



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA EMPRESA
ESPECIALIZADA EN TRANSPORTE INTERNACIONAL.”**

TRABAJO DE GRADO

Presentado ante la

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Como parte de los requisitos para optar por el título de

INGENIERO INDUSTRIAL

REALIZADO POR: Ramírez Reveron, Carlos Eduardo

PROFESOR GUÍA: Ing. Ramírez., Luis.

Mayo, 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, EN UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN LOGÍSTICA PARA EL TRANSPORTE INTERNACIONAL.”

Este jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su contenido con el resultado:

JURADO EXAMINADOR

Firma: _____ Firma: _____ Firma: _____
Nombre: _____ Nombre: _____ Nombre: _____

REALIZADO POR: Ramírez Reveron, Carlos Eduardo

PROFESOR GUÍA: Ing. Ramirez., Luis.

Mayo 2019

DEDICATORIAS

Después de un largo trayecto, aprendí que este logro es tan mío como de todos aquellos que de una u otra manera hicieron posible este momento, pero en especial dedico esto a esos seres que dieron un salto de fe al creer en mí.

Mis padres, Aura Reveron y Carlos Ramirez, mis pilares mi super héroes, lo mejores corredores contra el tiempo, hoy esto es para ustedes

Mi novia, Ámbar García, llegaste no hace mucho a mi vida, pero eres mi eterna compañera.

Mi madrina, Paola Reveron tu que creíste en mí, aquí la prueba de que si se pudo

A mis amigos, Julio, Alejandro, Marko, Boris y Emily que siempre me dieron su voto de confianza extrema.

Los quiero muchísimo.

Mis logros, también son los suyos.

Carlos E. Ramírez R.

AGRADECIMIENTOS

Mi eterno agradecimiento a todos a esos seres humanos que llegaron a mi vida y me permitieron crecer, que me enseñaron, desde el valor de la leatad hasta la humildad del servir, brindándome todo su apoyo desde el día 1 de este trabajo de grado.

Especial agradecimiento a mi tutor Ing. Luis Ramírez, quien desde su paciencia y dedicación ha estado siempre que lo he necesitado. Su conocimiento me brindo las herramientas para lograr el desarrollo de este Trabajo de Grado.

A todos, mi más profundo agradecimiento.

Los quiero.

“MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN TRANSPORTE INTERNACIONAL.”

Autores: Ramírez Reveron, Carlos Eduardo

Tutor: Ing. Ramírez., Luis.

Mayo 2019

SINOPSIS

ExpoTran S.A. es el negocio principal el Grupo EXPOTRAN S.A, ALMASER, C.A y ALMALOGIS, C.A., y es el encargado del servicio de logística internacional que ofrece el grupo. El proceso de exportación y distribución de las cargas y pedidos que llegan es realizado en las 6 agencias que posee el negocio a nivel nacional, con sede principal en Caracas. El siguiente trabajo de grado es realizado con el objetivo de mejorar del sistema de gestión de la calidad de una empresa especializada en transporte internacional, el cual surge debido a la necesidad garantizar la ejecución estándar de todos los procedimientos y subprocesos establecidos en cada una de las agencias a nivel nacional de ExpoTran S.A., motivo por el cual se estudiaron cada uno de los procedimientos de apoyo y sus características, además de las causas de los problemas principales, junto con el estudio de las actividades. Además, se diseñaron planes en los cuales se describe de manera detalla y óptima las mejoras a practicar en las actividades, a fin de consolidar la mejora continua en los procesos de apoyo, minimizar los plazos de respuestas y lograr la estandarización de los procedimientos de apoyo de la empresa, siendo un proyecto de tipo factible, con base en un estudio descriptivo y de investigación proyectiva. Finalmente se realizó la descripción de la metodología y pasos a seguir al realizar un trabajo de investigación con características similares, para que el mismo pueda ser aplicado en alguna industria semejante.

Palabras claves: Procesos de apoyo, Logística Internacional, Diagramas de flujo de procesos, Causa- Efecto, ISO 9001:2015, Mejora de Procesos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
SINOPSIS	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA Y SU DEFINICIÓN	3
I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
I.2 OBJETIVOS	5
I.2.1 Objetivo general	5
I.2.2 Objetivos específicos	5
I.3 ALCANCE	5
I.4 LIMITACIONES	6
CAPÍTULO II	8
MARCO REFERENCIAL	8
II.1. ANTECEDENTES:	8
II.2. BASES TEÓRICAS:	9
II. 2.1 Sistema de Gestión de Calidad:	9
II.2.2 Logística Internacional:	9
II.2.3 Diagrama de flujo de procesos:	9
II.2.4 Enfoque Funcional o Vertical:	11
II.2.5 Gestión de Talento Humano:	12
II.2.6 Matriz D.O.F.A.:	13
II.2.7 Diagrama de Ishikawa:	14
II.2.8 Circulo de Deming:	15
II.2.9 Diagrama de Gantt:	17

CAPÍTULO III	19
MARCO METODOLÓGICO	19
III.1 TIPO DE ESTUDIO:	19
III.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:	20
III.3 TECNICAS Y HERRAMIENTAS:.....	20
III.3.1 Revisión Documental:	20
III.3.2 La Entrevista:	20
III.4. ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO:	21
CAPITULO IV.....	22
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	22
IV.1 PROCEDIMIENTOS DE APOYO:.....	22
IV.1.1. Organización:	22
IV.1.2. Captación:	24
IV.1.3. Selección:.....	25
IV.1.5. Administración de personal:	27
IV.2 IDENTIFICACIÓN de los problemas y los factores internos y externos:.....	36
IV.3 ANALISIS DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LOS PROBLEMAS:	37
CAPITULO V	40
RESULTADOS.....	40
V.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE APOYO: ..	40
V.2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN:.....	42
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Nomenclatura ANSI	10
Figura 2: Estructura Funcional o Vertical de una empresa	11
Figura 3: Modelo de Gestión Humana por Competencias	13
Figura 4: Esquema de análisis D.O.F.A.....	14
Figura 5: Diagrama Causa Efecto	15
Figura 6: Ciclo PDCA de mejora continua.....	16
Figura 7: Diagrama de Gantt.....	18
Figura 8: Estructura desagregada del trabajo	21
Figura 9: Diagrama de flujo de Organización 1	23
Figura 10: Diagrama de flujo de Organización 2.....	24
Figura 11: Diagrama de flujo de Captación.....	25
Figura 12: Diagrama de flujo de Selección 1	26
Figura 13: Diagrama de flujo de Selección 2	27
Figura 14: Diagrama de flujo de Administración de Personal 1	29
Figura 15: Diagrama de flujo de Administración de Personal 2	29
Figura 16: Diagrama de flujo de Administración de Personal 3	30
Figura 17: Diagrama de flujo de Administración de Personal 4	30
Figura 18: Mapa de Procesos	31
Figura 19: Portada del Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, Procedimiento de Apoyo de Organización	32
Figura 20: Normas del Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, Procedimiento de Apoyo de Organización	33
Figura 21: Procedimiento del Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, Procedimiento de Apoyo de Organización.....	34
Figura 22: Procedimiento del Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, Procedimiento de Apoyo de Organización.....	35
Figura 23: Matriz F.O.D.A.	36
Figura 24: Diagrama de Ishikawa de Estratificación (Causa – Efecto)	38
Figura 25: Ciclo de Deming (PHVA) para Gestión de Talento Humano.....	41
Figura 26: Matriz de comunicación	42

Figura 27: Diagrama de Gantt..... 44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Trabajo Especiales de Grado Relacionado 8
Tabla 2: Estrategia FO, FA, DO y DA 37
Tabla 3: Ponderación de criticidad de los problemas encontrados. 39
Tabla 4: Tareas o actividades para el diagrama de gantt 43

INTRODUCCIÓN

El Grupo EXPOTRAN S.A, ALMASER, C.A y ALMALOGIS, C.A. es un conglomerado venezolano de empresas especialistas en ofrecer servicios de logística internacional, transporte nacional y almacenaje de cargas para aquellas empresas nacionales e internacionales que así lo requieran.

ExpoTran S.A. fue la primera empresa de este grupo en el mercado, encargada de brindar un servicio de Logística para el Transporte Internacional de mercancía con el mayor nivel de calidad, a través de sus agentes aduanales a empresas nacionales e internacionales.

Actualmente cuenta con 7 agencias a nivel nacional, con sede principal en Caracas presenta diferencias en sus resultados los últimos años, lo que genera una alerta para la organización, obligando a la Gerencia de Gestión de Calidad a estudiar los procesos internos de la empresa con el fin de alcanzar los niveles de satisfacción y desempeño. Es por eso que dicha gerencia se ha propuesta mejorar el sistema de gestión de calidad, actualizando y complementando sus procesos, para ajustar los mismos según las indicaciones de la Norma ISO 9001:2015.

Con el fin de desarrollar el presente trabajo, el cual tiene como principal objetivo estudiar y mejorar el sistema de gestión de la calidad de una empresa especializada en transporte internacional, se plantean los siguientes cinco capítulos:

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA. Contiene el planteamiento y descripción del problema, los objetivos planteados, el alcance, las limitaciones y las variables de estudio presentes en el trabajo.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL. Contiene los antecedentes de trabajos anteriores y las bases en las cuales se sustenta el presente estudio.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO. Contiene la metodología utilizada en el desarrollo del estudio, explicando las herramientas utilizadas y las actividades que se llevaron a cabo.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN. Contiene la descripción de los procedimientos de apoyo de la empresa, así como la evaluación de su situación actual, la identificación de los problemas y las causas de estos mismos.

CAPÍTULO V: RESULTADOS. Contiene las acciones requeridas para la mejora del sistema de gestión de calidad, junto con su respectivo cronograma.

Además de los capítulos descritos, se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones finales del estudio dirigidas a la Gerencia de Gestión de Calidad, junto con un glosario de términos y anexos que complementan cada uno de los capítulos desarrollados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SU DEFINICIÓN

En este capítulo, se indican los aspectos relacionados al problema de estudio, su importancia, el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo, junto con el alcance y las distintas variables de estudio a considerar.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde su aparición, la logística internacional revolucionó el comercio mundial y la manera en la que percibimos la economía. Es incuestionable, hoy en día, que uno de los pilares sobre los que se sustenta la economía mundial es el transporte internacional. Hoy día la globalización ha ayudado a que el transporte y logística internacional sea un factor imprescindible para la supervivencia de la humanidad.

Según Moisés Bittan, América Latina destina entre el 15% a 35% de sus costos logísticos al valor de sus productos, mientras que los países industrializados apenas suman el 10%. En cuanto a las inversiones anuales en infraestructura, América Latina apenas destina el 1,5% del PIB, mientras que en la década de los años 80 destinaba el 3,7%; comparando esta cifra con un país industrializado como China, ésta destina el 9% de su PIB en invertir en su infraestructura.

Así mismo, Bittan asegura en su artículo: *“El impacto de la actividad logística en el comercio exterior venezolano”*, que nuestro país no escapa de esa situación, sumado a otros problemas locales reflejados en cifras macroeconómicas: estancamiento del PIB durante dos años producto de la recesión mundial, el Índice al Precio al Mayor, cuyo crecimiento ha superado al del Consumidor; disminución de las exportaciones no tradicionales; deterioro en las importaciones; entre otros varios. Venezuela, hasta hace pocos años ocupaba el lugar 69 a nivel mundial, y 8 a nivel latinoamericano y del Caribe en servicios de transporte internacional. Actualmente ocupa el lugar 84 a nivel mundial en dicho servicio según la Asociación Internacional de Servicios Logísticos.

Con una inmensa diversidad de empresas en Venezuela que giran en torno al comercio exterior gracias a la importación de productos, ExpoTran S.A con 40 años en el ramo, especializada en brindar un servicio de Logística para el Transporte Internacional de mercancía con el mayor nivel de calidad, a través de sus agentes aduanales ha presentado un crecimiento sostenido desde su fundación en 1979, acorde con las necesidades de los clientes y con su propia visión empresarial, ofertando servicios integrales como: un diferenciador competitivo dentro del gremio. Lo que ha permitido su expansión diversificando su portafolio de servicios en importación, exportación, agenciamiento aduanero, logística de transporte y almacenamiento aduanal y logístico.

Encargada de desarrollar mejoras en la calidad de gestión operativa-estructural la Gerencia de Gestión de la Calidad de ExpoTran S.A ha basado el desarrollo de sus funciones afianzado en la Norma ISO 9001:2008, lo que le permitió a la empresa contar con la certificación BEREAU VERITAS en el año 2013 para sus Sistemas de Gestión de la Calidad.

Sin embargo, ExpoTran mantiene un enfoque funcional que se basa en el funcionamiento de la empresa de forma vertical, seccionando a la misma en departamentos y dificultando con ello su interrelación y la aplicación del concepto de trabajo en equipo, lo que causa una deficiencia en la comunicación entre los colaboradores con sus jefes inmediatos producto de una estructura de información en la que un empleado tiene que responder a varios jefes, cada área tiene sus propios objetivos y prioridades, perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos, lo que crea la necesidad de hacer un levantamiento de información de los procesos de apoyo, una actualización de aquellos que ya se encuentren documentados y ajustar el enfoque estructural de la empresa. Afianzando dicho ajuste al nuevo estándar de la nueva versión de la norma de calidad ISO 9001:2015, ya que la ISO 9001:2008 quedo sin validez desde septiembre de 2018.

La situación anteriormente descrita, hace plantear la siguiente interrogante:

¿Cómo se puede mejorar el sistema de calidad de la empresa, que permita gestionar la eficiencia y la eficacia de la empresa? Dar respuesta a esta interrogante, constituye la razón de ser del siguiente Trabajo de Grado.

