los detalles.

- Análisis de contenido

De acuerdo con Díaz Martínez, C (1996), indica en sentido que “el análisis de contenido tiene como propósito entender un texto, su coherencia interna característica en el concepto de la totalidad de los textos y en su contraste con los demás”. (p.112), gracias a esta definición es posible describir esto como uno de los instrumentos a utilizar, ya que se realizará el estudio a toda la información documentada pertinente e involucrada en el diseño del sistema, y es importante tener evidencia de la misma.

### **3.6 Fases Metodológicas**

Esta investigación estuvo basada en la norma ISO 9001:2015 que emplea el enfoque a procesos que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos, y de esta manera permite a la organización planificar sus procesos y sus interacciones, además de asegurar que dichos procesos

cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

Por lo tanto, se describen tres (3) fases:

- **Fase I: Determinación de los aspectos pertinentes que afectan la capacidad para lograr los objetivos previstos de la organización tanto de manera interna como externa, asimismo los aspectos fundamentales que influyen en el diseño del sistema.**

Según ISO 9001:2015 “El contexto de la organización con la norma ISO 9001 2015 es la combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la empresa según el desarrollo y la consecución de sus objetivos.”

Siguiendo los esquemas de la norma, se determinó las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la empresa, que afectan su capacidad para de esta manera lograr los objetivos previstos en el sistema de gestión de la calidad, además, se realizó y se mantiene el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.

Por otro lado, debido a su efecto o potencial en la capacidad de la organización de proporcionar productos o servicios que satisfagan los requisitos de los clientes y los legales y reglamentarios aplicables se determinó primeramente las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad, así como los requisitos pertinentes a estas partes interesadas, y de igual manera realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre las partes interesadas y los requisitos.

En esta fase también se determinó el alcance del sistema de gestión de la calidad a través de los límites y la aplicabilidad del mismo teniendo en cuenta las cuestiones externas, los requisitos y los productos y servicios.

Asimismo, se determinaron los procesos necesarios para el sistema, a través de las entradas requeridas y las salidas esperadas de dichos procesos, luego las secuencias e interacciones de los procesos, para aplicar los criterios y métodos necesarios para la operación eficaz y el control, y de esta manera se determinaron los recursos y se

asignaron las responsabilidades y autoridades, abordando los riesgos y manteniendo y conservando una información documentada que apoyara la operación de los procesos, y se obtuvo la confianza de que se están realizando según lo planificado.

Luego de la determinación de los contextos de la organización es necesario la identificación de los aspectos fundamentales para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad, que ayudaran a diseño del mismo.

Por lo tanto, se demostró el liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente, para esto se determinó y cumplió los requerimientos del cliente y los legales, así como se determinó y se consideraron los riesgos y oportunidades que puedan afectar la conformidad de los productos y servicios y la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente, luego, se estableció la política de calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización, y que proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad, incluyendo el compromiso de mejora continua y de cumplimiento de los requisitos.

Además, con ayuda de la junta directiva de la organización se asignaron las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes que se comunicaran y entenderán en toda la organización.

luego, se planifico y evaluó la eficiencia de las acciones que abordaron los riesgos y las oportunidades, que ayudaron a aseguraran que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus objetivos, además de ayudar a aumentar los efectos deseables, así como a prevenir o reducir los efectos no deseados y de esta manera lograr la mejora, luego, se establecieron los objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema, dichos objetivos deberán ser medibles, coherentes con la política de calidad, ser objetivos de seguimiento, ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios para el aumento de la satisfacción del cliente, deben tener en cuenta los requisitos aplicables, y actualizarse según corresponda.

Aunado a esto, se determinaron los recursos, los cuales están comprendidos por las personas necesarias para la implementación eficaz del sistema, así como la

operación y conformidad y control de los procesos, la infraestructura y el ambiente necesarios para la operación de los procesos, y así lograr la conformidad de los productos y servicios, también lo conforman los recursos de seguimiento y medición, que aseguran la validez y fiabilidad de los resultados, de la mano de la trazabilidad de las mediciones que es parte esencial en esa proporción de confiabilidad en la validez de los resultados.

En el mismo orden de ideas, se determinaron las competencias, la toma de conciencia y la comunicación de las personas que realiza en trabajo bajo el control de la organización, de manera interna y externa pertinentes al sistema.

Para concluir esta fase, se incluyó la información documentada requerida por la norma ISO 9001:2015, esto se realizó a partir de la creación y actualización de la misma donde se evidenciará la identificación y descripción, el formato y la revisión y aprobación con respecto a la convivencia y adecuación, para al final tener control de dicha información para que esté disponible y sea idónea para su uso, así como que esté protegido adecuadamente.

## **Fase II: Diseño del Sistema**

Luego de tener todos los aspectos fundamentales identificados se prosigue al diseño del sistema de gestión de la calidad, primero a través de la planificación y control operacional, en el cual se planificaron, implementaron y controlaron los procesos, necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, en esta etapa se determinó los requisitos para los productos, así como los requisitos para lograr la conformidad con los requisitos para los productos, se establecerán los criterios de los procesos y de la aceptación de los productos y servicios, y se determinó el mantenimiento y conservación de la información documentada.

Por otro lado, se determinaron las etapas y controles para el diseño y desarrollo del sistema, tomando en consideración los distintos factores que describe la norma ISO 9001:2015 para luego pasar a la parte de las entradas para el diseño, donde se determinaron los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y

servicios, a la vez de los controles para dicho diseño, teniendo en cuenta las salidas y los cambios que puedan ocurrir en el proceso.

De igual manera, se definió el tipo de alcance de control, y la información para los proveedores externos, y de esta manera se implementará la producción y provisión del servicio, para terminar esta fase con que se preservaran las salidas y se realizaran las actividades posteriores a la entrega y se tuvo en cuenta los cambios de producción o la prestación del servicio, así como el control de las salidas no conformes.

### **Fase III: Evaluación Costo-Beneficio**

Por último, se realizó una evaluación de la relación costo – beneficio donde se corrobora el retorno y mejoras que se consiguen con el sistema ya sea de disminución de re trabajos o captación de nuevos clientes o mantener satisfechos a los actuales, además de todos los beneficios que trae el diseño del sistema de gestión de la calidad y no solo de manera monetaria, sino también de manera organizacional, en las relaciones de los empleados, clientes y/o proveedores que serán partícipes de los beneficios que significa el uso de este tipo de sistemas para mejorar el desempeño de las organizaciones a través de la cotización del diseño del sistema de gestión en relación a inversión de tiempo y monetaria.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El desarrollo de sistemas de gestión para las empresas es un área compleja en donde muchos factores individuales trabajan en un conjunto donde se requiere un análisis de las herramientas que dichos factores otorgan para la realización y desarrollo del sistema de gestión, dicho análisis es primordial para determinar la manera en la que se realizara el trabajo y a su vez ayudar paulatinamente en el desarrollo de las distintas partes involucradas.

En específico en los sistemas de gestión de calidad se maneja la metodología de ISO basándose en su norma 9001:2015 que es la responsable de regir las áreas generales y específicas que deben tenerse en cuenta para la realización de un sistema de gestión de calidad eficiente y apto para certificaciones avaladas por el mismo ente que las fundamenta, a raíz de la estructura de la norma por apartados y clausulas se hace conveniente la separación en 3 grandes partes o fases que abarcan lo que esta investigación plantea desde diagnostico hasta el diseño del sistema, siendo estos determinación de los factores relevantes que afectan la capacidad del sistema de gestión así como, identificación de los aspectos fundamentales que influyen en el diseño del mismo y un análisis de costo beneficio, para de esta manera obtener el desarrollo óptimo del sistema.

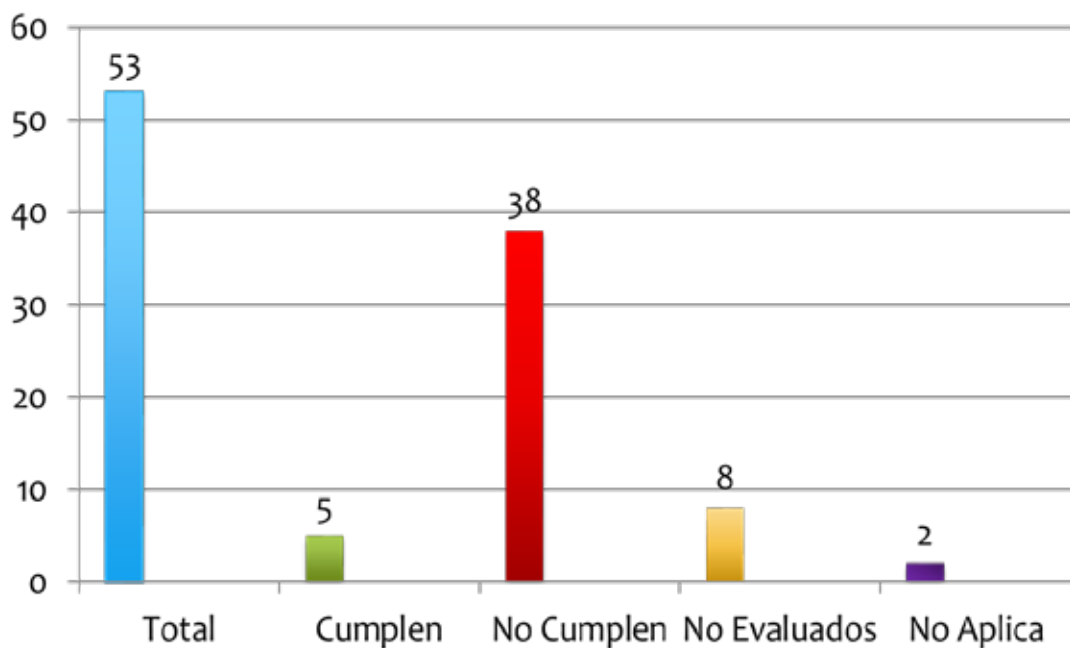
**4.1 Fase I: Determinación de los aspectos pertinentes que afectan la capacidad para lograr los objetivos previstos de la organización tanto de manera interna como externa, asimismo los aspectos fundamentales que influyen en el diseño del sistema.**

Primero se hizo una fase de diagnóstico general en donde se evaluó el estado de la organización antes del uso del sistema de gestión y de esta manera se logró comprender las debilidades y fortalezas de la misma y a partir de allí se empezó a organizar y trabajar en el sistema; En esta etapa se realizó una auditoria donde se elaboró una matriz de hallazgos (Ver anexo 1) para definir las clausulas a las que se le

daba cumplimiento, y a cuales las que no, de igual manera identificar las que estaban deficientes o incompletas para de esta manera armar un plan de acción de las áreas donde tomar mayor atención, obteniendo así los siguientes resultados:

- 53 Clausulas en total en la lista de hallazgos
- 39 No cumplían con los requisitos
- 8 no fueron evaluados
- 2 no aplican

Resumidos en una gráfica de cumplimiento (Grafica 1) y Tabla de cumplimiento (Tabla 1) respectivamente.



Gráfica 1. Grafica de cumplimiento. Elaborado por Centeno, M. (2019)

<b>Total de Clausulas</b>	<b>Total Cumplidas</b>	<b>Total no Cumplidas</b>	<b>%Cumplimiento</b>	<b>%No Cumplimiento</b>
53	5	38	9.5%	90.5%

Tabla 1. Porcentaje de Cumplimiento. Elaborado por Centeno, M. (2019)

Luego de revisados los resultados de la auditoria de diagnóstico, se realizó una entrevista/reunión con la dirección general de la empresa en la que deja como información referencial una minuta (Ver anexo 2) de los puntos tratados, y de esta

manera se definió el plan de trabajo, las herramientas requeridas y las personas involucradas en el proceso de desarrollo del sistema de gestión de la calidad según los resultados obtenidos.

Por lo tanto, se dio inicio a la evaluación en base a la norma, se realizó el estudio de los contextos de que afectan el desempeño y trabajo de la organización, tanto de manera interna como externa, en esta fase se trabajan desde la cláusula 4 de la norma que lleva por nombre contexto de la organización, hasta la 8 que lleva por nombre Operación.

Iniciando en la 4 la cual se divide en:

#### 4.1. Comprensión de la organización y de su contexto

En esta cláusula se determinaron las cuestiones internas y externas que son pertinentes para el propósito y su dirección estratégica de la empresa, y que a su vez afecten la capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

Por lo tanto, en esta cláusula dio inicio a la elaboración del plan estratégico con la aplicación de la matriz DOFA (Figura 1) basándose en el área de Calidad.

## MATRIZ FODA



Figura 1. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019)

A continuación, aplicando dicha matriz se determinaron las cuestiones o contextos, tanto externos como internos separados por áreas, que son pertinentes con la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos de propuestos para el sistema de gestión de la calidad, quedando así:

1. Las instalaciones



Figura 2. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019)

## 2. Recursos financieros



Figura 3. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019)

### 3. Personal



Figura 4. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019)

4. Gubernamental/Cultural/ Social



Figura 5. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019)

5. Legal



Figura 6. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019)

## 6. Competitivo/ Procesos/Asociados de procesos



Figura 7. Modelo de Matriz FODA/DOFA Elaborado por Centeno, M. (2019)

Dicho plan estratégico forma parte de la filosofía de la empresa; además en esta etapa se le dio inicio a la elaboración del procedimiento de revisión gerencial y mejora continua, cabe destacar que se sigue el mismo modelo para todos los procedimientos elaborados en el sistema de gestión de la calidad para la empresa M&G (Ver Anexo 3) se muestra un procedimiento genérico por cuestiones de confidencialidad de la empresa, siguiendo con procedimiento de revisión general tenemos que en el mismo se hace referencia a los pasos a seguir para determinar los contextos, como se debe hacer, cuando es pertinente, los responsables y se referencia a los documentos y/o registros de control que requiera, para que se esta manera quede como soporte en caso de cambios que se pueden dar a futuro, cumpliendo así con la información documentada.

#### 4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Siguiendo la definición de esta cláusula en la norma, en esta etapa se definieron las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad separadas por procesos, así como los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad, de manera general, además para esto se inició la redacción del procedimiento de Procedimiento Prestación de Servicio y Registro de Clientes (Ventas), donde se hace referencia a las actividades necesarias para lograr determinar los requisitos de cada cliente al momento de requerir un servicio, siguiendo los mismos estándares de todos los procedimientos, de que se debe hacer, como se debe hacer, los responsables, cuando es pertinente hacer y el registro de los ítems de control necesarios.

Las Partes interesadas del sistema de gestión de la calidad quedaron definidas por procesos como:

##### 1. Revisión gerencial y mejora continua:

- i. Sistema de gestión
- ii. Asesoría legal
- iii. Organismos gubernamentales
- iv. Autoridades Locales/Nacionales
- v. Trabajadores
- vi. Gestión de riesgos
- vii. Revisión general y mejora continua
- viii. Accionista

- ix. Recursos Humanos
- x. Finanzas
- xi. Ventas
- xii. Operaciones
- xiii. Administración y contabilidad
- xiv. Compras
- xv. Informática
- xvi. Dirección principal
- xvii. Dueños de procesos
- xviii. Gerencias de áreas

## 2. Gestión del riesgo

- i. Asesoría Legal
- ii. Organismos Gubernamentales
- iii. Autoridades Locales / Nacionales
- iv. Trabajadores
- v. Gestión de Riesgos
- vi. Revisión Gerencial y Mejora Continua
- vii. Accionistas

- viii. Gestión de Recursos Humanos
- ix. Finanzas
- x. Ventas
- xi. Clientes
- xii. Operaciones
- xiii. Administración y Contabilidad
- xiv. Sistema de Gestión
- xv. Informática
- xvi. Dirección principal
- xvii. Gerente de Administración y Contabilidad
- xviii. Responsable de la Gestión de Riesgos
- xix. Gerencias de Áreas
- xx. Responsable de la Gestión de Riesgos
- xxi. Personal de acuerdo al riesgo simulado
- xxii. Dirección principal
- xxiii. Gerente de Recursos Humanos
- xxiv. Gerencias de Áreas

### 3. Asesoría Legal

- i. Asesoría legal
- ii. Organismos Gubernamentales
- iii. Autoridades Locales / Nacionales
- iv. Trabajadores
- v. Comunidad
- vi. Gestión de Riesgo
- vii. Accionistas
- viii. Dueños
- ix. Gestión de recursos humanos
- x. Finanzas
- xi. Clientes
- xii. Sistema de gestión
- xiii. Proveedores
- xiv. Informática
- xv. Gerente de administración y contabilidad
- xvi. Auditoria interna

#### 4. Ventas

- i. Organismos Gubernamentales

- ii. Autoridades Locales / Nacionales
- iii. Trabajadores
- iv. Accionistas
- v. Dueños
- vi. Finanzas
- vii. Clientes
- viii. Administración y contabilidad
- ix. Recursos Humanos
- x. Seguridad
- xi. Sistema de gestión
- xii. Auditoria interna
- xiii. Informática
- xiv. Gerencia de ventas
- xv. Dirección principal
- xvi. Ejecutivo de ventas
- xvii. Analista de Ventas
- xviii. Gestión de riesgos
- xix. Operaciones

xx. Facturación

## 5. Operaciones

- i. Sistema de gestión
- ii. Asesoría Legal
- iii. Organismos Gubernamentales
- iv. Autoridades Locales / Nacionales
- v. Trabajadores
- vi. Gestión de riesgos
- vii. Revisión gerencial y de mejora continua
- viii. Accionistas
- ix. Gestión de recursos humanos
- x. Finanzas
- xi. Ventas
- xii. Operaciones
- xiii. Administración y contabilidad
- xiv. Compras
- xv. Seguridad
- xvi. Informática

- xvii. Dirección principal
- xviii. Gerencias de Áreas
- xix. Líder de proceso
- xx. Gerente de operaciones

## 6. Finanzas

- i. Organismos Gubernamentales
- ii. Autoridades Locales / Nacionales
- iii. Trabajadores
- iv. Gestión de riesgos
- v. Revisión gerencial y mejora continua
- vi. Accionistas
- vii. Dueños
- viii. Recursos humanos
- ix. Finanzas
- x. Clientes
- xi. Administración y contabilidad
- xii. Operaciones
- xiii. Proveedores

- xiv. Seguridad
- xv. Sistema de gestión
- xvi. Informática
- xvii. Gerente de finanzas
- xviii. Dirección principal
- xix. Gerentes de área

#### 7. Facturación

- i. Organismos Gubernamentales
- ii. Autoridades Locales / Nacionales
- iii. Trabajadores
- iv. Gestión de riesgos
- v. Accionistas
- vi. Dueños
- vii. Recursos humanos
- viii. Ventas
- ix. Clientes
- x. Administración y contabilidad
- xi. Operaciones

- xii. Proveedores
- xiii. Seguridad
- xiv. Sistema de gestión
- xv. Informática
- xvi. Gerente de finanzas
- xvii. Dirección principal
- xviii. Gerentes de área

#### 8. Sistema de gestión

- i. Asesoría legal
- ii. Organismos Gubernamentales
- iii. Autoridades Locales / Nacionales
- iv. Trabajadores
- v. Gestión de riesgos
- vi. Accionistas
- vii. Dueños
- viii. Recursos humanos
- ix. Finanzas
- x. Clientes

- xi. Administración y contabilidad
- xii. Operaciones
- xiii. Seguridad
- xiv. Proveedores
- xv. Sistema de gestión
- xvi. Informática
- xvii. Gerencia de recursos humanos
- xviii. Auditoria interna
- xix. Líder del proceso

#### 9. Recursos humanos

- i. Asesoría Legal
- ii. Organismos Gubernamentales
- iii. Autoridades Locales / Nacionales
- iv. Trabajadores
- v. Gestión de riesgos
- vi. Revisión gerencial y mejora continua
- vii. Accionistas
- viii. Dueños

- ix. Recursos humanos
- x. Finanzas
- xi. Ventas
- xii. Clientes
- xiii. Proveedores
- xiv. Administración y contabilidad
- xv. Producción industrial
- xvi. Operaciones
- xvii. Seguridad
- xviii. Informática
- xix. Gerente de recursos humanos
- xx. Gerencias de áreas
- xxi. Dirección principal
- xxii. Auditoria interna
- xxiii. Analista de recursos humanos

#### 10. Administración y Contabilidad

- i. Asesoría Legal
- ii. Organismos Gubernamentales

- iii. Autoridades Locales / Nacionales
- iv. Trabajadores
- v. Gestión de riesgos
- vi. Revisión gerencial y mejora continua
- vii. Accionistas
- viii. Dueños
- ix. Recursos humanos
- x. Finanzas
- xi. Ventas
- xii. Clientes
- xiii. Administración y contabilidad
- xiv. Operaciones
- xv. Proveedores
- xvi. Seguridad
- xvii. Sistema de gestión
- xviii. Informática
- xix. Gerente de administración y contabilidad
- xx. Dirección principal

xxi. Gerentes de áreas

## 11. Compras

- i. Asesoría Legal
- ii. Organismos Gubernamentales
- iii. Autoridades Locales / Nacionales
- iv. Trabajadores
- v. Gestión de riesgos
- vi. Revisión Gerencial y Mejora Continua
- vii. Accionista
- viii. Gestión de recursos humanos
- ix. Finanzas
- x. Ventas
- xi. Clientes
- xii. Operaciones
- xiii. Compras
- xiv. Proveedores
- xv. Sistema de gestión
- xvi. Informática

- xvii. Gerencia de administración y contabilidad
- xviii. Gerentes de áreas
- xix. Solicitantes
- xx. Dirección principal
- xxi. Auditoría interna

## 12. Seguridad

- i. Asesoría Legal
- ii. Organismos Gubernamentales
- iii. Autoridades Locales / Nacionales
- iv. Trabajadores
- v. Gestión de riesgos
- vi. Comunidad
- vii. Revisión gerencial y mejora continua
- viii. Accionistas
- ix. Dueños
- x. Recursos humanos
- xi. Finanzas

- xii. Ventas
- xiii. Clientes
- xiv. Operaciones
- xv. Administración y contabilidad
- xvi. Sistema de gestión
- xvii. Informática
- xviii. Dirección principal
- xix. Gerente de recursos humanos
- xx. Gerencias de áreas
- xxi. Responsable de la gestión de riesgos

### 13. Informática

- i. Asesoría Legal
- ii. Organismos Gubernamentales
- iii. Autoridades Locales / Nacionales
- iv. Trabajadores
- v. Gestión de riesgos
- vi. Revisión gerencial y mejora continua
- vii. Accionistas

- viii. Dueños
- ix. Recursos humanos
- x. Finanzas
- xi. Ventas
- xii. Clientes
- xiii. Operaciones
- xiv. Administración y contabilidad
- xv. Sistema de gestión
- xvi. Proveedores
- xvii. Informática
- xviii. Seguridad
- xix. Personal contratado para TI
- xx. Gerente de recursos humanos
- xxi. Auditoria interna
- xxii. Gerente de finanzas
- xxiii. Asesor de informática

#### 4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

El alcance del sistema de gestión de la calidad de una organización se basa en la naturaleza de los productos y servicios de la organización, para los que esta decide implantar los requisitos de la norma, este incluye los procesos y centros de actividad

necesarios para la realización del producto final o la prestación del servicio, por lo tanto, se determinó el alcance de la empresa basado en este apartado y en sus requisitos, el cual queda evidenciado en el manual de procesos (Anexo 4)

#### 4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

Luego, este apartado se divide en dos partes:

- 4.4.1: En el cual se determinaron los procesos que lleva a cabo la empresa que son necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización según sus servicios y modalidad de trabajo, aunado a esto se plasmaron y definieron dichos procesos a través de la elaboración de un mapa de procesos (Ver Anexo 6), en el que se hace referencia a cada proceso, sus entradas y salidas, las actividades pertinentes en cada uno de ellos, así como la relación que existe entre los mismos, dicho mapa de procesos se trabaja de forma individual como información documentada, pero a su vez forma parte del manual de procesos del sistema de gestión, además se definieron los indicadores de desempeño relacionados al sistema para cada uno de los procesos junto a la manera en la que se evalúa cada uno de ellos, en este caso se definió que sería a través de fórmulas matemáticas y gráficos de control de cada uno de los indicadores, para su posterior análisis.

