Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Postgrado
Dirección de Ingeniería
Programa: Sistemas de Calidad

Trabajo Especial de Grado

DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACION DE LA CALIDAD PARA LA UNIDAD DE PRESTACION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y DE SOPORTE DE CARVAJAL VENEZUELA – GC2, BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015

Presentado por:

Maria Carolina Olaves

Para optar al título de

Especialista en Sistemas de Calidad

Asesor

David Miguez

Señor
Director de Programa Sistemas de la Calidad
Área de Ingeniería
Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente. -

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por **Maria Carolina Olaves** , cédula de identidad Nº 11.742,643, cuyo título es: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACION DE LA CALIDAD PARA LA UNIDAD DE PRESTACION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y DE SOPORTE DE CARVAJAL VENEZUELA – GC2, BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015** para optar al título Especialista en Sistemas de la Calidad y se ha concluido; y que en mi condición de Tutor, hago constar que he leído y revisado el mencionado Trabajo, y manifiesto que se encuentra listo para la evaluación definitiva.

En la ciudad de Caracas, a los 12 días del mes de Enero de 2018.

David Miguez

Cédula de identidad del asesor

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Postgrado
Dirección de Ingeniería
Programa: Sistemas de Calidad

Trabajo Especial de Grado

DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACION DE LA CALIDAD PARA LA UNIDAD DE PRESTACION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y DE SOPORTE DE CARVAJAL VENEZUELA – GC2, BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015

Autor: Maria Carolina Olaves

Asesor: David Miguez

Fecha: Enero 2018

RESUMEN

La empresa GC2 es el brazo de prestación de servicios financieros y de soporte, para las empresas del Grupo Carvajal que desarrollan operaciones en Venezuela. Al prestar servicios a diferentes empresas del grupo y adicional a otros clientes, GC2 necesita organizar sus actividades y realizar una planificación que le permita mantener los estándares de servicio acordados con sus clientes, evaluar los riesgos inherentes y desarrollar aquellos planes que le permitan tener un proceso de mejoramiento continuo. El presente trabajo es una propuesta de Planificación de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 que busca orientar a la organización en el logro de sus objetivos estratégicos realizando una propuesta documental y de procesos que busca aumentar la eficiencia operativa de la organización y en consecuencia la satisfacción de sus clientes.

Palabras Clave: Planificación, Estándares, Mejoramiento, ISO9001:2015, Riesgos. **Línea de Trabajo: Planificación de la calidad**

DEDICATORIA

A mi familia por siempre estar allí como un brazo fuerte que apoya en las buenas y en las malas, mi perserverancia y trabajo solo tiene una razón y son uds.

A cada habitante de Venezuela porque algún día traten de hacer las cosas siempre bien y sin errores, con interés y dedicación aun cuando no haya directrices claras o una exigencia específica. Trabajar con orientación hacia el trabajo bien hecho y comprometerse, es calidad y nos ayudará a tener un mejor país

AGRADECIMIENTOS

A la Organización Carvajal por confiar en mi durante tantos años y poner en mis manos proyectos importantes que han dado satisfacción a todos los involucrados

A mis compañeros que siempre estuvieron atentos y dispuestos a todas las sugerencias y cambios que cada idea traía consigo

A mi asesor por orientar correctamente mis esfuerzos

INDICE GENERAL

Portada……..……. i

Carta aprobación del asesor……. ii

Resumen…….. iii

Dedicatoria…….. iv

Agradecimientos…….. v

Indice General…….. vi

Indice de Figuras…….. viii

Indice de Anexos…….. ix

Introducción…… 11

Capítulo I. Propuesta del Trabajo…….. 12

1.1 Formulación del problema……. 12

1.2 Situación Actual…….. 13

1.3 Sistematización del problema…….. 14

1.4 Objetivos…… 16

Objetivo General…… 16

Objetivo Específico……..

1.5 Justificación de la investigación…… 17

1.6 Alcance y limitaciones……. 17

Capitulo II. Marco Conceptual…… 18

2.1 Antecedentes…….. 18

2.2 Fundamentos teóricos…….. 20

2.2.1 De la planificación estratégica a la planificación de la calidad …… 22

2.2.2 Principios de la calidad……. 31

2.3 Marco Organizacional…… 36

2.4 Bases éticas y legales…….. 38

2.5 Glosario de términos…… 39

Capítulo III. Marco Metodológico…… 42

3.1 Tipo de Investigación…….. 42

3.2 Diseño de la investigación…… 43

3.3 Unidad de análisis…… 44

3.4 Técnicas de recolección de datos…… 45

3.5 Procedimiento de Investigación-Fases de ejecución…… 46

3.6 Operacionalización de variables…… 48

Capítulo IV Analisis de datos y presentación de resultados…… 48

Objetivo específico N°1…… 49

Objetivo específico N°2…… 53

Objetivo específico N°3…… 55

1.Caracterizaciones…… 56

1.1 Procesos rectores…….. 56

1.1.1 Gestión de la calidad…….. 56

1.1.2 Gestión de recursos…… 57

1.2 Caracterización de proceso medular…… 58

1.2.1 Compras…… 58

1.3 Caracterización de proceso de soporte…….. 59

1.3.1 Sistemas e Infraestructura…… 59

2.Matriz de Responsabilidades…… 60

3.Documentación de procesos…….. 61

Objetivo específico N°4…… 66

Objetivo específico N°5…….. 68

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones……… 69

Conclusiones……. 69

Recomendaciones…… 70

Referencias Bibliográficas…… 72

Anexos…….. 74

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Diagrama Ishikawa (Causa- Efecto) de la situación actual….. 14

Figura N°2 Círculo de mejora continua de proceso…… 27

Figura N°3 Modelo de gestión por proceso…… 27

Figura N°4 Enfoque a procesos ISO 9001:2015……. 28

Figura N°5 Principios de Gestión de Calidad……. 33

Figura N°6 Organigrama GC2…….. 37

Tabla N°1 Operacionalización de variables……. 48

Figura N°7 Mapa de procesos de Carvajal-Venezuela……. 50

Figura N°8 Mapa de procesos GC2…… 50

Figura N°9 Lista de procesos críticos por área…….. 54

Figura N°10 Matriz de lealtad de clientes…….. 54

Figura N°11 Caracterización de proceso rector: Gestión de Calidad…….. 56

Figura N°12 Caracterización de proceso rector: Gestión de Recursos….. 57

Figura N°13 Caracterización de proceso medular: Compras……. 58

Figura N°14 Caracterización de proceso de soporte: Sistema e Infraest 59

Tabla N° 2 Matriz de responsabiidades…….. 60

Figura N°15 Pirámide de documentos controlados de GC2……..... 61

Figura N°16 Formato de procedimientos…… 62

Figura N°17 Estructura de código de documentos…… 63

Figura N°18 Códigos por tipo de documento y por área…… 63

Figura N°19 Control de Evaluación de proveedores……. 65

Figura N°20 Matriz de evaluación de proveedores…….. 65

Figura N°21 Matriz de prioridades resultado encuesta de lealtad…… 66

Figura N°22 Oportunidades de mejora…… 67

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Ejemplo de Acuerdo de nivel de servicio (ANS)……. 75
Anexo N°2 Procedimiento Control de documentos PCGC001…..... 86
Anexo N°3 Procedimiento Auditorías Internas de la Calidad PCGC003…….. 87

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se estructura en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Planteamiento del Problema: Comprende el desarrollo del problema planteado, las interrogantes de la investigación, los objetivos de la investigación, la justificación que avala la realización de este proyecto, la justificación, el alcance y las limitaciones presentadas para el desarrollo del mismo.

Capítulo II. Marco Teórico: Conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales, así como el marco organizacional que sustentan el presente trabajo de final.

Capítulo III. Marco Metodológico: Compuesto por el tipo de estudio planteado en este trabajo, la metodología para la detección de necesidades y para el desarrollo de la propuesta, así como el cronograma de actividades y presupuesto del proyecto.

Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultados: Este capítulo está conformado por el desarrollo de cada uno de los objetivos establecidos en este Trabajo Especial de Grado y se presentan los resultados del desarrollo del sistema de Planificación de la Calidad y se explica todo lo relacionado con el mismo

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones: Presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo del presente estudio.

Por último se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I:

PROPUESTA DEL TRABAJO

1.1 Formulación del Problema

En este capítulo se realiza el planteamiento del problema, las interrogantes de la investigación, los objetivos y la justificación que avala la realización de este proyecto. Igualmente se documenta el alcance y las limitaciones presentadas para el desarrollo del mismo.

GC2 se concibe como una empresa de *outsourcing* integral, con valor agregado, especializada en la prestación de servicios administrativos y de soporte que busca ofrecer a sus clientes (Carvajal Venezuela, entre otros) excelencia en el servicio, eficiencia operativa y una alta competitividad en costos.

Actualmente GC2, presta servicios con el objeto de que las empresas puedan focalizarse en el logro de sus objetivos estratégicos dejando en manos expertas, el manejo de sus operaciones administrativas, financieras, de gestión humana y soporte general.

En la búsqueda de la eficiencia operativa para poder prestar servicios de excelencia a los clientes y evaluando los procesos existentes, se han detectado inconvenientes en el flujo de información y en la organización de la misma. Se generan retrasos en la entrega de información proveniente del cliente, así como en su posterior análisis y procesamiento. Lo anterior, deriva en el aumento del tiempo de servicio establecido, el cual es una de las variables de desempeño establecida como indicador de servicio para el grupo GC2.

Existen varios factores que pueden estar generando las dificultades en el proceso mencionadas anteriormente, uno de ellos se cree puede ser la ausencia de una planificación orientada a prestar servicios de calidad.

Durante la estructuración y el desarrollo de la presente investigación, se realiza el planteamiento del problema el cual documentamos a continuación:

> ¿Cuál es el proceso de planificación de la calidad que al ser implementado en la Unidad de Servicios Administrativos, Financieros y de Soporte de Carvajal Venezuela –GC2 puede permitir la correcta ejecución de los procesos, identificando los requisitos y expectativas de las partes interesadas y todos los riesgos y oportunidades inherentes?

En el desarrollo de este documento se establece la metodología para resolver el problema planteado y dar las recomendaciones pertinentes a la organización.

1.2 Situación Actual

La organización en cuestión, tiene como uno de los objetivos estratégicos de su plan de negocios del 2017 la implantación y certificación de un Sistema de gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 a largo plazo, el cual se va a desarrollar en diferentes etapas. Se ha iniciado el levantamiento de información, análisis de procesos medulares y derivados y revisión de brechas existentes con respecto a la norma contra la cual quieren certificarse.