I.2 OBJETIVOS

I.2.1 Objetivo general

Mejorar el sistema de gestión de la calidad de una empresa especializada en transporte internacional

I.2.2 Objetivos específicos

1. Estudiar los procesos de apoyo que se ejecuten en la empresa de acuerdo con la norma ISO 9001:2015
2. Identificar los problemas y los factores internos y externos que afectan el desarrollo de los procesos de apoyo de la empresa.
3. Analizar las causas y los efectos de los problemas identificados.
4. Determinar las acciones que permitirán mejorar los procesos de apoyo del sistema de gestión de la calidad de la empresa.
5. Elaborar el plan de implementación de la propuesta de mejora del sistema de gestión de la calidad.

I.3 ALCANCE

1. Se documentarán y actualizarán en manuales de procedimiento, solo los procesos de apoyo del área de talento humano bajo los parámetros de la norma ISO 9001:2015, dichos manuales serán diagramados, con el fin de generar el mapa de procesos del área de Gestión de Talento Humano de la empresa ExpoTran, S.A.
2. La identificación de los problemas y factores internos y externos que afectan cada uno de los procesos se realizará a través de una Matriz DOFA para ilustrar los aspectos buenos y negativos, permitiendo de tal forma buscar soluciones para el área de Gestión de Talento Humano de la empresa ExpoTran, S.A.

3. Luego de ser identificados cada uno de los riesgos con sus respectivos factores se analizarán a través del Diagrama de Ishikawa para levantar las causas-raíces de un problema, analizando todos los factores que involucran la ejecución de los procesos del área de Gestión de Talento Humano de la empresa ExpoTran, S.A.
4. Una vez identificadas las causas de cada uno de los problemas, se generarán una serie de posibles soluciones y acciones, basado en metodologías relacionadas con el estudio de la gestión de la calidad total a través de un Plan de Mejora para los procesos de apoyo del área de Gestión de Talento Humano de la empresa ExpoTran, S.A.
5. Siguiendo el Circulo de Deming que contiene los elementos básicos de un plan de mejora, se ilustrará un Diagrama de Gantt indicando la ejecución de las actividades del plan de mejoras para buscar la optimización de los procesos de apoyo de la Gestión de Talento Humano de la empresa ExpoTran, S.A.

1.4 LIMITACIONES

En el desarrollo del presente trabajo de grado existen ciertos factores que pueden incidir en los resultados obtenidos debido a ciertas restricciones, por tanto, tenemos que:

1. La recolección, actualización y verificación de información de los procesos de apoyo dependerá de la disponibilidad de tiempo del personal de talento humano ya que el departamento solo cuenta con dos colaboradores, y los mismos no se dan abasto para las responsabilidades internas que deben ejecutar ni las solicitudes extras que puedan venir de la directiva de la empresa, lo que podría retrasar el cierre de cada proceso.
2. La identificación de los problemas depende de la disponibilidad del personal de talento humano para colaborar con la información necesaria.
3. La cantidad de información está limitada, por la disponibilidad de tiempo del personal de talento humano lo que dificultad verificar el nivel de impacto que puedan tener los problemas que se presenten durante la ejecución de los procesos, lo que podría genera que la medición del mismo sea a juicio del autor.

4. El plan de mejora está sujeto a cambios según el departamento de Calidad considere pertinente según la realidad de la empresa.
5. La ejecución del Diagrama de Gantt está limitada por la factibilidad técnica de la empresa y las responsabilidades diarias del departamento de talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Este capítulo iniciará con los antecedentes del trabajo, seguido de las bases teóricas requeridas para comprensión de los siguientes capítulos.

II.1. ANTECEDENTES:

Para la realización de este trabajo de grado, se consultaron otros trabajos de investigación cuyos objetivos de estudio eran similares, lo cual sirvió de orientación en algunos aspectos de estudio del trabajo actual, En la tabla 1 es posible conocer los datos de las investigaciones consultadas.

Tabla 1: Trabajo Especiales de Grado Relacionado

Título	<i>Diseño De Mejoras Basadas En Los Principios Del Pensamiento Esbelto Y La Norma ISO 9001:2015 Para El Sistema De Gestión Documental De Una Institución Bancaria Venezolana</i>
Área de estudio, autores y profesor guía	Ingeniería Industrial Autor: Noguera Guijarro, Carlos Gabriel Tutor: Ramírez, Luis
Institución y Fecha	UCAB Octubre, 2017
Objetivo General	Diseñar mejoras basadas en los principios del pensamiento esbelto y la norma ISO 9001:2015 para el sistema de gestión documental de una institución bancaria venezolana.
Aporte	Estructura para el desarrollo de los capítulos Marco metodológico Marco referencial
Título	<i>Plan De Mejoramiento Del Sistema De Gestión De La Calidad Para Una Institución De Educación Superior Basado En La Norma Ntcgp1000:2009 E ISO 9001:2008</i>
Área de estudio, autores y profesor guía	Especialización En Gerencia De Calidad Autor: Mora Suarez, Natalia Tutor: Ortiz Gonzalez, Yenith Cristina
Institución y Fecha	UCAB Agosto, 2016
Objetivo General	Establecer un plan de mejoramiento al Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad de Cundinamarca, sede Fusagasugá; basado en la norma NTCGP1000:2009 e ISO 9001:2008
Aporte	Documentación de los procesos Plan de mejora Marco Referencial

Fuente: Elaboración propia (2019).

II.2. BASES TEÓRICAS:

II. 2.1 Sistema de Gestión de Calidad:

La norma ISO 9000:2000 (punto 2.11) define un SGC como «aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de las salidas (resultados) en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda». En otro apartado (3.2.3), la misma norma adopta una definición del SGC como «sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad».

Un sistema de gestión de la calidad proporciona el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Asimismo, proporciona confianza, tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma consistente.

II.2.2 Logística Internacional:

Es una operación de tránsito aduanero mediante el cual se efectúa el transporte de mercancías o personas de un país otro; es decir, el transporte que se efectúa entre varias naciones, y que son sometidos a varias actividades materiales y legales (controles aduaneros). (Sánchez, s.f.)

Aborda el flujo de los materiales, los productos terminados y la información asociada con los mismos, desde el proveedor hasta el cliente, con la calidad requerida, en el lugar y momentos precisos, y con los mínimos costes. Esta actividad comprende el estudio integrado de funciones básicas de la organización, como la gestión de aprovisionamientos, la gestión de producción y la gestión de distribución.

II.2.3 Diagrama de flujo de procesos:

Es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso, ver Figura 1: Nomenclatura ANSI.

Expresa igualmente el flujo de la información y de los materiales; así como las derivaciones del proceso, el número de pasos del proceso y las operaciones de interdepartamentales. Hace posible la identificación de bucles repetitivos, lo que es esencial para las acciones de rediseño y mejora.

Los diagramas de flujo son un mecanismo de control y descripción de procesos, que permiten una mayor organización, evaluación o replanteamiento de secuencias de actividades y procesos de distinta índole, dado que son versátiles y sencillos. Son empleados a menudo en disciplinas como la programación, la informática, la economía, las finanzas, los procesos industriales e incluso la psicología cognitiva. (Martins, 2018)

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continúa el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.

Figura 1: Nomenclatura ANSI
Fuente:

II.2.4 Enfoque Funcional o Vertical:

La estructura funcional es la forma de organización empresarial más tradicional. Es una estructura jerárquica donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades. (La estructura organizacional funcional, 2017)

Se basa en el funcionamiento de la empresa de forma vertical, seccionando a la empresa en departamentos como se indica en la Figura 2: Estructura Funcional o Vertical de una empresa. Esta forma de organización tiene su origen en 1920, cuando Henry Ford y después Frederick Taylor desarrollaron las teorías de la división del trabajo y la administración de empresas. Cuando una organización emplea una estructura funcional, la división del trabajo es agrupada por las principales actividades o funciones a realizarse, como son las ventas, el marketing, los recursos humanos, la contabilidad, etc.

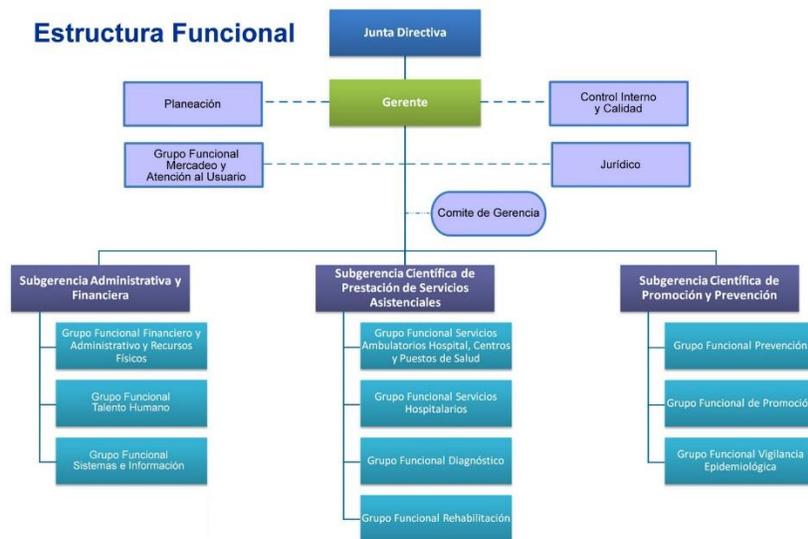


Figura 2: Estructura Funcional o Vertical de una empresa
Fuente: Elaboración propia

Se trata de una estructura vertical en la medida que cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización. Dentro de las divisiones funcionales de una organización, los empleados tienden a desarrollar un conjunto especializado de tareas y por lo general sus integrantes comparten la misma profesión.

II.2.5 Gestión de Talento Humano:

La Gestión de Talento Humano de una organización es, sin duda, uno de los principales componentes del Mapa de Procesos de un negocio. El Sistema de Gestión de Talento Humano (SGTH) de una empresa tiene como objetivo fundamental proveer a la empresa de personal suficiente en cantidad y con la calidad requerida (competencias), en el momento adecuado y con la motivación suficiente. (Gestión del talento humano, 2015)

La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento
- El reclutamiento

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias, que se muestra en la Figura 3: Modelo de Gestión Humana por Competencias, puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos).

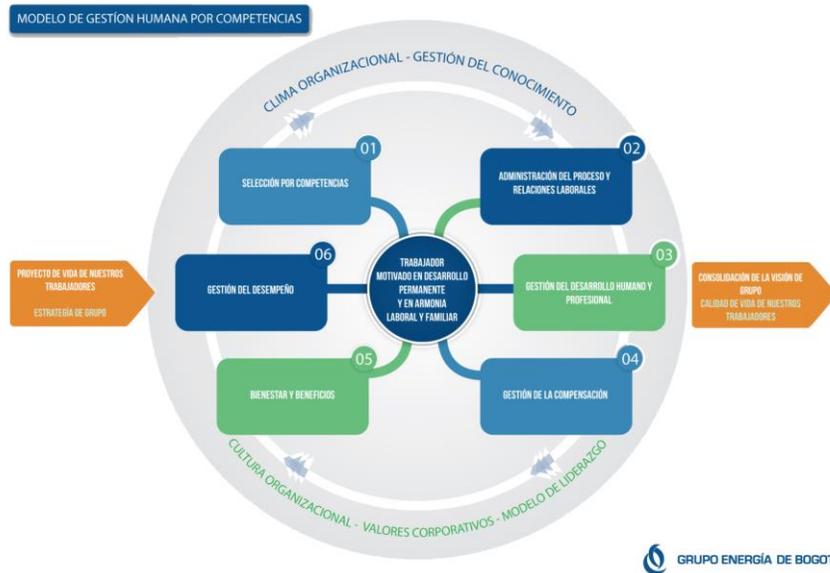


Figura 3: Modelo de Gestión Humana por Competencias
Fuente: (Gestión del talento humano, 2015)

II.2.6 Matriz D.O.F.A.:

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA, matriz DAFO o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. (Gerencia, 2018)

El análisis DOFA permite descubrir cuál es la situación de una empresa o proyecto para, en base al diagnóstico, plantear la estrategia a seguir. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Mientras que oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa (Ver Figura 4: Esquema de análisis D.O.F.A). Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales. (Carmona Esteban, s.f.)



Figura 4: Esquema de análisis D.O.F.A
Fuente: Elaboración propia

II.2.7 Diagrama de Ishikawa:

El Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta de la Gestión de la Calidad ampliamente utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente. (Arenhart De Bastiani & Martins, 2018)

Creado en la década de 60, por Kaoru Ishikawa, el diagrama tiene en cuenta todos los aspectos que pueden haber llevado a la ocurrencia del problema, de esa forma, al utilizarlo, las posibilidades de que algún detalle sea olvidado disminuyen considerablemente.