Se definieron en total 25 indicadores, descritos por procesos y separados de la siguiente manera:

##### 1. Revisión gerencial y mejora continua: 3 Indicadores

- Ü Porcentaje de revisiones gerenciales efectuadas: Mide el porcentaje de cumplimiento de las reuniones realizadas de acuerdo a planificación.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de revisiones efectuadas}}{\text{Total de revisiones planificadas}}$$

Ü Acciones de mejora: Mide la cantidad de acciones de mejora para el buen desempeño del sistema.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de acciones de mejora cerradas}}{\text{Total de acciones de mejora}} \quad 100$$

Ü Acciones correctivas/preventivas: Mide la cantidad de acciones correctivas establecidas en función de las desviaciones detectadas.

$$\frac{\text{Plan de acciones correctivas}}{\text{preventivas, reuniones, presentaciones}}$$

## 2. Gestión del Riesgo: 2 Indicadores

Ü Apetito del riesgo: Cantidad de riesgos aceptables en función de los riesgos evaluados.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de riesgos aceptables}}{\text{Total de riesgos evaluados}}$$

Ü Criticidad del riesgo: Criticidad del riesgo en función del grado de probabilidad de ocurrencia, y nivel de consecuencia.

$$\text{Grado de probabilidad} \quad \text{nivel de consecuencia}$$

## 3. Asesoría legal: 1 Indicador

Ü Porcentaje de cumplimiento de requisitos legales:  
Cumplimiento de requisitos aplicables a la organización

$$\frac{\text{Requisitos cumplidos}}{\text{Total de requisitos aplicables}} \quad 100$$

## 4. Ventas: 2 Indicadores

Ü Porcentaje de visitas a clientes: Determina el porcentaje de desempeño de la organización mediante la evaluación y chequeo de las visitas.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de visitas efectuadas}}{\text{Total de visitas planificadas}} \quad 100$$

Û Porcentaje de desarrollo de clientes: Lograr el desarrollo de clientes que se sumen al proceso logístico.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes desarrollados}}{\text{Total de Clientes}} \quad 100$$

5. Operaciones: 3 Indicadores

Û Numero de precintos comprometidos: Asegurar la revisión de los requerimientos, métodos de seguimiento y medición a fin de garantizar resultados válidos en la operación de la organización.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de precintos comprometidos}}{\text{Total de precintos utilizados}} \quad 100$$

Û Porcentaje de desviaciones de desplazamiento de la carga: Asegurar la revisión de los requerimientos, métodos de seguimiento y medición a fin de garantizar resultados válidos en la operación de la organización.

$$\frac{\text{Cantidad de carga no desviadas}}{\text{Total de la carga}} \quad 100$$

Û Número de contenedores devueltos por el cliente: Asegurar la revisión de los requerimientos, métodos de seguimiento y medición a fin de garantizar resultados válidos en la operación de la organización.

$$\frac{\text{Cantidad de contenedores devueltos}}{\text{Total de la carga}} \quad 100$$

6. Finanzas: 1 Indicador

Û Porcentaje de rentabilidad financiera: Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

$$\% \text{ Rentabilidad financiera} = \frac{\text{beneficio neto}}{\text{fondos de la organizacion}} \quad 100$$

7. Facturación: 1 Indicador

Ü Porcentaje de cobranzas: Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de servicios facturados}}{N^{\circ} \text{ de servicios prestados}} \quad 100$$

8. Sistema de Gestión: 3 Indicadores

Ü Mantenimiento del sistema de gestión de calidad: Establecer información documentada para el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de gestión de la organización, en forma eficaz, con base a las necesidades de la organización.

$$\text{Mantenimiento de SGC} = \frac{\text{beneficio neto}}{\text{fondos de la organizacion}} \quad 100$$

Ü Revisiones gerenciales: Establecer información documentada para el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de gestión de la organización, en forma eficaz, con base a las necesidades de la organización.

$$\text{Revisiones} = \frac{n^{\circ} \text{ de revisiones efectuadas}}{\text{total revisiones planificadas}} \quad 100$$

Ü Porcentajes de acciones correctivas: Establecer información documentada para el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de gestión de la organización, en forma eficaz, con base a las necesidades de la organización

$$\% \text{ de Acciones correctivas cerradas} = \frac{n^{\circ} \text{ de acciones cerradas}}{\text{total de acciones correctivas establecidas}} \quad 100$$

9. Gestión de Recursos Humanos: 2 Indicadores

Ü Porcentaje de capacitación: Establecer los pasos para gestión efectiva del proceso de Recursos Humanos.

$$\frac{\frac{\textit{Horas}}{\textit{Hombre de capacitacion}}}{\textit{total de oras ombre planificadas}} \quad 100$$

Ü Porcentaje de Rotación: Establecer los pasos para gestión efectiva del proceso de Recursos Humanos.

$$\frac{\textit{numero de personal ingresado}}{\textit{total de personal}} \quad 100$$

10. Administración y Contabilidad: 1 Indicador

Ü Margen bruto de utilidad: Proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión.

$$\frac{\textit{Utilidad bruta}}{\textit{ventas netas}} \quad 100$$

11. Compras: 2 Indicadores

Ü Porcentaje de visitas a proveedores: Proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión.

$$\frac{\textit{N° de visitas efectuadas}}{\textit{total de visitas planificadas}} \quad 100$$

Ü Porcentaje de proveedores desarrollados: Proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión.

$$\frac{\textit{N° de proveedores desarrollados}}{\textit{total de proveedores}} \quad 100$$

## 12. Seguridad: 2 indicadores

Ü Porcentaje de Inspecciones: Gestionar el proceso de seguridad, asegurando el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad de la organización.

$$\frac{\textit{Inspecciones de seguridad efectuadas}}{\textit{inspecciones planificadas}} \quad 100$$

Ü Porcentaje de Simulacros: Gestionar el proceso de seguridad, asegurando el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad de la organización.

$$\frac{\textit{Simulacros ejecutados}}{\textit{Simulacros planificados}} \quad 100$$

## 13. Tecnología e Información: 2 Indicadores

Ü Perfiles de Usuarios: Asegurar el óptimo funcionamiento de los sistemas informáticos, cumpliendo con estándares de seguridad de la información.

$$\frac{\textit{N° de personas que utilizan equipos}}{\textit{Total de perfles de usuarios}} \quad 100$$

Ü Porcentaje de respaldo: Asegurar el óptimo funcionamiento de los sistemas informáticos, cumpliendo con estándares de seguridad de la información.

$$\frac{\textit{Respaldos efectuados}}{\textit{Respaldos planificados}} \quad 100$$

- 4.4.2: Para dar cumplimiento a este requisito se redactaron caracterizaciones para cada uno de los procesos (Ver Anexo 7) basándose en la metodología de PHVA en las cuales se le asigna un código, se especifica la versión y la revisión, fecha y el proceso al cual corresponde, los responsables de su revisión y aprobación, y que

requisitos de la norma le corresponde, de igual forma se define el alcance del proceso, y se identifica al líder del mismo, el objetivo, la fuente de entrada, las partes interesadas que se definieron en el apartado 4.2 correspondientes al proceso, la entrada de los procesos, las actividades involucradas, los responsables de dichas actividades, la frecuencia, los productos y/o servicios, la fuente de salida, los riesgos y oportunidades percibidos en el proceso y el control operacional del mismo, además se hace referencia a la información documentada relacionada, los recursos, los requisitos legales, los indicadores, los medios y las áreas de comunicación.

Asimismo, se desarrolló la matriz de desempeño de los indicadores, basado en los indicadores anteriormente definidos en el apartado 4.4.1, y con los datos suministrados con respecto a los mismos, en dicha matriz se trabaja con una lista con todos los indicadores (Ver Anexo 8) llamada cuadro de mando, en donde se hace referencia a los responsables, los objetivos estratégicos, el código, nivel y resumen mes a mes de cumplimiento de cada uno, luego se elaboró para cada uno de los indicadores un cuadro de desempeño en donde se especifica uno a uno los indicadores de cada proceso (Figura 8) por separado, describiendo al responsable de dicho proceso, y por ende del desempeño de dicho indicador, el objetivo de la calidad al que hace referencia o al que debería cumplir, como se calcula dicho indicador con las formulas anteriormente definidas, el tipo de indicador que es según eficacia y/o eficiencia, la frecuencia con la que debe ser realizado el estudio del mismo, y el registro de las metas versus los resultados obtenidos en cada revisión; tanto las caracterizaciones como la matriz de desempeño forman parte de la información documentada del sistema de gestión de la calidad, dando cumplimiento así a este apartado de la norma.

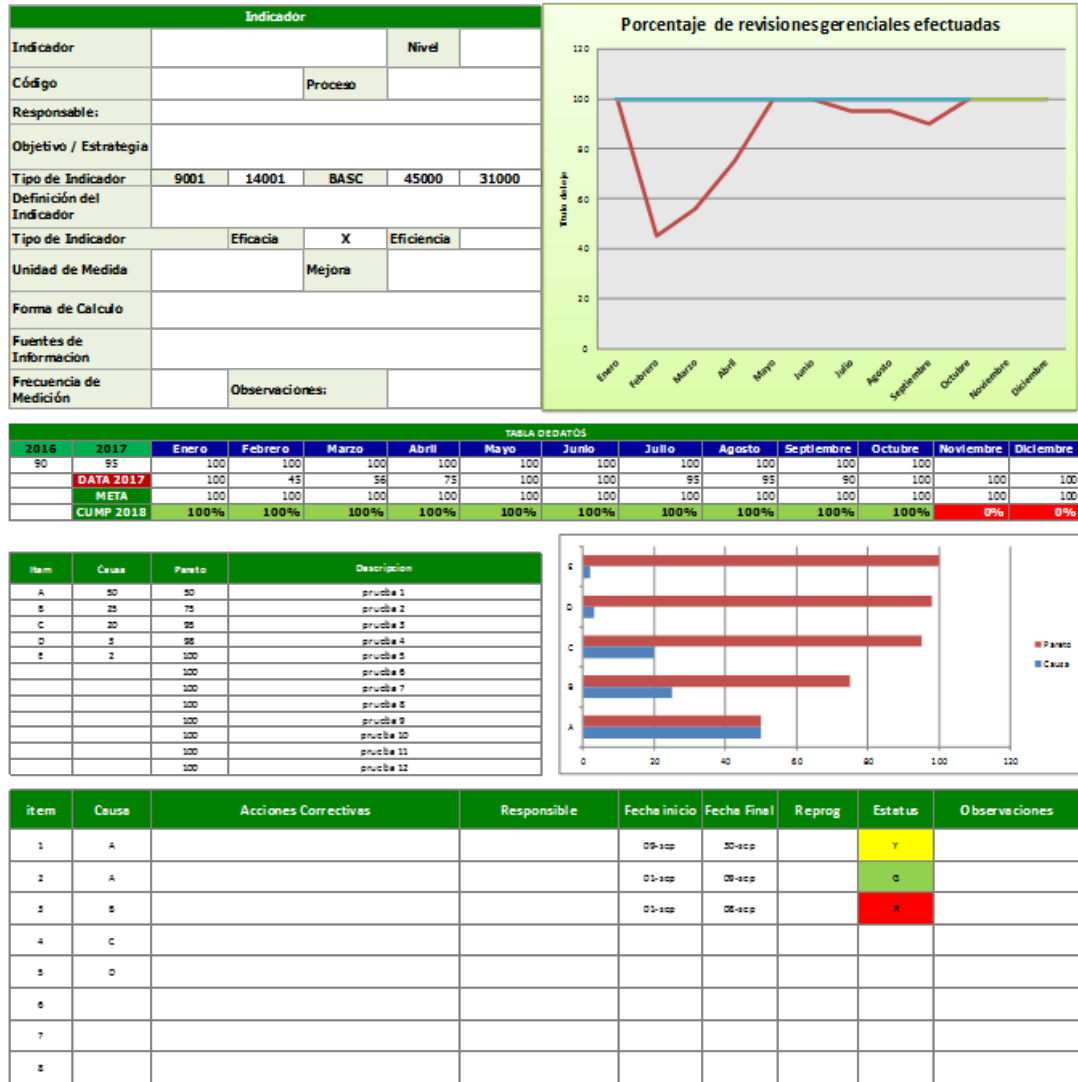


Figura 8. Formato de desempeño de Indicador. Elaborado por Centeno M. (2019)

Posteriormente de la determinación de los contextos y siguiendo los estándares de la norma ISO, se prosiguió a la cláusula 5 que trata del liderazgo separándolo de la siguiente manera:

## 5. Liderazgo.

5.1 Liderazgo y Compromiso: este apartado se basa en la comunicación del liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la

calidad, por lo tanto, se incluyó este requerimiento al procedimiento de revisión gerencial y mejora continua haciendo referencia a las responsabilidades y obligaciones que tienen relación con la eficacia del sistema, así como los pasos a seguir para establecer la política y los objetivos de la calidad, además se planteó el programa de talento humano, dando inicio de esta manera al respectivo estudio de cada una de las áreas y/o puestos de trabajo con los que cuenta la empresa y de toda la información necesaria para el adecuado desarrollo de dicho programa.

5.2 Política: En esta etapa se profundizó en el procedimiento de revisión gerencial los pasos a seguir para el establecimiento de la política de la empresa, así como de sus objetivos, posteriormente se estableció la política de calidad (Anexo 4) referente a los servicios de la empresa y centrada en sus labores y a través de los pasos descritos en el procedimiento anteriormente mencionado y se empezó el establecimiento de los objetivos de la calidad basado en los requisitos de la norma, dicha política y objetivos forman parte de la información documentada que el sistema de gestión de la calidad debe conservar.

5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización: trata de asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entienda en toda la organización, por lo que con las directrices del programa de talento humano se elaboraron las descripciones de cargos de la organización, en donde se define de manera específica las responsabilidades, deberes, objetivos y metas de cada cargo existente en la organización, con la finalidad de tener estandarizados el tipo de conocimientos, aptitudes, o consideraciones especiales que se deben tener en cuenta al momento de reclutar personal o de

capacitar al personas ya existente para una posible rotación basándose en las necesidades y cumplimiento de metas de la organización, además se ser un marco de referencia al momento de evaluar el desempeño de los trabajadores, y verificar si los mismos cumplen con las expectativas definidas para cada cargo.

## 6. Planificación.

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades: Para dar cumplimiento a este apartado de la norma la organización debe asegurar que el sistema de gestión de la calidad puede lograr sus resultados previstos, además de aumentar los efectos deseables, y reducir los no deseados logrando así la mejora, para esto se planificaron las acciones para abordar los riesgos y oportunidades, además de evaluar la eficacia de dichas acciones que se toman a raíz de cada uno de los procesos que conforman a la organización, por esto se elaboró la matriz de riesgos y oportunidades, en dicha matriz se hace referencia al responsable del proceso, así como el objetivo del mismo; esta matriz forma parte de la información documentada del sistema de gestión de la calidad, en ella se define el método de acción para abordar dichos riesgos y oportunidades, el cual se realizó a través de la elaboración de diagramas de tortuga (Figura 9) para cada uno de los procesos.

Este consiste, en definir las entradas y salidas de cada proceso, con sus respectivos riesgos y oportunidades, así como los recursos necesarios para el mismo, el personal involucrado, los procedimientos, manuales o cualquier herramienta requerida y la efectividad y eficacia de cada proceso , haciendo referencia a los riesgos asociados a cada una de las partes mencionadas (Ver anexo 9 ) como ejemplo del estudio realizado en el proceso de ventas de la empresa, para cuantificar y luego se enlistaron todos los riesgos y se

determinó la severidad y la ocurrencia de los mismos, luego se evaluaron los riesgos a través de un mapa de calor (Figura 10)

Dicho mapa se basa en la valoración según la severidad de los riesgos desde riesgo bajo, moderado, alto y crítico, y las posibles consecuencias que cada riesgo representa, mostrando así las medidas necesarias que se deben tomar en cada caso , llenando una matriz de análisis de riesgos (Ver anexo 10), como ejemplo del estudio realizado en el proceso de ventas de la empresa, además se desarrolló el procedimiento de gestión de riesgos, donde se hace referencia a los pasos a seguir para para la elaboración de la matriz según los procesos de la empresa, de manera que se sigan continuamente los mismos lineamientos para su elaboración y estudio de continua ya que los mismos pueden ir evolucionando de la mano con la organización, por lo que se deben tomar las medidas necesarias para afrontarlos y aprovecharlos en todas las etapas de la organización.

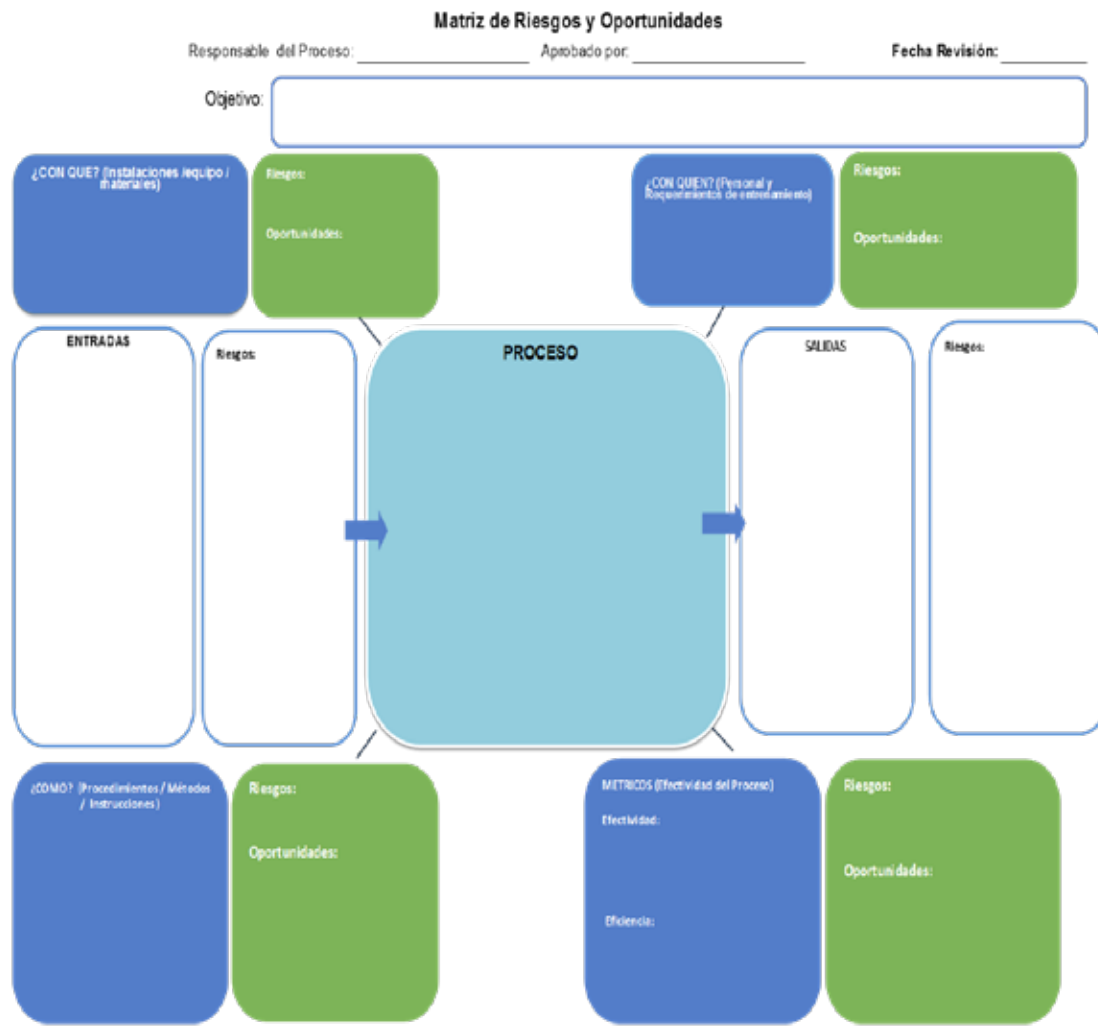


Figura 9. Diagrama de Tortuga para matriz de riesgos. Elaborado por Centeno M. (2019)

PENSAMIENTO BASADO EN RIESGOS

PROBABILIDAD		SEVERIDAD / IMPACTO DE LA FALLA				
		INSIGNIFICANTE	PEQUEÑO	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICO
		Sin lesiones, primeros auxilios	Algunos primeros auxilios son requeridos	Atención médica externa.	Lesiones Mayores.	Lesiones graves o muerte.
		Sin Impacto en la producción / servicio.	Impacto menor en la producción / servicio.	Impacto moderado en la producción / servicio.	Impacto alto en la producción / servicio.	Pérdida irreparable de la producción / servicio.
		No hay riesgo para las partes interesadas.	Riesgo menor para las partes interesadas.	Riesgo moderado para las partes interesadas.	Riesgo alto para las partes interesadas.	Pérdida de las partes interesadas.
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD / OCURRENCIA	5 Casi seguro Se espera en circunstancias normales 90%	5- Riesgo moderado	10- Riesgo alto	15- Riesgo alto	20- Riesgo Crítico	25- Riesgo Crítico
	4 Probablemente ocurrirá Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias -10%	4- Riesgo bajo	8- Riesgo moderado	12- Riesgo alto	16- Riesgo Crítico	20- Riesgo Crítico
	3 Posiblemente ocurrirá Posiblemente ocurrirá en algunas veces 1%	3- Riesgo bajo	6- Riesgo moderado	9- Riesgo moderado	12- Riesgo alto	15- Riesgo alto
	2 Puede ocurrir Podría ocurrir en el futuro - 0.1%	2- Riesgo bajo	4- Riesgo bajo	6- Riesgo moderado	8- Riesgo moderado	10- Riesgo alto
	1 Extremadamente improbable Solamente en circunstancias excepcionales 0.01%	1- Riesgo bajo	2- Riesgo bajo	3- Riesgo bajo	4- Riesgo bajo	5- Riesgo moderado
NR. 10 SE REQUIERE PLAN DE ACCIONES Y/O CONTRAMEDIDAS PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS						
NR. DE 9 SE REQUIERE PLAN DE MEJORA PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS						
NR. DE 8 SE REQUIERE PLAN DE CONTROL Y/O MEJORA PARA LOS RIESGOS						

Figura 10 Mapa de calor para evaluación de los riesgos. Elaborado por Centeno M. (2019)

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos: este apartado

hace referencia a los requisitos a tener en cuenta para la determinación de los objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

En esta etapa se dio continuación al establecimiento de los objetivos de la calidad que se comienzan en el apartado 5.1 ya que en esta etapa se evaluó que cada objetivo cumpla con la norma, y haciendo los cambios necesarios para que cada uno cumpla los requerimientos de:

Ser Coherente

Ser medible

Tener en cuenta los requisitos

Ser pertinente a la conformidad de los servicios

Ser objeto de seguimiento

Comunicarse

Actualizarse según corresponda

Además de incluir además de lo que se hará, los responsables, los tiempos correspondientes para su cumplimiento y la evaluación de su resultado, asimismo se incluyen los pasos a seguir para dar cumplimiento a lo anteriormente mencionado en el procedimiento de revisión gerencial y mejora continua, dejando, así como información documentada dicho procedimiento para uso de la organización y su gestión.