En este proceso de evaluación se han identificado varias causas raíces que dibujan la situación actual y abren el camino para el establecimiento de los objetivos generales y específicos que faciliten la solución del problema. .

En la figura Nº 1, la cual muestra un diagrama de Ishikawa (causa-efecto), se realiza un análisis de todas las causas que generan la situación actual; para ilustrar el planteamiento expuesto.

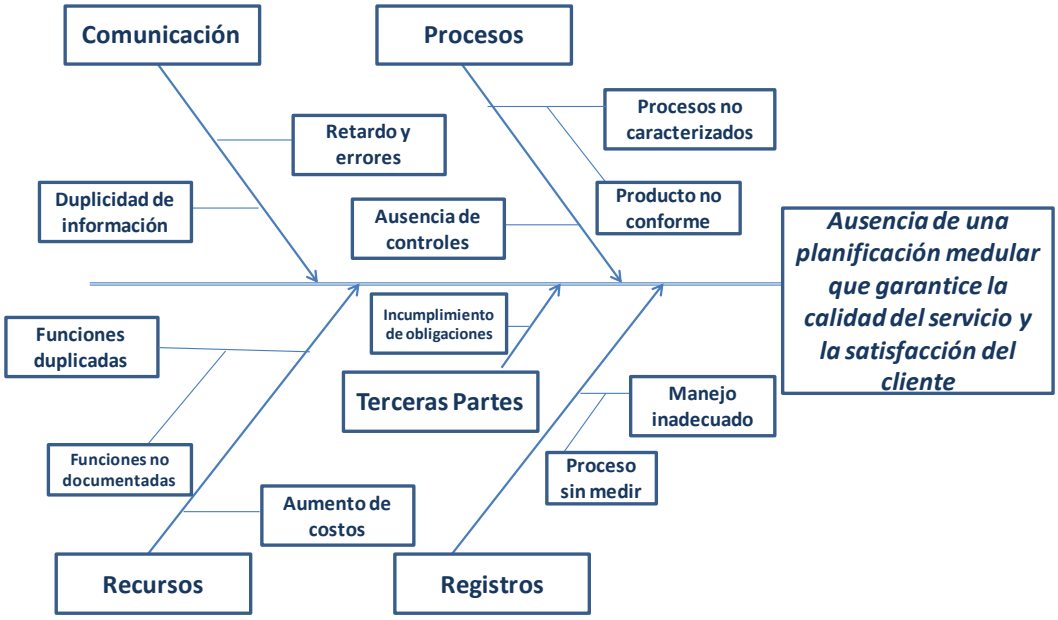


Figura N° 1. Diagrama Ishikawa (Causa- Efecto) de la situación actual que justifica el trabajo. (Fuente Propia, 2017)

En el diagrama anterior, gráficamente se pueden observar las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diferentes variables que intervienen en el proceso de prestación de servicio en GC2 y se afianza la existencia del problema: El proceso de planificación y ejecución existente en GC2 actualmente no permite el control del proceso de producción del servicio y en consecuencia afecta la satisfacción de las partes involucradas y no facilita la evaluación y gestión de los posibles riesgos como establece la norma ISO 9001:2015.

1.3 Sistematización del problema

Para dar respuesta a la formulación de nuestro problema se plantean ciertas interrogantes las cuales se analizaran individualmente buscando que la respuesta de las mismas nos lleve al desarrollo completo de nuestra investigación. Las interrogantes son las siguientes:

1. ¿Cuáles son los aspectos internos y externos relevantes que afectan la estrategia de la organización?
2. Donde están establecidos los requisitos y expectativas de las partes interesadas?
3. Donde se establece la planificación de la calidad alineada con los objetivos estratégicos para GC2 como empresa de servicio?
4. De qué manera es posible dirigir la organización por un proceso de mejoramiento continuo que permita planificar la calidad de los servicios de GC2?
5. Como y sobre la base de que herramientas la organización puede predecir riesgos y oportunidades en la ejecución de sus procesos?
6. De qué manera es posible evaluar el método de planificación y su eficacia?

1.4 Objetivos

Objetivo General

Diseñar un sistema de planificación de la calidad, basado en la norma ISO 9001:2015, para la unidad de prestación de servicios administrativos, financieros y de soporte de Carvajal Venezuela– GC2**.**

Objetivos específicos

1. Identificar y analizar los aspectos internos y externos relevantes que afectan la estrategia de la organización.
2. Identificar los requisitos y expectativas de las partes interesadas.
3. Analizar y documentar los procesos rectores, medulares y de soporte de GC2, tomando como base la norma ISO 9001:2015 y la norma ISO 10005: 2005.
4. Identificar los riesgos y oportunidades de los procesos según lo establecido en la norma ISO 9001:2015
5. Establecer un proceso que permita validar el sistema diseñado y su eficacia (auditorias, seguimiento, modificación de documentos)

1.5. Justificación de la Investigación

Es necesario evaluar las organizaciones y sus procesos para poder dirigirlas hacia un proceso de mejoramiento continuo. Es necesario buscar que la prestación de servicios sea cada día más competitiva, por la excelencia en toda planificación orientada a buscar la satisfacción del cliente.

El diseño de un sistema de planificación de la calidad, que considere el establecimiento del proceso general, las caracterizaciones de los procesos críticos y como están interrelacionados, la participación del personal a través del conocimiento exacto de sus funciones y el entendimiento y aplicación de las mismas persiguiendo el logro de los objetivos organizacionales, impactará significativamente en la mejora continua de los procesos administrativos y en consecuencia del proceso en general y orientará efectivamente a la organización hacia la implementación adecuada del modelo de gestión que permita certificarse ISO 9001: 2015

1.6. Alcance y Limitaciones

En esta investigación se va a diseñar un sistema de planificación de la calidad para una empresa de servicios administrativos y financieros, en la cual se van a establecer las directrices básicas para normalizar el proceso sobre la base de ISO 9001:2015 tomando en cuenta los riesgos inherentes al proceso de servicio. En el desarrollo de esta propuesta se va a elaborar la documentación pertinente y se va a plantear un sistema de planificación de la calidad, sin embargo, queda de parte de la organización su implementación o no. La medición de resultados de la implementación de la misma no forma parte del proyecto.

CAPÍTULO II:

MARCO CONCEPTUAL

El presente Capítulo contiene la información correspondiente al Marco Teórico, dentro del cual se desarrolla la teoría que fundamenta la presente investigación. Para ello se inicia con la descripción de los Antecedentes, seguido de los Fundamentos Teóricos y del Marco Organizacional.

2.1. Antecedentes

Existen antecedentes a la investigación que se plantea en este trabajo especial de grado:

2.1.1 *"Propuesta de un modelo de Gestión de la Calidad para la mejora de las competencias técnicas del talento humano del sector de telecomunicaciones",* UCAB, Febrero del 2008: En este trabajo se desarrolla un modelo que planifica la capacitación del talento humano buscando mejorar las competencias técnicas. El desarrollo de un modelo en el área de Gestión Humana que incluye la planificación de las capacitaciones es también parte del presente trabajo de grado al desarrollar un modelo de planificación general para una unidad de prestación de servicios de soporte.

2.1.2 *“Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para una microempresa”:* En esta investigación, se muestra la base documental compuesta por tres temas fundamentales, el primero se refiere al concepto de calidad, en la que se revisan los antecedentes, y la composición de los sistemas de gestión, el segundo tema está compuesto por la familia de normas ISO 9000, ya que para entrar en el ámbito de calidad es necesario que las empresas asuman normas de aceptación internacional, cuyo objetivo es el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad que garantizan la buena marcha de las empresas y la relación con los clientes. El tema incluye una visión general sobre la serie de estas normas, exponiendo precisamente las normas que la componen, sus beneficios y ventajas como es, el aumento de la productividad, la eliminación de errores y un mejoramiento en la calidad del producto o servicio que provoca una importante mejoría tanto para la empresa y sus clientes. Se describe también, la forma de aplicación y la implementación de las normas, específicamente la norma ISO 9001, principal referencia para la elaboración de la propuesta final que incluye la creación de un sistema de gestión de la calidad. El tema final incluye aspectos generales de la empresa, clasificación, beneficios, problemática y oportunidades.

2.1.3 *“Propuesta para implementar un sistema de gestión de calidad en la empresa, VERACRUZ, México”:* En este trabajo se realiza una propuesta para el establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad y de la gestión de la calidad total en la empresa “Filtración Industrial Especializada, S.A. de C.V.”, analizando los principios y las prácticas existentes en esta empresa. Por tanto, la principal aportación de la presente tesis es la consideración del papel de las competencias de las diferentes áreas de la empresa y el análisis efectuado para la posterior implantación del sistema de gestión de la calidad.

2.2. Fundamentos Teóricos

Las bases teóricas aquí expuestas representan el conjunto de lograr los objetivos esperados, dentro de un ámbito conceptual, documentado, que sirva a una aplicación específica, en función de la investigación.

En este trabajo, se busca desarrollar un modelo de planificación de calidad para un proceso de prestación de servicio. La planificación junto con la mejora continua en la ejecución, enmarca la gestión de cualquier proceso.

Un liderazgo en calidad parte de la base de que los bienes, servicios y procesos internos satisfacen a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes y al tiempo otorga un enfoque estructurado y participativo en la planificación de nuevos productos, procesos y servicios. Integra e involucra a todos los grupos para que asuman un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de tal forma que todos participan en conjunto como un gran equipo y no como una serie de expertos individuales.

La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas que forman parte de dicha planificación. En realidad representa un marco o entorno, dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas.

Se considera que un proceso de planificación de la calidad debe contar con las siguientes etapas:

- Etapa 1: Establecer un objetivo. Es necesario contar con un objetivo concreto, debe revisarlo y asegurarse de que su definición es clara y detallada.

- Etapa 2: Tener identificados a los clientes. Se debe tener en cuenta a los clientes finales pero también a los clientes internos, puesto que de todos ellos dependerá el éxito del trabajo realizado.

- Etapa 3: Establecer las necesidades de los clientes. Es importante ser capaz de determinar y diferenciar entre las necesidades que expresan los clientes y las necesidades reales. Muchas veces éstas no se manifiestan en forma clara o explícita.

- Etapa 4: Elaboración del producto. Cuando se trate de bienes y servicios, una vez comprendidas las necesidades de los clientes, se deben identificar lo que dicho producto requiere para satisfacer esas necesidades.