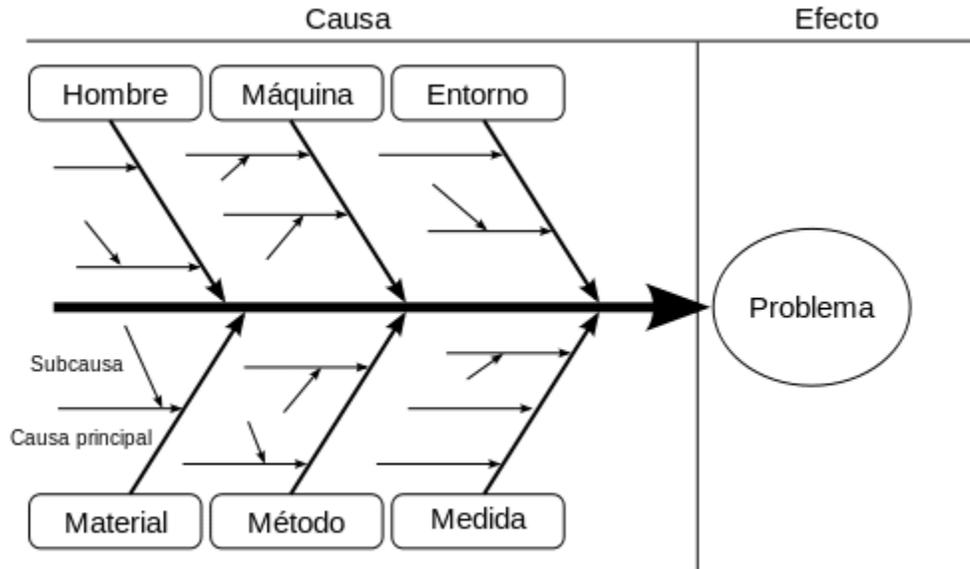


Figura 5: Diagrama Causa Efecto
Fuente: (Tutoriales, 2017)

El Diagrama de Ishikawa presenta la relación existente entre el resultado no deseado o no conforme de un proceso (efecto) y los diversos factores (causas) que pueden contribuir a que ese resultado haya ocurrido, como se indica en la Figura 5: Diagrama Causa Efecto. Su relación con la imagen de una espina de pescado se da debido al hecho de que se puede considerar sus espinas las causas de los problemas planteados, que contribuirán al descubrimiento de su efecto, además del formato gráfico que se asemeja al diseño de un esqueleto de pescado.

II.2.8 Ciclo de Deming:

El Ciclo PDCA (o círculo de Deming), es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar. También se lo denomina espiral de mejora continua y es muy utilizado por los diversos sistemas utilizados en las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), entre otros.



Figura 6: Ciclo PDCA de mejora continua
Fuente: Elaboración propia

Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas (ver Figura 6: Ciclo PDCA de mejora continua), de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones. (Bernal, 2017)

La interpretación de este ciclo es muy sencilla: cuando se busca obtener algo, lo primero que hay que hacer es planificar cómo conseguirlo, después se procede a realizar las acciones planificadas (hacer), a continuación, se comprueba qué tal se ha hecho (verificar) y finalmente se implementan los cambios pertinentes para no volver a incurrir en los mismos errores (actuar). Nuevamente se empieza el ciclo planificando su ejecución, pero introduciendo las mejoras provenientes de la experiencia anterior. (Bernal, 2017)

En varias normas ISO se hace referencia a la mejora continua y al Ciclo de Deming. Por ejemplo, en la norma ISO 9001 se habla de la mejora continua del sistema de gestión de calidad, nombrando explícitamente al Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Según la ISO 9001:2015, todo sistema de Gestión de Calidad certificado por esta norma debe aplicar la metodología de la mejora continua de forma sistematizada. En ella se nombra otra vez al ciclo PHVA como base para la implantación del sistema de gestión ambiental.

II.2.9 Diagrama de Gantt:

El diagrama de Gantt es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto. (Canive, s.f.)

Un diagrama de Gantt desglosa múltiples tareas y líneas temporales en una vista general única. De esta manera, se sabe dónde se encuentra el equipo en cada fase del proyecto, cómo están organizadas las tareas y qué recursos se destinan a cada una de ellas. Los mismos ayudan a establecer unos plazos de tiempo realistas. Las barras del diagrama indican en qué periodo tiene que completarse una tarea determinada. De esta manera, se asegurarán de no perjudicar a otros proyectos que necesitan más recursos y tiempo. Lo que permite tener una vista general de los cambios inesperados dentro de los objetivos o los plazos de tiempo de un proyecto, para así ajustar las tareas y recursos como corresponde. (Villanueva, 2018)

Desarrollado por Henry Laurence Gantt a inicios del siglo XX, el diagrama se muestra en un gráfico de barras horizontales ordenadas por actividades a realizar en secuencias de tiempo concretas.

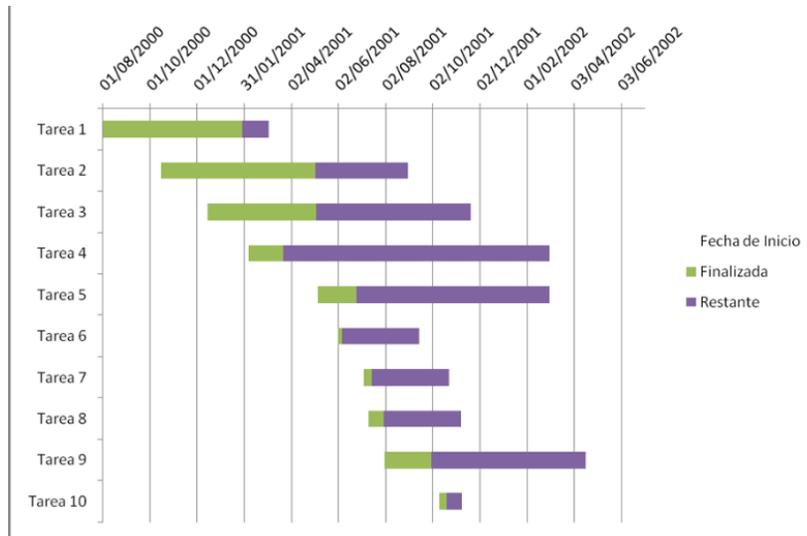


Figura 7: Diagrama de Gantt
Fuente: Elaboración propia

Muestra el principio y final de las unidades mínimas de trabajo o grupo de tareas, como se ve en la Figura 7: Diagrama de Gantt, y constituye la base de las aplicaciones online más actuales. Está compuesto por un eje vertical donde se sitúan las actividades del proyecto, y un eje horizontal que expone la duración de cada una de ellas a través de un calendario. Cada colaborador podrá identificar rápidamente la actividad a realizar en el tiempo que se le indica en la gráfica.

Elaborar una gráfica de Gantt puede ser una de las estrategias más efectivas que puede aplicarse en lo que respecta al área de gerencia de proyectos, ya que provee una imagen gráfica de un itinerario que puede ayudar a planificar, coordinar y monitorear las distintas actividades requeridas para una perfecta ejecución de los mismos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se describirán aquellos elementos que son importantes y describen el tipo de estudio del presente trabajo, además de la metodología, técnicas, estrategias y procedimientos que serán aplicados con la finalidad de cumplir los objetivos llegando a la solución del problema planteado inicialmente.

III.1 TIPO DE ESTUDIO:

Este trabajo está enmarcado en un proyecto factible, con base en un estudio descriptivo, que busca ajustar y crear procesos de apoyo de ExpoTran S.A., mediante la mejora de su sistema de gestión de calidad. Los datos e información necesaria para el desarrollo de los objetivos planteados han sido tomados directamente de la realidad del ambiente laboral. Lo que indica que dicha investigación es de campo de tipo no experimental transversal, con un enfoque mixto.

La UPEL (1998) define un Proyecto Factible 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”. Por tanto, el presente trabajo se enmarca como un proyecto factible ya que esta orientado a resolver un problema planteado.

Debido a que se persigue el conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas, es decir, no se interviene o manipula el factor de estudio, se observa lo que ocurre en condiciones naturales, en la realidad logrando a través de la recolección de datos, la predicción e identificación de las relaciones existentes entre dos o más variables. (García Salinero, 2004) Este trabajo se desarrolla de manera descriptiva pues busca especificar las propiedades del fenómeno sometido al análisis.

Los datos de interés, por otro lado, se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador, es decir en el campo. Estos datos son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son de primera mano,

originales, producto de la investigación en curso. Mas estos datos se observan tal como se manifiestan en su ambiente natural, sin manipular de manera intencional las variables una sola vez, teniendo una mezcla de datos cuantitativos y cualitativos. Lo que hace el diseño del presente estudio de campo de tipo no experimental transversal, con un enfoque mixto. (Escuela , 2015)

III.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

El presente trabajo está es una investigación proyectiva que consiste en la elaboración de una propuesta como solución a un problema de tipo práctico de una institución, en este caso ExpoTran S.A., a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo. (Hurtado de Barrera, La investigación proyectiva, 2008)

III.3 TECNICAS Y HERRAMIENTAS:

Las técnicas, instrumentos y herramientas para la recolección de datos servirán para obtener información que guíe la investigación al cumplimiento de los objetivos planteados; Para alcanzar esto, se aplicaran las siguientes:

III.3.1 Revisión Documental:

Es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, como textos que en sí mismo contribuyen a los eventos de estudio. Entre los instrumentos para recolectar esta información se encuentran fuentes documentales como libros, revistas, página web y trabajos especiales de grado anteriores con temas similares; Adicionalmente la empresa cuenta con manuales documentados e información escrita sobre sus procesos de manera detallada, mas no actualizada. (Gónima, 2012)

III.3.2 La Entrevista:

Es de tipo estructurada – focalizada, “El entrevistador ha elaborado previamente una lista de temas o puntos en los cuales se centra el interrogatorio (guía o pauta de entrevista)” (Hurtado de Barrera, 2000). La implementación de esta técnica facilita el

manejo de información gracias a la experiencia que poseen los entrevistados ante los diversos procesos y situaciones que se pueden presentar.

III.4. ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO:

En la figura 8, es posible detallar un resumen de la realización del trabajo de grado y cada uno de los insumos y herramientas que fueron utilizados por objetivos según la estructura de trabajo de grado planteada en la metodología.

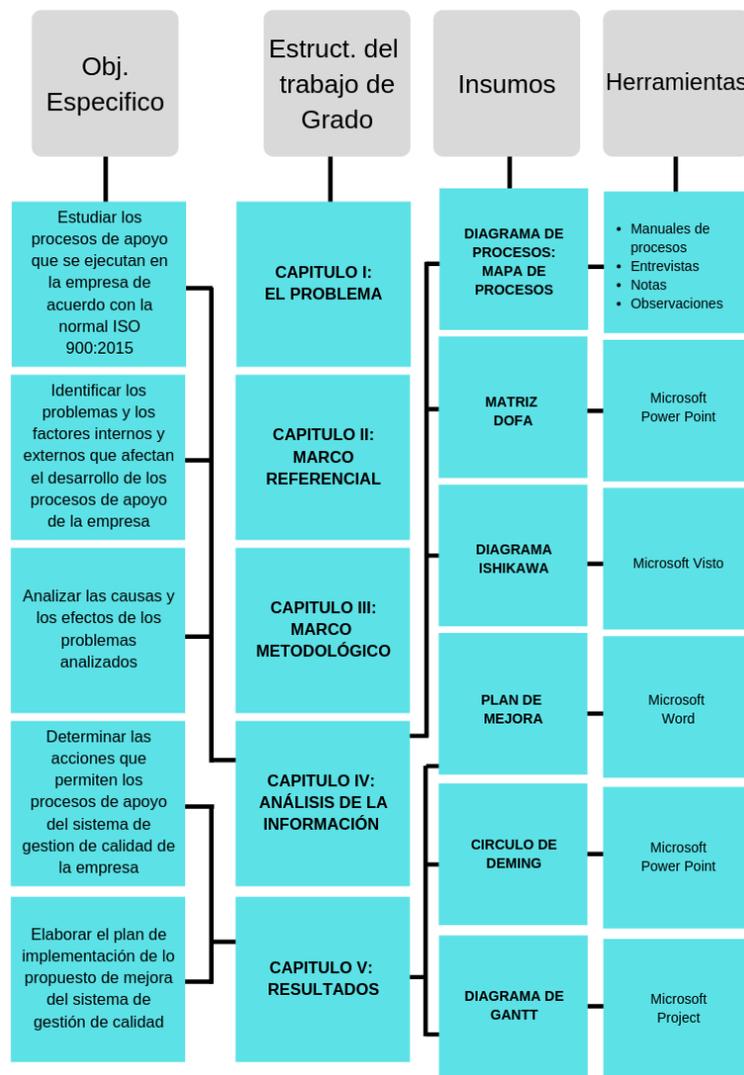


Figura 8: Estructura desagregada del trabajo
Fuente: Elaboración propia, 2019

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación, se presenta el soporte de la metodología planteada, así como el diagnóstico de las realidades encontradas; las acciones que generan la propuesta, con base en las teorías que fundamentan las herramientas utilizadas, tal como fueron esbozadas en el marco referencial. De esta forma dar respuesta a la necesidad de la empresa, objeto del trabajo especial de grado (TEG), cumpliendo así los objetivos planteados.

IV.1 PROCEDIMIENTOS DE APOYO:

En la Gerencia de Talento Humano, se realizan múltiples procedimientos, todos estas relacionadas principalmente con la gestión de los recursos humanos de la empresa.

Los procedimientos se agrupan de la siguiente manera:

- Organización.
- Captación.
- Selección.
- Compensación y estructura salarial.
- Administración de personal.

Es importante resaltar que estos procesos y sus respectivas actividades, no son realizadas en paralelo, es decir, estas se realizan de forma lineal a través del tiempo.

IV.1.1. Organización:

El proceso de organización tiene como objetivo regular, normalizar y documentar las estructuras, descripciones de unidades organizativa, descripciones de cargo y políticas de personal, así como dotar a los usuarios de un instrumento de guía y control sobre las funciones y responsabilidades dentro de la organización; descritas en este procedimiento.

El mismo es activado por el director de alguna unidad que requiera sustitución o creación de un nuevo cargo en su área. Dicha solicitud debe hacerse al Comité Directivo de la empresa, acompañada de varios requisitos que son validados por el departamento de Gestión de Calidad. Una vez la solicitud sea aprobada por el Comité, se notifica a Talento Humano agregar dicha documentación en la base de datos de la empresa y comenzar con el proceso de Captación.