6.3 Planificación de los cambios: es importante resaltar la determinación de cambios en el sistema de gestión de la calidad, los cuales se deben llevar a cabo de manera planificada, considerando aspectos como:

- a) El propósito de los cambios
- b) Las consecuencias de los cambios
- c) La integridad del sistema
- d) La disponibilidad de los recursos
- e) Los responsables y autoridades

Para dar cumplimiento a estos requerimientos se le dio inicio al procedimiento de diseño y desarrollo la evaluación de dichos aspectos, refiriéndose a ellos como análisis de los cambios y análisis de factibilidad y no factibilidad, haciendo referencia a las actividades necesarias para su realización y las personas involucradas en las mismas.

Además, se elaboró una lista de registro de los cambios autorizados con sus evaluaciones de recursos y capacidad, el cual forma parte de la información documentada que respalda el sistema de gestión de la calidad y así dar cumplimiento a este requerimiento

## 7. Apoyo

7.1 Recursos: Se toma en cuenta las personas involucradas en el desempeño del sistema de gestión de la calidad, así como infraestructura necesaria para el mismo, el ambiente para la operación de trabajo que se fundamenta en la relación entre las personas y los factores físicos que componen el sistema de gestión, además incluye los recursos de seguimiento que aseguran la validez y fiabilidad de los resultados, y finalmente los conocimientos de la organización donde se describen los conocimientos necesarios para la operación de los procesos y así lograra la conformidad de los mismos,

Por consiguiente, para la definición del recurso humano se elaboró el organigrama general de la empresa (Figura 11), así como por cada uno de los departamentos (Ver Figura de 12 a 18), de igual forma se modificó y mejoro la lista del personal que ya la empresa tenía entre su información documentada, donde se especifican las personas necesarias en cada área y proceso para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y la para operación y control del sistema de gestión de la calidad.

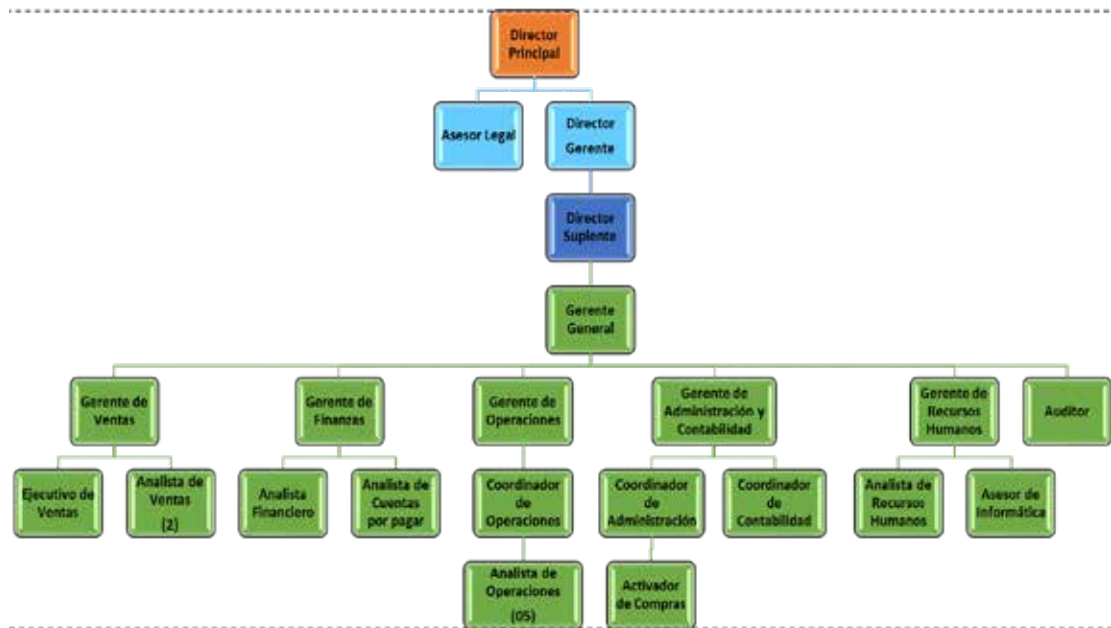


Figura 11 Organigrama general de la organización. Elaborado por Centeno M. (2019)

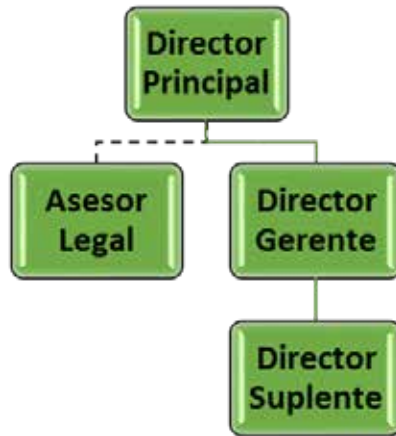


Figura 12. Organigrama de la junta directiva. Elaborado por Centeno M. (2019)

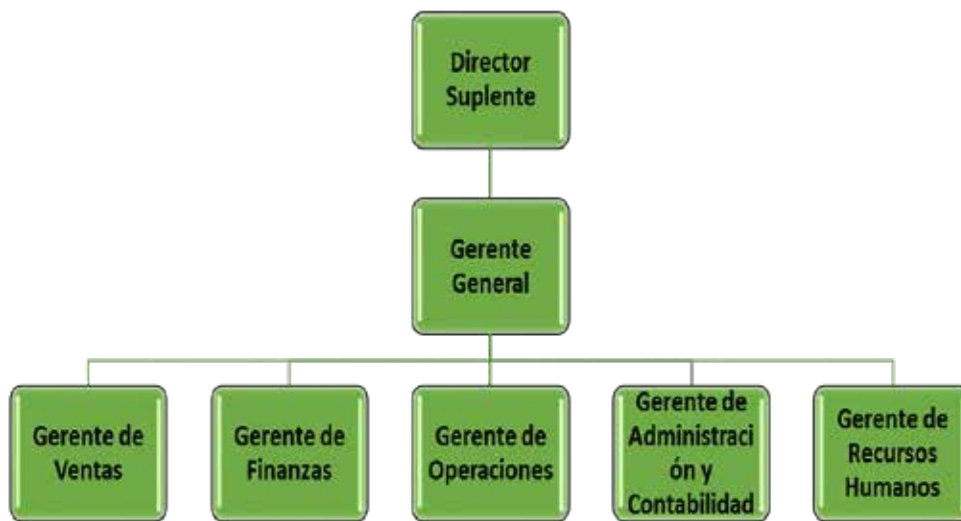


Figura 13. Organigrama de la gerencia general. Elaborado por Centeno M. (2019)

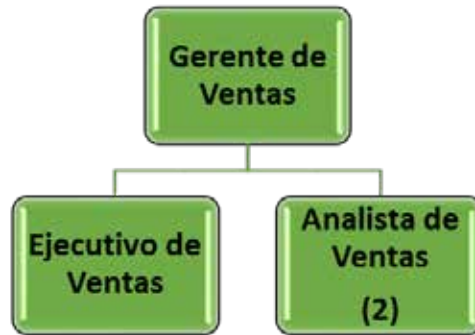


Figura 14. Organigrama de la gerencia de ventas. Elaborado por Centeno M. (2019)



Figura 15. Organigrama de la gerencia de finanzas. Elaborado por Centeno M. (2019)



Figura 16. Organigrama de la gerencia de operaciones. Elaborado por Centeno M. (2019)



Figura 17 Organigrama de la gerencia de administración y contabilidad. Elaborado por Centeno M. (2019)



Figura 18. Organigrama de la gerencia de recursos humanos. Elaborado por Centeno M. (2019)

Del mismo modo, para dar cumplimiento a los requerimientos referentes a la infraestructura, y como se debe mantener la misma, se redactó el procedimiento de seguridad física donde se hace referencia a las actividades requeridas para realizar la inspección y control de la seguridad física de la organización, en sus distintas áreas como iluminación, sistemas de alarmas, cerraduras, la estructura del edificio la estructura, vigilancia, que son factores importantes para

resguardar la seguridad de los trabajadores y que afecta directamente el desempeño del sistema de gestión, definiendo las medidas necesarias y pasos necesarios en cada caso, además se definieron los pasos a seguir respecto al acceso de visitantes y empleados así como para la recepción de correspondencia en la organización, que son elementos que se igual manera influyen con la seguridad y desempeño de la organización y sus procesos.

Siguiendo, con el ambiente para la operación de los procesos, el cual trata de la planificación y control de los equipos que ayudan o son parte del desempeño de los procesos de la empresa, por ende, se elaboró el procedimiento de mantenimiento, que describe los pasos a seguir desde que se recibe un equipo nuevo y se codifica como parte de la empresa, y se definen los pasos a seguir para mantener la funcionalidad de los equipos como parte de un plan de mantenimiento preventivo el cual cumple con una previa planificación y control, y al final de su ejecución pasa por una evaluación.

También se define si es requerido cuando existe alguna falla, los pasos a seguir como parte de un plan de mantenimiento correctivo, aunado a esto el procedimiento define los pasos a seguir para el mantenimiento general de la infraestructura de la organización, siendo esta parte fundamental de la misma, dando así cumplimiento al apartado de la norma correspondiente.

Es importante resaltar, que la cláusula 7.1.5 referente a los recursos de seguimiento y medición, los cuales hacen mención a trazabilidad de las mediciones y de las actividades que son apropiadas para obtener resultados confiables, así como los ajustes necesarios a las herramientas utilizadas no aplican a la empresa M&G por ser una empresa de servicios, ya que este apartado hace

referencia a la calibración de equipos utilizados para la medición de los productos, ejemplo, laboratorios, pruebas de campo, entre otros.

Para finalizar este apartado, referente a los conocimientos necesarios para la operación del sistema, teniendo en cuenta tanto fuentes internas como externas, se empezó la elaboración del procedimiento de Recursos Humanos, separado por reclutamiento, selección, contratación de personal, inducción, capacitación, y egreso del personal, en donde para dar cumplimiento al apartado se hace referencia a los aspectos generales de la capacitación del personal.

En dicho procedimiento se definieron los pasos a seguir desde la detección de las necesidades de los conocimientos de la organización, herramientas necesarias para la capacitación, expertos necesarios para impartir los distintos tipos de capacitaciones según se requiera, los presupuestos destinados para este fin, así como el desarrollo de los planes de capacitación para finalizar en la implementación de dichos planes, basado en los resultados obtenidos en los estudios y análisis previos de las necesidades.

7.2 Competencia: En el mismo orden de ideas del apartado anterior se incluyó al procedimiento recursos humanos los pasos que hacen referencia a la captación del personal nuevo basándose en las competencias de los candidatos para laborar en la organización, teniendo en cuenta desde el momento en que se detecta la necesidad de nuevo personal en la organización,

A través, de un previa autorización para de esta manera comenzar la búsqueda, chequeo, selección y programa de entrevistas de los candidatos que cumplan con la descripción del perfil y análisis de criticidad del puesto en que sea requerido, haciendo especial énfasis en que dichas personas sean competentes, basándose en la

educación, formación y experiencia apropiada según el puesto al que se esté postulando o se necesite dicho personal, de igual forma se hace referencia al proceso posterior a la selección del candidato más apto, teniendo en cuenta el proceso de exámenes médicos, notificación de ingreso finalizando con la emisión y aceptación del contrato laboral, dicho procedimiento también hace referencia a los pasos a seguir en caso de que ninguno de los candidatos entrevistados y/o evaluados cumpla con los requisitos necesarios para laborar en la organización.

7.3 Toma de conciencia: Este apartado se fundamenta en asegurarse de que las personas que están involucradas en los trabajos de la organización tomen conciencia de los distintos aspectos que influyen en el desempeño de la misma, esto va de la mano con el sentido de la responsabilidad, la concienciación, motivación e implicación de dichas personas para cumplir de manera satisfactoria, esto se compone a través de la comunicación, participación, trabajo orientado a objetivos, equipos de trabajo, el desarrollo profesional, y de la manera en que los valores son inculcados en cada una de las personas involucradas, a pesar de esto, todos estos factores son intangibles, por lo que su medición resulta complicada, debido a esto solo se incluyó en el procedimiento de recursos humanos la manera en la que se incluirá al personal en la toma de conciencia de la política de calidad, los objetivos, la contribución de cada persona en la eficacia del sistema de gestión de calidad, y lo que implica un incumplimiento de los requisitos del mismo.

7.4 Comunicación: En este apartado se le debe dar cumplimiento a la determinación de las comunicaciones tanto de manera interna como externa que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad, la comunicación interna define las directrices y pautas para la

realización de las actividades de manera clara y precisa de manera que sea comprensible para todas las personas y se obtenga un clima laboral favorable para el desempeño de la organización, esto incluye a todas las partes de la misma, desde los directivos hasta los empleados, incluyendo la retroalimentación de cada una de las partes involucradas para fomentar la motivación y participación de todos, esto incluye la comunicación entre departamentos y/o procesos, para que todos manejen la misma información, fomentando el trabajo en equipo y de esta manera se crean las condiciones adecuadas para el desarrollo esperado de los procesos.

Por otra parte, la comunicación externa, es la manera en la que la empresa da a conocer su gestión, sus servicios con los clientes, y de esta depende la buena imagen de la misma, en esta se incluye la publicidad y promoción que se le da a la empresa, y a través de la cual los clientes se verán atraídos a contratar o requerir un servicio, es una de las partes fundamentales de la norma ya que la relación exitosa entre la partes interesadas y la empresa radica en el desempeño de la misma y del sistema de gestión de la calidad.

Por ello, se elaboró la matriz de comunicaciones (Figura 19), en la que se define que partes interesadas y/o procesos corresponden a la comunicación interna o externa, quien es el responsable de comunicar en cada una de esas partes y/o procesos, qué comunica, por ejemplo, requisitos, resultados, reuniones, auditorias, entre otras, se define también a quien se le comunica según la parte interesada o proceso, como por ejemplo, alguna gerencia o departamento en específico, el medio por el cual se realizara la comunicación, es decir, e-mail, folletos, presentación entre otros, y por último la frecuencia de realización de esa comunicación (Ver anexo 11).

MATRIZ DE COMUNICACIONES							
Comunicación Externa	Comunicación Interna	Quién comunica	Qué comunica	Cuándo	A quién comunica	Medio	Frecuencia

Figura 19. Formato de matriz de comunicaciones. Elaborado por Centeno M. (2019)

7.5 Información documentada: en la etapa correspondiente a este apartado de se elaboró una lista maestra de documentos (Figura 20), donde se especifica el proceso, un código que se le asigna a cada documento elaborado para uso de la organización, se hace referencia a la versión y a la revisión, de todo lo que se considere como información documentada y cumpla con la norma para el sistema de gestión, de igual forma en dicha lista maestra se especifican los formularios elaborados referentes a los documentos ya planteados, describiendo igual que anteriormente la versión, revisión y el código asignado (Ver anexo 12), luego se organizó en el manual de procesos la información documentada (Figura 21) requerida siguiendo el planteamiento de a que apartado de la norma da respuesta, en base a los procesos, separándose en dos columnas:

1. Donde se hace referencia a los documentos que se mantienen los documentos según los requerimientos de

cada apartado, donde se describa como llevar a cabo el cumplimiento de dicho apartado, mediante los procesos o actividades

2. La siguiente columna hace referencia a la información documentada que se debe conservar en base a la información mantenida y los requerimientos de cada apartado, esto se refiere a toda la información documentada que proporcione registro o evidencia de la conformidad de los requisitos basándose en las actividades de la organización a través del sistema de gestión de la calidad.

LISTA MAESTRA DE INFORMACION DOCUMENTADA										Fecha:	Revision: Versión:		
	Procesos	Código	Revisión	Versión	Documento	Código	Revisión	Versión	Responsable de la Documentación	Formularios	Código	Revisión	Versión
1													
2													
3													

Figura 20. Lista Maestra de información documentada. Elaborado por Centeno M. (2019)

<b>Manual de Gestión Integrado Calidad – BASC</b>				Fecha	
				Revisión	1
				Versión	1
Área	Gerencia de Recursos Humanos			Código	
ISO 9001:2015	BASC V5:2017 / Estándar 501	BASC V4:2012 / Estándar Operador logístico	Responsable	Inf. Documentada Mantener	Inf Documentada Conservar / Otros

Figura 21. Encabezado del Manual de procesos. - Información documentada. Elaborado por Centeno M. (2019).

Además, se elaboró el procedimiento de control de documento, donde se hace referencia a la creación y actualización de nuevos documentos y los pasos que se deben seguir para su control, describiendo aspectos importantes como Título, fecha, autor, números de referencias o códigos que se le asignen al momento de su elaboración, se describe los factores a tener en cuenta como el formato, idioma, versión, gráficos, si se hace uso de software, y los medios de soporte que se tendrán de cada documento, por ejemplo, documentos, correos electrónico, entre otros; dicho procedimiento también hace referencia a la distribución de la información documentada, y los pasos a seguir para la conservación y disposición de la misma.

#### 4.2 Fase II: Diseño del sistema.

Esta fase hace referencia a la cláusula 8 de la norma ISO 9001:2015 en donde se describen los requisitos relativos a los procesos que suministran el producto o servicio, y las interrelaciones correspondientes con clientes y proveedores, el mismo se divide de la siguiente manera:

8.1. Planificación y control operacional: este apartado se fundamenta en la planificación, implementación control de los procesos de la organización necesarios para cumplir con los requisitos para la provisión del servicio, en esta a través de los procesos previamente definidos en el apartado 4.4.1, se determinaron los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios, como se hizo referencia en el apartado 4.41 es parte del procedimiento de ventas para determinar los requisitos de cada cliente al momento de ser requerido, este apartado sirve como una recolección de los datos en las distintas etapas respecto al desempeño de los procesos

de la empresa y de los servicios de la misma, llevando un control de dicho desempeño para tener en cuenta los posibles cambios que ocurran en el transcurso del tiempo en las actividades de la empresa, siempre dejando como información documentada para tener confianza de que los procesos y la se llevan a cabo según lo planificado, además de lograr la conformidad de sus servicios.

8.2. Requisitos para los productos y servicios: definiendo este apartado como el referente a la comunicación con el cliente la cual se considera como un factor importante para la organización y el desempeño de la prestación de sus servicios, por lo que se incluyó al procedimiento de ventas los pasos referentes a la manera de proporcionar información relativa a los servicios que presta la empresa, así como los pasos a seguir para tratar las consultas, los contratos y los pedidos de los clientes, siempre velando por una comunicación eficaz, también se hace referencia a la retroalimentación por parte de los clientes relativa a los servicios prestados, ya que esto ayuda en el desempeño de los mismos, así como también cómo manejar la propiedad del cliente y como se comunica el estado de la misma, y las acciones en casos de contingencia, es decir situaciones de emergencia, o situaciones irregulares en las prestación de un servicio,

Luego se trató la determinación de los requisitos para los servicios, la empresa ya contaba con su método de determinación de requisitos por lo que se evaluó, y posteriormente se mejoró para dar cumplimiento total a la norma, se incluyó dicho método al procedimiento de ventas, específicamente en los requisitos legales que se han nombrado en varios apartados ya que son fundamentales en la prestación de servicios de la empresa, de igual forma se mencionan los requisitos especificados por el clientes, además de todos aquellos requisitos que la organización considere necesarios para que la prestación de servicios se realice de manera adecuada y cumpla con las expectativas del cliente, y el desempeño de los procesos, de la misma manera, se incluyó lo referente a la revisión de dichos requisitos, los pasos para asegurar de que tiene la capacidad de cumplir con los requisitos previamente determinados, llevando a

cabo la revisión antes de comprometerse a suministrar sus servicios, de todos los requisitos, para luego confirmar su aceptación a través de una declaración escrita de dichos requisitos suministrados por parte del cliente, dejando como información documentada dicho procedimiento para así dar poder incluir cualquier requisitos a productos nuevos que se diseñe a lo largo del tiempo, y así dar cumplimiento a dichas cláusulas.