- Etapa 5: Llevar a cabo el proceso. Se considera capaz a un proceso que satisface, en todo momento, las características y objetivos detallados del producto.

- Etapa 6: Operatividad. Este es un proceso planificado y ordenado cuyo objetivo es maximizar la eficacia de las operaciones a la vez que minimiza la aparición de problemas.

La forma de crear una estructura y la participación en la planificación de la calidad, puede parecer quizás, una forma de aumentar en exceso el tiempo necesario para la planificación, pero en realidad estará reduciendo el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Esto es así porque una vez que la empresa u organización aprende a planificar la calidad, el margen de tiempo total que transcurre entre el concepto inicial y las operaciones concretas es mucho menor.

2.2.1 De la Planificación estratégica a la Planificación de la Calidad

Hoy en día se ha generalizado el proceso de planificación como un proceso tendiente a lograr objetivos mediante la puesta en práctica de una política. La planificación en las organizaciones cumple dos propósitos principales: El protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización. La planificación estratégica es la planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo.

Dentro de la planeación estratégica de una organización se encuentran objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo y dentro de los mismos, en el mercado competitivo actual y orientado a los procesos y su estructura para satisfacer al cliente debe considerarse la planificación de la calidad.

Lograr alinear las estrategias de la empresa con los sistemas de gestión de calidad, es un trabajo periódico que exige comprender que un sistema de gestión de calidad no se define con independencia a la planificación de la empresa y que no es estático ni creado solo una vez para quedar congelado en el tiempo, sin cambiar sus objetivos o política de calidad. El concepto de Planificación de la Calidad se aplica a toda la empresa y es fundamental cuando ésta ha establecido un Sistema de Gestión o está en el proceso de implementación del mismo.

La norma ISO 9001: 2015 incluye varios cambios en todo lo relacionado con la planificación de la calidad e incluye nuevos esquemas que se detallan a continuación:

6.1 Acciones para Abordar Riesgos y Oportunidades.

Este es un requisito nuevo el cual obliga a las organizaciones a identificar aquellos riesgos y oportunidades que tengan impacto potencial (Ya sea positivo o negativo) en la operación y desempeño del SGC.

La identificación de esos aspectos internos y externos relevantes al contexto de la organización, así como las necesidades de las partes interesadas (cláusulas 4.1 y 4.2) son necesarios para que, al utilizar esa información se puedan determinar los riesgos y oportunidades necesarios para asegurar que:

1. Se asegura que el Sistema de Gestión de Calidad (en adelante SGC) puede alcanzar las salidas deseadas.
2. Se pueden prevenir o reducir los efectos no deseados.
3. Alcanzar la mejora.

Basados en los resultados de esta evaluación las organizaciones tendrán que:

1. Tomar acciones para abordar los riesgos y oportunidades identificados.
2. Integrar e implantar dichas acciones en los procesos del SGC.
3. Evaluar la efectividad de las acciones tomadas.

No todos los procesos de un SGC representan el mismo nivel de riesgo y oportunidad, en términos de la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos.

Por la razón anterior, ISO 9001:2015 requiere que las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades sean proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y/o servicios. Las consecuencias de las fallas o no-conformidades en relación a los procesos, sistemas y/o servicios, por ejemplo, no serán las mismas para todas las organizaciones. Así que, cuando decidamos como planificar y controlar el SGC, incluyendo procesos y actividades, se necesita considerar a ambos, el tipo y nivel de riesgo y oportunidad asociado con ellos.

Se necesita evidenciar que la organización lo ha llevado a cabo y que revisa de manera continua si han presentado cambios. También necesita presentar que las acciones tomadas son revisadas de manera subsecuente para confirmar si son efectivas o no. Aunque los riesgos y oportunidades han sido determinados y abordados, no hay requisito para tenerlo documentado de manera formal, y las organizaciones son libres de elegir el mecanismo de valoración y evaluación que consideren les es el más adecuado.

Sin embargo, las organizaciones deben demostrar que tienen una metodología planificada en el sitio, que les permita determinar cualquier riesgo y oportunidad relevante a la planificación e implantación del SGC.

6.2 Objetivos de la Calidad y Planificación para lograrlos.

Los requisitos relacionados con los objetivos de calidad en ISO 9001:2008 cláusula 5.4 han sido conservados en ISO 9001:2015. No obstante, además de la necesidad de establecer objetivos de calidad medibles relevantes a las funciones y niveles, que sean consistentes con la política de calidad de la organización, se incluye en los requisitos que ahora se deben establecer objetivos para los procesos relevantes de la organización, y para aquellos que sean necesarios para mejorar la satisfacción del cliente.

La consecuencia es que la organización ahora tendrá que demostrar que los objetivos de calidad de hecho “Agregan valor” y que no se han establecido simplemente para cumplir con los requisitos mínimos de ISO 9001:2015.

Los requisitos relacionados a la planificación necesaria para cumplir con los objetivos de calidad son detallados más explícitamente. Se requiere que las organizaciones determinen:

1. Lo que se va a hacer.
2. Los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad.
3. Los responsables directos.
4. La fecha de cumplimiento.
5. La metodología de evaluación de los resultados.

Las organizaciones necesitan demostrar que esos elementos se han planificado de manera satisfactoria, y dado que la organización tiene que mantener información documentada sobre los objetivos de calidad, ésta debe estar disponible, de acuerdo a la metodología establecida por la organización. También, deben demostrar que el personal responsable del cumplimiento de los objetivos es consciente de la misma, y que se le han proporcionado los recursos adecuados para alcanzarlos.

6*.3 Planificación de los Cambios.*

ISO 9001:2015 contiene los mismos requisitos que ISO 9001:2008 Cláusula 5.4.2.b), en el sentido de que la integridad del SGC de la organización debe mantenerse cuando se planifiquen e implante cambios. Además, nos solicita que este proceso tenga en consideración:

1. La razón del cambio y las consecuencias potenciales de llevarlo a cabo.
2. Los efectos en la integridad del SGC.
3. Si los recursos necesarios para realizar el cambio están disponibles.
4. La asignación o reasignación de las responsabilidades y autorizadas ocasionadas por el cambio.

Una vez que tenemos el contexto, compromiso y planificación de la organización, ésta cláusula establece los requisitos del SGC relacionados con el apoyo necesario con el fin de cumplir con las metas de la organización.

Las clausulas anteriormente descritas soportan la investigación en este trabajo planteada para lograr desarrollar el Modelo de Planificación de Calidad deseado.

De igual forma, el basamento teórico de esta investigación lo apoya la norma ISO 10005:2005 la cual establece las directrices para la elaboración de Planes de Calidad ya sea en el contexto del Sistema de Gestión de Calidad y su implementación o como una actividad de gestión independiente. El plan de calidad debería ser compatible con cualquier otro plan que pudiera ser preparado en la organización y forma parte de la mejora continua que sigue la dirección y etapas del círculo de la Figura N°2

Figura N°2 "Circulo de mejora continua de procesos". Fuente: Propia 2017°

El modelo de Gestión por procesos mostrado en la Figura N° 3 permite observar como la Planificación del sistema de Gestión de Calidad se aplica a todo el sistema, sin embargo, los planes de calidad se aplican principalmente a la trayectoria que va desde los requisitos del cliente, a través de la realización del producto o prestación del servicio, hasta la satisfacción del cliente.

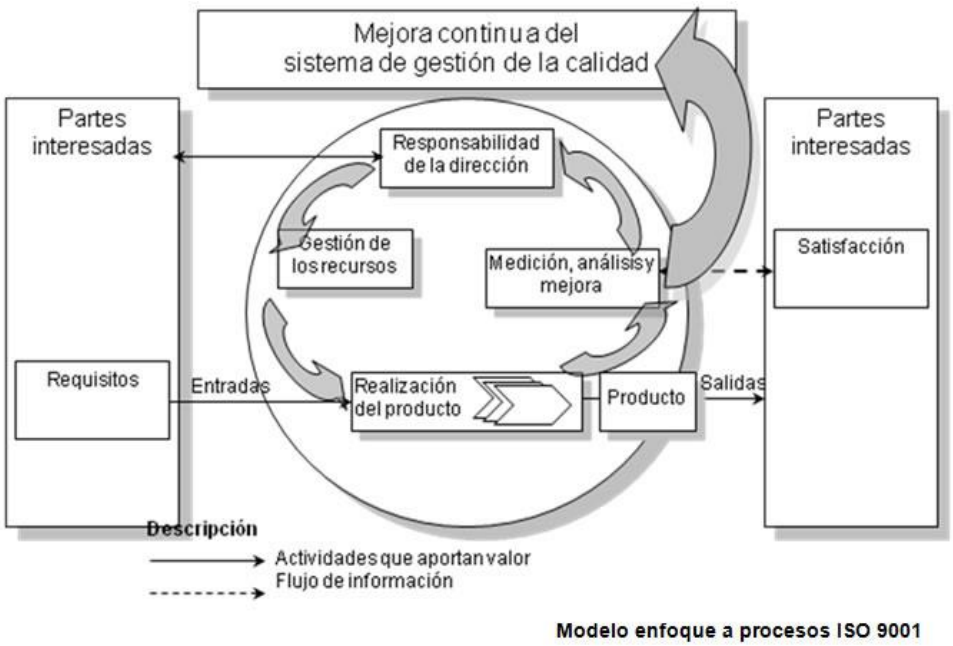


Figura N°3 "Modelo de Gestion por procesos". Fuente: Norma ISO 1005:2005"

El enfoque a procesos de la norma ISO 9001:2015 facilita la elaboración de los planes de calidad, estableciendo claramente, las entradas y salidas del proceso y el detalle del movimiento de gestión de un proceso en general, alimentado por las actividades que generan valor y detallando el sentido del flujo de la información que debe ser documentado para tener registros del proceso.