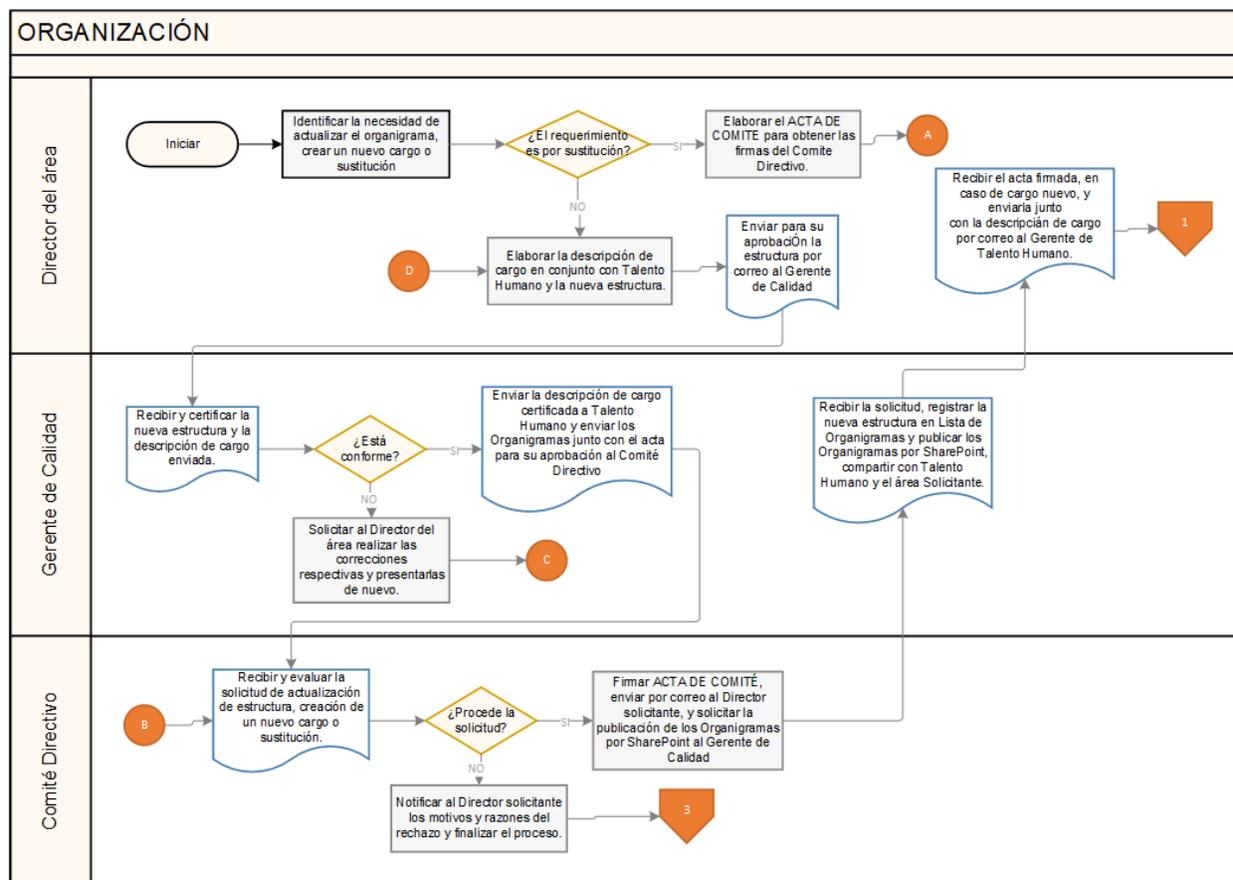


Figura 9: Diagrama de flujo de Organización 1
Fuente: Elaboración Propia, 2019

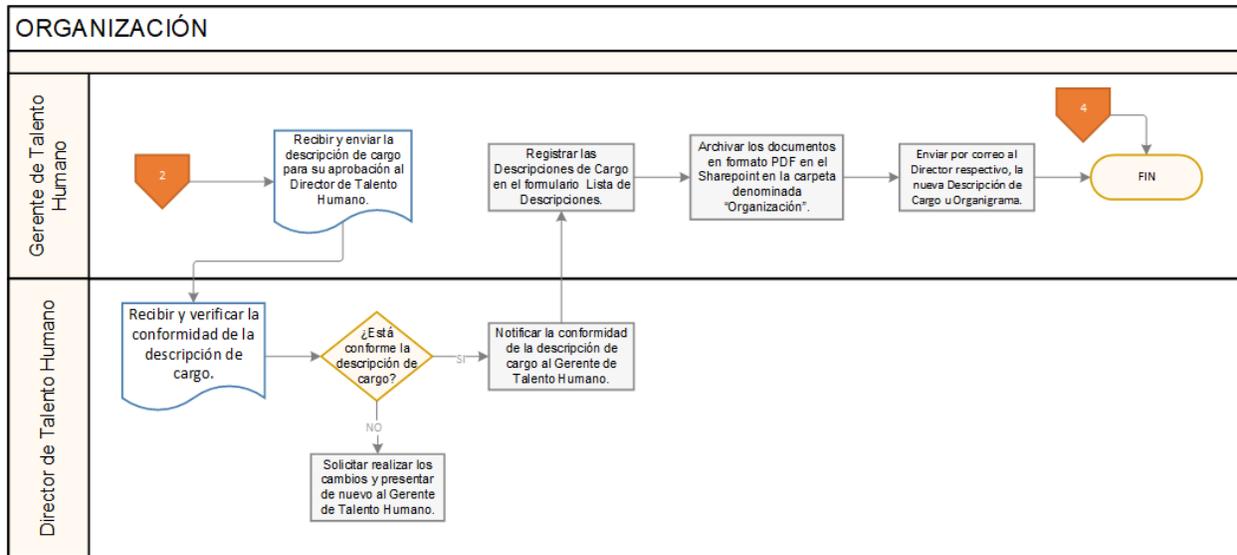


Figura 10: Diagrama de flujo de Organización 2
Fuente: Elaboración propia, 2019

Mediante revisión documental y entrevistas, se realizó un diagrama de flujo de procesos, como se muestra en las Figura 9: Diagrama de flujo de Organización 1 y Figura 10: Diagrama de flujo de Organización 2 (**Ver anexo 1 y 2**) del procedimiento y las tareas detalladas de cada uno de los involucrados.

IV.1.2. Captación:

En este proceso se establecen los lineamientos para la ejecución de la Captación del talento humano, a fin de garantizar el personal calificado en las posiciones vacantes, y el nivel de desempeño requerido en el cargo a ocupar.

Los jefes de área hacen la requisición de personal y la misma es enviada a Talento Humano para iniciar el proceso de búsqueda de talento humano para suplir dicha vacante, bien sea a nivel interno como externo.

Para el caso externo se consideran al menos 3 candidatos previamente seleccionados por el jefe del área, y talento humano se encarga de recopilar las síntesis curriculares y llamarlos, a cada uno, para ejecutar el procedimiento de selección.

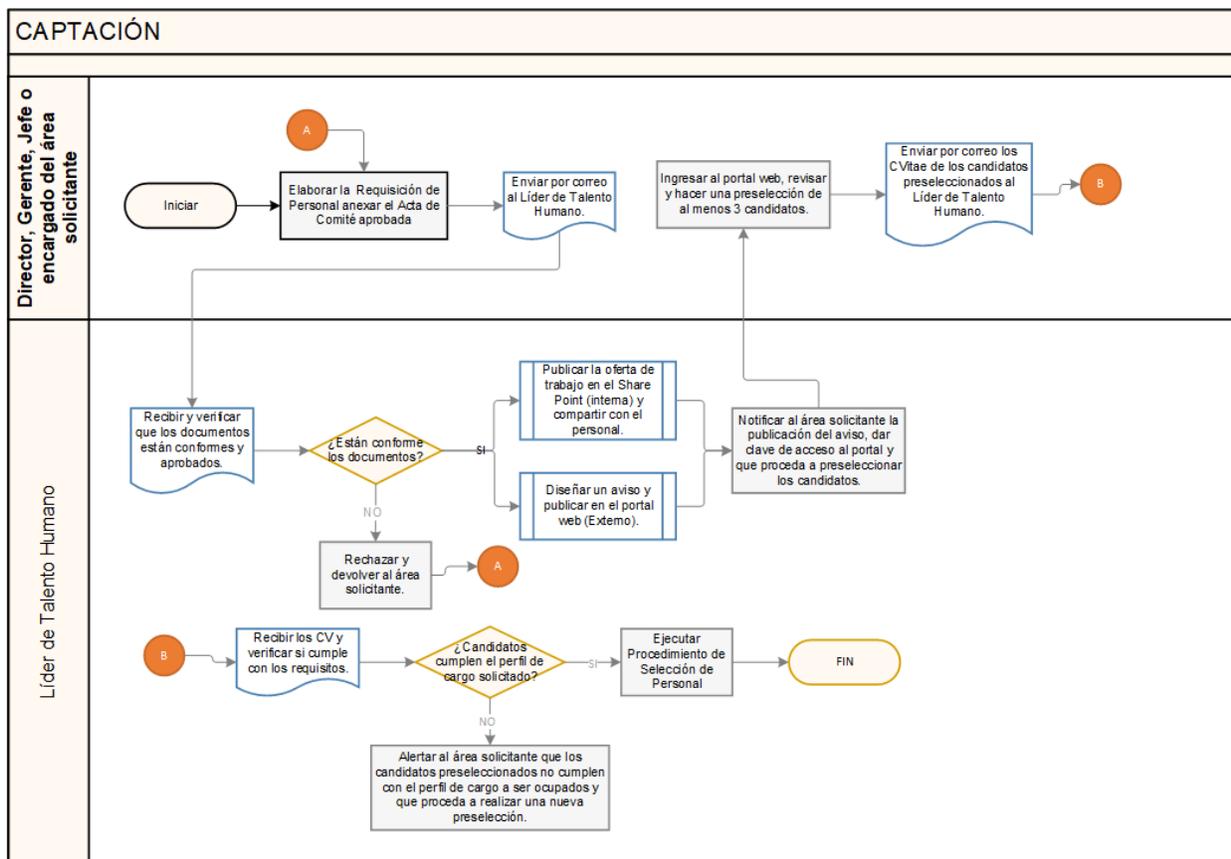


Figura 11: Diagrama de flujo de Captación
Fuente: Elaboración propia, 2019

Mediante revisión documental y entrevistas, se realizó un diagrama de flujo de procesos, como se muestra en la Figura 11: Diagrama de flujo de Captación (**Ver anexo 3**) del procedimiento y las tareas detalladas de cada uno de los involucrados.

IV.1.3. Selección:

Este proceso establece los lineamientos a seguir para la Selección del Talento Humano calificado a ingresar, a fin de elegir personal que cumpla con las cualidades idóneas para cubrir el cargo a ocupar.

Continuando con la preselección hecha en captación, los candidatos son llamados por talento humano para presentar las pruebas psicotécnicas y su respectiva entrevista con el departamento como parte de los filtros que descartan las opciones para llegar al mejor candidato posible.

Una vez el o los candidatos han superados los primeros filtros pasan a la entrevista con el jefe del área o el especialista técnico, quienes, en apoyo de un instrumento de entrevista creado por talento humano, harán la misma a cada candidato que haya superados las pruebas. Dejando la libertad que sea el área solicitante quien seleccione su candidato final, para luego ser llamado por talento humano para mostrarle la oferta salarial y los beneficios que ofrece la empresa. Si el aspirante acepta dichos beneficios, es enviado a realizar los exámenes médicos de pre-empleo, y según esos resultados es llamado para firmar la contratación con la empresa y la inducción, tanto en su área como en el resto de las áreas de la empresa.