Para finalizar este apartado, se incluyó al procedimiento de diseño y desarrollo los aspectos a tener en consideración para los cambios a requisitos, si es necesario, y los cambios necesarios que se deben realizar a la información documentada pertinentes y comunicarse a las partes que estén involucrados en dichos cambios para no ocasionar inconvenientes con los clientes.

8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios: se hace referencia al diseño y desarrollo que sea adecuado para la provisión de los servicios, en primer lugar, se tiene una fase de planificación, en el mismo se inició la elaboración del procedimiento de diseño y desarrollo, en el cual se plantearon los pasos a seguir para determinar la naturaleza, duración, y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo de nuevos servicios, así como las responsabilidades y autoridades involucradas en esta etapa, de igual manera hace referencia a que para cada servicio nuevo que se desee se deben tener en cuenta todos los requisitos legales y/o reglamentarios que este requiera, como parte importante para el cumplimiento de apartado.

Luego, en cumplimiento con la cláusula 8.3.4 y 8.3.5 de las cuales ya se contaba con información, ya que la empresa ya tenía definido los métodos de validación de requisitos, se evaluaron y se incluyeron al procedimiento de diseño y desarrollo los pasos a con respecto a los requisitos de los funcionales y de desempeño por partes de los clientes, haciendo referencia a los criterios de aceptación dependiendo el caso, a esto se le nombro, como determinación de la factibilidad del servicio requerido, teniendo en cuenta las actividades de validación de los productos o servicios resultantes que satisfacen los requisitos para su aplicación, teniendo en cuenta de igual manera los

casos de no factibilidad y qué medidas o acciones se deben tomar si se presentan, antes de descartar la idea, se evalúan los posibles cambios o resolución de problemas que ayuden a favorecer el servicio y de esta manera llevarlo a la factibilidad, para no perder oportunidades de mejora.

En el mismo orden de ideas, se define en caso de ser requerido el cambio de un servicio, se define desde solicitud del servicio que requiera el cambio, luego el análisis de aplicabilidad, para determinar si dicho cambio al servicio no trae impactos adversos para la organización y sus servicios existentes, para luego tener una etapa de revisión de resultados que determinan si se aprueba o no dicho cambio, una vez que pasa por aprobación se tiene la actualización de toda la información que lo requiera como parte del cambio de servicio para que quede como información documentada para la organización y el sistema de gestión de la calidad dando cumplimiento así a la norma.

8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente: este apartado tiene como finalidad asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes con los requisitos, por lo que se determinó los controles a aplicar cuando se trabaja con proveedores externos, se definió los servicios que dichos proveedores ofrecen para incorporarlos dentro de los servicios propios, se determinó los criterios para la evaluación, la selección y desempeño de dichos proveedores basándose en su capacidad para proporcionar sus servicios, se evaluó el plan de asesoría que se llevara a cabo al momento de contratar a un proveedor externo, y a partir de ello se elaboró el procedimiento de selección, evaluación de proveedores y compras, donde se hace referencia a como se aplican los criterios de selección, evaluación y selección de los proveedores externos, también se hace referencia a cómo se maneja el expediente del nuevo proveedor y como quedan sus datos almacenados en el sistema de la organización, además de si el proveedor está radicado en sus propias instalaciones o dentro de la misma empresa, se definió el plan de evaluación de sus procesos para de esta manera adecuarlos a los de la empresa y trabajar en armonía.

Una vez que todos estos aspectos fueron determinados, evaluados y planteados se incluyó al procedimiento de selección, evaluación de proveedores y compras, los servicios, métodos, equipos, competencia y clasificación de los proveedores requeridos, así como el seguimiento del desempeño de los mismos.

8.5. Producción y provisión del servicio: En este apartado se describen las actividades directamente relacionadas con el funcionamiento de los procesos operativos, aquellos cuyo resultado último es el producto o servicio que se entregara al cliente, para dar cumplimiento a ello se elaboró el procedimiento de operaciones logísticas, en el cual se describe la disponibilidad y el uso de los recursos de medición y seguimiento adecuado de los servicios de la empresa, también se definen las acciones preventivas de posibles errores humanos en el manejo de la información importante con respecto a la realización del servicio, y se especifican las actividades pertinentes a la liberación, entrega y post entrega del servicio, además se definen los medios de validación de requerimiento de los clientes en cuanto a la prestación de los servicios.

Asimismo, en dicho procedimiento, se hace referencia a los pasos a seguir para cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o proveedores, según el tipo de servicio que se preste, como parte de la incorporación dentro de los servicios de la empresa, además se define como se aplica la preservación de las salidas, es decir todos aquellos factores importantes para que el servicio sea recibido de manera efectiva y logre la conformidad para las partes interesadas que a las que se le presta el servicio.

Aunado a esto, se incluyó para complementar y dar cumplimiento a este apartado al procedimiento de ventas, la importancia de los requisitos legales y/o reglamentarios, la naturaleza, uso y vida útil de los servicios, así como que requisitos de los clientes se deben tener en cuenta para la prestación de los servicios, así como la retroalimentación de los clientes que es sin duda uno de los factores más importantes en la prestación de servicios.

Para finalizar este apartado, se incluyó al procedimiento de control de documentos todos los pasos para la conservación de la información documentada pertinente a cada actividad que se realice que tenga relevancia en la prestación de

servicios, en el desempeño de los procesos de la organización o en el sistema de gestión, también se definen las acciones a tomar en caso de que la propiedad del proveedor no fuera adecuada para su uso, o en caso de extravío, dejando documentadas las acciones que deben ser tomadas en cada caso y conservarla, por lo que es importante identificar de manera adecuada la información documentada en cada una de sus etapas y como se valida, evalúa y controla cada una para su posterior uso y conservación y que permita la trazabilidad de la misma.

8.6. Liberación de los productos y servicios: se basa en las disposiciones planificadas por la organización, en las etapas que sea necesario para la verificación del cumplimiento de los requisitos de los productos y servicios, por lo tanto, se añadió al procedimiento de operaciones logísticas lo referente a la liberación de los servicios, los cuales solo se llevan a cabo cuando se ha completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, en dicho procedimiento se hace referencia al manejo de las evidencias de la conformidad de la prestación de los servicios y los criterios que se definen para la aceptación de dicha conformidad, además de la trazabilidad a las personas que autorizan la liberación de los servicios requeridos.

8.7. Control de las salidas no conformes: la organización debe asegurarse de que todas las salidas que no sean conformes con sus requisitos sean identificadas y controladas para prevenir su uso o entrega no intencionada, teniendo en cuenta esta premisa, se elaboró el procedimiento de salidas no conformes, en el cual se define desde el momento en que se identifica la salida no conforme, luego la notificación al gerente de operaciones o al responsable del proceso en el que se identifique la salida no conforme, se define la parada del servicio para su posterior evaluación, se toman las decisiones necesarias basándose en los resultados obtenidos, y se notifica a las áreas involucradas en dicha salida no conforme, para los pasos posteriores se elaboró el procedimiento de acciones correctivas y preventivas, en este se describen los pasos a seguir para la identificación de las salidas no conformes, desde el análisis de las posibles causas y del tipo de rechazo que se requerirá, para luego hacer un plan de

desarrollo de las acciones correctivas necesarias según el caso lo requiera, dicho plan debe incluir la separación, contención, devolución o suspensión del servicio que presente la salida no conforme, y posteriormente realizar el análisis de efectividad y seguimiento necesarios para cada caso.

Asimismo, se toma en cuenta la información del cliente, así como la importancia de la autorización del mismo confirmando su aceptación a las medidas correctivas, además se elaboró el procedimiento de salidas no conformes, también para dar cumplimiento al apartado en lo que respecta a la información documentada se elaboró un formato de salidas no conformes, en el cual se describe la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas y los responsables que deciden la acción con respecto a cada uno de los casos que se puedan presentar, asimismo se realizó la lista de sellos y firmas autorizadas para la manipulación de los documentos involucrados en las acciones correctivas de las salidas no conformes que se puedan presentar, dicha lista está dividida por departamento y gerencia correspondiente, especificando nombre, apellido, cedula de identidad, firma, el documento del que será responsable y sello de ser requerido.

#### **4.3 Fase III: Evaluación Costo – Beneficio**

El análisis de costo – beneficio, se analizan desde dos perspectivas distintas, una basada en datos objetivos y la otra utiliza datos subjetivos, el primero consiste en valorar los beneficios a partir de las diferencias en la empresa antes y después de la implantación del sistema, basándose en el análisis de las acciones de la empresa, y por otro lado la subjetiva se basa en datos recolectados a través de encuestas, entrevistas y encuentros con los responsables de la calidad de la empresa.

Para la finalidad de esta investigación se tomó modelo el que recolecta datos objetivos, por lo que en esta fase se analizó y se evaluaron todos aquellos factores en los que la organización realiza una inversión, con el fin de mejorar el desempeño de sus operaciones, y se determinaron los beneficios para la misma relacionados a dichas inversiones.

Para esto se separaron en categorías los costos más importantes a tener en cuenta para un sistema de gestión de la calidad teniendo así:

1. **Conocimiento:** es un factor importante para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, ya que es necesario que las personas involucradas en el mismo deben tener el conocimiento requerido para asegurar un funcionamiento eficaz y efectivo, en este punto se evaluó las capacitaciones, cursos, y todas las formas de adquirir conocimiento que fueran necesarios, incluyendo el material de apoyo requerido.

<b>Inversión</b>	<b>Costo</b>
Capacitación al personal	\$414
Material de Apoyo	\$520
Capacitación para auditores internos	\$350

Tabla 2 Costos de conocimiento. Elaborado por Centeno, M. (2019)

2. **Ayuda externa:** se evaluaron todas las personas ajenas a la organización que son requeridas en la organización para el diseño del sistema de gestión de la calidad, así como los asesores, expertos involucrados en las capacitaciones o cursos, auditores entre otros.

<b>Inversión</b>	<b>Costo</b>
Asesoría:	\$1.000
Documentación	
Gestión de Riesgos	
Descripción y/o mejoras de procesos	
Gestión Estratégica	
Dirección Estratégica	

Tabla 3 Costos de ayuda externa. Elaborado por Centeno, M. (2019)

3. Tecnología: se tomaron en cuenta todas las inversiones en herramientas tecnológicas que son requeridos con el fin de beneficiar la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

<b>Inversión</b>	<b>Costo</b>
Servidores	\$900
Administración de sistema	\$3.000
Software para protección de la información	\$235

Tabla 4 Costos de Tecnología. Elaborado por Centeno, M. (2019)

4. Costes de las certificaciones: se consideró el costo que implicaría la certificación en la norma ISO 9001:2015, ya que es el objetivo principal tras el diseño y posterior implementación de un sistema de gestión de la calidad, esta se realiza cada 3 años.

<b>Inversión</b>	<b>Costo</b>
Certificación	\$1.000

Tabla 5 Costos de certificación. Elaborado por Centeno, M. (2019)

### **Inversión Total**

<b>Inversión</b>	<b>Costo</b>
Capacitación al personal	\$414
Material de Apoyo	\$520
Capacitación para auditores internos	\$350
Asesoría:	\$1.000
Servidores	\$900
Administración de sistema	\$3.000
Software para protección de la información	\$235
Certificación	\$1.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$7.419</b>

Tabla 6. Inversión Total al SGC. Elaborado por Centeno, M. (2019)

Posteriormente a la evaluación de los costos se determinó y definió los beneficios de cada categoría definida

**Conocimientos:** Personal apto y capacitado para la operación del sistema de gestión de calidad para de esta manera cumplir con los objetivos y metas planteadas para el mismo, asimismo tener personal apto para llevar a cabo las auditorías internas que sean pertinentes al sistema, también con la obtención de material de apoyo en donde se hace adquisición de las normas necesarias y certificadas para la operación del sistema de gestión de la calidad, como los son ISO 9000:2015, ISO 9001:2015 e ISO 9002:2017, y de esta manera llevar a cabo todas las actividades de manera legal y completa y de igual manera cumplir con los objetivos y metas establecidas.

**Ayuda externa:** El invertir en asesorías trae como beneficio a la empresa que personas con experiencia laboral en el área ayude con las operaciones del sistema, y lleve las directrices correctas con respecto a los pasos a seguir para el diseño del mismo, además de que al ayudar con la documentación y diseño en si trae como beneficio que la empresa no interrumpa sus actividades normales, y siga su ritmo de servicio de manera normal, lo que no afecta a su desempeño y por lo tanto beneficia sus ganancias.

**Tecnología:** es importante administrar de manera correcta la información de la organización, al invertir en los sistemas, software y servidores necesarios se garantiza el buen manejo y protección de los documentos, información y confidencialidad de dicha información, y así prevenir extravíos, daños a los archivos, cambios sin autorización o accidentes relacionados, otro beneficio de esta categoría es que solamente es necesario al principio del sistema, puntos como los servidores y los softwares convirtiéndose así en una inversión a largo plazo.

**Costes de certificaciones:** el objetivo del diseño de un sistema de gestión de la calidad se basa en luego lograr su implementación, para optar a la certificación en

la norma, invertir en las certificaciones en parte importante, ya que se recurre a los expertos para dicho trabajo, garantizando resultados óptimos y confiables, esto a su vez trae como beneficio, la mejora de la imagen de la organización y un mejor desempeño de sus actividades, trayendo a su vez mas satisfacción de los clientes, y más confiabilidad por parte de los mismos, además se debe tener en cuenta que la certificación del sistema significa no perder clientes por no manejar un sistema

Para finalizar se realizó una comparación de los beneficios obtenidos con respecto a la inversión (Tabla 7), en el cual se observa que la inversión es relativamente baja para lo que significa monetariamente para la empresa no implementarlo, ya que se verían directamente afectadas las ganancias de la organización al perder lo de su cartera de clientes todos aquellos que tengan como requerimiento, para presidir de sus servicios el sistema de gestión de la calidad y la certificación en la norma que como se mencionó significaría una pérdida de 148800\$ en el periodo de un año.

<b>Inversión</b>	<b>Perdida Sin sistema</b>
7.419\$	\$148.800

Tabla 7. Comparación de Inversión- perdida Elaborado por Centeno, M. (2019)

## CONCLUSIONES

Una vez desarrollada la presente investigación, la cual se basó en la propuesta de un sistema de gestión de la calidad basada en ISO 9001:2015 para la empresa M&G como requisito para la exportación, requirió establecer los parámetros necesarios que ayudaron al lograr el objetivo general de la misa, para ella se realizó a través de tres (3) objetivos específicos y sus distintas herramientas y fundamentos que sustentaron la investigación en cada uno de ellos.

Asimismo, se realizó el uso de una técnica de recolección de datos, mediante la observación directa, y el análisis de la empresa en cuanto al estatus de sus procesos con respecto a la norma, en donde se pudo apreciar;

- Clausulas evaluadas
- Cláusulas que cumplían
- Cláusulas que no cumplían
- Cláusulas que no aplican al sistema

Siendo esta, parte del diagnóstico de la organización con respecto a la norma ISO 9001:2015, dejando como resultado un incumplimiento de 90.5% en sus procesos y manera de trabajo, lo que es bastante crítico para la organización, posteriormente dicho análisis se realizó una entrevista semi estructurada con la dirección general de la empresa en la cual se definió el plan de acción para la propuesta del sistema de gestión de la calidad, y las herramientas necesarias para llevarlos a cabo.

Luego, se dio inicio al desarrollo del sistema de gestión de la calidad, evaluando los contextos de la misma, haciendo uso de la matriz FODA en áreas tanto internas como externas, definiendo así las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas para cada una de las áreas o contextos que se definieron, y trabajar sus procesos base a dichos contextos, ya que los mismos son los que afectan directamente a la organización, así como se determinaron los indicadores que evaluaran el desempeño del sistema de gestión de la calidad y a su vez evaluara los procesos de la organización, controlando así el cumplimiento de las metas y objetivos de la misma.

Posteriormente a la determinación de los contextos, trabajando con cada una de las cláusulas se evaluaron los aspectos importantes, los requerimientos de cada una de las cláusulas y como la organización debía darle cumplimiento a cada una, para posteriormente realizar los documentos, formularios o herramienta que cada cláusula debe manejar tanto como información documentada, como herramienta para su desempeño, quedando así en

- 12 procedimientos
- 13 caracterizaciones
- 1 Matriz de riesgos
- 1 Cuadro de mando
- 25 cuadros de desempeños de indicadores
- 1 matriz de comunicación
- 1 lista de firmas autorizadas
- 1 Matriz de descripción de cargos
- 1 organigrama general
- Objetivos de calidad
- Política de Calidad
- Programa de Talento Humano
- Mapa de Procesos

Por último, se realizó una evaluación de la relación de los costos y beneficios que afecta a la organización con respecto al desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, comparando la inversión necesaria que se debe realizar contra lo que eso significa para la empresa en términos cualitativos, haciendo referencia a cómo influye en caso de realizar la inversión, como si no se realiza.

## **RECOMENDACIONES**

Producto del análisis de los resultados de esta investigación, se plantea una serie de acciones que la empresa M&G puede tomar en cuenta una vez finalizado este trabajo, para de esta manera lograr un mejoramiento continuo de la organización por lo que se recomienda:

1. La implementación del sistema de gestión de la calidad, ya que los resultados obtenidos hasta su diseño son favorables para seguir con los pasos siguientes, y de esta manera conseguir la certificación necesaria para la exportación de sus servicios, y de esta manera promover la conciencia de calidad
2. Promover el desarrollo de nuevos proveedores para desempeñarse en la organización, teniendo en cuenta capacitaciones y orientación de prestación de servicios de los proveedores existentes.
3. Mantener los programas de capacitación constantemente para mantener a los trabajadores al tanto de los cambios que existan en el sistema de gestión de la calidad, y que además si existe rotación constante de personal, de esta manera se garantiza que todos estén al tanto del sistema de gestión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica. 6ta Edición*. Venezuela: Editorial Episteme.

Carmisòn, Cruz, González. (2007), *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2da Edición*, España: Editorial Pearson Educación S.A

**Código de Comercio (1955)**, Recuperado de:  
<https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ve/ve029es.pdf>

Clauso, A. (1993). *Revista general de información y documentación, Vol. 3*, España: Editorial Complutense

**Decreto con Fuerza de Ley del Registro Público y del Notariado (2001)**.  
Recuperado de:  
[http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ven\\_anexo\\_27\\_sp.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ven_anexo_27_sp.pdf)

**Decreto 4.248 de la Presidencia de la República fue publicado en la Gaceta Oficial No. 38.371 (2006)**, Recuperado de:  
[http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/asesoria\\_juridica/Solvencia\\_Laboral.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/asesoria_juridica/Solvencia_Laboral.pdf)

Díaz Martínez, C. (1996). *Ética, ESO 2do Ciclo, 1era Edición*, España: Editorial Anaya.

Díaz, L, Torruco, U, Martínez, M y Valera, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico, Vol.2* Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Gómez, J (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015, 1era edición*, España: Editorial AENOR Internacional, SAU.

Hernández, Fernández Y Baptista (2006), *Metodología de la Investigación, 4ta Edición*, México; Editorial Mc Graw Hill

International Organization for Standardization. (2018), *¿Cuáles son los beneficios de implantar la norma ISO 9001 en pequeñas empresas?*, Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/11/cuales-son-los-beneficios-de-implantar-la-norma-iso-9001-en-pequenas-empresas/>

International Organization for Standardization. *ISO 9001:2015 How to use it. Ginebra, Suiza*: ISO Central Secretariat; 2015.

International Organization for Standardization. *ISO 9000:2015. Sistema de Gestión de Calidad – Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaría General de la ISO; 2015.

**Ley Orgánica de Aduanas (1999)**, Recuperado de: <https://wipolex.wipo.int/es/text/235634>

**Ley Orgánica de precios Justos (2014)**, Recuperado de: [http://www.sundde.gob.ve/images/archivos\\_pdf/PROVIDENCIAS/ley\\_organica\\_de\\_precios\\_justos.pdf](http://www.sundde.gob.ve/images/archivos_pdf/PROVIDENCIAS/ley_organica_de_precios_justos.pdf)

Sandino. (1992). *El proceso de Investigación, 1era Edición*, Venezuela; Editorial Panapo, Colombia: Editorial Panamericana

Tamayo y Tamayo. (1997). *El proceso de la Investigación Científica, 2da Edición*, España: Editorial Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Venezuela.