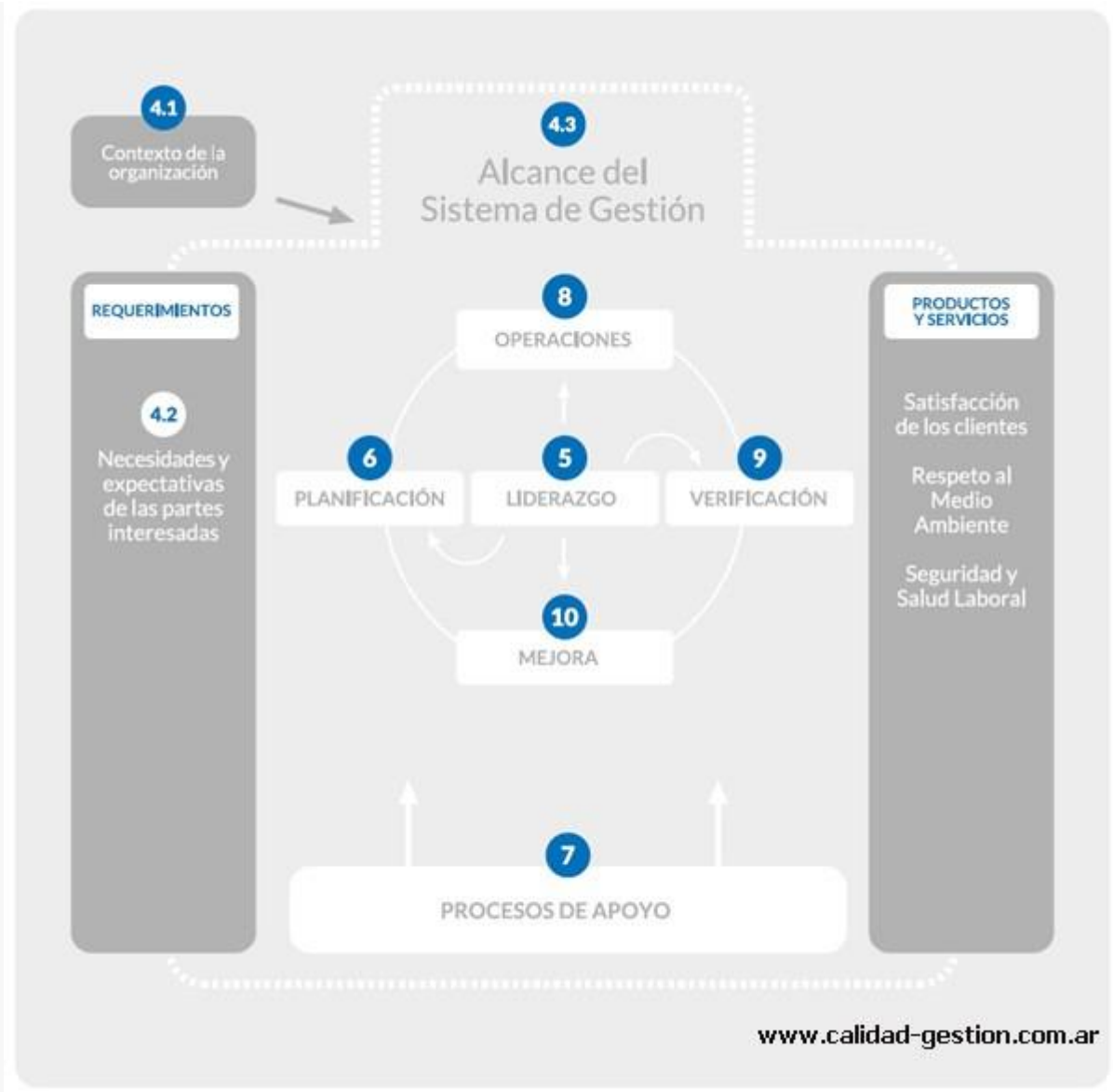


Figura N°4 Enfoque a procesos Norma ISO 9001:2015. Fuente: http://www.calidad-gestion.com.ar/servicios/consultoria_iso_9000_2015.html

En la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 se destaca la intención de enfatizar y guiar el **Enfoque en Procesos**. Dicho concepto fue introducido en la versión 2000 como uno de los principios de la gestión.

El **numeral 4.4 de la norma** está compuesto los numerales 4.4.1 y 4.4.2. En ellos se detallan los requisitos asociados a la determinación de los aspectos que rodean a la gestión basada en procesos, tales como: Entradas, salidas, roles, responsabilidades, métodos, riesgos, evaluación y mejora.

"4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad, incluido los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe acordar los procesos necesarios para el sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;

b) determinar tanto la secuencia como la interacción de estos procesos;

c) determinar y aplicar los criterios y métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;

d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;

e) asignar responsabilidades y autoridades para estos procesos;

f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo a los requisitos del apartado 6.1;

g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;

h) mejorar los procesos y el sistema de Gestión de la Calidad.

4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:

a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;

b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado"

En este enfoque de la ISO 9001:2015 basado en procesos la organización debe establecer la gestión de los riesgos., pero no como un sistema de gestión de riesgos, es necesario insertar el manejo de los riesgos en el enfoque de gestión por procesos.

Según el enfoque, y como el concepto de riesgo está incluido en el capítulo de planificación, hay que identificar los riesgos de que no se obtengan los resultados esperados (en el sistema de gestión de la calidad y la conformidad de productos o servicios). Una vez estén identificados esos riesgos y evaluados se establecen las medidas preventivas para evitarlos (en la medida de lo posible). En la Revisión por la Dirección se debe analizar si estas medidas han sido las adecuadas.

La gestión por procesos debe incluir la determinación de las entradas y salidas esperadas, su seguimiento y medición (indicadores) y la identificación de los riesgos de no obtener los resultados esperados**.**

El pensamiento basado en riesgos busca implementar un sistema más preventivo.

A menudo se piensa en riesgo solo en su sentido negativo. La norma ISO 9001:2015 también incluye el pensamiento basado en riesgo para identificar oportunidades. Esto se puede considerarse el lado positivo del riesgo, ya que pueden existir oportunidades en las que se desee aumentar su impacto o posibilidad de ocurrencia, y estas oportunidades deben también ser identificadas en la planificación.

2.2.2 Principios de la Calidad

Dentro de los modelos para aplicar gestión de procesos se encuentra el de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, cuyo soporte principal es la norma a la cual hace referencia y que promueve un enfoque basado en procesos. Se considera que éste modelo es uno de los más completos ya que el mismo contempla aspectos como la planificación, el manejo del recurso humanos a través del desarrollo de sus competencias y la generación de conocimiento, desempeño y eficacia del sistema, comunicación, recursos e información, satisfacción del cliente (tanto externo como interno), entre otros.

Según la ISO 9001:2015,…"para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". La ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción".

Sobre la base de lo detallado en el párrafo anterior, descrito por la norma ISO 9001:2015 se puede inferir todo lo que contempla tener control sobre los vínculos entre los procesos y es posible trabajar en el desarrollo de esta planificación de calidad por procesos, sin perder la visión sistémica de la organización; orientando la aplicación de controles en los diferentes procesos según su criticidad, al logro de resultados esperados por todas las partes involucradas con la organización.

Las normas ISO 9000 en todas sus versiones están diseñadas sobre la base de los ocho (8) principios de Gestión de Calidad, los cuales se consideran un marco de referencia hacia la mejora del desempeño de una organización, los mismos se derivan de la experiencia colectiva y del conocimiento de los expertos internacionales.

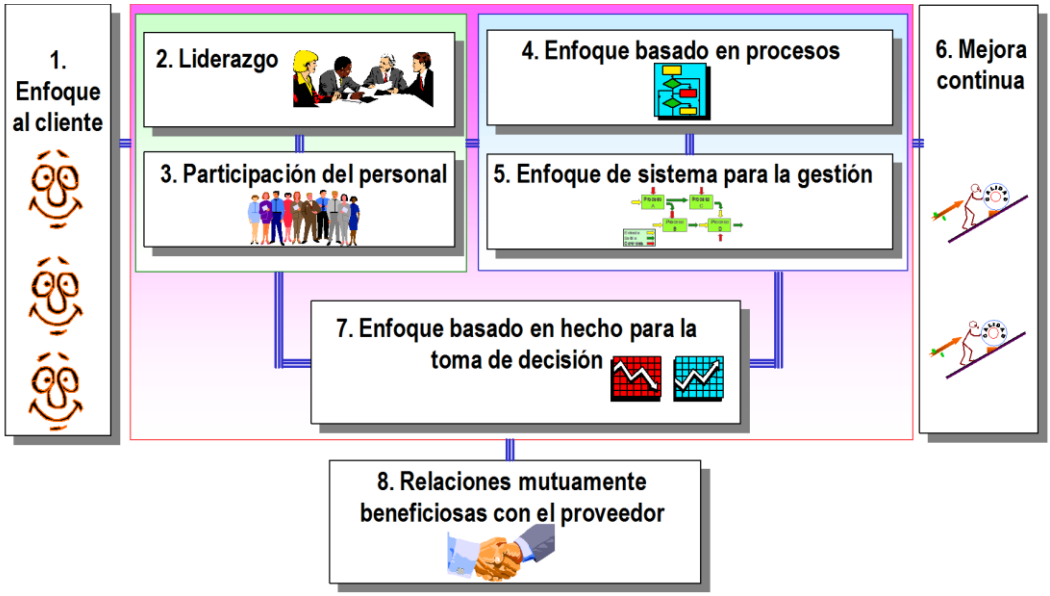


Figura N° 5 "Principios de Gestión de Calidad". Fuente propia (2017)

Estos principios se consideran importantes para el diseño de cualquier modelo de planificación y gestión organizacional tomando en cuenta las particularidades de cada organización.

El detalle de los 8 principios de la Gestión de Calidad son los siguientes:

1.- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Es necesario, en tre otros, investigar y comprender las necesidades del cliente y hacer el esfuerzo porque los objetivos de la organización estén vinculados con éstas expectativas y necesidades.

2.- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización. Un buen líder debe considerar las necesidades de todas las partes interesadas clientes, propietarios, proveedores, accionistas, comunidad y sociedad; debe establecer metas y objetivos desafiantes y proporcionar al personal los recursos necesarios, capacitación y libertad para actuar con responsabilidad.

3.- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Por lo anterior, el personal debe comprender la importancia de su contribución y posición en la organización, debe identificar las restricciones en su desempeño y busquen activamente mejorar su competencia, conocimiento y experiencia.

4.- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, por lo cual es necesario definir sistemáticamente las actividades necesarias para conseguir el resultado deseado, identificar las interfaces de las actividades críticas dentro y entre las funciones de la organización e identificar recursos, métodos y materiales que mejoraran dichas actividades críticas.

5.- Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos. Es necesario estructurar éste sistema para lograr los objetivos de la organización en forma eficaz y eficiente y tener enfoques estructurados que armonicen e integren los procesos.

6.- Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta. Es necesario utilizar un enfoque consistente y amplio de la organización haciendo de la mejora continua el objetivo de cada individuo de la organización.