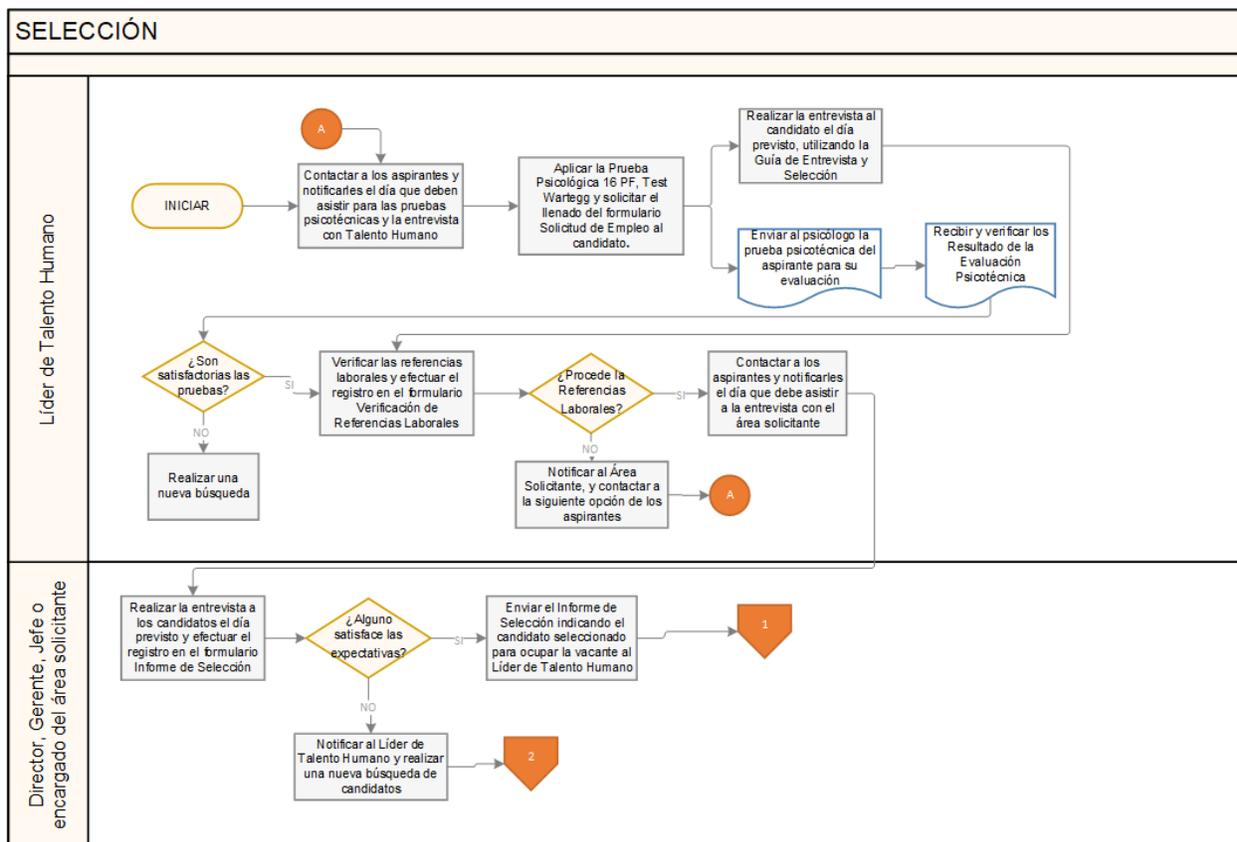
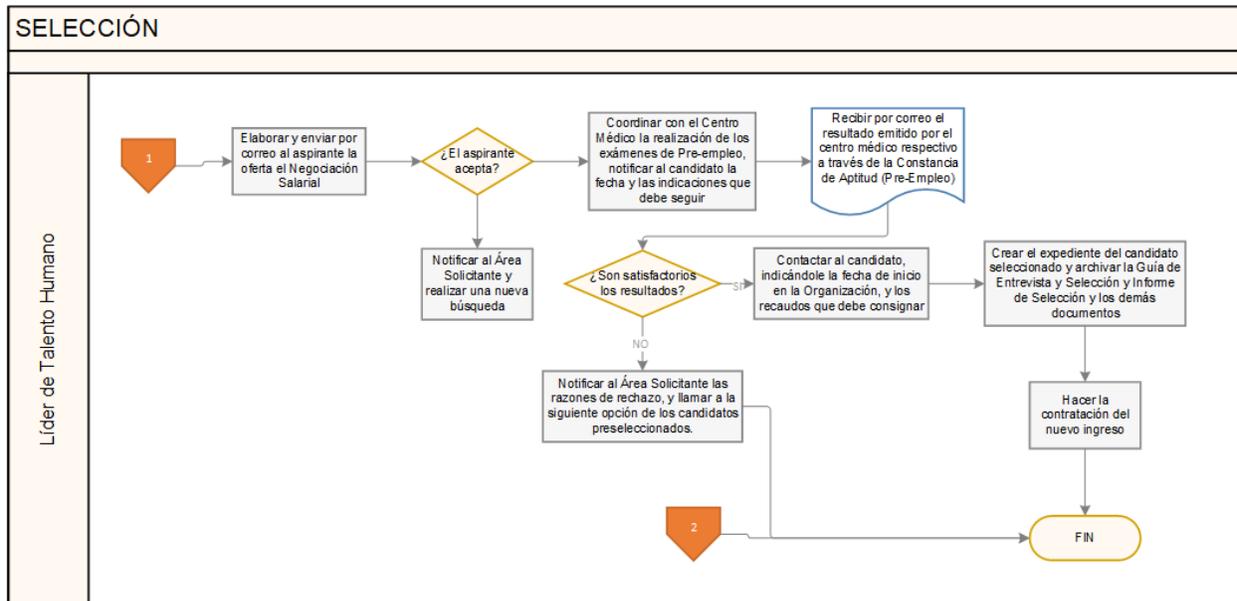


Figura 12: Diagrama de flujo de Selección 1
Fuente: Elaboración propia, 2019



Mediante revisión documental y entrevistas, se realizó un diagrama de flujo de procesos, como se muestra en las Figura 12: Diagrama de flujo de Selección 1 y Figura 13: Diagrama de flujo de Selección 2 (**Ver anexo 4 y 5**) del procedimiento y las tareas detalladas de cada uno de los involucrados.

IV.1.5. Administración de personal:

Es el proceso mas extenso que tiene el departamento, pues el mismo garantiza el oportuno procesamiento de las incidencias en nóminas, así como el proceso de vacaciones, liquidaciones y control de pagos de los entes gubernamentales. Controlando y registrando las cargas nóminas, liquidaciones y fideicomiso que se generan en dicha administración.

IV.1.5.1. Nominas

Las nominas son cargadas por talento humano, una vez ha recogido el reporte de las incidencias de la quincena, es decir, faltas justificadas e injustificadas, de cada colaborador de la empresa. Dicho informe es enviado por el jefe de cada área, durante la semana de la quincena.

Una vez verificada y actualizado las incidencias, Talento Humano valida si en el personal activo o recién ingresado existe variación de sueldo o ajuste de los beneficios a fin de realizar los cambios en el sistema y ejecutar la nómina en forma correcta. Luego se procesa la nomina de la empresa y se generan el reporte detallado de nomina por cada sucursal. En dicho reporte, se revisan si los números de cuentas son los correctos, generando un archivo TXT por la empresa, para ser cargado en el portal web del banco. Se notifica al departamento de Administración y Finanzas, para que revisen los montos versus nominas, y aprueben el pago en el banco. Luego de esto, Talento Humano genera los “Recibos de Pago” y se envían a los jefes de cada sucursal para ser firmados por el personal,

IV.1.5.2. Vacaciones

Las vacaciones por su parte, son programadas con antelación previo acuerdo entre el trabajador y jefe de su área, este ultimo envía a Talento Humano dicha programación, para ser registrada en la base de datos de la empresa.

El trabajador hace la solicitud formal de sus vacaciones mediante un formulario y entrega a su supervisor inmediato para su firma correspondiente. Este ultimo envía dicha solicitud a Talento Humano para que sea cargada y registrada, quienes se encargan de validar la base calculo de la liquidación por concepto de Vacaciones, y se verifica que dicho pago se haya realizado.

IV.1.5.3 Utilidades.

Son pagadas en una fecha designada por el departamento de Talento Humano, una vez designada esa fecha se comienza con el proceso de dicho pago.

El proceso lo inicia el Líder de Talento Humano al imprimir el Listado de concepto de utilidades de la empresa, y valida la información registrada. Al ser aprobado se genera un archivo TXT que es cargado al portal web del banco, y se notifica al departamento de Administración y Finanzas para la firma y aprobación de dicho pago. De igual forma se realizan los recibos de pagos respectivos para cada colaborador de la empresa, y el día del abono de dicho pago se notifica a los colaboradores de la empresa, mediante un correo.

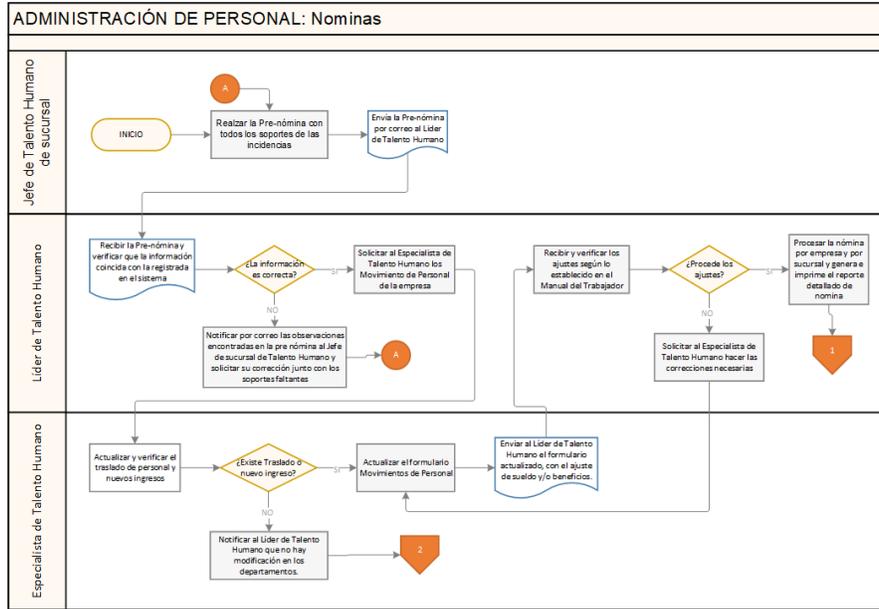


Figura 14: Diagrama de flujo de Administración de Personal 1
Fuente: Elaboración propia, 2019

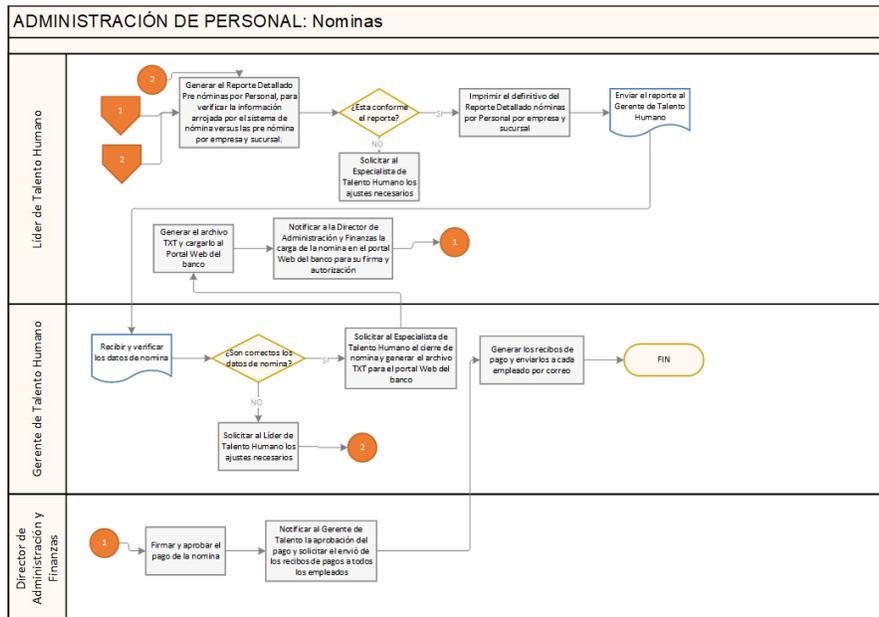


Figura 15: Diagrama de flujo de Administración de Personal 2
Fuente: Elaboración propia, 2019

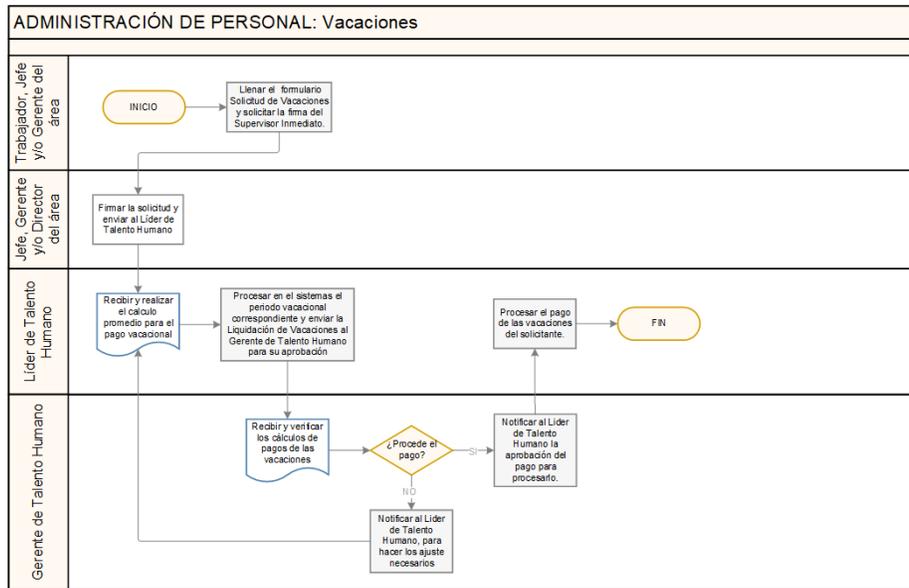


Figura 16: Diagrama de flujo de Administración de Personal 3
Fuente: Elaboración propia, 2019

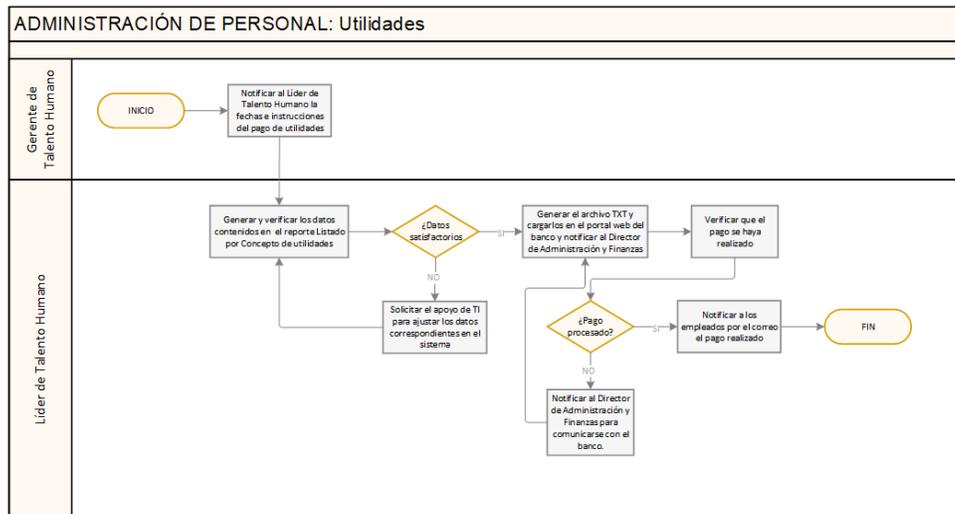


Figura 17: Diagrama de flujo de Administración de Personal 4
Fuente: Elaboración propia, 2019

Mediante revisión documental y entrevistas, se realizó un diagrama de flujo de procesos para cada actividad de este procedimiento, como se muestra en las Figura 14: Diagrama de flujo de Administración de Personal 1, Figura 15: Diagrama de flujo de Administración de Personal 2, Figura 16: Diagrama de flujo de Administración de

Personal 3 y Figura 17: Diagrama de flujo de Administración de Personal 4 (**Ver anexo 6, 7 y 8**) del procedimiento y las tareas detalladas de cada uno de los involucrados.