## ANEXOS

4	4.1	X				Comprensión de la organización y de su contexto - determinación de cuestiones externas e internas	Pendiente revisión con la Dirección Principal
4	4.2	X				Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas - determ de partes interesadas	Pendiente revisión con la Dirección Principal
4	4.3	X				Determinación del Alcance del SGC - APLICABILIDAD y límite	No evidenciado
4	4.4 4.4.1	X				Sistema de gestión de calidad y sus procesos - Implementación	No evidenciado
4	4.4.2	X				Sistema de gestión de calidad y sus procesos. - mantener la información documentada - operación de os procesos	No Evidenciada la no disponibilidad de información documentda requerida por dicha norma
5	5 5.1.1	X				Liderazgo y Compromiso - responsabilidad y obligacion de AD	Evidenciado el compromiso, pero falta el liderazgo por lo tanto no cumple
5	5.1.2	X				Enfoque al cliente - determinación de los requisitos de clientes	Pendiente definición de documentación
5	5.2 - 5.2.1	X				Política - Desarrollar la Política de la Calidad APROPIADA al contexto	No ha sido desarrollada
5	5.2. - 5.2.2.	X				Comunicar la política de la calidad - DISPONIBLE	No ha sido desarrollada
5	5.3	X				* Roles, responsabilidades y autoridades de la organización	Falta definir los roles, responsabilidades y autoridades en la Organización
6	6.1 - 6.1.1	X				Acciones para abordar riesgos y oportunidades	No evidenciada la evaluación de riesgos
6	6.1 - 6.1.2	X				Acciones para abordar riesgos y oportunidades	No evidenciada la evaluación de riesgos
6	6.2 - 6.2.1	X				Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	No evidenciado los objetivos de la calidad
6	6.2 - 6.2.2	X				Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	No evidenciado los objetivos de la calidad
6	6.3	X				Planificación de los cambios	No evidenciado planificación y/o documentación de los cambios ni tratamiento de acuerdo a los requisitos de la norma

**Anexo 1: Check List de Verificación, Norma ISO 9001:2015**

7	7.1 7.1.1	X			* Apoyo * Recursos * Generalidades	Pendiente revisar la determinación de los recursos necesarios
7	7.1.2	X			Personas	
7	7.1.3	X			Infraestructura	
7	7.1.4	X			Ambiente para la operación de los procesos	No se evidencia las operaciones necesarias para mantener el ambiente de trabajo
7	7.1.5 7.1.5.1	X			* Recursos de seguimiento y medición * Generalidades	No Aplica
7	7.1.5.2	X			* Trazabilidad de las mediciones	No Aplica
7	7.1.6	X			Conocimientos de la organización	No se evidenció mecanismo o método de determinación
7	7.2	X			Competencia	No se evidenció determinación de competencias, no se evidenció información documentada que evidencie la competencia
7	7.3	X			Toma de conciencia	No evidenciada política de calidad, ni objetivos de la calidad, por lo tanto no se puede evidenciar el cumplimiento de los literales c) y d).
7	7.4	X			Comunicación	No evidenciada determinación
7	7.5 7.5.1	X			Información documentada Generalidades	No evidenciada en algunos procesos la información documentada requerida por esta norma. No evidenciada la determinación de cual información documentada es necesaria para el SGC
7	7.5.2	X			* Creación y actualización	No implementado mecanismo de identificación, no definido e implementado formato, mecanismo de revisión y aprobación.
7	7.5.3 - 7.5.3.1	X			* Control de la información documentada	No evidenciado mecanismo para el control, asegurar la disponibilidad y la protección
7	7.5.3 - 7.5.3.2	X			* Control de la información documentada * Conservación de registros	No evidenciado

**Anexo 1: Check List de Verificación, Norma ISO 9001:2015**

8	8.1	X			Planificación y control operacional	No Cuenta con una planificación necesaria para la provision de servicios
8	8.2 8.2.1	X			* Requisitos para los productos y servicios * Comunicación con el cliente	No evidenciado el establecimiento de los requisitos específicos para las acciones de contingencia.
8	8.2.2	X			* Determinación de los requisitos para los productos y servicios	
8	8.2.3 8.2.3.1	X			* Revisión de los requisitos para los productos y servicios	Pendiente por Revisión por parte de la dirección
8	8.2.3.2	X			* Revisión de los requisitos para los productos y servicios	Pendiente por Revisión por parte de la dirección
8	8.2.4	X			Cambios en los requisitos para los productos y servicios	No evidenciada la aplicación de este requisito
8	8.3 8.3.1	X			* Diseño y desarrollo de los productos y servicios * Generalidades	no evidenciada la implementación de un proceso de diseño y desarrollo adecuado.
8	8.3.2	X			* Planificación del diseño y desarrollo	No se ha implemetado proceso de diseño y desarrollo donde se puedan evidenciar las etapas y controles establecidos.
8	8.3.3	X			Entradas para el diseño y desarrollo.	No evidenciada la conservación de la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo
8	8.3.4	X			Controles de diseño y desarrollo	
8	8.3.5	X			Salidas del proceso de diseño y desarrollo	
8	8.3.6	X			Cambios del diseño y desarrollo	No se evidencio mecanismo de revision de los cambios en diseño y desarrollo
8	8.4 - 8.4.1	X			Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	No se evidencio herramientas de ayuda a control de proveedores
8	8.4.2	X			Tipo y alcance del control	No se evidencio herramientas de ayuda a control de proveedores
8	8.4.3	X			* Información para los proveedores externos	No se evidencia comunicación entre la organización y los proveedores

**Anexo 1: Check List de Verificación, Norma ISO 9001:2015**

8	8.5 8.5.1	X			* Produccion y Provision del Servicio * Control de la produccion y provision del servicio	No se evidencia
8	8.5.2	X			Identificación y trazabilidad	No se evidencia medios para identificar las salidas
8	8.5.3	X			Procedimiento perteneciente a los clientes o proveedores externos	No se tiene la informacion necesaria
8	8.5.4	X			Preservacion del Producto	No se tiene la informacion necesaria
8	8.5.5	X			Actividades Posteriores a la entrega	Falta documentar
8	8.5.6	X			Control de Cambios	No cuenta con control de cambios
8	8.6	X			Liberacion de Productos y Servicios	No se evidencia
8	8.7 8.7.1	X			Control de Salidas No Conformes	No cuenta con acciones adecuadas a las salidas no conformes
8	8.7.2	X			Control de Salidas No Conformes	No cuenta con acciones adecuadas a las salidas no conformes

C	Cumple
NC	No Cumple
NE	No evaluado

**Anexo 1: Check List de Verificación, Norma ISO 9001:2015**

	<b>MINUTA DE REUNIÓN</b>	Página: 1 de 1
--	--------------------------	----------------

<b>Asunto:</b>	Discusión de resultados obtenidos en auditoria de diagnóstico ISO 9001:2015 y definición de plan de trabajo		
<b>Fecha</b>	<b>Hora inicial</b>	<b>Hora final</b>	<b>Lugar de Reunión</b>
05/09/2018	9:00 AM	1:00 PM	Oficinas de la empresa M&G

**Puntos Tratados y Acuerdos**

Se revisaron los resultados obtenidos en la auditoria de diagnóstico en la cual se aprecia un cumplimiento de un 9.5% que equivale a 5 de las 53 cláusulas en las que fue evaluada.
<b>Puntos Tratados:</b>
1. Conformación de equipo encargado del desarrollo del sistema
2. Quedan pautadas próximas reuniones para el seguimiento del sistema cada aproximadamente 4 meses, donde se revisará el status del sistema y se discutirán posibles discordancias.
3. Queda como pendiente el envío de la información por parte de la empresa, pertinente para dar inicio al sistema, dicha información incluye: modelos de trabajo, información legal, personal que labora en la empresa dividido por áreas, servicios que presta la empresa y sus aspectos importantes.
4. Se discutió el estatus de la empresa con respecto al sistema y los puntos que la misma considera importante ejemplo de esto es la parte de prestación de servicio, desempeño de los indicadores y su cumplimiento así como el programa de talento humano, ya que la empresa espera tener un personal capacitado para sus labores.
5. Se discutió el plan de trabajo, estipulando fechas en las que se debe presentar adelanto del sistema y se realizó una proyección de cuando el mismo debería estar listo, para continuar con los pasos siguientes al diseño del mismo, acordando que para Mayo 2019 el sistema debe estar diseñado hasta la Clausula 8.

**Anexo 2: Minuta de Reunión de Diagnostico**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>		Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01
Título	Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal		Fecha: 01/11/2018
Proceso	Recursos Humanos		Página: 1 de 15
Área	Gerencia de Recursos Humanos		Lapso de revisión: Tres (3) años
Elemento de La norma	ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017	Estándar BASC Nivel 1 V5:2017
	7.1.2, 7.2, 7.3	N/A	4.1, 4.2

### 1. Objetivo

Establecer los lineamientos a seguir para llevar a cabo el proceso de requerimiento, captación, contratación, capacitación, movimiento y egreso de personal a fin de asegurar la eficacia de los mismos, cumpliendo con las disposiciones legales en vigencia y los requisitos establecidos por la organización.

### 2. Alcance

Aplica a la gestión de recursos humanos desde el momento en que se requiere el personal hasta su egreso.

### 3. Definiciones

- 3.1 Análisis de criticidad:** Metodología que permite jerarquizar sistemas, instalaciones, cargos y equipos, en función de su impacto global, con el fin de facilitar la toma de decisiones.
- 3.2 Cargos críticos:** Posición en la empresa que representa un impacto significativo en los controles operacionales definidos por la gestión de riesgos.
- 3.3 Competencias del personal:** Conjunto de características y conocimientos que evidencia la capacidad para desarrollar una actividad. Están definidas por los niveles de educación, formación, habilidades y experiencia.
- 3.4 Contratación de personal:** Establecimiento de un vínculo laboral entre un trabajador y un patrono.
- 3.5 Descripción de cargo:** Enumeración detallada de las tareas y actividades que conforman los cargos de una organización para diferenciarlos unos de otros.
- 3.6 Inducción de personal:** Orientación dada al personal que está ingresando a la organización, donde se señalan las políticas de la organización, así como sus normas y el contenido del sistema de gestión implementado y se presenta ante su equipo de trabajo.
- 3.7 Perfiles de competencia:** Comprende las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo.
- 3.8 Programa de capacitación de personal:** Conjunto de actividades orientadas a generar, mantener y mejorar las competencias del personal relacionadas con el alcance y eficacia del sistema de gestión integrado.
- 3.9 Pruebas de confiabilidad:** Actividades técnico-científicas para determinar el grado de confiabilidad de una persona.
- 3.10 Reclutamiento de personal:** Identificación de los solicitantes con experiencia y conocimientos que se adapten a los requerimientos exigidos por la organización para un puesto de trabajo determinado.
- 3.11 Selección de personal:** Escogencia del candidato más adecuado, tomando como base aquel cuyas competencias se adapten mejor al perfil requerido.
- 3.12 Organigrama:** Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.
- 3.13 Terminación de la relación de trabajo:** la relacionada con despido, retiro, voluntad común de las partes o causa ajena a la voluntad de ambas.

### 4. Responsabilidades

#### 4.1 Gerente de Recursos Humanos:

- 4.1.1 Revisa, verifica y aprueba registros relacionados con el área de recursos humanos.
- 4.1.2 Evalúa pruebas de confiabilidad para selección de candidatos.
- 4.1.3 Ejecuta entrevistas para selección de candidatos.
- 4.1.4 Toma decisiones para situaciones presentadas en el proceso.
- 4.1.5 Da seguimiento, mide, analiza y evalúa el desempeño del proceso mediante los indicadores de medición y la toma de acciones correctivas y preventivas.
- 4.1.6 Recibe solicitudes provenientes de cualquier proceso declarado en el sistema integrado de gestión.

F02-001 Rev.01 Vers.01

## Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

	<b>PROCEDIMIENTO</b>		Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01
Título	Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal		Fecha: 01/11/2018
Proceso	Recursos Humanos		Página: 2 de 15
Área	Gerencia de Recursos Humanos		Lapso de revisión: Tres (3) años
Elemento de La norma	ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017	Estándar BASC Nivel 1 V5:2017
	7.1.2, 7.2, 7.3	N/A	

#### 4.2 Analista de Recursos Humanos:

- 4.2.1 Busca y escoge posibles candidatos al cargo requerido.
- 4.2.2 Programa y ejecuta diversas actividades del proceso.
- 4.2.3 Verifica los resultados de diversas actividades del proceso.
- 4.2.4 Notifica al trabajador sobre los respectivos trámites que deben realizarse durante el proceso de reclutamiento y selección.
- 4.2.5 Genera o emite registros necesarios en el proceso. (descripción de cargo, expediente del trabajador)
- 4.2.6 Solicita cotizaciones a los proveedores aplicables según este procedimiento.
- 4.2.7 Maneja los datos necesarios para la aplicación de los indicadores de medición en el proceso.
- 4.2.8 Interactúa con el proceso de procura y materiales para la disposición de uniformes, equipos de protección personal y carnets de identificación.

#### 4.3 Responsables de Áreas:

- 4.3.1 Notifica al área de recursos humanos sus requerimientos relacionados con el personal de la organización.
- 4.3.2 Aplica instrumento de detección de necesidades de adiestramiento
- 4.3.3 Ejecuta entrevistas para selección de candidatos.
- 4.3.4 Notifica al nuevo trabajador sobre las condiciones relacionadas con el proceso.

#### 5. Normas

- 5.1 El presente procedimiento debe ser iniciado una vez sea detectada la necesidad de requerimiento, capacitación o movimiento de personal por parte del responsable de un área determinada.
- 5.2 La organización debe seleccionar y contratar el personal que se presenta necesario para una eficaz implementación de su sistema integrado de gestión y que permita la ejecución y control de sus procesos definidos.
- 5.3 El proceso de captación de talento debe realizarse sin discriminación de raza, origen, sexo o religión; de tal manera que el único criterio para la selección de un candidato determinado sea su perfil respecto a las competencias requeridas por el cargo al que aspira.
- 5.4 El personal de la organización debe utilizar el uniforme correspondiente durante la jornada laboral, y no debe utilizarlo para actividades no institucionales; no debe ser prestado, donado o vendido a terceros en ningún momento.
- 5.5 La organización debe obtener registros de fotografía, huellas dactilares y firma del personal.
- 5.6 La organización debe verificar las competencias del personal y, de ser necesario, ejercer y evaluar acciones que permiten la obtención de las competencias requeridas.
- 5.7 La organización debe corroborar que el personal que ejerce funciones en el sistema integrado de gestión tome conciencia respecto a su contribución y lo que implica el incumplimiento de los requisitos en dicho sistema.
- 5.8 La organización debe ejecutar un plan anual de capacitación (cubriendo algunos tópicos en la inducción) tomando en cuenta:
  - 5.8.1 Políticas, manejo de información, firmas y sellos.
  - 5.8.2 Gestión de riesgos, controles operacionales, preparación y respuesta a eventos.
  - 5.8.3 Cumplimiento de requisitos legales de interés.
  - 5.8.4 Impacto de actividades que influyan en el cumplimiento de los indicadores establecidos en los procesos.
  - 5.8.5 Aplicación de los procedimientos documentados en el sistema integrado de gestión.
  - 5.8.6 Inspección de unidades de carga y de transporte de carga y seguridad en los procesos de manejo de carga.
  - 5.8.7 Prevención de adicciones al alcohol, drogas, juegos, entre otros.
  - 5.8.8 Prevención de prácticas de corrupción y soborno.

F02-001 Rev.01 Vers.01

### Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

	<b>PROCEDIMIENTO</b>		Código: PRD4-001 Revisión: 01 Versión: 01
Título	Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal		Fecha: 01/11/2018
Proceso	Recursos Humanos		Página: 3 de 15
Área	Gerencia de Recursos Humanos		Lapso de revisión: Tres (3) años
Elemento de La norma	ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017	Estándar BASC Nivel 1 V5:2017
	7.1.2, 7.2, 7.3	N/A	4.1, 4.2

5.9 En caso de egreso de personal, la organización debe controlar la disposición y devolución de uniformes, carnet de identificación y elementos de trabajo.

## 6. Procedimiento

<b>6.1 Requerimiento de personal</b>					
1	Notificación de necesidad de personal	Notifica la necesidad de incorporar una o más personas a un área de trabajo determinada por medio del empleo del formulario de requerimiento de personal, a través de un correo electrónico o su entrega en físico en la Gerencia de Recursos Humanos.	Al ser requerido el ingreso de una persona a un área de trabajo	Responsable del área solicitante	Requerimiento de personal F04-001
2	Autorización de búsqueda de candidatos	Recibe y verifica el registro generado por el responsable del área solicitante. Verifica a el perfil requerido, aprueba y remite el registro al Analista de Recursos Humanos para el inicio del reclutamiento de personal.	Cuando es enviado el registro de requerimiento de personal	Gerente de Recursos Humanos	Requerimiento de personal F04-001
<b>6.2 Captación de personal</b>					
1	Búsqueda de candidatos elegibles	Recibe el registro de requerimiento de personal e inicia la búsqueda de candidatos conforme a la descripción, al perfil y análisis de criticidad del cargo requerido y, mediante el archivo de elegibles, páginas electrónicas de captación de personal, publicaciones en medios impresos locales o referencias de asociados de negocio.	En el momento de ser notificado por el Gerente de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos	Requerimiento de personal F04-001 Archivos de elegibles, publicaciones  Descripción de Cargo (Sistema de talento humano) Análisis de Criticidad (Sistema de talento Humano)
2	Chequeo de Referencias Laborales	Realiza el chequeo de referencias laborales y personales de los potenciales candidatos.	Al momento de escoger los candidatos potenciales	Analista de Recursos Humanos	Chequeo de referencias laborales F04-014

F02-001 Rev.01 Vers.01

## Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

		<b>PROCEDIMIENTO</b>			Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01
Título		Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal			Fecha: 01/11/2018
Proceso		Recursos Humanos			Página: 4 de 15
Área		Gerencia de Recursos Humanos			Lapso de revisión: Tres (3) años
Elemento De La Norma		ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017	Estándar BASC N1 V5:2017	
		7.1.2, 7.2, 7.3	N/A	4.1, 4.2	
#	Qué hacer	Cómo hacerlo	Cuando hacerlo	Quién lo hace	Información documentada (Mantenida / conversada)
3	Selección de candidatos elegibles	Escoge los candidatos que mejor se adaptan al perfil solicitado y le notifica por correo electrónico o vía telefónica.	Al haber buscado los candidatos	Analista de Recursos Humanos	Requerimiento de personal F04-001, Chequeo de referencias laborales F04-014
4	Programación de entrevistas	Programa la realización de entrevistas con el(los) candidato(s) seleccionado(s) según la disponibilidad de las gerencias o responsables del área involucrada.	Cuando se hayan evaluado las pruebas de confiabilidad	Analista de Recursos Humanos	Programación de entrevistas
5	Ejecución de entrevistas	Realiza la entrevista al(a los) candidato(s), tomando en cuenta sus conocimientos técnicos, educación, formación, habilidades y experiencia según las descripciones de cargo y perfiles de competencia previamente establecidos, así como el análisis de criticidad del cargo.	El(los) día(s) pautado(s) para la(s) entrevista(s)	Gerente de Recursos Humanos / Responsable del área solicitante	Resultado de la entrevista F04-003 Descripción de cargo y perfiles Análisis de criticidad
6	Ejecución de pruebas de confiabilidad	Realiza pruebas de confiabilidad al personal que ocupará cargos críticos en la organización	Una vez realizada la entrevista a la persona	Gerente de recursos Humanos	Prueba de confiabilidad
7	Determinación del(de los) candidato(s)	Determina quién(es) será(n) el(los) candidato(s) seleccionado(s) según los resultados de la(s) entrevista(s) y aplicación de prueba de confiabilidad	Al haber ejecutado la(s) entrevista(s)	Gerente de Recursos Humanos / Responsable del área solicitante	Resultado de la entrevista F04-003 Prueba de confiabilidad
8	Programación de exámenes médicos pre-empleo	Programa la ejecución de los exámenes médicos de pre-empleo al(a los) aspirante(s) seleccionado(s), emitiendo la orden para dichos exámenes, la cual será entregada al personal de nuevo ingreso.	Luego de haber determinado el(los) candidato(s) seleccionado(s)	Analista de Recursos Humanos	Orden de examen médico F04-012

F02-001 Rev.01 Vers.01

### Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

		<b>PROCEDIMIENTO</b>		Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01	
Título		Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal		Fecha: 01/11/2018	
Proceso		Recursos Humanos		Página: 5 de 15	
Área		Gerencia de Recursos Humanos		Lapso de revisión: Tres (3) años	
Elemento De La Norma		ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017	Estándar BASC N1 V5:2017	
		7.1.2, 7.2, 7.3	N/A	4.1, 4.2	
#	Qué hacer	Cómo hacerlo	Cuando hacerlo	Quién lo hace	Información documentada (Mantenida / conversada)
9	Verificación de exámenes médicos	Recibe y revisa los resultados de los exámenes pre-empleo. En caso de que se encuentren dentro de los parámetros, se procede a formalizar la oferta de servicio al candidato y se selecciona a la persona que ocupará el cargo mediante la formalización de propuesta de servicio.	Cuando se encuentren disponibles los exámenes pre-empleo	Analista de Recursos Humanos	Resultados de los exámenes médicos
10	Toma de acciones para candidatos fuera de los parámetros	Reinicia el proceso de búsqueda, tomando en cuenta los resultados obtenidos en las entrevistas efectuadas anteriormente.	En caso de presentarse los resultados de los exámenes fuera de los parámetros	Gerente de Recursos Humanos / Responsable del área solicitante	Resultado de la entrevista F04-003 Resultados de exámenes y entrevistas
11	Notificación de ingreso	Notifica al candidato seleccionado de su ingreso a la organización y le solicita los documentos personales y demás recaudos necesarios.	Al haber verificado los exámenes médicos y sean aceptables	Analista de Recursos Humanos	Lista de chequeo de documentos para nuevos ingresos F04-017, Solicitud de empleo F04-002
12	Emisión del contrato laboral	Elabora el contrato laboral, señalando los datos del trabajador, el cargo a ejercer, sueldo a devengar y el tiempo de servicio si se trata de un contrato a tiempo determinado.	Luego de ser notificado el ingreso del nuevo trabajador	Analista de Recursos Humanos	Contrato laboral
13	Aprobación del contrato laboral	Recibe, verifica y, en conformidad a la información suministrada, aprueba el contrato laboral mediante su firma correspondiente. De lo contrario, desapruueba, lo regresa e indica las inconformidades detectadas.	Cuando recibe el contrato laboral	Gerente de Recursos Humanos	Contrato laboral
<b>6.3 Contratación de personal</b>					