7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa. Es necesario asegurar que los datos y la información son exactos y confiables.

8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.3. Marco Organizacional

GC2 se concibe como una empresa de *outsourcing* integral, con valor agregado, especializada en la prestación de servicios administrativos y de soporte que busca ofrecer a sus clientes (Carvajal Venezuela, entre otros) excelencia en el servicio, eficiencia operativa y una alta competitividad en costos.

Actualmente GC2, presta servicios con el objeto que las empresas puedan focalizarse en el logro de sus objetivos estratégicos dejando en manos expertas, el manejo de sus operaciones administrativas, financieras, de gestión humana y soporte general.

En la Figura N°6 se puede observar el organigrama de GC2 Carvajal-Venezuela.

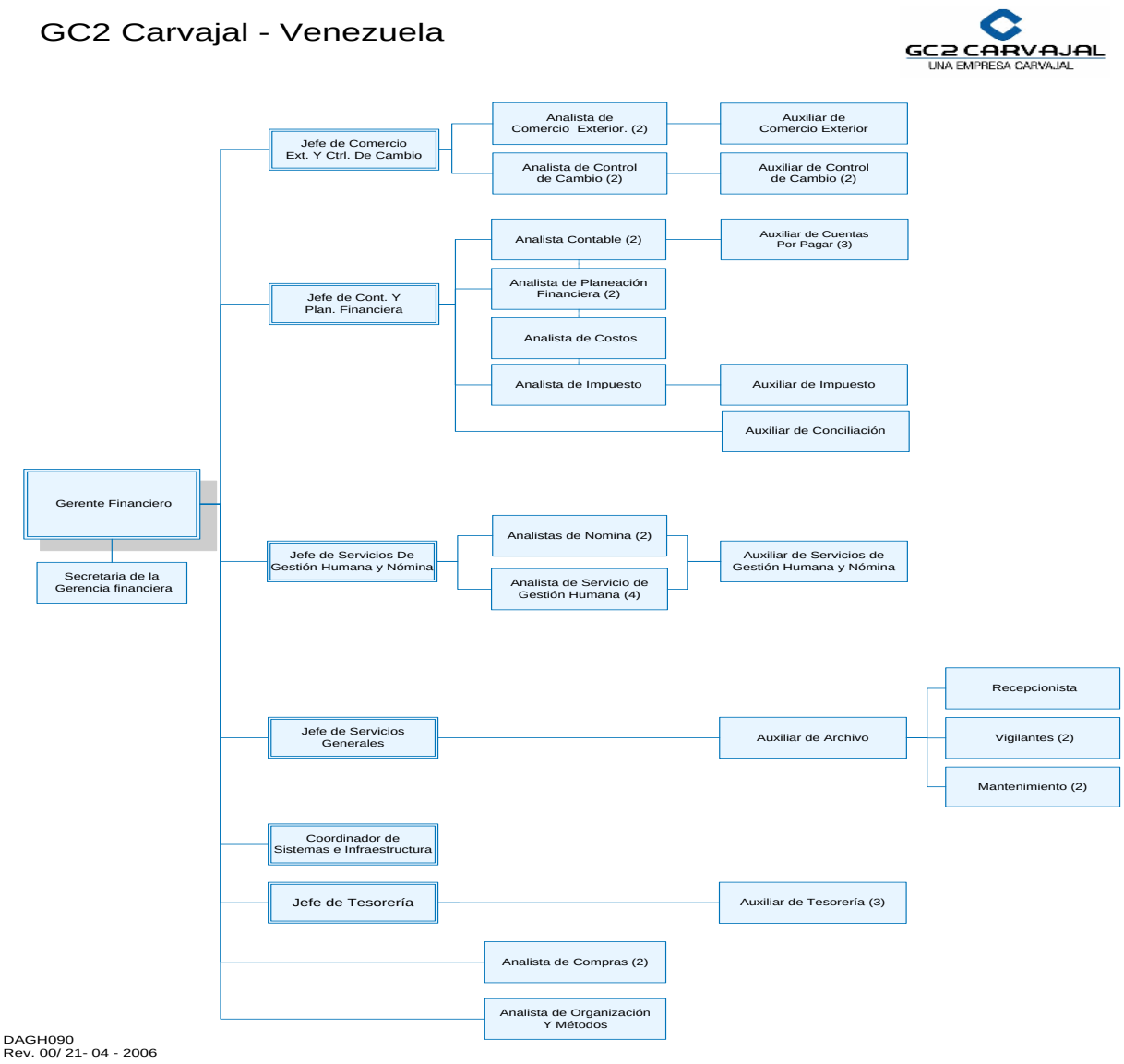


Figura N° 6. Organigrama GC2 Carvajal-Venezuela. Fuente: OyM GC2 (2016)

2.4. Bases éticas y legales

En este Trabajo de Grado se maneja información de toda la organización y aquella generada por cargos de confianza, en las diferentes Gerencias de GC2 Carvajal-Venezuela.

Durante el desarrollo del mismo, se tiene acceso ilimitado a los registros, documentos legales, expedientes de personal, entre otros documentos y procesos medulares en la organización y en la misma se ha manejado la confidencialidad durante el proceso. Por lo anterior, el responsable de la generación del presente trabajo de Grado se compromete a velar por el correcto manejo de la información perteneciente a la empresa, la protección de la misma en toda la cadena de levantamiento, registro y publicación.

De igual manera se compromete a mantener resguardada la información de los clientes de GC2 que se utilice en el proceso y a permitir la revisión de todos los documentos generados, y los que estén relacionados con la organización.

2.5. Glosario de términos

CALIDAD: Término utilizado para describir las características de un producto y/o un servicio. Estas características deben ser medibles en términos cualitativos y cuantitativos.

GESTION POR PROCESOS: Consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en su interacción.

EVALUACIÓN: Proceso utilizado para verificar y medir el impacto de otros procesos en base al cumplimiento de objetivos preestablecidos y las características de productos y servicios. La evaluación no se realiza sólo sobre el resultado final obtenido, sino también sobre el proceso utilizado.

MISIÓN: Propósito de la organización o equipo de mejora.

VISIÓN: Proyección hacia el futuro de una situación deseable.

MEJORA CONTINUA: Actitud y disciplina que resulta del concepto de que todo se puede mejorar y este trabajo nunca tiene fin.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

REINGENIERÍA DE PROCESOS: Rediseño de forma radical (en contraste con mejoras incrementales) de procesos para aumentar la calidad y velocidad del servicio, a la vez que se reducen los costes. Normalmente estos cambios son consecuencia de la creación de nuevas técnicas informáticas

PDCA: Acrónimo en inglés de Plan - Do - Check – Act (Planear - Ejecutar - Valorar – Actualizar). La rueda constante de actividades que lleva hacia la mejora continua.

ISO 9000: Acrónimo de Internacional Standards Organization. Conjunto de normas que certifican que una organización dispone de un sistema de calidad acorde a una serie de requerimientos y recomendaciones definidas por la misma.

PLANEACION. En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes. En este sentido, la planeación no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final. Como proceso, la planeación se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseables y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. En consecuencia, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir las probabilidades de fracaso.

PLANEACION ESTRATEGICA. La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

PLANEACION TACTICA. La planeación táctica, también conocida como operativa, trata de la selección de los medios y recursos por los cuales han de alcanzarse objetivos específicos de corto plazo, por ejemplo a un año.

PLAN DE CALIDAD Es un documento que detalla cuales procesos, procedimientos y recursos asociados se aplicarán, por quien y cuando, para cumplir con los requisitos de un producto, proyecto, proceso o contrato.

POLITICAS. Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras, las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas. Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador. Las políticas encauzan y delimitan las opciones deseables y, teniendo en cuenta el orden de prioridades establecidas, pueden orientar la manera cómo se emplearán los recursos para alcanzar dichas finalidades.

PROCEDIMIENTOS. También conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el (los) objetivo (s) de un programa.

PROCESOS. Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

PRODUCTOS. Los resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.

CAPITULO III.

MARCO METODOLÓGICO

Una vez desarrollado el planteamiento del problema y establecidos los objetivos del presente trabajo así como los fundamentos teóricos necesarios para la comprensión de la investigación se procede con el desarrollo del marco metodológico, el cual permitirá responder la pregunta formulada: ¿Existe un proceso de planificación de la calidad implementado en la Unidad de Servicios Administrativos, Financieros y de Soporte de Carvajal Venezuela –GC2 que permita la correcta ejecución de los procesos, identificando los requisitos y expectativas de las partes interesadas y todos los riesgos y oportunidades inherentes?

3.1. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo proyectiva o también conocida como proyecto factible y consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar un problema. En este tipo de investigación se ubican inventos, programas y diseños… (Fernández, 2002).

Es una investigación de tipo descriptiva ya que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere… (Arias, 2006)

El proyecto debe arrojar como resultado una propuesta para una organización orientada a la mejora de la gestión de sus procesos.

3.2. Diseño de la Investigación

El propósito de esta investigación está enmarcado a ser del tipo proyectiva basada en una estrategia mixta que combinará una investigación de campo apoyada por una de tipo documental.

La investigación de campo es aquella que 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, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental… Arias G. Fidias (2006).

El apoyo en la investigación documental se utilizará para buscar la información y las aplicaciones anteriores relacionadas con el tema planteado y de ésta manera otorgar mayor validez al modelo a proponer a la organización interesada.

3.3. Unidad de Análisis

Las variables que se manejarán en éste trabajo son la planificación, el control y los resultados del proceso global de servicio administrativo y de soporte que ejecuta GC2. Son variables cualitativas, también llamadas categóricas y son atributos del proceso bajo estudio. (Arias, 2006)

La población objeto de estudio está conformada por los Gerentes, Jefes y Analistas de la Unidad de Soporte de Carvajal Venezuela GC2. Son veintiséis (26) personas en total y se detallan en la figura N° 4 “Organigrama de GC2” en el cual se puede observar que existen de igual forma cargos de auxiliares de los procesos. La muestra seleccionada para la aplicación del análisis, de la cual se recolectaran los datos, es del tipo no probabilística intencional, ya que la selección de los elementos no dependió del azar o probabilidad, sino del criterio del investigador.

Sin embargo la escogencia de la muestra será aleatoria desde la población tratando de abarcar todos los niveles del proceso que están relacionados con el desarrollo y cumplimiento del mismo en un enfoque basado en procesos. Esta muestra abarca los responsables y ejecutores directos de los procesos medulares del servicio.