Del estudio y actualización de estos procedimientos se genera el Mapa de Procesos del departamento de Gestión de Talento Humano, como se muestra en la Figura 18: Mapa de Procesos



MAPA DE PROCESOS

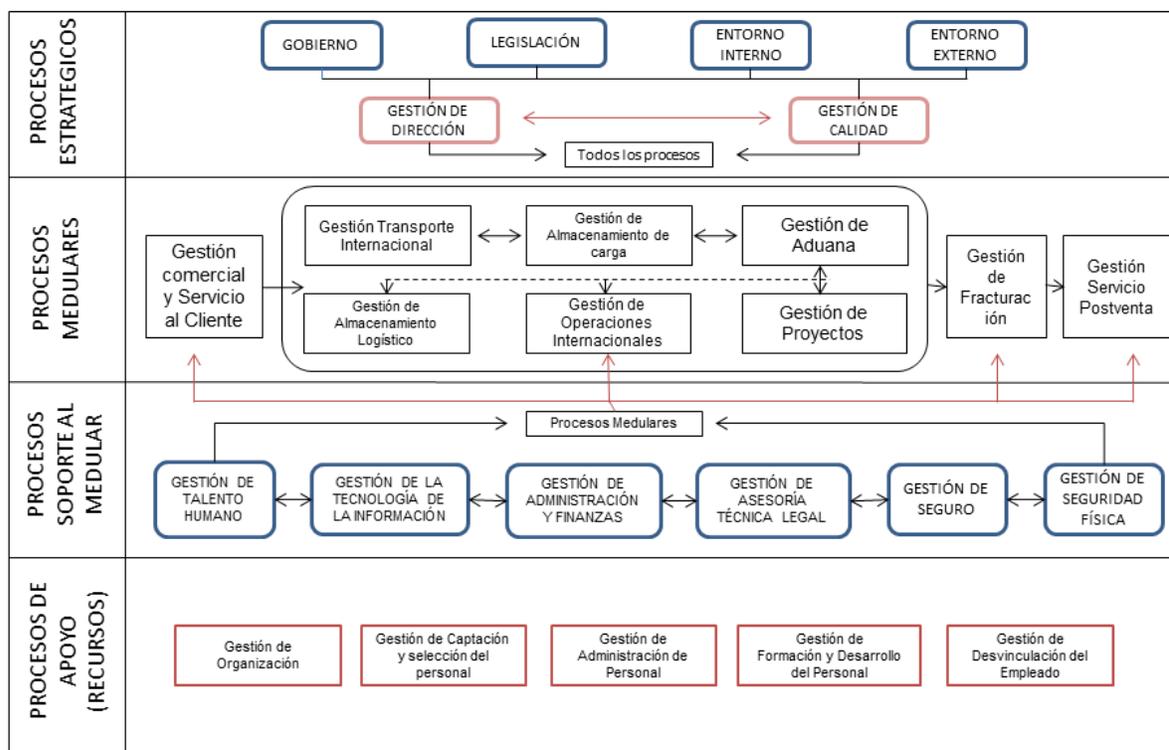


Figura 18: Mapa de Procesos
Fuente: Elaboración propia, 2019

Dichos procesos de apoyo quedan registrados en el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa en sus Manuales de Normas y Procedimientos, como por ejemplo Gestión de Organización, ver:

		
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		CÓDIGO: APO-GTH-ORG-P-001 VERSIÓN: 11
MACROPROCESO: APOYO	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ORGANIZACIÓN		REFERENCIA: NORMA ISO-9001:2015 / 7.1
<p>6. NORMAS.</p> <p>6.1. Las Direcciones Corporativas, dependiendo de casos particulares deben ejercer delegación bajo enfoque por proceso y supervisión directa para la coordinación de acciones de apoyo estratégico regional. Sean por ejemplo la presencia regional de Coordinadores de Talento humano, personal de seguridad.</p> <p>6.2. Toda Inclusión de personal que implique cambio de Estructura Organizativa amerita un APO-GRP-CBS-FR-011 ACTA DE COMITÉ firmada por el comité directivo en señal de aprobación.</p> <p>6.2. Todas las descripciones de cargo y organigramas deben ser generados en sus respectivos formularios como sigue: APO-GTH-DCA-FR-003 Descripción de Cargo y el APO-GTH-ORG-FR-002 Lista de Organigramas, dichas descripciones y organigramas deben estar certificadas por la Gerencia de Calidad, conformadas por la Dirección de Talento Humano y en caso de que alguna unidad requiera un ajuste de su Estructura la misma debe ser aprobada por el Comité Directivo a través de un Acta.</p> <p>6.3. Todo cargo debe estar asociado a un Análisis de Seguridad por Puesto de Trabajo.</p> <p>6.4. Cada vez que se requiera de algún cambio o actualización de alguna descripción de cargo AST u organigrama, el responsable del área que requiere dicho cambio debe notificarlo al Departamento de Talento Humano y a la Gerencia de Gestión de la Calidad.</p> <p>6.5. La Estructura Organizativa del grupo EXPOTRAN, ALMASER y ALMALOGIS se debe revisar anualmente en conjunto con el Comité de Organización.</p> <p>6.6. La Gerencia de Gestión de Calidad debe presentar ante el Comité Organizativo las propuestas por cambios a nivel de Estructura Organizativa del grupo EXPOTRAN, ALMASER y ALMALOGIS para su aprobación o rechazo a través de un Acta.</p> <p>6.7. Cuando ocurra un cambio a nivel de Estructura Organizativa la Gerencia de Gestión de Calidad debe solicitar a la unidad de Talento Humano la actualización de la información en el sistema.</p>		
11		EST-GDC-CDD-FR-002 VERSIÓN: 06 VIGENCIA: 25-01-2017

Figura 20: Normas del Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, Procedimiento de Apoyo de Organización
Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de ExpoTran S.A., 2018

		
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		CÓDIGO: APO-GTH-ORG-P-001 VERSIÓN: 11
MACROPROCESO: APOYO	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ORGANIZACIÓN		REFERENCIA: NORMA ISO-9001:2015/ 7.1
7. PROCEDIMIENTO.		
Actualización, sustitución y/o creación de un nuevo elemento (Descripción de Cargo u Organigrama)		
Responsable	N°	Acción
Director del área	1	Identificar la necesidad de actualizar el organigrama, crear un nuevo cargo o sustitución.
	2	¿El requerimiento es por sustitución? 2.1 No. Elaborar la descripción de cargo en conjunto con Talento Humano y la nueva estructura, la cual será enviada para su aprobación por correo al Gerente de Calidad. Continuar paso 3 2.2 SI. Elaborar el APO-GRP-CBS-FR-011 ACTA DE COMITÉ para obtener las firmas del Comité Directivo. Continuar paso 5
Gerente de Calidad	3	Recibir y certificar la nueva estructura y la descripción de cargo enviada.
	4	¿Está conforme? 4.1 No. Solicitar al Director del área realizar las correcciones respectivas y presentarlas de nuevo. Volver al paso 2.1 4.2 SI. Enviar la descripción de cargo certificada a Talento Humano y enviar los Organigramas junto con el acta para su aprobación al Comité Directivo. Volver al paso 2.2
Comité Directivo	5	Recibir y evaluar la solicitud de actualización de estructura, creación de un nuevo cargo o sustitución.
	6	¿Procede la solicitud? 6.1 No. Notificar al Director solicitante los motivos y razones del rechazo y finalizar el proceso.
12		EST-GDC-CDC-FR-002 VERSIÓN: 06 VIGENCIA: 20-01-2017

Figura 21: Procedimiento del Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, Procedimiento de Apoyo de Organización

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de ExpoTran S.A., 2018

					
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				CÓDIGO: APO-GTH-ORG-P-001 VERSIÓN: 11	
MACROPROCESO: APOYO			PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ORGANIZACIÓN				REFERENCIA: NORMA ISO-9001:2015 / 7.1	
		<p>6.2 SI Firmar (digital) la APO-GRP-CBS-FR-011 ACTA DE COMITÉ, enviar por correo al Director solicitante, y solicitar la publicación de los Organigramas por SharePoint al Gerente de Calidad</p>			
Gerente de Calidad	7	Recibir la solicitud, registrar la nueva estructura en APO-GTH-ORG-FR-002 Lista de Organigramas y publicar los Organigramas por SharePoint, compartir con Talento Humano y el Área Solicitante.			
Director del área	8	Recibir el acta firmada, en caso de cargo nuevo, y enviarla junto con la descripción de cargo por correo al Gerente de Talento Humano.			
Gerente de Talento Humano	9	Recibir y enviar la descripción de cargo para su aprobación al Director de Talento Humano.			
Director de Talento Humano	10	Recibir y verificar la conformidad de la descripción de cargo.			
	11	¿Está conforme la descripción de cargo?			
	11.1 SI	Notificar la conformidad de la descripción de cargo al Gerente de Talento Humano. Continuar paso 12			
	11.2 No.	Solicitar realizar los cambios y presentar de nuevo al Gerente de Talento Humano.			
Gerente de Talento Humano	12	Registrar las Descripciones de Cargo en el formulario APO-GTH-DCA-FR-004 Lista de Descripciones.			
	13	Archivar los documentos en formato PDF en el Sharepoint en la carpeta denominada "Organización".			
	14	Enviar por correo al Director respectivo, la nueva Descripción de Cargo u Organigrama.			
	15	Fin del proceso			
<p style="text-align: center;">13</p>		EST-DOC-CDD-FR-002 VERSION: 06 VIGENCIA: 25-01-2017			

Figura 22: Procedimiento del Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, Procedimiento de Apoyo de Organización

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de ExpoTran S.A., 2018

IV.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS:

Los procedimientos anteriormente descritos ven afectado su desarrollo por una serie de problemas internos y externos que a continuación se identificarán, a través la Figura 23: Matriz F.O.D.A, la cual permite conocer la situación actual de la empresa ExpoTran S.A., permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos formulados.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Diferenciación con las empresas del medio• Personal capacitado y con experiencia• Experiencia en el rubro• Capacitación a los empleados	<ul style="list-style-type: none">• Escasa publicidad y promoción• Falta de planificación• Falta de personal en el área de Talento Humano que atienda las necesidades de la organización• Poco personal en cada una de sus áreas• Falta de medición sistemática de la satisfacción del cliente interno (empleados)
OPORTUNIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none">• Globalización (apertura de los mercados)• Se incentiva el uso de practicas de mejora continua	<ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad de las políticas de sector• Riesgo de incumplimiento de pago• Decrecimiento del mercado• Deficiencias en los servicios estructurales (aire acondicionado)

Figura 23: Matriz F.O.D.A.
Fuente: Elaboración propia, 2019

A partir de lo anterior expuesto se generan las siguientes estrategias:

Tabla 2: Estrategia FO, FA, DO y DA

FO:	FA:
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la experiencia en la industria para generar impacto en la población interesada en el servicio. • Aprovechar el personal capacitado y con experiencia para actualizar y reestructurar os procesos de apoyo según las nuevas tendencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afrontar la inestabilidad de las políticas de nacionalización en los puertos aéreos y marítimos con la experiencia en la industria. • Apoyarse con el personal capacitado y con experiencia para disminuir los gastos excesivos.
DO:	DA:
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los avances tecnológicos para realizar la planificación del departamento. • Aprovechar el crecimiento de las importaciones para aplicar control de los procesos administrativos y una medición de la satisfacción de cliente (indicadores de gestión) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar la planificación de la empresa. • Capacitación del empleado para hacer frente a la inestabilidad de las políticas de nacionalización en aduanas áreas y marítimas.

Fuente: Elaboración propia, 2019

IV.3 ANALISIS DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LOS PROBLEMAS:

Como resultado del análisis de los procedimientos asociados a la gestión de talento humano, se logra evidenciar aspectos que repercuten en el buen desempeño de los mismos e impactan negativamente. Actualmente se encuentran varias problemáticas o dificultades para cumplir con las metas, algunas de ellas vienen dadas por la falta de un sistema automatizado y actualizado para el registro de todas las responsabilidades de Talento Humano, así como la falta de comunicación veraz y eficaz entre los clientes internos de la empresa.

La situación actual antes expuesta, genera un retraso en la ejecución de los procedimientos de Gestión de Talento, y a continuación, se exponen sus causas, a través del siguiente Diagrama Ishikawa de Estratificación.