F02-001 Rev.01 Vers.01

### Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

		<b>PROCEDIMIENTO</b>			Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01
Título		Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal			Fecha: 01/11/2018
Proceso		Recursos Humanos			Página: 6 de 15
Área		Gerencia de Recursos Humanos			Lapso de revisión: Tres (3) años
Elemento De La Norma		ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017		Estándar BASC N1 V5:2017
		7.1.2, 7.2, 7.3	N/A		
#	Qué hacer	Cómo hacerlo	Cuando hacerlo	Quién lo hace	Información documentada (Mantenida / conversada)
1	Presentación de solicitud de empleo	Presenta la solicitud de empleo al trabajador y verifica que sea llenada correctamente.	Al haber notificado al trabajador de su ingreso	Analista de Recursos Humanos	Solicitud de empleo F04-002
2	Presentación del contrato laboral	Presenta el contrato laboral al nuevo trabajador para que, de ser el caso, firme en señal de conformidad. De lo contrario, se preguntan sus causas de rechazo de la oferta de trabajo para llegar a un consenso.	Cuando haya sido aprobado el contrato del trabajador	Analista de Recursos Humanos	Contrato laboral
3	Ingreso del trabajador	Incorpora al nuevo trabajador en nómina e instituciones legales requeridas.	Al momento de haber firmado el contrato laboral el trabajador	Analista de Recursos Humanos	N/A
4	Expediente del trabajador	Genera un expediente en físico del trabajador, donde sean anexados los documentos personales y demás recaudos obtenidos por parte del nuevo trabajador.	Cuando se cuente con sus documentos personales	Analista de Recursos Humanos	Expediente del trabajador, Listado de documentos personales F04-017
5	Inicio de inducción	Realiza la charla de inducción al nuevo trabajador, cuyo contenido se ve reflejado en el formulario de constancia de inducción, el cual debe ser firmado por el mismo. Realiza un recorrido por las instalaciones de la empresa, presentándolo formalmente al personal y señalándole su puesto de trabajo.	Luego de ingresar al trabajador en nómina	Analista de Recursos Humanos	Constancia de inducción F04-005, Notificación de condiciones de trabajo y prevención de riesgos F04-006
6	Dotación de uniforme por ingreso	Solicita el pedido de uniformes al proveedor de uniformes según las tallas suministradas en la solicitud de empleo.	En el momento de la inducción	Analista de Recursos Humanos	Solicitud de empleo F04-002

F02-001 Rev.01 Vers.01

### Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

		<b>PROCEDIMIENTO</b>		Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01	
Título		Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal		Fecha: 01/11/2018	
Proceso		Recursos Humanos		Página: 7 de 15	
Área		Gerencia de Recursos Humanos		Lapso de revisión: Tres (3) años	
Elemento De La Norma		ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017	Estándar BASC N1 V5:2017	
		7.1.2, 7.2, 7.3	N/A	4.1, 4.2	
#	Qué hacer	Cómo hacerlo	Cuando hacerlo	Quién lo hace	Información documentada (Mantenida / conersada)
		Recibe todos los implementos que forman parte de la indumentaria del nuevo trabajador, verificando la coincidencia de las tallas. De encontrarse correcto, se notifica al mismo que puede retirarla y firmar en conformidad..	Al contar con los uniformes y equipos de protección personal en el área	Analista de Recursos Humanos	Constancia de dotación de uniformes F04-004
8	Dotación de carnet por ingreso	Genera un registro fotográfico del nuevo trabajador y solicita el pedido del carnet de identificación al proveedor de carnets, indicando: foto, nombre, apellido y área o departamento de trabajo.	En el momento de la inducción	Analista de Recursos Humanos	Registro fotográfico, Carnet de identificación
9		Recibe el carnet de identificación por parte de la Gerencia de Administración y Contabilidad, verificando su apariencia y la coincidencia de los datos indicados. De encontrarse correcto, se le hace entrega del carnet e indica las normas sobre el uso y porte del mismo	Cuando llega el carnet solicitado a la organización	Gerente de Administración y Contabilidad	Carnet de identificación, Normas para el uso del carnet y uniforme F04-007
10	Mantenimiento de personal	Actualiza los datos del trabajador, validando su afiliación a instituciones de seguridad social y demás registros legales de orden laboral.	A partir del ingreso del trabajador y al menos una vez al año	Analista de Recursos Humanos	Expediente del trabajador
<b>6.4 Capacitación de Personal</b>					
1	Envío del instrumento DNA	Envía el instrumento para la detección de necesidades de adiestramiento a los responsables de las áreas que componen la organización, solicitándoles su llenado (uno por cada cargo definido).	Cuando se considere necesario iniciar un ciclo de capacitación	Analista de Recursos Humanos	Instrumento para detección de necesidades de adiestramiento F04-009

F02-001 Rev.01 Vers.01

### Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

		PROCEDIMIENTO			Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01
Título		Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal			Fecha: 01/11/2018
Proceso		Recursos Humanos			Página: 8 de 15
Área		Gerencia de Recursos Humanos			Lapso de revisión: Tres (3) años
Elemento De La Norma		ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017		Estándar BASC N1 V5:2017
		7.1.2, 7.2, 7.3	N/A		
#	Qué hacer	Cómo hacerlo	Cuando hacerlo	Quién lo hace	Información documentada (Mantenida / conversada)
2	Verificación de brechas	Verifica las brechas incluidas en el perfil de competencias (ideal vs real) incorporándolas en una base de datos, el cual genera automáticamente las necesidades de formación.	Al momento del ingreso o para reevaluación del cargo	Analista de Recursos Humanos	Base de datos de necesidades de formación
3	Implementación del instrumento DNA	Suministra la información requerida por el instrumento tomando en cuenta las solicitudes u observaciones que puedan tener sus subordinados. Seguidamente remite el instrumento al área de Recursos Humanos.	Luego de recibir el instrumento DNA	Responsable del área	Instrumento para detección de necesidades de adiestramiento F04-009
4	Evaluación de resultados	Evalúa los resultados obtenidos y se determina cuáles son las necesidades de adiestramiento de los trabajadores de la organización.	Al recibir el instrumento DNA y resultados del programa de necesidades de formación	Analista de Recursos Humanos	Instrumento para detección de necesidades de adiestramiento F04-009, Resultados del software de necesidades de formación
5	Solicitud de cotizaciones	Solicita cotizaciones a instituciones que presten servicios de capacitación; una vez tenga al menos 2 disponibles por la necesidad de adiestramiento a satisfacer, las remite a la Gerencia de Recursos Humanos para su aprobación.	Cuando se hayan evaluado los resultados	Analista de Recursos Humanos	Cotizaciones de instituciones
6	Aprobación de cotizaciones	Evalúa las cotizaciones recibidas, en base al contenido de la capacitación a dar, el material de apoyo otorgado y los costos asociados al mismo, selecciona el más beneficioso para los trabajadores y la organización. Indica a la Gerencia de Administración que proceda con el pago del servicio al proveedor seleccionado.	En el momento que recibe cotizaciones y detalles de las necesidades de adiestramiento a cubrir	Gerente de Recursos Humanos	Cotizaciones de instituciones
7	Planificación de la capacitación	Establece una versión preliminar del programa anual de capacitación tomando como base las necesidades de adiestramiento identificadas, detallando los cursos requeridos, los	Una vez se hayan aprobado las cotizaciones de servicio	Analista de Recursos Humanos	Programa anual de capacitación al personal (Versión)

F02-001 Rev.01 Vers.01

### Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

		<b>PROCEDIMIENTO</b>			Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01
Título		Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal			Fecha: 01/11/2018
Proceso		Recursos Humanos			Página: 9 de 15
Área		Gerencia de Recursos Humanos			Lapso de revisión: Tres (3) años
Elemento De La Norma		ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017		Estándar BASC N1 V5:2017
		7.1.2, 7.2, 7.3	N/A		
#	Qué hacer	Cómo hacerlo	Cuando hacerlo	Quién lo hace	Información documentada (Mantenida / conversada)
		participantes de cada uno y las fechas tentativas de realización. El mencionado plan es remitido a la Gerencia de Recursos Humanos.			preliminar) F04-016
8	Evaluación del programa	Revisa cada aspecto del programa anual de capacitación, emite las observaciones que considere necesarias y las comunica al Analista de Recursos Humanos para su adecuación. Si considera que dicho programa no amerita modificaciones, emite su aprobación.	En el momento que recibe la versión preliminar del programa anual de capacitación	Gerente de Recursos Humanos	Programa anual de capacitación al personal (Versión preliminar) F04-016
9	Programación de desarrollo del programa	Comunica con el proveedor del servicio de capacitación para coordinar fecha, hora, lugar, material de apoyo, entre otros aspectos de la realización de la actividad de capacitación. Mediante una comunicación vía correo electrónico, se notifica a los participantes la fecha, hora y lugar pautadas para la mencionada actividad.	Luego de haberse aprobado el programa anual de capacitación	Analista de Recursos Humanos	Correo electrónico
10	Desarrollo del programa	Corroborar que se cumplan las condiciones detalladas en la cotización aprobada en lo que respecta al acondicionamiento del lugar donde se ejecutará el programa, contenido a desarrollar, entre otros. Verifica la asistencia de los participantes a la capacitación.	Antes y durante la ejecución de la capacitación	Analista de Recursos Humanos	Lista de participantes F04-010
11	Evaluación de reacción del aprendizaje	Evalúa los conocimientos adquiridos por parte del trabajador durante la capacitación. Para aquellos que aprueben la mencionada evaluación, se genera su respectiva constancia de aprobación del programa ejecutado (cuando aplique evaluación).	Al finalizar la respectiva capacitación	Proveedor de servicio de capacitación	Lista de participantes F04-010, Constancias de aprobación

F02-001 Rev.01 Vers.01

### Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

		<b>PROCEDIMIENTO</b>			Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01
Título		Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal			Fecha: 01/11/2018
Proceso		Recursos Humanos			Página: 10 de 15
Área		Gerencia de Recursos Humanos			Lapso de revisión: Tres (3) años
Elemento De La Norma		ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017		Estándar BASC N1 V5:2017
		7.1.2, 7.2, 7.3	N/A		
#	Qué hacer	Cómo hacerlo	Cuando hacerlo	Quién lo hace	Información documentada (Mantenida / conversada)
12	Archivo de constancias	Realiza entrega de constancia original de capacitación recibida a los participantes. Se archiva una copia de la mencionada constancia en el expediente del trabajador.	Una vez generadas las constancias de aprobación	Analista de Recursos Humanos	Lista de participantes F04-010, Constancias de aprobación
13	Informe de avance del programa	Elabora un reporte donde se detallen las capacitaciones ejecutadas hasta la fecha siguiendo lo establecido en el programa anual de capacitación y se remite a la Gerencia de Recursos Humanos. En dicho reporte debe detallarse el personal participante y los resultados obtenidos individual y grupalmente.	Trimestralmente	Analista de Recursos Humanos	Informe de avance del programa anual de capacitación
14	Evaluación de competencias adquiridas	Verifica el informe de avance del programa anual de capacitación y conforme a los resultados obtenidos, evalúa las competencias adquiridas y cierre de brechas, y plantea medidas correctivas que contribuyan a la mejora del mencionado programa. Remite al Analista de Recursos Humanos.	Cuando recibe el informe de avance del programa	Gerente de Recursos Humanos	Informe de avance del programa anual de capacitación
15	Ejecución de medidas correctivas	Implementa las medidas correctivas planteadas y realiza seguimiento de las mismas con el objetivo de cumplir con el cierre de brechas y el proceso de mejora continua del programa anual de capacitación al personal.	Luego que recibe el informe de avance del programa verificado	Analista de Recursos Humanos	Programa anual de capacitación al personal F04-016
<b>6.5 Movimiento de personal</b>					
1	Solicitud de movimiento	Remite una solicitud de movimiento de personal a la Gerencia de Recursos Humanos.	Al detectar la necesidad de ejecutar un movimiento de personal	Responsable del área solicitante	Movimiento de personal F-04-011

F02-001 Rev.01 Vers.01

### Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

		<b>PROCEDIMIENTO</b>			Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01	
Título		Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal			Fecha: 01/11/2018	
Proceso		Recursos Humanos			Página: 11 de 15	
Área		Gerencia de Recursos Humanos			Lapso de revisión: Tres (3) años	
Elemento De La Norma		ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017		Estándar BASC N1 V5:2017	
		7.1.2, 7.2, 7.3	N/A		4.1, 4.2	
#	Qué hacer	Cómo hacerlo	Cuando hacerlo	Quién lo hace	Información documentada (Mantenida / conversada)	
2	Análisis de solicitud de movimiento	Evalúa la exposición de motivos realizada. En caso de considerar que se justifica el movimiento de personal planteado, aprueba y firma la solicitud e informa al Analista de Recursos Humanos para que sea ejecutado. En caso contrario, informa al solicitante las razones para rechazar su propuesta.	En el momento que recibe la solicitud de movimiento	Gerente de Recursos Humanos	Movimiento de personal F04-011	
3	Movimiento de personal	Elabora una carta de designación de cargo y contrato laboral y se comunica con el trabajador en cuestión con el objetivo de notificar su cambio de puesto y realizar la entrega de documentación pertinente.	Cuando es aprobado el movimiento de personal	Analista de Recursos Humanos	Carta de designación de cargo, Contrato Laboral	
4		Entrega al trabajador la carta de designación de cargo, copia del nuevo contrato laboral y notificación de condiciones de trabajo y prevención de riesgos. Se asegura que las firme para dar prueba de su conformidad	Luego que se haya elaborado la carta de designación de cargo y el contrato laboral	Analista de Recursos Humanos	Carta de designación de cargo, Contrato laboral, Notificación de condiciones de trabajo y prevención de riesgos F04-006	
5	Resguardo en expediente	Archiva los documentos firmados por el trabajador en su respectivo expediente, siguiendo la normativa establecida para el resguardo de documentos. De ser necesario, solicita un nuevo carnet de identificación y entrega la dotación de uniforme y/o equipo de seguridad personal necesaria para el desempeño óptimo de sus nuevas actividades.	Al haber firmado el trabajador los documentos de interés	Analista de Recursos Humanos	Expediente del trabajador, Carnet de identificación	
<b>6.6</b>		<b>Terminación laboral (por renuncia)</b>				

F02-001 Rev.01 Vers.01

### Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

		PROCEDIMIENTO			Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01	
Título		Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal			Fecha: 01/11/2018	
Proceso		Recursos Humanos			Página: 12 de 15	
Área		Gerencia de Recursos Humanos			Lapso de revisión: Tres (3) años	
Elemento De La Norma		ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017		Estándar BASC N1 V5:2017	
		7.1.2, 7.2, 7.3	N/A		4.1, 4.2	
#	Qué hacer	Cómo hacerlo	Cuando hacerlo	Quién lo hace	Información documentada (Mantenida / conversada)	
1	Entrega de carta de renuncia	Emite la carta de renuncia, donde expresa los motivos por los cuales ha decidido desvincularse de la organización. Hace entrega formal del documento al Analista de Recursos Humanos.	Una vez que decida no continuar su relación laboral con la organización.	Trabajador	Carta formal de renuncia	
2	Procesamiento del egreso	Recibe la carta formal de renuncia, la archiva en el expediente del trabajador y procede con el cálculo de la liquidación. De presentarse algún problema con la liquidación, la revisa y notifica al Gerente de Recursos Humanos. Se entrega la orden de examen médico de egreso al trabajador junto con el formulario de entrevista de salida. Señala al trabajador los montos asociados a la liquidación y se define la forma de pago. Entrega la constancia de trabajo.	Cuando recibe la carta formal de renuncia	Analista de Recursos Humanos	Expediente del trabajador, Liquidación del trabajador, Orden de examen médico F04-012, Entrevista de salida F04-013, Constancia de trabajo	
3	Trámites de egreso	Presta colaboración para la entrega de información de la entrevista de salida, devuelve el uniforme que incluya logotipos de la organización y el carnet de identificación, recibe la constancia de trabajo y firma la constancia de pago de liquidación.	En la fecha pautada por el Analista de Recursos Humanos	Trabajador	Liquidación del trabajador, Constancia de trabajo, Constancia de devolución de uniformes F04-015	
4	Resguardo en expediente	Recibe resultados de examen médico del trabajador, el uniforme, el carnet y la constancia de pago de liquidación firmada por el trabajador. Archiva la documentación en el respectivo expediente.	Luego de recibir los resultados de los exámenes médicos	Analista de Recursos Humanos	Resultado de examen médico, Expediente del trabajador	

F02-001 Rev.01 Vers.01

### Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

		<b>PROCEDIMIENTO</b>			Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01	
Título		Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal			Fecha: 01/11/2018	
Proceso		Recursos Humanos			Página: 13 de 15	
Área		Gerencia de Recursos Humanos			Lapso de revisión: Tres (3) años	
Elemento De La Norma		ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017		Estándar BASC N1 V5:2017	
		7.1.2, 7.2, 7.3	N/A		4.1, 4.2	
#	Qué hacer	Cómo hacerlo	Cuando hacerlo	Quién lo hace	Información documentada (Mantenida / conversada)	
5	Anuncio de egreso de personal	Anuncia al personal y a las partes interesadas, pertinente mediante un correo electrónico la salida del trabajador y se desvincula cualquier acceso que pueda tener a la organización (ingreso a las instalaciones, perfil de usuario, entre otros).	Una vez se haya ejecutado el egreso del trabajador	Analista de Recursos Humanos	Correo electrónico	
<b>6.7 Terminación laboral (por despido justificado)</b>						
1	Entrega de carta de despido	Notifica formalmente al trabajador de su despido mediante la entrega de una carta de despido, donde se señalan los motivos de la decisión y se solicita la entrega del carnet de identificación y la dotación de uniforme.	Al considerar la desvinculación de un trabajador	Gerente de Recursos Humanos	Carta de exposición de motivos de despido	
2	Procesamiento del egreso	Recibe la carta de despido firmada en señal de conformidad, la archiva en el expediente del trabajador y procede con el cálculo de la liquidación. De presentarse algún problema con la liquidación, la revisa y notifica al Gerente de Recursos Humanos. Se entrega la orden de examen médico de egreso al trabajador junto con el formulario de entrevista de salida. Señala al trabajador los montos asociados a la liquidación y se define la forma de pago. Entrega la constancia de trabajo.	Cuando recibe la carta formal de renuncia	Analista de Recursos Humanos	Expediente del trabajador, Liquidación del trabajador, Orden de examen médico F04-012, Entrevista de salida F04-013, Constanza de trabajo	
3	Trámites de egreso	Presta colaboración para la entrega del uniforme que incluya logotipos de la organización y el carnet de identificación, recibe la constancia de trabajo y firma la constancia de pago de liquidación.	En la fecha pautada por el Analista de Recursos Humanos	Trabajador	Liquidación del trabajador, Constanza de trabajo, Constanza de devolución de uniformes F04-017	

F02-001 Rev.01 Vers.01

### Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

		<b>PROCEDIMIENTO</b>			Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01	
Título		Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal			Fecha: 01/11/2018	
Proceso		Recursos Humanos			Página: 14 de 15	
Área		Gerencia de Recursos Humanos			Lapso de revisión: Tres (3) años	
Elemento De La Norma		ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017		Estándar BASC N1 V5:2017	
		7.1.2, 7.2, 7.3	N/A		4.1, 4.2	
#	Qué hacer	Cómo hacerlo	Cuando hacerlo	Quién lo hace	Información documentada (Mantenida / conversada)	
5	Resguardo en expediente	Recibe resultados de examen médico del trabajador, el uniforme, el carnet y la constancia de pago de liquidación firmada por el trabajador. Archiva la documentación en el respectivo expediente.	Luego de recibir los resultados de los exámenes médicos	Analista de Recursos Humanos	Resultado de examen médico, Expediente del trabajador	
6	Anuncio de egreso de personal	Anuncia al personal y partes interesadas, mediante un correo electrónico la salida del trabajador y se desvincula cualquier acceso que pueda tener a la organización (ingreso a las instalaciones, perfil de usuario, entre otros).	Una vez se haya ejecutado el egreso del trabajador	Analista de Recursos Humanos	Correo electrónico	

#### 7. Información documentada

Descripción	Archivo Activo (Años)	Archivo Inactivo (Años)
Requerimiento de personal F04-001	03	10
Solicitud de empleo F04-002	03	10
Programación de entrevistas	03	10
Resultado de la entrevista F04-003	03	10
Constancia de dotación de uniformes F04-004	03	10
Constancia de inducción F04-005	03	10
Notificación de condiciones de trabajo y prevención de riesgos F04-006	03	10
Normas para el uso del carnet y uniforme F04-007	03	10
Control de carnets de identificación F04-008	03	10
Instrumento para detección de necesidades de adiestramiento F04-009	03	10
Lista de participantes F04-010	03	10

F02-001 Rev.01 Vers.01

### Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

PROCEDIMIENTO		Código: PR04-001 Revisión: 01 Versión: 01
Título	Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal	Fecha: 01/11/2018
Proceso	Recursos Humanos	Página: 15 de 15
Área	Gerencia de Recursos Humanos	Lapso de revisión: Tres (3) años
Elemento De La Norma	ISO 9001:2015	Norma BASC V5:2017
	7.1.2, 7.2, 7.3	N/A
		Estándar BASC N1 V5:2017 4.1, 4.2

Movimiento de personal F04-011	03	10
Orden de Examen médico F04-012	03	10
Entrevista de salida F04-013	03	10
Chequeo de referencias laborales F04-014	03	10
Constancia de devolución de uniformes F04-015	03	10
Programa anual de capacitación al personal F04-016	03	10
Listado de chequeo de documentos para nuevo ingreso F04-017	03	10
Forma14-02		
Forma14-03		

### 8. Histórico de Cambios

Versión	Revisión	Descripción del cambio	Responsable	Fecha
01	01	Revisión general del documento y adaptación a la nueva versión de la Norma V5-2017	Gerencia de Recursos Humanos	01/09/2018

### 9. Aprobaciones

ELABORADO POR	APROBADO POR
Gerente de Recursos Humanos	Director Principal

F02-001 Rev.01 Vers.01

## Anexo 3: Procedimiento de Recursos Humanos

		<b>Manual de Gestión Integrado Calidad – BASC</b>		Fecha	1/11/2018
				Revisión	1
				Versión	1
Area		Gerencia de Recursos Humanos		Código	MG-01
ISO 9001:2015	BASC V5:2017 / Estándar 501	BASC V4:2012 / Estándar Operador logístico	Responsable	Inf. Documentada Mantener	Inf Documentada Conservar / Otros



**Anexo 4: Manual de Gestión**

	<b>Manual de Gestión Integrado Calidad – BASC</b>			Fecha	1/09/2018
				Revisión	1
				Versión	1
Area	Gerencia de Recursos Humanos			Código	MG-01
ISO 9001:2015	BASC V5:2017 / Estándar 501	BASC V4:2012 / Estándar Operador logístico	Responsable	Inf. Documentada Mantener	Inf Documentada Conservar / Otros