La muestra será de 7 personas:

1.Gerente Financiero
2.Jefe de Servicios de Gestión Humana y Nomina
3.Jefe de Tesorería
4.Coordinador de Sistemas e Infraestructura
5.Analista de Comercio Exterior
6.Analista de Compras
7.Analista de Organización y Métodos

3.4. Técnicas de Recopilación de Datos

En virtud de los objetivos anteriormente definidos donde es necesario el análisis y la evaluación de un proceso completo de prestación de servicio y los tiempos asociados al mismo, se emplearan técnicas de recolección de datos las cuales se listan a continuación:

- Observación
- Entrevista
- Encuestas
- Análisis documental
- Focus Group

Dichas técnicas apoyadas por los instrumentos adecuados: Cuestionarios, Hojas de Registro, Lista de chequeo, Diagramas, Caracterizaciones; para permitir el registro de la investigación y sus resultados, orientado todo a alcanzar los fines propuestos. Por otro lado, se desglosará el estudio por fases y en cada una de ellas se aplicarán técnicas según el caso.

3.5. Procedimiento de investigación - Fases de ejecución

Fase 1: Levantamiento de información

La primera fase está definida, por el conocimiento de la organización y la situación actual a través de entrevistas con los directores quienes plantearán nuevamente el problema actual y su visión del mismo. Igualmente esta fase contempla las entrevistas con la muestra seleccionada como complemento de la información. Es importante destacar, que esta fase se encuentra en desarrollo hace aproximadamente dos meses.

Fase 2: Análisis de la información y desarrollo marco conceptual del trabajo

La segunda fase se refiere al análisis de la información levantada con la muestra seleccionada, utilizando la información plasmada en los instrumentos de recolección para analizar la existencia del problema planteado y la comparación con la investigación documental, para establecer la condición deseada vs la condición real.

Este análisis de información, permite ubicar la misma en los registros debidos y observar las brechas existentes por ausencia de la documentación y registro de algún proceso, o que pueda generar riesgos en el mismo ó que pueda ser mejorado para formar parte de la planificación deseada para la prestación del servicio buscando el cumplimiento de los requisitos y aplicando los numerales de la norma ISO 9001: 2015 y la ISO 10005: 2005.

Fase 3: Desarrollo de la propuesta y presentación de los resultados

La tercera fase se refiere al cumplimiento de los objetivos establecidos, el desarrollo del sistema planteado para las necesidades hasta ahora entendidas de GC2, dejando constancia del trabajo ejecutado para verificar cumplimiento.

Fase 4: Desarrollo de las conclusiones y recomendaciones

Durante esta fase se analizarán las ventajas del sistema de planificación de la calidad desarrollado y se plantearán las conclusiones y recomendaciones que permitan posteriormente la aplicación de la propuesta.

3.6 Operacionalización de variables

Como paso importante en el desarrollo de la investigación, se realizó la operacionalización de las variables, definido por Sabino C: (2002) como "la transformación de las variables que intervienen en el problema a investigar, en aspectos manejables, de forma que sea posible trabajar con ellos" (p. 64).

En tal sentido se identificaron las variables y la operacionalización de las mismas de manera de hacerlas operativas, medibles o por lo menos registrable en la realidad. A continuación se presenta la operacionalización de las variables de la investigación en la siguiente tabla:

Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	Herramientas
Identificar y analizar los aspectos internos y externos relevantes que afectan la estrategia de la organización.	Factores internos y externos	Gerencias y áreas de GC2.	Mapa de proceso general Criticidad de procesos	Observación Levantamiento de información Revisión documental Reuniones con dueños de proceso
Identificar los requisitos y expectativas de las partes interesadas	Requisitos de partes interesadas	GC2- Clientes internos y externos	Caracterizaciones de procesos. Tiempo de servicio Nivel Gallup de nivel de servicio	Seguimiento al cliente Acuerdos de Nivel de servicio
Analizar y documentar los procesos rectores, medulares y de soporte de GC2.	Procesos	Gerencias y áreas de GC2.	Modelo de planificación Matriz de Responsabilidades Caracterizaciones de procesos	Norma de Planes de Calidad ISO 10005:2005. ISO 9001: 2008 Matriz de responsabilidades
Identificar los riesgos y oportunidades de los procesos según lo establecido en la norma ISO 9001:2015	Riesgos y Oportunidades	Gerencias y áreas de GC2.	Caracterizaciones de procesos. DOFA. Tiempo de servicio No conformidades proceso.	Entrevistas Revisión de registros de los procesos
Establecer un proceso para validar sistema de planificación planteado y su eficacia	Proceso de validación	Gerencias y áreas de GC2.	Proceso de auditoría, seguimiento, proceso de control documental.	Norma de Planes de Calidad ISO 10005:2005. ISO 9001: 2008

Tabla N°1: Operacionalización de Variables. Fuente: Propia. Nov 2017

CAPITULO IV.

Análisis de datos y presentación de resultados

Con el fin de dar respuesta a los objetivos específicos del estudio, que sustentan el logro del objetivo general, en este capítulo se presentarán y analizarán los datos, documentos, procedimientos obtenidos a través de los instrumentos y las técnicas de recolección utilizadas con el personal perteneciente a las distintas Gerencias y áreas de GC2 y en algunos casos con los clientes externos e internos. Lo presentado en este capítulo es una muestra de todo el sistema establecido e implementado en GC2.

Objetivo específico N°1:

Identificar y analizar los aspectos internos y externos relevantes que afectan la estrategia de la organización.

Con la finalidad de dar cumplimiento al Objetivo N°1, se utilizó la técnica o herramienta de Observación de cada uno de los procesos por área mientras los mismos se desarrollaban y simultáneamente se realizó el levantamiento de información con: 1. el Gerente Financiero de GC2 para tener la visión global de la organización y de la Gerencia País que marca las directrices emanadas desde la Casa Matriz y 2. los dueños de proceso de las Gerencias y áreas de GC2, lo que generó varios documentos como registros de ésta actividad y que a lo largo del desarrollo de este Trabajo Especial de Grado fueron mejorados, los documentos fueron los siguientes: Mapa de Procesos Carvajal-Venezuela, Mapa de Procesos GC2 y Listado procesos críticos por área.

Estos documentos se muestran a continuación como figuras del presente trabajo especial de grado.