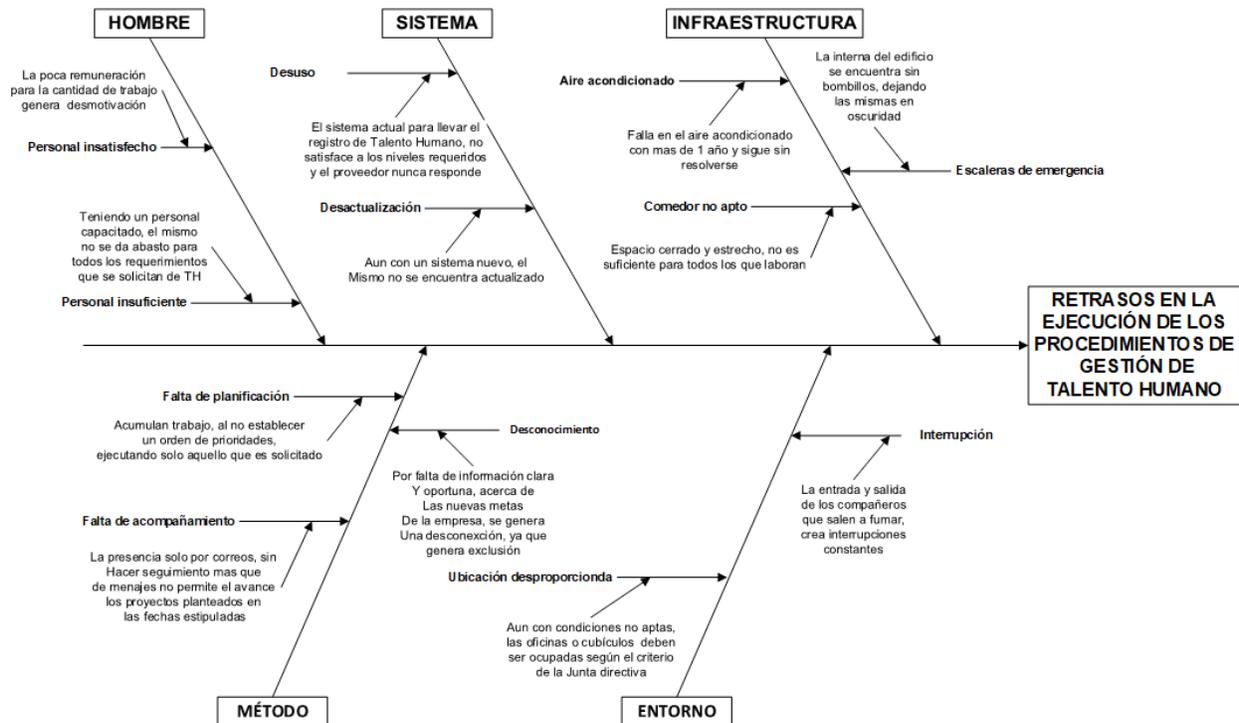


Figura 24: Diagrama de Ishikawa de Estratificación (Causa – Efecto)
Fuente: Elaboración propia, 2019

Ahora bien, la cantidad de problemas por retrasos presentados en el diagrama Ishikawa no es suficiente indicador para determinar cuáles de dichos factores problemáticos son realmente representativos en términos tiempo para la empresa. Es por esto que se decidió consultar a los mismos empleados del área de talento humano mediante entrevista, para determinar cuáles de los problemas vienen siendo los más significativos.

Acotando que para dicho departamento deberían estar al menos 5 personas, el mismo actualmente cuenta con 2 personas para realizar todas las actividades de Talento Humano. Para ambas las causas que podrían tener un impacto positivo de ser solventadas son las que se exponen a continuación en la tabla 2:

Tabla 3: Ponderación de criticidad de los problemas encontrados.

N°	Causa	% de impacto
1	Sistema	35
2	Método	25
3	Hombre	15
4	Infraestructura	15
5	Entorno	10

Fuente: Elaboración propia, 2019

CAPITULO V

RESULTADOS

En este capítulo se realizará un resumen de los análisis del capítulo anterior. Basado en la descripción de todos los procedimientos y en el diagrama causa-efecto, se planteará la propuesta de mejora para el sistema de gestión de calidad.

V.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE APOYO:

El plan consiste en seguir una herramienta en la que muchos expertos, en sistemas de gestión de calidad, parecen haberse puesto de acuerdo. Y es que el Círculo de Deming es el que contiene los elementos básicos de cualquier proceso de mejora. Creando acciones de manera ordenada y planeada, definiendo periodos de tiempo en los que se logre la mejora, con el propósito de cumplir con los objetivos.

El ciclo PHVA diseñado por Deming, es una de las herramientas más sencillas y prácticas que ha utilizado la institución para alcanzar la mejora continua de los procesos, pues en el transcurso de este ciclo se van evidenciando fallas y mejoras que permiten medir el desempeño y analizar si el objetivo de cada proceso se está cumpliendo además de presentarse oportunidades de mejora.

En la

Figura 25: Ciclo de Deming (PHVA) para Gestión de Talento Humano se presenta la conceptualización gráfica de la propuesta, en la que se pueden apreciar aquellos puntos que resaltaron durante la investigación, siendo aplicables y ejecutables dentro de la planificación de la empresa. Dicha propuesta puede ser modificada, agregando líneas dentro del ciclo que permitan incrementar la mejora continua de la empresa.

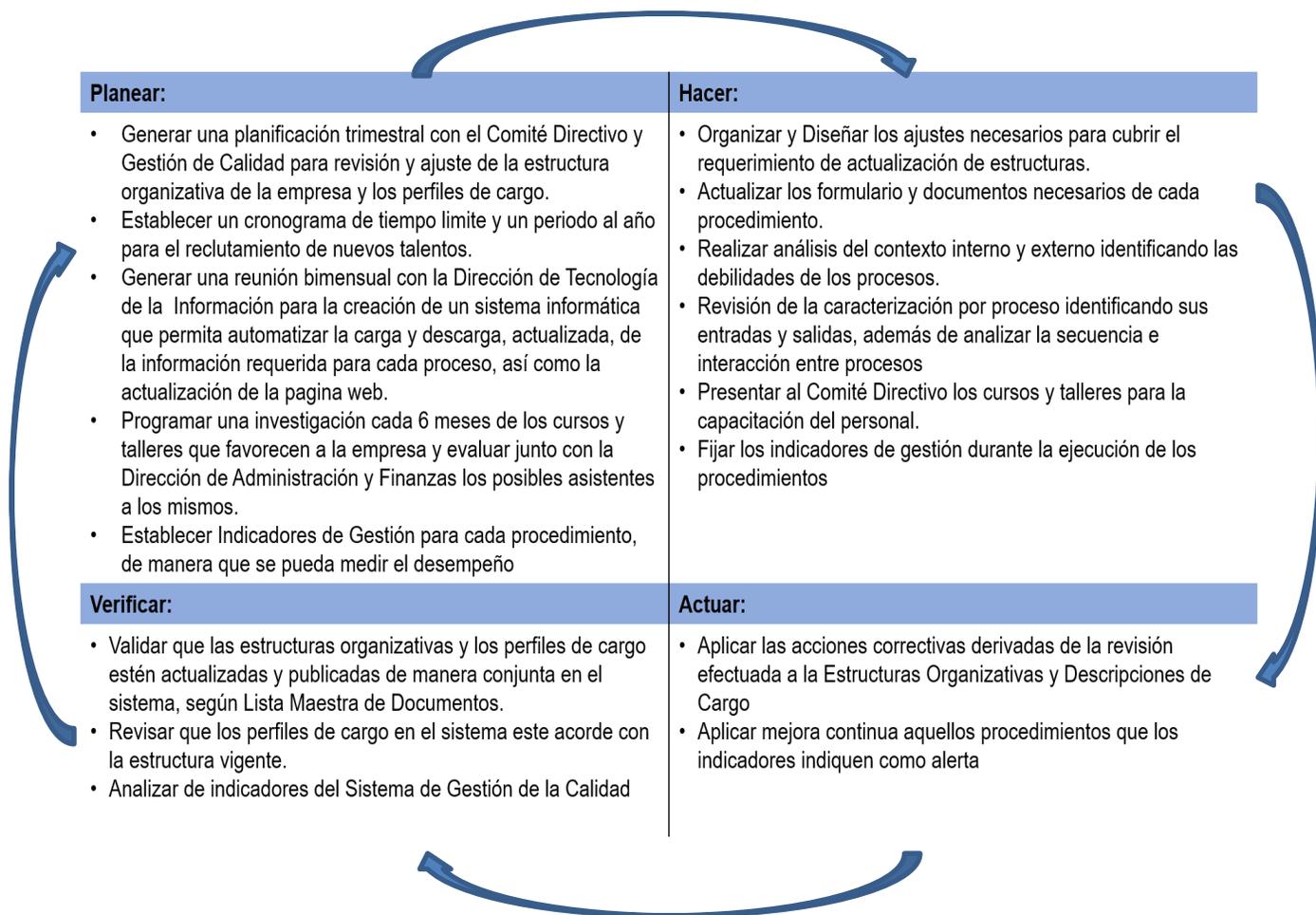


Figura 25: Ciclo de Deming (PHVA) para Gestión de Talento Humano
Fuente: Elaboración propia, 2019

Para apoyar la ejecución del ciclo de Deming es importante que el nivel de comunicación entre las partes de la empresa sea de nivel constante y estable, por tanto, al gestionar adecuadamente las comunicaciones asegura que toda la información relevante se recoja, documente, archive y se ponga a disposición de todas aquellas personas que lo necesiten (partes interesadas, alta dirección, miembros del equipo, responsables funcionales,...) y en el momento en que lo necesiten, con el grado de detalle más conveniente, para que tomen las decisiones con el mayor conocimiento del proyecto posible. (Monreal, 2015)

La matriz de comunicación es una herramienta muy valiosa que permite dejar por escrito y de forma clara las bases del plan de comunicación del proyecto.

PROCEDIMIENTOS	Responsable de Comunicar	Grupo Receptor	Metodología o Tecnología	Canal	Frecuencia de Comunicación
Organización	Comité Directivo, Director y Gerente de Talento Humano, Gerente de Calidad	Comité Directivo, Director y Gerente de Talento Humano, Gerente de Calidad	Formulario y Plantilla	Reunión presencial e Email	Semanal
Captación	Líder de Talento Humano, Director, Gerente, Jefe o encargado de área	Líder de Talento Humano, Director, Gerente, Jefe o encargado de área Interesados clave	Formulario	Email	Semanal
Selección	Líder de Talento Humano, Director, Gerente, Jefe o encargado de área	Líder de Talento Humano, Director, Gerente, Jefe o encargado de área	Formulario y Plantilla	Reunión presencial e Email	Cada 3 días
Administración	Director de Administración y Finanzas, Gerente, Líder y Especialista de Talento Humano.	Director de Administración y Finanzas, Gerente, Líder y Especialista de Talento Humano, Empleados	Formulario, Plantilla y Ficha	Email	Quincenal y mensual

Figura 26: Matriz de comunicación

Fuente: (Monreal, 2015)

En esta matriz se crea una línea por cada unidad de comunicación principal, marcando para cada una de ellas el contenido de la comunicación, formato, canal y frecuencia de comunicación. Tras definir esta matriz, deberá ser comunicada a todos los interesados y por supuesto aplicada por parte del líder de proyecto en el día a día del mismo.

La ejecución continua de estas propuestas de alta valoración tomadas en cuenta ayudará, sin duda, al momento en que sea precisada documentación específica, Redundando en los beneficios que se presentan por favorecer el resguardo de la documentación y su oportuna disponibilidad. De esta manera se puede mejorar la calidad de los resultados al actuar con mayor eficacia y claridad.

V.2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN:

Siguiendo el círculo de Deming, la planificación de dichas actividades para el éxito del objetivo del mismo, debe verse reflejada en un calendario programado por actividad con fecha de inicio y final, una duración estimada, de manera que al realizar se pueda medir la efectividad de su ejecución. Por ello a través de un Diagrama de Gantt se puede programar cada tanto y cuanto se tiene estimado durar en un punto determinado del proyecto, como se muestra en la Tabla 4: Tareas o actividades para el diagrama de gantt y Figura 27: Diagrama de Gantt.

Tabla 4: Tareas o actividades para el diagrama de gantt

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Realizar charlas en cada área acerca del nivel de relevancia que tiene la actualización de la ISO 9001:2015	30 días	lun 27/5/19	mié 10/7/19
Sensibilizar sobre la importancia y los cambios significativos que implicaría el sistema de mejora continua	30 días	lun 27/5/19	mié 10/7/19
Nombrar un comité de calidad con al menos un integrante de cada área de la empresa, que vele por el cumplimiento de dicha propuesta	15 días	lun 17/6/19	mar 9/7/19
Actualizar el organigrama indicando los puestos vacantes	5 días	mar 9/7/19	lun 15/7/19
Publicar en un portal web las vacantes solicitadas	15 días	mar 16/7/19	mar 6/8/19
Generar un estudio de posicionamiento de la empresa en el mercado, referido al tiempo y cantidad de respuesta de la publicación en el portal web	10 días	mié 7/8/19	mar 20/8/19
Cotizar los aires acondicionados para mejorar la calidad de los clientes internos	5 días	mié 21/8/19	mar 27/8/19
Establecer vacantes de nivel crítico	5 días	jue 27/6/19	mié 3/7/19
Llenar dichas vacantes con personal capacitado, que permite tener una distribución de responsabilidades	5 días	jue 4/7/19	jue 11/7/19
Elaborar las descripciones de cargo de cada puesto de trabajo y publicarlas de manera que todas conozcan dicha información	15 días	vie 12/7/19	vie 2/8/19
Coordinar con la Dirección de Tecnología e Información la creación de un sistema automatizado y computarizado que permita la carga y descargar de información de manera óptima y eficaz	30 días	mié 7/8/19	mar 17/9/19
Actualizar los portales web de la empresa junto con la creación de sus Redes Sociales	5 días	mié 7/8/19	mar 13/8/19
Evaluar junto con la Dirección de Administración y Finanzas, la posibilidad de ofrecer al menos a 2 empleados por área pueda realizar cursos que incremente sus habilidades	5 días	mié 14/8/19	mar 20/8/19
Generar indicadores de gestión por cada uno de los procedimientos, que permitan medir la eficiencia dentro mismo	30 días	mié 21/8/19	mar 1/10/19