<b>Política Integrada</b>	<p>En el Grupo M&amp;G Global Cargo, C.A nos comprometemos con la satisfacción de nuestros clientes ofreciendo un servicio integral de excelente calidad y seguridad, orientados a la mejora continua de los procesos.</p> <p>Aseguramos los controles para prevenir actividades ilícitas en el manejo de las cargas asociados al transporte aéreo, marítimo, agenciamiento aduanal y consolidación, a través de la gestión de los riesgos en la cadena de suministro e implementación de sistemas integrados, así como el cumplimiento de los aspectos legales y reglamentarios, alineados a los convenios del comercio internacional, Organización Mundial de Aduanas, Código IATA y Estándares BASC.</p> <p>La Corporación cuenta con un equipo de profesionales calificado, competente, altamente comprometidos, enfocados al cumplimiento de la política y objetivos establecidos.</p>
<b>Reseña</b>	<p>M&amp;G Global, C.A, es una empresa que ejerce sus funciones como operador logístico, ofreciendo servicios de almacenamiento de mercancía, fletes internacionales aéreos y marítimos, agenciamiento aduanal, transporte terrestre, consolidados, seguros de carga y puerta a puerta. Cuenta con la membresía de redes internacionales como Logistic Cargo Network (LCN), Worldwide Cargo Network Association (WCNA), World Freight Network (WFN) e International Air Transport Association (IATA). Sus oficinas se encuentran ubicadas en la Av. Andrés Eloy Blanco, Centro Profesional Verona, Piso 1. Oficina 1-4, Valencia, Edo. Carabobo, Venezuela, con un Registro de información fiscal No J-30856826-0. Los departamentos con los que cuenta son Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Departamento de Ventas, Departamento de Administración y Contabilidad, Departamento de Finanzas y Departamento de Operaciones, adicionalmente cuenta con, Asesor Legal y Asesor de Informática. .</p> <p>Dicha organización está conformada por 18 personas, excluyendo cualquier trabajador ejerciendo funciones directamente en puerto laborando en un (1) turno. . El Sistema en su estructura posee un Responsable por la Dirección y Representante Legal, siendo este personal clave para el desempeño del sistema de Gestión Integrado.</p>
<b>Justificación :</b>	<p>Este Manual fue elaborado con la finalidad de presentar y describir el Sistema de Gestión en Calidad y Seguridad en M&amp;G, bajo los requerimientos de la Norma BASC e ISO 9001:2015 y los Estándares que aplican, a cada una de las áreas y operaciones de la empresa.</p>
<b>Objeto, alcance aplicación y exclusiones</b>	<p>La documentación del Sistema fue diseñado a fin de garantizar la seguridad en la cadena de suministro y las actividades relacionadas con el comercio internacional. El campo de aplicación de este documento incluye las etapas en que la empresa participa, de la logística del comercio internacional y que proporciona servicios "outsourcing" a terceros, en ocasiones realizando tareas específicas o encargándose de toda la operación logística de un tercero. Estos Operadores Logísticos típicamente realizan y desarrollan servicios integrados de almacenamiento y transporte, los cuales se pueden escalar y modificar conforme a los requisitos del cliente, basados en condiciones del mercado y en las especificaciones del servicio. El alcance del servicio, también incluye la operación de carga, aduana, consolidación y almacenamiento.</p> <p>El alcance de su aplicación incluye, los riesgos presentes en las actividades que ejerce como operador logístico, servicios de almacenamiento de mercancía, fletes internacionales aéreos y marítimos, agenciamiento aduanal, transporte terrestre, consolidados, seguros de carga y puerta a puerta. Excluye la evaluación de Verificación e Investigación de Antecedentes (basado en la cláusula 4.2) del Estandar como Operador Logístico.</p>

#### Anexo 4: Manual de Gestión

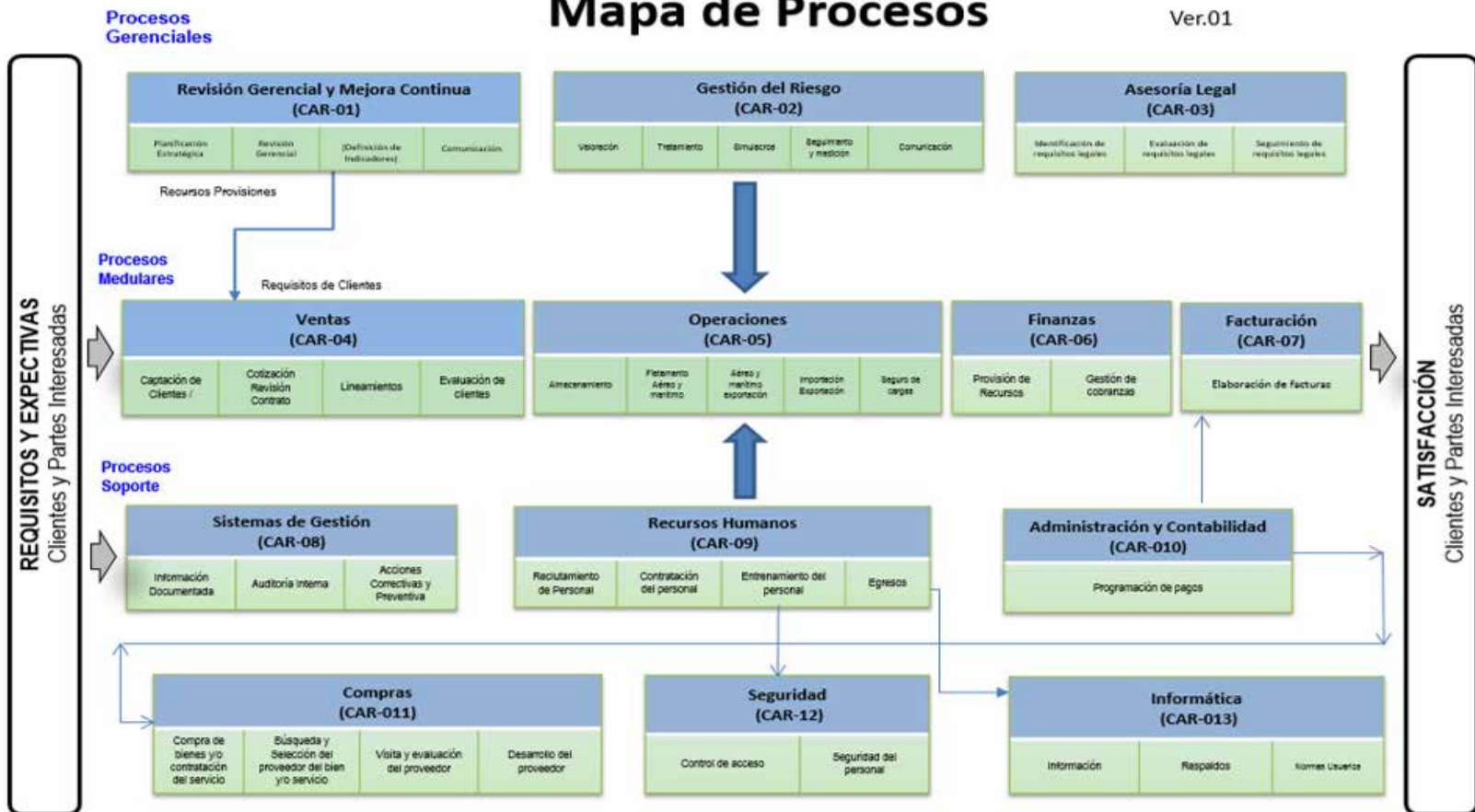
El Manual de gestión de calidad de la empresa M&G fue separado por procesos, en cada proceso se especifica la cláusula correspondiente y su cumplimiento, que se muestran a continuación:

<b>Procesos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cumplimiento</b>
Todos los Procesos	<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	100%
Sistema de gestión	<b>Alta Gerencia</b>	
Sistema de gestión	<b>Dirección principal</b>	
Revisión gerencial y mejora continua		
Finanzas	<b>Dueños de procesos</b>	
Todos los procesos		
Tecnología e Información	<b>Asesor de Informática</b>	
Tecnología e Información	<b>Gerente de Contraloría</b>	
Revisión gerencial y mejora continua	<b>Presidencia Ejecutiva</b>	
Revisión gerencial y mejora continua	<b>Gerencia de Ventas</b>	
Gestión de Ventas		
Revisión gerencial y mejora continua	<b>Gerencia de Operaciones</b>	
Operaciones		
Asesoría legal	<b>Gerencia de Administración y Contabilidad</b>	
Compras		

**Anexo 5:** Cumplimiento y responsables del Manual de gestión

# Mapa de Procesos

Código:  
Fecha:  
Rev. 01  
Ver.01



Anexo 6: Mapa de procesos

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO							Código del Proceso	CAR-00			
Código	CAR-00	Proceso	Recursos Humanos				Revisado por	Gerente de Recursos Humanos	Requisitos del Sistema de Gestión		
Revisión / Versión	01 / 01						Aprobado por	Dirección Principal			
Fecha	15/11/2018						Fecha / Nivel de Revisión:	20-11-2018 / 01	ISO 9001:2015	Norma BASC: V-5:2017 / Estándar BASC	
Líder del proceso	Gerente de Recursos Humanos	Alcance	Aplica desde la selección hasta las actividades relacionados con el egreso de personal				4.3.4.4.4.1.4.4.2, 6.3.7.2.2.1.6, 7.1.3.2.2, 7.3.7.4.7.8, 7.5.1.7.8.2, 7.6.3, 7.6.3.1.7, 7.6.3.2, 9.1, 9.1.1, 10.2, 10.2.1, 10.2.2	Nº 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.1, 5.2, 7.1, 7.2, 7.2.2, 7.2.3, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4.1, 8.2, 8.1, 8.4.2			
Objetivo	Calidad Seguridad BASC	Establecer los pasos para gestión efectiva del proceso de Recursos Humanos									
Entradas		Procesos			Salidas						
Fuente de entrada proveedor interno o externo / Partes interesadas	Entrada ¿Qué insumos son requeridos para iniciar el proceso?	▶	¿Cuáles son las actividades principales que utilizan las entradas del	▶	Responsable ¿Quién realiza la actividad?	Frecuencia ¿Cuándo se realiza?	▶	Productos y/o servicios ¿Qué salidas genera el proceso?	Fuente de salida / Cliente ¿Quién recibe la salida del proceso?	Riesgos / Oportunidades asociados ¿Cuáles son los riesgos asociados?	Control Operacional ¿Cuáles son los controles para abordar los riesgos?
PLANEAR											
Aseoría Legal Organismos Gubernamentales Autoridades Locales / Nacionales	Matriz de Requisitos legales revisada y actualizada Solicitud y/o actualización de permisos faltantes Requerimiento de personal competente	Planificación de ingreso de personal Planificación de Capacitación Planificación de movimiento y/o egreso de personal Planificación de Inspecciones Físicas	Gerente de Recursos Humanos Gerencias de Áreas Analista de Recursos Humanos	Anual Cuando sea requerido	Plan de ingreso de personal Plan de Capacitación Plan de movimiento y/o egreso de personal Plan de Inspecciones Físicas	Gerente de Recursos Humanos Gerencias de Áreas Dirección principal	Poca información de los requisitos de entrada	Indicador de Seguimiento Reuniones Mensuales			
Trabajadores	Solicitudes de Recaudos según beneficios										
Gestión de Riesgos	Matriz de Riesgos revisada y actualizada Requerimiento de personal competente										
Revisión Gerencial y Mejora Continua Accionistas / Dueños	Resultados de la Planificación Estratégica Asignación de Recursos Necesidades de Mejoras Despliegue de lineamientos y resultados de la organización Requerimiento de personal competente										
Recursos Humanos	Actualización de Datos de personal Requerimiento de personal competente										
Finanzas	Solicitud de premitas para presupuesto aplicables a los Sistemas de Gestión										
Ventas Clientes	Requerimiento de personal competente										
Administración y Contabilidad											
Producción Industrial Operaciones											
Seguridad											
Compras Proveedores	Requerimiento de personal competente Insumos y servicios según requerimiento Información documentada según aplique										
Sistema de Gestión	Requerimiento de personal Auditors del sistema										
Tecnología e Información	Nuevas normativas de Tecnología e Información Atención a servicios TI Requerimiento de personal competente										

Anexo 7: Caracterización de procesos

HACER								
Gerente de Recursos Humanos	Plan de ingreso de personal	Ejecución de ingreso de personal			Personal Nuevo según perfil			
Gerencias de Áreas	Plan de Capacitación	Ejecución de Capacitación	Analista de Recursos Humanos .	Anual Cuando sea requerido	Listas de Asistencias, certificados	Gerente de Recursos Humanos.	Retrasos en la ejecución de los planes	Indicador de Seguimiento Reuniones Mensuales
Dirección principal	Plan de movimiento y/o egreso de personal	Ejecución de movimiento y/o egreso de personal			Desactivación de accesos y cuentas, devolución de identificación, liquidación			
	Plan de Inspecciones Físicas	Ejecución de Inspecciones Físicas			Hallazgos detectados en evaluaciones			
VERIFICAR								
Auditoría Interna	Informe de Auditoría Solicitudes de plan de acción en caso de no conformidades u observaciones	Revisión de conformidad de Sistema de Gestión	Auditor Interno	Anual	Informe de Auditoría Interna		Informe no acorde con las normas	Formación de Auditores
Gerente de Recursos Humanos .	Personal Nuevo según perfil	Evaluación desempeño de nuevo ingreso período de prueba	Gerente de Recursos Humanos .	Anual Cuando sea requerido	Necesidades de Formación y/o cierre de brechas	Gerente de Recursos Humanos.	Retrasos en la ejecución de los planes	Indicador de Seguimiento Reuniones Mensuales
	Listas de Asistencias, certificados	Evaluación de Efectividad de capacitación	Analista de Recursos Humanos		Acciones de Efectividad	Analista de Recursos Humanos	Acciones no efectivas	
	Desactivación de accesos y cuentas, devolución de identificación, liquidación	Validación de la ejecución del egreso			Evidencias de cierres de acceso, cuentas, devoluciones de identificación y otros según aplique			
	Hallazgos detectados en evaluaciones	Validación de hallazgos positivos y negativos			Hallazgos validados			

### Anexo 7: Caracterización de procesos

ACTUAR								
Gerente de Recursos Humanos. Analista de Recursos Humanos	Necesidades de Formación y/o cierre de brechas  Acciones de Efectividad  Evidencias de cierres de acceso, cuentas, devoluciones de identificación y otros según aplique  Hallazgos validados	Revisión de Plan de Capacitación  Cierre de Expediente de personal egresado  Actualización de Datos de personal	Gerente de Recursos Humanos.  Analista de Recursos Humanos	Anual Cuando sea requerido	Personal Requerido y competente Cumplimiento de Planes u Objetivos Necesidades de Recursos Organigramas Plan de acción cerrado por no conformidad de auditorías Planes de Acción por hallazgos de inspecciones físicas Auditores Entrenados Lista de Riesgos potenciales identificados Reportes de riesgos materializados Permisologías tratadas según aplique Beneficios según contratación Plan de Capacitación para nuevo ingreso y actuales Respuestas a solicitudes de la comunidad según aplique. Datos actualizados de personal Premias para pres upuestos aplicables Solicitud de insumos y servicios Solicitud y/o ordenes de trabajo Necesidades de revisión/entendimiento de la información documentada Necesidad de apertura de cuentas, asignación de equipos Definición de roles de acceso a la información Desactivación de cuentas, retiro de hardware Implementación de normativas de Tecnología e Información según aplique Solicitud de servicio TI	Gerente de Recursos Humanos	Hurto de Información Física y digital	Resguardo de información documentada, acceso restringido
							Sabotaje	Cámara de video de circuito cerrado
Todos los procesos y Partes Interesadas							Hurto de equipos	Aplicación de procedimiento de Recursos Humanos
							Falsificación de firmas autorizadas	Lista de Firmas y sellos Autorizadas
							Sustracción de Sello	Azueros de confidencialidad Controles de acceso
							Fuga de Información	Activación de proceso de Asesoría legal
							Incumplimiento de requisitos legales	Activación de proceso de Asesoría legal
							Soborno	
							Procesos eficientes, organización extorsa	
SGI conforme y mejorado								
Información documentada relacionada	Recursos	Requisitos legales y reglamentarios	Indicador	Nivel	Medios de Comunicación	Frecuencia	Áreas de comunicación	
PRG4-001 Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Personal	Personal: Competencias de los Responsables de la ejecución del proceso según de descripciones cargo. Asesores / Gestores legales  Infraestructura (equipo, elementos de seguridad, barreras, controles de acceso, seguridad de información, hardware): Microsoft Office, Computadores, Impresora, Intranet, Internet, EPP, uniformes, papelería.	LOPCYMAT Ley Organica del Trabajo	% Cumplimiento de programa de capacitación  % de Rotación	III	Cuadro de Mando	Mensual	Dirección principal Gerente de Recursos Humanos Gerencia / Responsables de área	

### Anexo 7: Caracterización de procesos

Mejorar el SGC y SGCS	<a href="#">Rev Gerencial y Mejora continua</a>	CAR_01	% de Revisiones	Nº de revisiones efectuadas/Total de revisiones planificadas X 100	I													
Mejorar el SGC y SGCS	<a href="#">Rev Gerencial y Mejora continua</a>	CAR-01	Acciones de mejora	Nº de acciones de mejora cerradas/Total de acciones de mejora X 100	I													
Mejorar el SGC y SGCS	<a href="#">Rev Gerencial y Mejora continua</a>	CAR-01	Acciones correctivas	Nº de acciones cerradas / Total de acciones correctivas y/o preventivas	I													
Medir la cantidad de riesgos aceptables	<a href="#">Gestion del Riesgo</a>	CAR -02	Apetito del riesgo	Nº de riesgos aceptables/Total de riesgos evaluados	I													
Nivel de criticidad del riesgo	<a href="#">Gestion del Riesgo</a>	CAR -02	Criticidad del riesgo	grado de probabilidad x nivel de consecuencia	I													
Determinar la aplicabilidad legal y aplicabilidad de otros requisitos durante la planificación del Sistema de Calidad y control de seguridad BASC,	<a href="#">Asesoría Legal</a>	CAR-03	% Cumplimiento de requisitos legales	Requisitos cumplidos / Total de requisitos aplicablesx100	I													
Establecer los lineamientos y pasos a seguir para la gestión de Ventas con la finalidad de alcanzar la satisfacción de los clientes y cumplir los controles establecidos	<a href="#">Ventas</a>	CAR-04	% de Visitas a clientes	Nº de visitas efectuadas / Total de visitas planificadas X 100	II													
Establecer los lineamientos y pasos a seguir para la gestión de Ventas con la finalidad de alcanzar la satisfacción de los clientes y cumplir los controles establecidos	<a href="#">Ventas</a>	CAR-04	Desarrollo de clientes	Nº de clientes desarrollados / Total de clientes	II													

**Anexo 8: Cuadro de Mando de indicadores**

Asegurar la revisión de los requerimientos, métodos de seguimiento y medición a fin de garantizar resultados válidos en la operación de la organización	<a href="#">Operaciones</a>	CAR-05	# de precintos comprometidos	Nº deprecintos comprometidos / Total de precintos utilizados*100	II	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Asegurar la revisión de los requerimientos, métodos de seguimiento y medición a fin de garantizar resultados válidos en la operación de la organización	<a href="#">Operaciones</a>	CAR-05	% de desviaciones de desplazamiento de la carga	# de cantidad de carga no desviadas/ tota de l a carga *100	II	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Asegurar la revisión de los requerimientos, métodos de seguimiento y medición a fin de garantizar resultados válidos en la operación de la organización	<a href="#">Operaciones</a>	CAR-05	# de contenedores devueltos por el cliente	# de cantidad de carga no desviadas/ tota de l a carga	II	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad y de control de seguridad BASC	<a href="#">Finanzas</a>	CAR-06	% Rentabilidad financiera	% Rentabilidad financiera= (Beneficio neto / Fondos de la organización) * 100	II	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad y de control de seguridad BASC.	<a href="#">Facturación</a>	CAR-07	% de Cobranzas	Nº de servicios facturados/Nº de servicios prestados x 100	II	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Establecer información documentada para el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de gestión de la organización, en forma eficaz, con base a las necesidades de la organización	<a href="#">Sistemas de gestión</a>	CAR-08	Mantenimiento del SGCS	Mantenimiento del SGCS: Nº de requisitos no conformes/Total de requisitos X 100	III	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%

**Anexo 8:** Cuadro de Mando de indicadores

Establecer información documentada para el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de gestión de la organización, en forma eficaz, con base a las necesidades de la organización	<a href="#">Sistemas de gestión.</a>	CAR-08	Revisiones gerenciales	Revisiones: N° de revisiones efectuadas/Total de revisiones planificadas X 100	III	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Establecer información documentada para el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de gestión de la organización, en forma eficaz, con base a las necesidades de la organización	<a href="#">Sistemas de gestión.</a>	CAR-08	% Acciones correctivas	% de Acciones correctivas cerradas: N° de acciones cerradas / Total de acciones correctivas establecidas	III	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Establecer los pasos para gestión efectiva del proceso de Recursos Humanos	<a href="#">Gestión de Recursos Humanos</a>	CAR-09	% de Rotación	N° de personal ingresado / total personal X100	III	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Establecer los pasos para gestión efectiva del proceso de Recursos Humanos	<a href="#">Gestión de Recursos Humanos.</a>	CAR-09	% de Capacitación	Horas/Hombre de capacitación / Total de Horas Hombre planificadas X 100	III	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión	<a href="#">Administración y Contabilidad</a>	CAR-010	margen bruto de utilidad	utilidad bruta /Ventas netas x 100	III	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión	<a href="#">Compras.</a>	CAR-011	% de visitas a proveedores	N° de visitas efectuadas / Total de visitas planificadas X 100	III	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión	<a href="#">Compras.</a>	CAR-011	Proveedores desarrollados	N° de proveedores desarrollados/ Total de Proveedores	III	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%