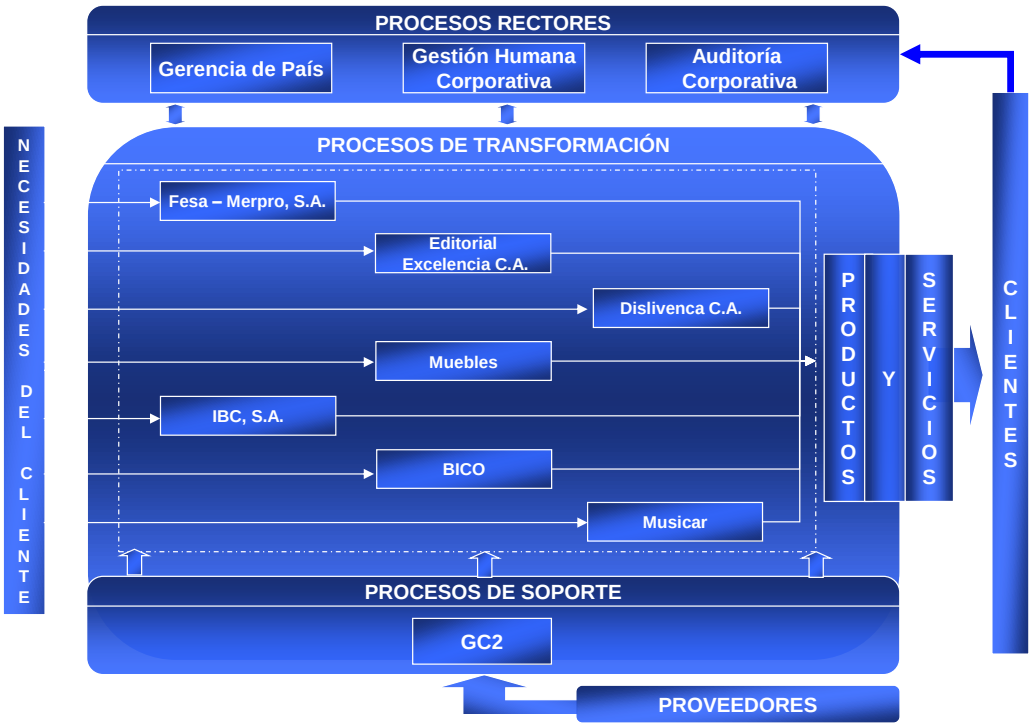


Figura N°7 Mapa de Procesos Carvajal-Venezuela. Fuente: Propia Dic 2016

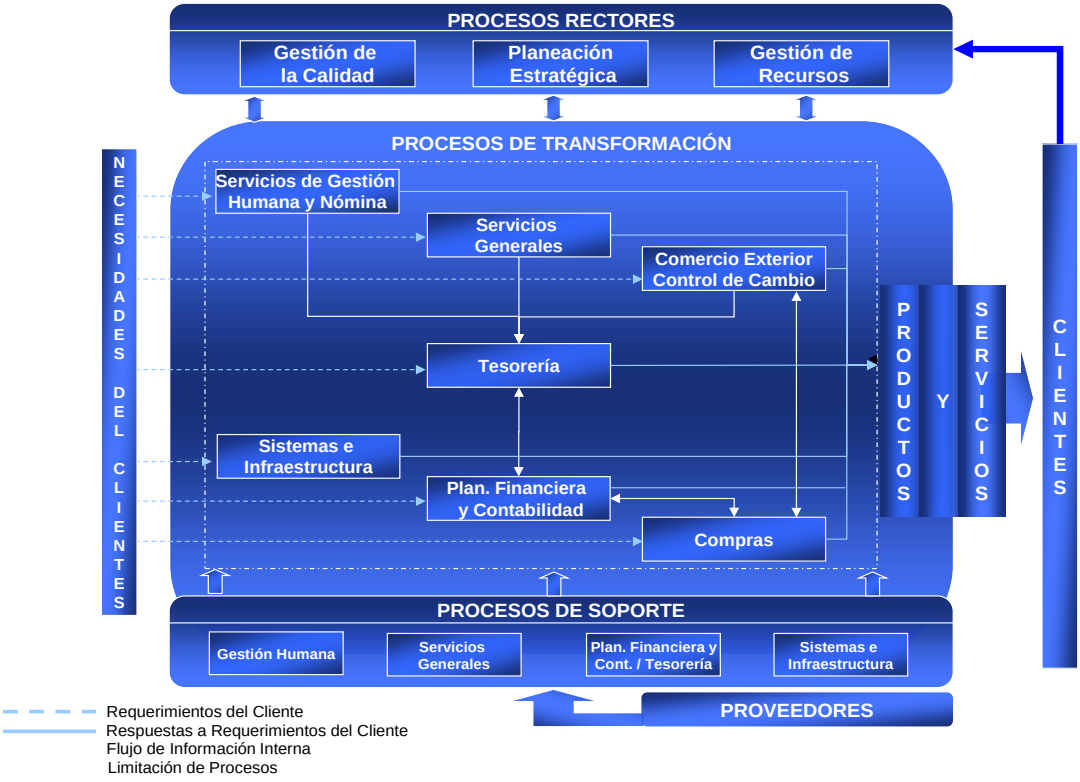


Figura N°8 Mapa de Procesos GC2. Fuente: Propia Dic 2016

LISTA DE PROCESOS CRÍTICOS POR ÁREA			
Área	**Proceso**	**RESPONSABLE**	**FECHA ACORDADA (ANTES DEL ULTIMO DE JULIO)**
Comercio Exterior y Control de Cambio	*Negociación o compra*	CO	
	Solicitud de Divisas	LUIS TORRES	
	Órdenes de Pago	LUIS TORRES	
	Costeos	LUIS TORRES	
	Cierres de Importación	CO	
Compras	*Colocación de Necesidad de Compra*		
	Relación de Desempauqe		
Contabilidad	*Radicación de Facturas*		
	Solicitudes realizadas por los clientes y el lapso de tiempo para que alguna de estas áreas entregue la información requerida	CO	
	Pago de las facturas al exterior	CO	
	Parametrizacion de la nomina / reclasificaciones manuales	LUIS TORRES	
	Compras de inventario en Fesa_Mepro	LUIS TORRES	
	Entrega de la información para cierre de inventario	CO	
	Operaciones y procedimiento para dar de baja mercancía, facturación de anticipos, destrucción de inventario (Evitar sanciones fiscales y costos que no son operativos)	CO	
	Planificación sobres los pagos urgentes	LUIS TORRES	
	Proceso de elaboración de órdenes de pago y aprobación de facturas	CO	
Servicios Generales	*Manejo de Archivo*		
Tesorería	*Pagos a proveedores. (Nacionales y al exterior)*	LUIS TORRES	
	Recibos de Caja	CO	
	Custodia de Títulos valores (Cheques vouchers)		
	Solicitud de préstamos financieros e intercompañía a Corto y Largo Plazo.	LUIS TORRES	

Figura N°9 Lista de procesos críticos por área. Fuente: Propia Dic 2016

Al obtener el mapa de procesos de la Organización Carvajal como casa matriz GC2, se logró analizar todo el proceso externo a GC2 como proceso de soporte de la organización Carvajal, que afecta en su estrategia de negocios y el cumplimiento de su misión, visión y política de calidad. Se puede observar la interacción con los proveedores, clientes internos y externos y permitió desarrollar el mapa de procesos de GC2 en el cual se observan las interacciones entre los diferentes procesos rectores, de transformación y de soporte permitiendo así comenzar a definir la criticidad de los procesos y observar el flujo de entrada y salida de información dentro de GC2.

En los procesos rectores del mapa general de procesos de GC2 se define la estrategia de la organización y se establecen los pilares y directrices que permiten el logro de la misión, la visión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Todos estos procesos son liderados por la Gerencia Financiera de GC2:

1.Gestión de Calidad: Ejecutado por el área de Organización y Métodos. Abarca todas las áreas de la organización incluyendo los clientes internos y externos de la misma y las partes interesadas (Casa Matriz, Proveedores). Se contempla como un proceso rector porque es uno de los que permite el desarrollo y despliegue de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

2.Planeación Estratégica: Análisis y desarrollo de propuestas para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Aquí GC2 desarrolla y establece la misión y visión de la organización en cuatro (4) perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva de procesos, Perspectiva de Clientes y Perspectiva del Talento Humano.

3.Gestión de Recursos: Proceso rector fundamental para el desarrollo aguas debajo de la estrategia de la organización e incluso para la ejecución en paralelo de los procesos rectores anteriores. Planificación, Ejecución y Uso de los recursos financieros, humanos, materiales e intangibles necesarios para el cumplimiento de los objetivos generales y por área.

Cada uno de los procesos de transformación de GC2 se analizó en su totalidad como procesos individuales e igualmente fueron analizados en su interacción con los procesos rectores, los de soporte y entre ellos mismos.

Los procesos de transformación son aquellos procesos operativos que están ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. En el cumplimiento de éste objetivo específico N°2 se levantó la información de cada uno de ellos usando entrevistas con los ejecutores y revisando la documentación existente asociada y en una lluvia de ideas se diseñó un “Listado de procesos críticos por área” Figura N°9 en la cual se detallan las actividades críticas por proceso de transformación que es necesario estandarizar y documentar porque afectan la estrategia de la organización directamente. Igualmente en esta lista se asignó al responsable de trabajar directamente en la revisión de esos procesos y las actividades relacionadas.

Objetivo específico N°2:

Identificar los requisitos y expectativas de las partes interesadas.

Para desarrollar todas las actividades orientadas al cumplimiento del objetivo específico N°2 del presente Trabajo Especial de Grado, inicialmente se utilizó la técnica de la entrevista con los dueños de proceso en GC2: Tesorería, Servicios de Gestión Humana y Nómina, Planeación Financiera y Contabilidad, Sistemas e Infraestructura, Compras, Servicios Generales, Comercio Exterior y Control de Cambio.

En estas entrevistas todos los responsables hacían referencia a un documento o especie de contrato establecido con el cliente, por lo cual se pasó a la etapa de la revisión documental de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) de GC2. Los ANS son documentos desarrollados entre el cliente y GC2 en los cuales se establece el servicio a prestar, la descripción de las actividades involucradas, particularidades, costo del servicio e indicadores de desempeño.

Estos ANS permiten conocer las expectativas de los clientes. **En el Anexo N°1** Ejemplo de un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS), se podrá observar éste documento.

Igualmente se procedió a analizar la Encuesta de Lealtad de los Clientes de GC2 realizada por Gallup Internacional y la Organización Carvajal como Casa Matriz, la cual dio como resultado la Matriz de Lealtad que se puede observar en la Figura N°10 .

Figura N°10. Matriz de lealtad de clientes de GC2. Fuente: Gallup Internacional-Organización Carvajal. Enero 2016. Colombia.

Por otro lado, con respecto a los proveedores se realizó una revisión a todo el proceso de compras, proceso de transformación y de soporte que tiene asignado el manejo y control de los proveedores que es una de las partes interesadas del proceso de negocio de GC2.

En la revisión se generaron los siguientes documentos: Listado de producto estratégico por cliente, Conceptos que deben tener asignado contrato y Proveedores por área manejados fuera de compras para iniciar el proceso de evaluación de este proceso. El primer paso asociado al conocimiento de las expectativas de los proveedores, fue realizar una reunión con todos los proveedores de GC2 y proceder a informarles los procesos de re- estructuración de procesos que se comenzaron a desarrollar en GC2 así como escuchar sus inquietudes y propuestas.

Objetivo específico N°3:

Analizar y documentar los procesos rectores, medulares y de soporte de GC2, tomando como base la norma ISO 9001:2015 y la norma ISO 10005: 2005.

Parte del proceso de planificación de la calidad de GC2 se basa en la documentación que soporta todos los procesos que se ejecutan y en el análisis certero sobre la base de la normativa que se utiliza como soporte para diseñar el sistema de planificación. La norma ISO 9001:2015 establece una estrecha relación entre el apartado 6. Planificación y todo lo relacionado con el apartado 4. Contexto de la organización. Sobre la base del apartado 6.2.2 de la norma, en el cual se puntualiza que es necesario establecer el responsable de ejecutar los procesos, que recursos se van a necesitar, el detalle de los que se debe realizar y como se van a evaluar los resultados, se diseñaron las caracterizaciones por proceso rector, de transformación y de soporte para a partir de éstos registros concretar los procesos a documentar. Todas las caracterizaciones fueron desarrolladas pero para fines de éste trabajo se muestran y se analizan las caracterizaciones de dos procesos rectores, de un proceso de soporte y de un proceso medular.

1. Caracterizaciones

1.1 Procesos rectores

1.**1.1Gestión de la Calidad**: En esta caracterización se pueden visualizar las entradas y salidas del proceso de Gestión de Calidad, los subprocesos o actividades que se desarrollan a lo largo del mismo, los recursos involucrados y todo lo referente a los responsables y los indicadores que se generan. El objetivo de éste proceso es “Medir, controlar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad” y del mismo se generan procedimientos como el Control de Documentos que se desarrolla más adelante para lograr establecer la codificación que permitirá el control y modificación documental del proceso.