Fuente: Elaboración propia, 2019

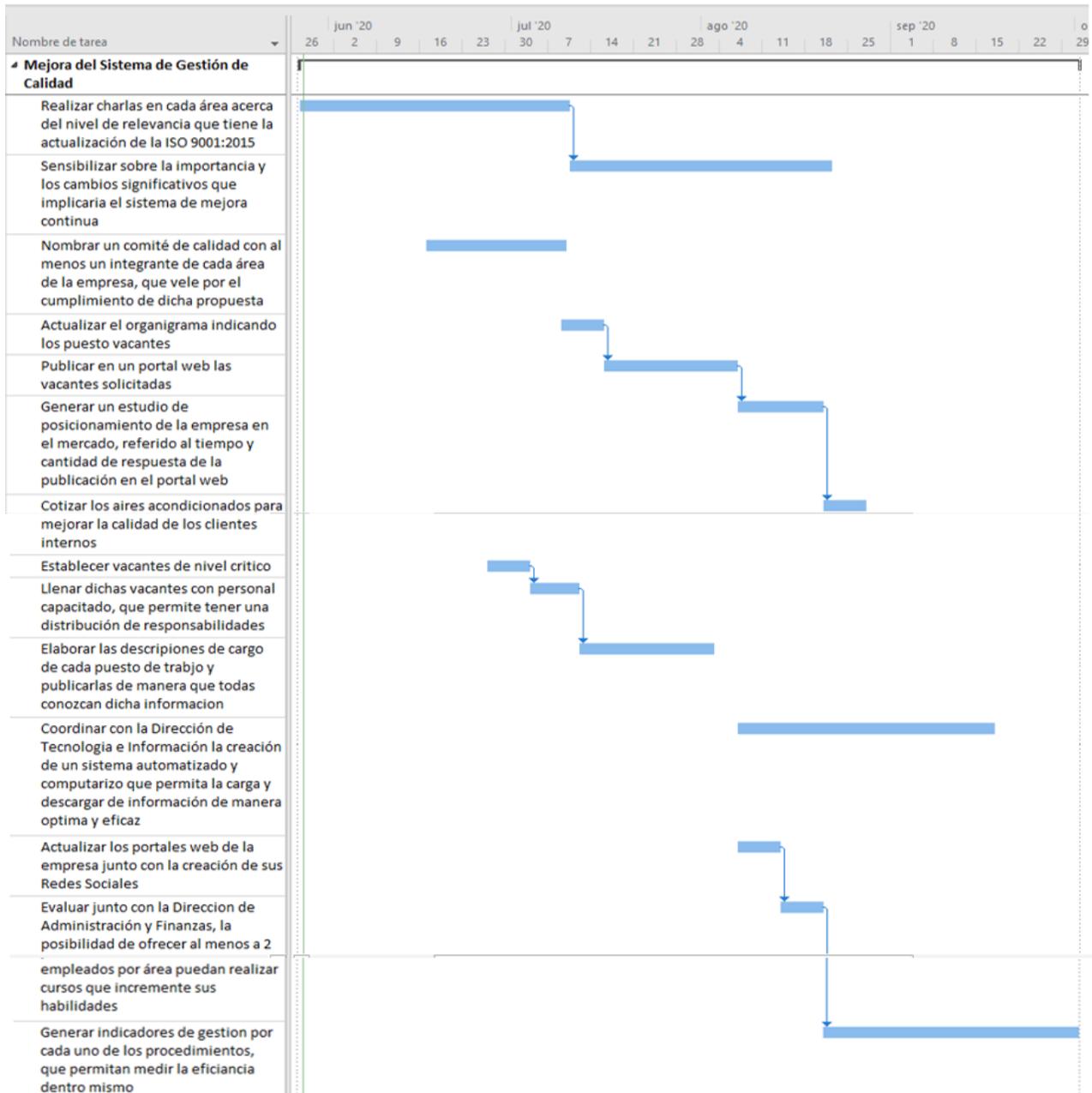


Figura 27: Diagrama de Gantt
Fuente: Elaboración propia, 2019

El plan tiene un tiempo de ejecución de un año, con posibilidad de ser renovado o cambiado alguna de dichas actividades al finalizar este periodo. Claro esta que dichas modificaciones anuales están sujetas a lo que, como mejora continua, arroje el Circulo de Deming, más su efectividad dependerá que tanto el Comité Directivo, gerentes y jefes de área tomen en cuenta dicho plan.

Lo que de cierta manera puede generar una dependencia a las autoridades de mayor jerarquía de la empresa, al momento de tomar una decisión, pero de ser aprobada ofrece un nivel de independencia a las demás áreas

CONCLUSIONES

El presente Trabajo de Grado permitió plantear distintas propuestas a fin de mejorar el desempeño de los procesos de apoyo llevados a cabo en la empresa ExpoTran, S.A. para cumplir con su propósito, mejorando así el Sistema de Gestión de Calidad de la misma, lo que permite indicar que el objetivo general del trabajo fue logrado. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

1. Se identificaron los procesos de apoyo de Gestión de Talento Humano, los cuales engloban la planificación estratégica y la gestión de la calidad. Seguidamente se describieron cada uno de estos procesos, identificando el procedimiento realizado, las entradas, salidas generadas, personal involucrado o responsable, métodos de medición de desempeño, recursos necesarios e información documentada que avale los procedimientos a seguir, a excepción de los dos últimos que se indican en el Mapa de Procesos, debido a que el tiempo de atención del personal era bastante limitado.
2. A partir del diagnóstico realizado en los procesos de apoyo, Se brindó una visión general, a través de un análisis interno y externo, acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa actualmente. De ese análisis fueron identificadas una serie de deficiencias durante las entrevistas realizadas y por medio de la observación directa, arrojando una realidad interna y externa con respecto al mercado actual, que debe ser tomada en consideración.
3. Luego de detectar las deficiencias y problemas manifestados en los procesos de apoyo del departamento objeto de estudio, se identificaron y las causas y factores que generan retrasos a los mismos procesos, reflejando una no conformidad respecto a la Norma ISO 9001:2015. Las causas que mayor atención requieren están vinculadas a la falta de un sistema automatizado para la carga y descarga de la información del personal, la falta de planificación en las actividades diarias en conjunto de una línea de

comunicación insuficiente para la libre información y la falta personal suficiente para cumplir con todas las actividades del departamento.

4. Como punto de partida para formular la propuesta de mejora, se plantearon y priorizaron las acciones directamente relacionadas con el cumplimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes internos, fundamentando dicha propuesta en el círculo de Deming con acciones concretas para mantener una mejora continua en cada uno de los procesos de apoyo de la empresa, así como una matriz de comunicación marcando para cada una de ellas el contenido de la comunicación, formato, canal y frecuencia de comunicación. Sin embargo, dichas acciones de mejora propuestas fueron calificadas como aceptables, pero no del todo adecuadas, manifestando como la principal razón, la falta de compromiso y resistencia al cambio en cierta parte del personal, incluyendo algunos gerentes y del Comité Directivo.
5. Finalmente, se elaboró y propuso un plan para la implementación de la propuesta de mejora planteada, en el cual se indican las actividades más importantes para iniciar con la implementación, en el dado caso de que el Comité Directivo lo apruebe, aunado al tiempo de ejecución para cada una de estas. Por último, se elaboró un cronograma estimado para la realización de cada actividad, iniciando desde el mes de mayo del presente año.

RECOMENDACIONES

Luego de formular una serie de acciones de mejora en el presente Trabajo de Grado, se espera contribuir y apoyar a ExpoTran S.A. en el progreso de sus procesos de apoyo que influyen directa e indirectamente en los servicios de la empresa, convirtiéndose en procesos óptimos para constituir un sistema de gestión de la calidad conforme con la Norma ISO 9001:2015. Dicho esto, a continuación, se presentan algunas recomendaciones dirigidas a la empresa objeto de estudio.

- Emplear de forma continua las distintas metodologías y herramientas descritas y utilizadas en el presente Trabajo de Grado, a fin de prevenir la reaparición de los retrasos y no conformidades detectados en los procesos estudiados, velando por la mejora continua en la empresa objeto de estudio.
- Programar talleres de capacitación y charlas que sensibilicen a todo el personal, incluyendo gerencia y Dirección, en la importancia y beneficios que traería la implementación de enfoque por procesos de mejora planteadas con el fin de reducir la resistencia al cambio por parte de los involucrados.
- Mantener una línea de comunicación eficaz y directa con todo el personal al momento de generar proyectos que cambien la metodología de trabajo, de manera que haya una planificación constante para el cumplimiento de sus actividades diarias y el avance de dicho proyecto.
- Realizar una campaña de posicionamiento en el mercado laboral, de manera que sus tiempos de reclutamiento sean mínimos al aumentar la demanda de ofertas de trabajo.
- Es fundamental la incorporación de más personal en cada uno de los procesos estudiados dado a que, para la magnitud de la propuesta planteada, se reduciría la carga laboral para el poco personal que se desempeña actualmente en la empresa, además de evitar la extensión innecesaria del tiempo de implementación estimado para el plan presentado anteriormente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

¿Qué es la gestión operativa de una empresa y cómo mejorarla? (26 de Marzo de 2015). Obtenido de ISOtools: <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>

Andreu, V. (16 de Octubre de 2013). *La Gestión por Procesos vs. la Gestión por Funciones*. Obtenido de InfoCapitalHumano: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/la-gestion-por-procesos-vs-la-gestion-por-funciones/>

Arenhart De Bastiani, J., & Martins, R. (12 de Junio de 2018). *Diagrama de Ishikawa*. Obtenido de Blog de la Calidad: <https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-ishikawa/>

Bernal, J. (2017). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Obtenido de PDCA Home: <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

Canive, T. (s.f.). ¿QUÉ ES UN DIAGRAMA DE GANTT Y PARA QUÉ SIRVE? Obtenido de SINNAPS: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/diagrama-gantt-sirve>

Carmona Esteban, L. (s.f.). ¿Qué es la Matriz DOFA Personal y Cómo se Hace? Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal/>

CICLO PDCA - ESTRATEGIA PARA LA MEJORA CONTINUA. (s.f.). Obtenido de Calidad & Gestión: http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/58_ciclo_pdca_estrategia_para_mejora_continua.html

Delgado, J. V. (2014). *¡Planificando Estratégicamente!* California: Windmills International Edition, Inc.

Escuela, d. (2015). *Prácticas Profesionales: Marco Metodológico*. Caracas.

García Salinero, J. (Junio de 2004). *Estudios Descriptivos*. Obtenido de Nure Investigación:

[http://webpersonal.uma.es/de/jmpaez/websci/BLOQUEIII/DocbIII/Estudios%20de scriptivos.pdf](http://webpersonal.uma.es/de/jmpaez/websci/BLOQUEIII/DocbIII/Estudios%20de%20scriptivos.pdf)

Gerencia, S. d. (28 de Septiembre de 2018). *Qué es la Matriz DOFA, Matriz FODA o Matriz DAFO*. Obtenido de deGerencia.com: <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>

Gestión del talento humano. (10 de Noviembre de 2015). Obtenido de Grupo Energía Bogota: <https://www.grupoenergiabogota.com/eeb/index.php/gestion-humana/gestion-del-talento-humano>

Gónima, C. (9 de Agosto de 2012). *Revisión Documental*. Obtenido de Comunicación e Investigación 3: <https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revision-documental/>

González, P. D. (2013). *Transporte y Logística Internacional*. Obtenido de Universidad de Las Palmas de Gran Canaria: https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/7101/7101787/transporte_y_logistica_internacional_2013.pdf

González, R. G. (2012). *Diagrama de Ishikawa: Análisis causa-efecto de los problemas*. Obtenido de PDCA Home: <https://www.pdcahome.com/diagrama-de-ishikawa-2/>

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de investigación holística*. SYPAL.

Hurtado de Barrera, J. (21 de Febrero de 2008). *La investigación proyectiva*. Obtenido de Blog sobre metodología de la investigación, la epistemología y la didáctica desde una comprensión sintagmática de la ciencia: <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html>

La estructura organizacional funcional. (17 de Marzo de 2017). Obtenido de conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-estructura-organizacional-funcional/>

Lester, R. H., Enrick, N. L., & Mottley (Jr), H. E. (1989). *Control de calidad y beneficio empresarial*.

Martins, R. (4 de Junio de 2018). *Diagrama de Flujo (Flujograma) de Proceso*. Obtenido de HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD: <https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>

Monreal, C. (11 de Noviembre de 2015). *Cómo mejorar la comunicación del proyecto. Incluyo plantilla de matriz de comunicación!* Obtenido de GESTIÓN POR PROYECTOS: <https://gestionporproyectos.wordpress.com/2015/11/11/como-mejorar-la-comunicacion-del-proyecto-incluyo-plantilla-de-matriz-de-comunicacion/>

Niebel. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. Alfaomega.

Paulin, N. (18 de Marzo de 2013). *Definicion de PIB*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/131125829/89426007-Definicion-de-Pib>

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2015). *Aduana*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/aduana/>

Perez, A. (5 de Marzo de 2015). *¿Qué es el diagrama Ishikawa y para qué sirve?* Obtenido de CEOLEVEL: <http://www.ceolevel.com/que-es-el-diagrama-ishikawa-y-para-que-sirve>

Qué es la Gestión Operativa y cuál es su importancia. (26 de Julio de 2016). Obtenido de Daruma Software: <http://darumasoftware.com/gestion/gestion-operativa-y-su-importancia/>

Sánchez, N. (s.f.). *Transporte Internacional*. Obtenido de Monografias: <https://www.monografias.com/trabajos16/transporte-internacional/transporte-internacional.shtml>

Serna Gómez, H., & Gómez, J. J. (1999). *Servicio al cliente :métodos de auditoría y medición*. Bogota: 3R Editores.

Transporte Internacional. (11 de Agosto de 2017). Obtenido de StockLogistic: <https://www.stocklogistic.com/transporte-internacional/>

Tutoriales, G. (03 de Marzo de 2017). *Qué es el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto*. Obtenido de Gestión de Operaciones: <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>

Villanueva, C. (17 de Diciembre de 2018). *¿Qué es y para qué sirve un diagrama de Gantt?* Obtenido de Teamleader blog: <https://blog.teamleader.es/diagrama-de-gantt>