Anexo 8: Cuadro de Mando de indicadores

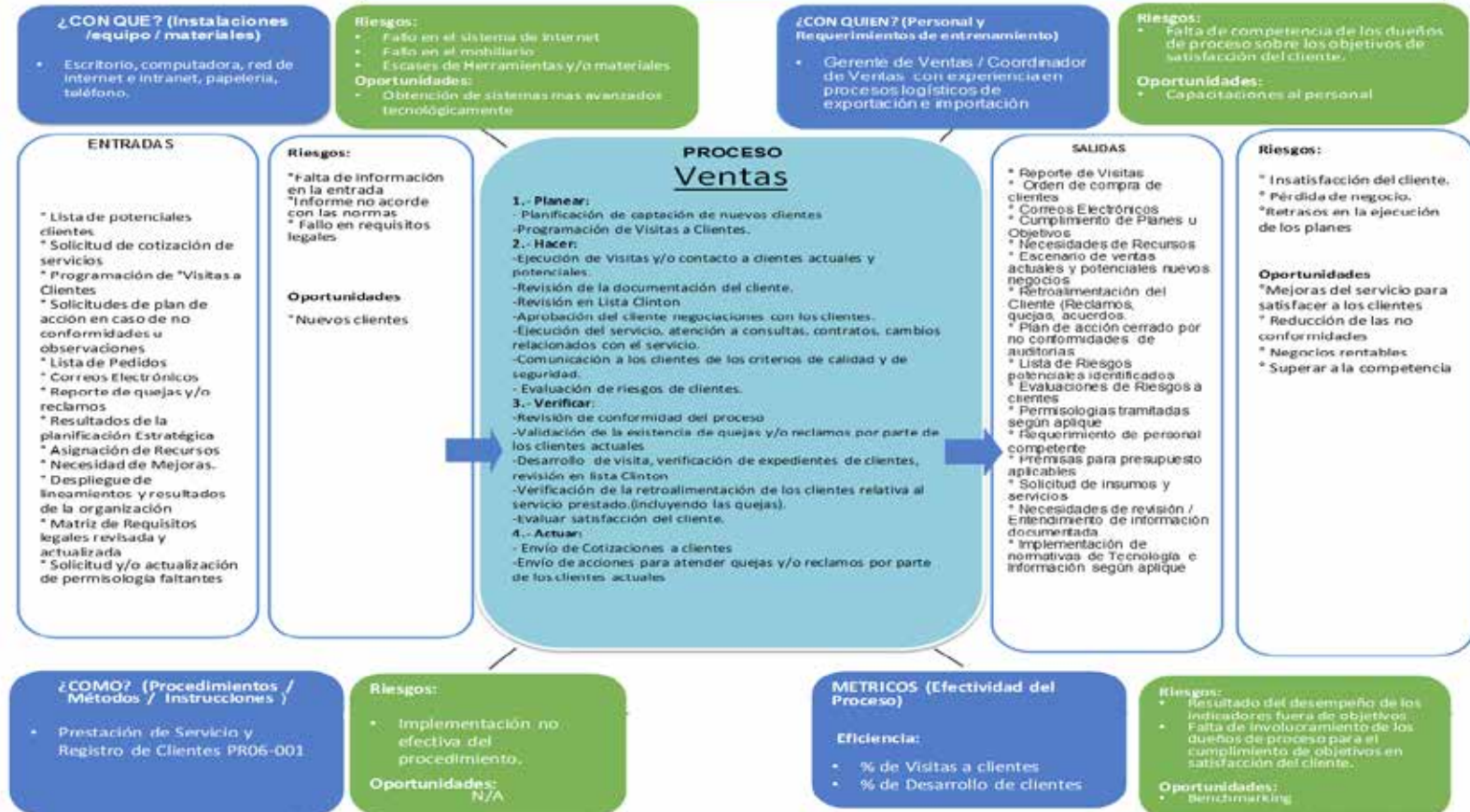
Gestionar el proceso de seguridad, asegurando el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad de la organización.	<a href="#">Seguridad</a>	CAR-012	% de Inspecciones	Inspecciones de seguridad ejecutadas/Inspecciones planificadas X 100	III	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Gestionar el proceso de seguridad, asegurando el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad de la organización.	<a href="#">Seguridad</a>	CAR-012	Simulacros	Simulacros ejecutados/ Simulacros planificadosx100	III	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Asegurar el óptimo funcionamiento de los sistemas informáticos, cumpliendo con estándares de seguridad de la información	<a href="#">Tecnología e Información</a>	CAR-013	Perfiles de usuarios	N° de personas que utilizan equipos / Total de perfiles de usuarios X100	III	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%
Asegurar el óptimo funcionamiento de los sistemas informáticos, cumpliendo con estándares de seguridad de la información	<a href="#">Tecnología e Información</a>	CAR-013	% de Respaldos	Respaldos efectuados/ Respaldos planificados X 100	III	100%	80%	100%	95%	100%	50%	80%	100%	90%	0%	0%	0%

**Anexo 8:** Cuadro de Mando de indicadores

### Matriz de Riesgos y Oportunidades

Responsable del Proceso: Gerente de Ventas Aprobado por: Dirección principal Fecha Revisión: may-19

Objetivo: Establecer los lineamientos y pasos a seguir para la gestión de Ventas con la finalidad de alcanzar la satisfacción de los clientes y cumplir los lineamientos establecidos



Anexo 9: Diagrama de tortuga para riesgos del proceso de ventas

<b>ANALISIS DE RIESGOS</b>							
N°	Riesgo identificado	Probabilidad / Ocurrencia	Severidad / Impacto	NPR	Categoría	Abordaje recomendado	Contramedida
1	Fallo en el sistema de internet	3	4	12	Riesgo Alto	se requiere plan de acciones y/o contramedidas para minimizar los riesgos	Contar con Alternativas de proveedores distintos de internet en caso de la falla
2	Fallo en el mobiliario	2	4	8	Riesgo Moderado	se requiere plan de mejora para minimizar los riesgos	Mantenimiento preventivo del mobiliario
3	Escasez de Herramientas y/o materiales, como papelería, comunicación entre otros.	2	4	8	Riesgo Moderado	se requiere plan de mejora para minimizar los riesgos	Plan de Inventario de papelería, equipos de reserva en caso de fallas.
4	Falta de competencia de los dueños de proceso sobre los objetivos de satisfacción del cliente.	3	5	15	Riesgo Alto	se requiere plan de acciones y/o contramedidas para minimizar los riesgos	Plan de capacitación
5	Implementación no efectiva del procedimiento.	2	5	10	Riesgo Alto	se requiere plan de acciones y/o contramedidas para minimizar los riesgos	Plan de capacitación, inducciones y reintroducciones
6	Resultado del desempeño de los indicadores fuera de objetivos	3	5	15	Riesgo Alto	se requiere plan de acciones y/o contramedidas para minimizar los riesgos	Plan de evaluación de indicadores, reuniones regulares para evaluar los indicadores y mejorar de ser necesario
7	Resultado de las encuestas de satisfacción con los clientes fuera de objetivo	3	5	15	Riesgo Alto	se requiere plan de acciones y/o contramedidas para minimizar los riesgos	Plan de evaluación de servicios, Plan de mejora de servicios
8	Falta de involucramiento de los dueños de proceso para el cumplimiento de objetivos en satisfacción del cliente.	3	5	15	Riesgo Alto	se requiere plan de acciones y/o contramedidas para minimizar los riesgos	Plan de sensibilización/concientización
9	Falta de información en la entrada	2	4	8	Riesgo Moderado	se requiere plan de mejora para minimizar los riesgos	Programas de visitas y reuniones constantes con los clientes
10	Informe no acorde con las normas	2	5	10	Riesgo Alto	se requiere plan de acciones y/o contramedidas para minimizar los riesgos	Plan de capacitaciones
11	fallo en requisitos legales	3	5	15	Riesgo Alto	se requiere plan de acciones y/o contramedidas para minimizar los riesgos	Plan de revisión de requisitos legales periódicamente
12	Insatisfacción del cliente	2	5	10	Riesgo Alto	se requiere plan de acciones y/o contramedidas para minimizar los riesgos	Plan de evaluación de servicios, Reuniones con los clientes
13	Pérdida de negocio	3	5	15	Riesgo Alto	se requiere plan de acciones y/o contramedidas para minimizar los riesgos	Planes de mejoramiento de la satisfacción del cliente
14	Retrasos en la ejecución de los planes	3	4	12	Riesgo Alto	se requiere plan de acciones y/o contramedidas para minimizar los riesgos	Plan de revisión de cronogramas, Revisión de causas

Anexo 10: Evaluación de los riesgos.

**MATRIZ DE COMUNICACIONES**

Comunicación Externa	Comunicación Interna	Quién comunica	Qué comunica	Cuándo	A quién comunica	Medio	Frecuencia
CLUBITES		Gerencia de Ventas	Visión, Misión, Valores	Al inicio de la relación comercial	Gerencia General	Presentación, Email, trípticos	Al inicio de la relación o cuando existan cambios
		Gerencia de Ventas	Política del sistema de gestión	Al inicio de la relación comercial	Gerencia General	Presentación, Email, trípticos	Al inicio de la relación o cuando existan cambios
		Gerencia de Ventas	Lineamientos a los asociados de negocio	Al inicio de la relación comercial	Gerencia General	Presentación, Email	Una vez realizada la vista
		Gerencia de Ventas	Resultados de las evaluaciones de los asociados de negocio	al momento de la evaluación	Gerencia General	Presentación, Email	Una vez realizada la vista
		Gerencia de Ventas	Resultados de las evaluaciones de riesgos	Al culminar la evaluación	Gerencia General	Presentación, Email	Mensual
PROVEEDORES		Gerencia de Compras	Visión, Misión, Valores	Al inicio de la relación comercial	Gerencia de Administración	Presentación, Email, trípticos	Al inicio de la relación o cuando existan cambios
		Gerencia de Administración y Contabilidad	Política del sistema de gestión	Al inicio de la relación comercial	Gerencia General	Presentación, Email, trípticos	Al inicio de la relación o cuando existan cambios
		Gerencia de Administración y Contabilidad	Lineamientos a los asociados de negocio	Al inicio de la relación comercial	Gerencia General	Presentación, Email	Una vez realizada la vista
		Gerencia de Administración y Contabilidad	Resultados de las evaluaciones de los asociados de negocio	al momento de la evaluación	Gerencia General	Presentación, Email	Una vez realizada la vista
		Gerencia de Administración y Contabilidad	Resultados de las evaluaciones de riesgos	Al culminar la evaluación	Gerencia General	Presentación, Email	Mensual
ACCIONISTAS		Gerencia de Recursos Humanos	Filosofía de la empresa	Una vez establecida	Gerencia de Administración	Reunión	Una vez establecida la relación
		Gerencia de Recursos Humanos	Política del sistema de gestión	Una vez aprobada la política de gestión	Alta Gerencia	Reunión, email, trípticos	cuando existan cambios
		Gerencia de Recursos Humanos	Lineamientos en control y seguridad	Al inicio de la relación comercial	Alta Gerencia	Reunión, email, trípticos	Al inicio de la relación o cuando existan cambios
		Gerencia de Recursos Humanos	Resultados de las evaluaciones de riesgos	Al culminar la evaluación	Alta Gerencia	Reunión	cuando existan cambios

**Anexo 11: Matriz de comunicaciones**

	<b>Asesoría Legal</b>	Asesor legal	Los requisitos legales aplicables	Nueva emisión de un requisito legal o algún cambio	Director principal y gerencias	Reunión	Al existir una nueva emisión o algún cambio
	<b>Revisión por la Dirección y Mejora Continua</b>	Persona responsable por la Dirección	Planificación de la revisión gerencial	Una vez realizada la programación de la revisión gerencial	Directores y gerencia general	Email/ Reunión	Mínimo una vez al año, o cuando sea necesario
		Persona responsable por la Dirección	Acciones de mejora	Durante la reunión e la revisión gerencial	Directores y gerencia general	Reunión	Mínimo una vez al año, o cuando sea necesario
		Persona responsable por la Dirección	Desempeño de los indicadores de gestión	Durante la reunión e la revisión gerencial	Directores y gerencia general	Reunión	Mínimo una vez al año, o cuando sea necesario
	<b>Gestión del Riesgo</b>	Analista de Recursos Humanos	Resultados de las inspecciones de seguridad	Culminadas las evaluaciones	Gerencia de Recursos Humanos	Reunión, email	De acuerdo a la programación de las evaluaciones
		Analista de Recursos Humanos	Programa de los simulacros	Al realizar la programación de estos eventos	Gerencia de Recursos Humanos	Email, carteleras	De acuerdo a la programación realizada
		Analista de Recursos Humanos	Resultados de los simulacros realizados	Al culminar el simulacro	Gerencia de Recursos Humanos	Reunión, email	De acuerdo a la programación realizada
	<b>Finanzas</b>	Gerencia de Finanzas	Rentabilidad financiera	Al realizar los cierres administrativos	Directores y gerencia general	Reunión, email, trípticos	Mensual
	<b>Administración y Contabilidad</b>	Gerencia de administración y Contabilidad	Resultados de indicadores de gestión	Al culminar la evaluación de cada indicador	Gerencia General	Reunión, email, presentación	Mensual
	<b>Ventas</b>	Gerencia de Ventas	Resultados del índice de satisfacción del cliente	De acuerdo a programación de encuestas	Gerencia General	Reunión, email	De acuerdo a programación
		Gerencia de Ventas	Resultados de indicadores de gestión	Al culminar la evaluación de cada indicador	Gerencia General	Reunión, email, presentación	Mensual
		Gerencia de Ventas	Resultados de las visitas a los clientes	De acuerdo a programación	Gerencia General	Reunión, email, presentación	Alm inicio de la relación o cuando existan cambios
	<b>Compras</b>	Gerencia de Administración y Contabilidad	Resultados de indicadores de gestión	Al culminar la evaluación de cada indicador de medición	Gerencia de Administración y Contabilidad	Reunión, email	Mensual
		Gerencia de administración y Contabilidad	Resultados de visitas a los proveedores	De acuerdo a programación	Gerencia de Administración y Contabilidad	Reunión, email	Al inicio e la relación o cuando existan cambios
	<b>Operaciones</b>	Gerencia de operaciones	Resultados de indicadores de gestión	Al culminar la evaluación de cada indicador de medición	Gerencia General	Reunión, email	Mensual
	<b>Recursos Humanos</b>	Gerencia de Recursos Humanos	Filosofía de la empresa (visión, misión, valores)	Una vez definida y establecida	A todo el personal de la organización activo y de nuevo ingreso	Reunión, email, trípticos, campañas	cuando existan cambios
		Gerencia de Recursos Humanos	Política de gestión	una vez definida y aprobada	A todo el personal de la organización activo y de nuevo ingreso	Reunión, email, trípticos, campañas	cuando existan cambios
		Gerencia de Recursos Humanos	Beneficios colectivos	Al iniciar la contratación del personal	A todo el personal de la organización activo y de nuevo ingreso	Reunión	cuando existan cambios y ajustes
		Gerencia de Recursos Humanos	Entrenamiento al personal	De acuerdo a requerimiento y/o solicitudes	Trabajadores activos, gerencias involucradas y Gerencia general	Reunión	De acuerdo a programación
		Gerencia de Recursos Humanos	Resultados de indicadores de gestión	Resultados de indicadores de gestión	Al culminar la evaluación de cada indicador de medición	Gerencia General	Reunión, email

### Anexo 11: Matriz de comunicaciones

	<b>Sistemas de gestión</b>	Persona responsable del sistema de gestión	Información documentada del sistema de gestión	Una vez definida y aprobada	Todo el personal de la organización, dirección principal y alta gerencia	Reunión, email, campañas	Una vez definida o cuando existan cambios
		Persona responsable del sistema de gestión	Resultados de auditoría interna y externa	De acuerdo a la programación realizada	Gerentes de áreas, directivos y dueños de procesos	Reunión, email	mínimo una vez al año
		Persona responsable del sistema de gestión	Tratamiento, comunicación y consulta de riesgos	En la inducción del personal y al identificar un nuevo riesgo	Trabajadores activos, de nuevo ingreso gerencias involucradas y Gerencia general	Reunión, email, campañas	cuando existan cambios
		Persona responsable del sistema de gestión	Contenido de la reunión gerencial	una vez programada la reunión	Directores, gerencias de áreas, dueños de proceso	email	mínimo una vez al año
		Persona responsable del sistema de gestión	Resultados de simulacros	De acuerdo a programación	Directores, gerencias de áreas, dueños de proceso	Reunión, email	mínimo una vez al año
		Persona responsable del sistema de gestión	Resultados de indicadores del sistema de gestión	Al culminar la evaluación de cada indicador de medición	Directores, gerencias de áreas, dueños de proceso	Reunión, email	mensual
	<b>Informática</b>	Asesor de Informática	Estatus de verificación, de respaldos e información inherente a los sistemas	Cuando se requiera o existan cambios	Gerencia de Recursos Humanos	Reunión, email	cuando existan cambios o se requiera
	<b>Seguridad</b>	Analista de Recursos Humanos	Resultados de inspecciones realizadas	De acuerdo a programación	Gerencia de Recursos Humanos	Presentación, reunión	De acuerdo a programación

**Anexo 11:** Matriz de comunicaciones

LISTA MAESTRA DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA									Fecha:	Revisión Versión:		
	Procesos	Código	Revisión	Versión	Documento	Código	Revisión	Versión	Formularios	Código	Revisión	Versión
1					Manual Integrado		1	1				
					Política Integrada		1	0				
					Objetivos		1	0				
					Mapa de Procesos		1	1				
					Mapa de Cadena de Suministro		1	1				
					Plano de áreas sensibles		1	1				
				Organigramas		2	2					
2	Revisión por la Dirección y Mejora Continua		1	1	Revisión gerencial y mejora continua		1	1	Minuta de Revisión por la Dirección		1	1
									Plantilla de Presentación de Revisión por la Dirección			
									Cuadro de Mando		1	1
									Matriz de Comunicaciones		1	1
3	Gestión de Riesgos		1	1	Gestión de Riesgos		1	1	Matriz de cálculo del valor del riesgo		1	0
4	Asesoría Legal		1	1	Control y acceso de los registros legales		1	1	Listado de Requisitos Legales y Otros Requisitos		1	1
5	Ventas		1	1	Prestación de servicio y registro de clientes		1	1	Cronograma de Visita a clientes		1	0
									Información general del cliente		1	0
									Lista de chequeo de clientes		1	0
									Propuesta de servicio		0	0
									Carta de Acuerdos de seguridad		1	0
									Reporte de visita y lista de chequeo		2	1
Lineamientos de seguridad BASC		1	1									
6	Operaciones		1	1	Operaciones logísticas, Almacenamiento, Fletamento aéreo y marítimo, Agenciamiento Aduanal, Transporte y Acopio, Consolidación y Desconsolidación, Seguro de Cargas y Puerta a Puerta		1	1	Control de Inspección de contenedores		1	1
									Acta de sustitución de precintos		1	0
									Booking Request		1	0
									Bill of lading			
									Seguimiento de exportación-impotación marítima		1	0
									Manifiesto de carga de exportación		1	0
									Instrucciones de embarque		1	0
									Trazabilidad del transporte		1	1
									Solicitud de pago		1	0
Relación anticipos clientes		1	1									

Anexo 12. Lista maestra de información documentada

7	Finanzas		1	1									
8	Facturación		1	1									
9	Sistemas de gestión		1	1	Control de Documentos y Registros  Auditoría Interna  Acciones Correctivas		1	1	Formulario de elaboración de procedimientos	1	1		
									Formulario para elaboración de instructivos	1	1		
									Lista Maestra de Información Documentada	1	1		
									Plan de Auditoría	1	1		
									Lista de verificación	1	0		
									Informe de Auditoría	2	1		
									Plan de acción correctiva	1	0		
									Control de cierre de acciones correctivas	1	1		
									Minuta de Reunión	1	1		
									Desempeño de Indicadores	1	1		
									Cuadro de Mando de Indicadores	1	0		
									Reporte de Hallazgos	1	1		
									Reporte de solución de problemas (RSP)	1	0		
10	Recursos Humanos		1	1	Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Movimiento y Egreso de Persona		1	1	Requerimiento de personal	2	1		
									Solicitud de empleo	2	1		
									Resultado de la entrevista	1	0		
									Constancia de dotación de uniformes	1	0		
									Constancia de inducción	1	0		
									Notificación de condiciones de trabajo y prevención de riesgos	1	0		
									Normas para el uso del carnet de identificación y uniforme	1	0		
									Control de carnet de identificación	1	0		
									Instrumento para DNA	1	0		
									Lista de participantes	1	0		
									Movimiento de personal	1	0		
									Orden de examen médico	1	0		
									Entrevista de salida	1	0		
									Chequeo de referencias laborales	1	0		
									Constancia de devolución de uniformes	1	0		
									Programa de capacitación al personal	1	0		
									Lista de chequeo de documentos	1	1		
Actualización de datos	1	0											
Foma 14-02													
Foma 14-03													

Anexo 12. Lista maestra de información documentada

11	Administración y Contabilidad		1	1							
12	Compras		1	1	Selección y evaluación de proveedores, compras y almacenamiento de insumos, repuestos y varios materiales		1	1	Lista de chequeo para requerimientos	1	0
									Cronograma de visitas a proveedores	1	0
									Lista de chequeo y reporte de visita a proveedores	2	1
									Solicitud interna de compras	1	0
									Lista de chequeo de prevención de lavado de activos y prevención del terrorismo	1	0
									Desviación de procesos	1	0
									Control de ordenes de compras colocadas	1	0
									Carta de Acuerdos de seguridad BASC	1	0
									Lineamientos de seguridad BASC	1	1
13	Seguridad		1	1	Control y Seguridad de instalaciones, recursos humanos y procesos asociados con el servicio prestado.		1	1	Control de entrada y salida de visitantes y equipos	1	0
									Solicitud de permiso	1	0
									Control de solicitud y Entrega de Llaves	1	0
									Recepción de Correspondencia	1	0
									Listado de sellos y firmas autorizadas	1	1
									Reportaje de detección sustancias ilegales y/o material de contrabando	1	0
									Matriz de cálculo del valor del riesgo	1	0
									Cronograma de simulacros	1	1
									Lista de chequeo para inspección física	1	0
Reporte de simulacro	1	1									
14	Informática		1	1	Control y Resguardo de La Información Electrónica		1	1	Reglamento de acceso y uso de ordenadores y sistema informático	1	0
									Control de Respaldo	1	0

**Anexo 12.** Lista maestra de información documentada