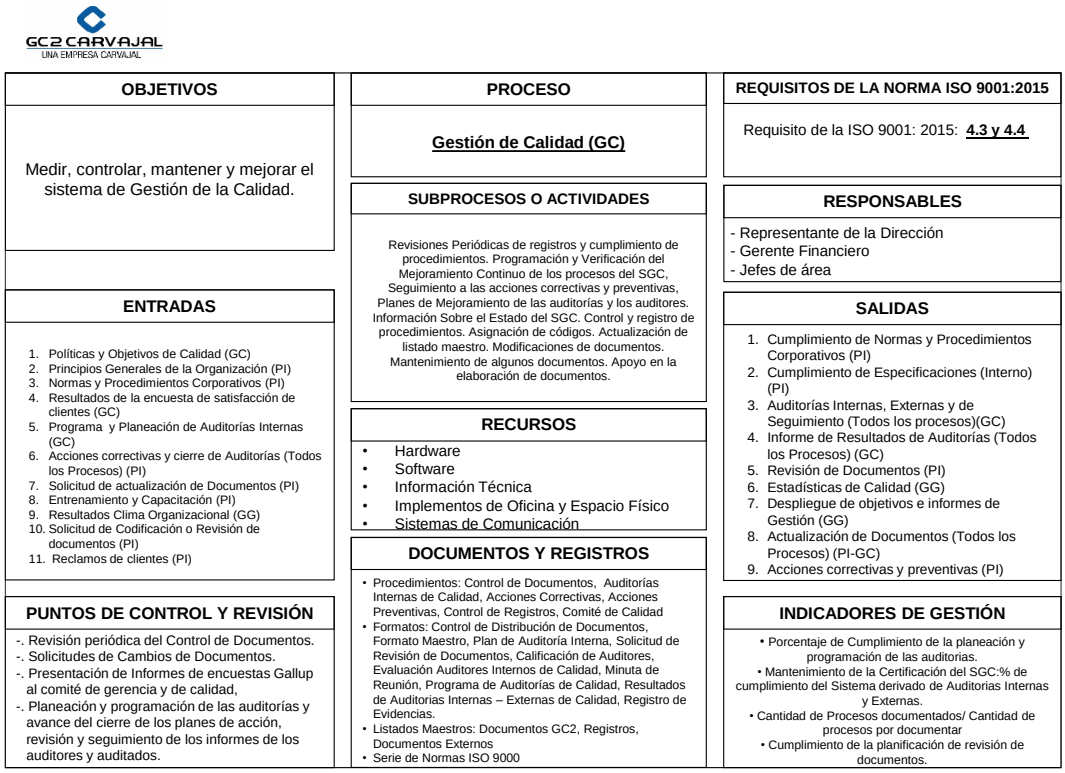


Figura N°11 Caracterización Proceso Rector: Gestión de Calidad. Fuente: Propia 2016

1.1.2 Gestión de Recursos:

Toda planificación de la calidad enmarcada dentro de la planeación estratégica de la organización necesita disponer de recursos humanos y materiales planificados. Para el equipo humano, es necesario incorporar el mejor grupo posible, de acuerdo con el presupuesto, el plan y la filosofía de la organización. Algo parecido ocurre con los recursos materiales, prácticamente en paralelo, se debe desplegar el plan de aprovisionamientos materiales que en su momento se valoró y disponer del brazo financiero que garantizará la ejecución de todo. Por todo lo anterior la Gestión de Recursos se caracterizó como un proceso rector de todo este sistema de Planificación.

GC2 CARVAJAL
UNA EMPRESA CARVAJAL

OBJETIVOS	PROCESO	REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015
Estructurar el plan estratégico de la organización y los recursos asignados al mismo, estableciendo las asignaciones a cada proceso sobre la base de los resultados financieros, las necesidades y los proyectos a desarrollar. Hacer seguimiento al cumplimiento del presupuesto y variaciones asociadas	**Gestión de Recursos (GR)**	Requisito de la ISO 9001: 2015: **6.3,7.1,8.2, 8.5**
	SUBPROCESOS O ACTIVIDADES	**RESPONSABLES**
	Definición de estrategias presupuestales. Elaboración de matriz DOFA. Explosión de materiales o recursos. Elaboración de presupuestos por área. Elaboración de presupuesto global. Control de gastos y costos. Control de activos y depreciación. Establecimiento de precios. Establecimiento de políticas salariales. Análisis de nuevos proyectos e inversiones. Control de la ejecución del presupuesto y de los planes estipulados. Establecimiento de precios.	- Gerente Financiero - Jefes de área
ENTRADAS	**RECURSOS**	**SALIDAS**
1. Políticas y Objetivos de Calidad (PI) 2. Normas y Procedimientos Corporativos (PI). 3. Resultados de le encuesta de Satisfacción del Cliente (GG) 4. Resultados Clima Organizacional (GG). 5. Reclamos de clientes (PI) 6. Resultados financieros del período anterior o en curso (CP) 7. Objetivos y Estrategias dictados corporativamente (PI) 8. Análisis de oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades del negocio (PI-GG) 9. Informes de auditorias corporativas, internas y externas (PI-GC) 10. Planes y proyectos a desarrollar (PI – GG) 11. Presupuestos (CP)	Sistemas que soporten los modelos y estados Financieros. Computadoras. Equipos de Oficina. Recurso Humano. Servicios de GC2.	1. Cumplimiento de Normas y Procedimientos Corporativos (PI) 2. Solicitud de Revisión de Documentos (GC). 3. Actas de reunión (PI) 4. Acciones correctivas y preventivas dirigidas a la asignación efectiva de recursos (GC) 5. Planificación presupuestal de las diferentes áreas y de la organización en general (CP) 6. Precios por servicio establecidos (PI)
PUNTOS DE CONTROL Y REVISIÓN	**DOCUMENTOS Y REGISTROS**	**INDICADORES DE GESTIÓN**
• Ejecucion de presupuesto • Tesoreria	Modelos financieros, Resultados de cierres mensuales y anuales.	• Indice de flujo de caja • Cuentas x pagar •Cuentasx cobrar • Indice de desarrollo de nuevos productos • EVA •Margen de contribución

Figura N°12 Caracterización Proceso Rector: Gestión de Recursos. Fuente: Propia Mayo 2016

1.2 Caracterización de proceso medular

1.2.1 Compras

Esta caracterización se orientó al enfoque que le da la ISO 9001:2015 a la gestión de compras la cual ahora se establece como Productos y Servicios suministrados externamente. Se contemplan la solicitud de cotizaciones, el ingreso de necesidades de compra y toda la cadena de procesos de la adquisición de bienes y servicios hasta la entrega de documentos a contabilidad para tramitación de pagos. Se contempla claramente con proceso e indicadores de seguimiento la Evaluación de proveedores estratégicos (apoyo al cliente) y la Selección y Evaluación de proveedores otros productos y servicios frecuentes.

GC2 CARVAJAL
UNA EMPRESA CARVAJAL

OBJETIVOS	PROCESO	REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015
Contribuir al ahorro y productividad de los clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad dentro del tiempo estipulado a través de la búsqueda de las mejores oportunidades comerciales.	**COMPRAS**	Requisito de la ISO 9001: 2015: **4.2, 5.3,6.1,6.3 7.1,7.5,8.1,8.2,8.4,9.1, 10.2**
	SUBPROCESOS O ACTIVIDADES	**RESPONSABLES**
	Solicitud de cotizaciones. Ingreso de necesidades de compra. Solicitud de aprobación de ordenes compra por parte de la gerencia. Envío, seguimiento y entrega del bien o servicio. Entrega de documentos a contabilidad para tramitación de pagos. Evaluación de proveedores estratégicos (apoyo al cliente). Selección y Evaluación de proveedores otros productos y servicios frecuentes	Analistas de Compras
ENTRADAS	**RECURSOS**	**SALIDAS**
1. Normas y procedimientos corporativos (PI) 2. Política y Objetivos de Calidad (GC) Principios Generales de la Organización (PI) 3. Resultados de la Encuesta de satisfacción del cliente (GG).4.Informe de resultados de auditorias Corporativas e internas (GC-PI) 5.Reclamo a proveedores (PI-GC). 6.Auditorias internas y externas y de seguimiento (GC). 7. Necesidades de Compra (PI). 8. Listado de proveedores (CO). 9. Resultados de la Encuesta de Clima Laboral y Liderazgo (GG). 10. Plan de Mejoramiento de Clima Laboral (GG). 11. Ofertas de Proveedores (PI). 12. Muestras de productos o servicios (PI). 13. Contratos de servicio con los proveedores (si aplican)(GG). 14.Evaluación de proveedores (Compras estratégicas) (CO) 15. Especificaciones de productos y servicios (PI). 16. Relación de Desempaque (PI).	Computadores, software (sific), fax, equipos de oficina, red, correos internos y externos, Recurso Humano	1.Cumplimiento de normas y procedimientos corporativos (PI). 2. Acciones correctivas si es necesario (GC). 3. Acciones correctivas a proveedores (PI) 4.Materias primas, insumos, suministros y servicios (PI). 5. Listado de proveedores aprobados (estatus)(CO) 6. Respuesta de reclamos a proveedores (PI) 7. Evaluación de proveedores (CO). 8. Necesidades de entrenamiento y capacitación (GG). 9. Solicitud de soporte de sistemas (SI). 10. Solicitud de revisión de documentos (GC). 11. Solicitud de Pagos a proveedores (TE).
PUNTOS DE CONTROL Y REVISIÓN	**DOCUMENTOS Y REGISTROS**	**INDICADORES DE GESTIÓN**
- Auditorias internas. - Evaluación de proveedores. - Seguimiento de Gestión de Compras. - Calidad de los productos o servicios adquiridos. - Presupuesto – Grupos Primarios. - Matrices de Evaluación.	Informe de Necesidades. Ordenes de compra. Instrucciones de embarque. Evaluación de proveedores. Visitas de proveedores. Reclamos. Especificaciones Técnicas. Orden de pago a proveedores. Relación de facturas entregadas. Formatos internos.	Cumplimento de entrega de Proveedores. Indicadores de volumen (Drivers), Niveles de Inventarios, clima Laboral

Figura N°13 Caracterización Proceso Medular: Compras. Fuente: Propia. 2016

1.3 Caracterización de proceso de soporte

1.3.1 Sistemas e Infraestructura

Proceso de soporte que gestiona las aplicaciones de carácter general y los recursos informáticos de GC2, tanto en lo referente a software, como a hardware y a estructura y servicios de Red. Apoya a todas las áreas y a los clientes pertenecientes a la Organización Carvajal.

GC2 CARVAJAL
UNA EMPRESA CARVAJAL

OBJETIVOS	PROCESO	REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015
Gestionar las aplicaciones de carácter general y los recursos informáticos de los Negocios, tanto en lo referente a software, como a hardware y a estructura y servicios de Red.	**SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA**	Requisito de la ISO 9001: 2015: **5.3,7.1, 7.4 8.3, 8.5**
	SUBPROCESOS O ACTIVIDADES 1. Aplicativos BackOffice: Hosting de Datos, Respalde de Información, Soporte a Usuarios. 2. Infraestructura: Administración de Intranet - Extranet – Internet, Control de Acceso, Enrutamiento, Seguridad Perimetral, Hardware y Software, Directorio Activo Global, Reparación de Equipos.	**RESPONSABLES** Coordinador de Sistemas
ENTRADAS 1.Políticas y Objetivos de Calidad (GG) 2. Principios Generales de la Organización (PI) 3.ANS (PI) 4. Normas y Procedimientos GC2 Colombia (PI) 5. Normas y políticas corporativas (PI) 6. Informes de Auditorias Corporativas (PI) 7. Requerimientos de clientes (PI) 8. Solicitudes de desarrollos (PI) 9. Desarrollo de proyectos (GG-PI) 10. Resultados de Encuesta de Satisfacción de clientes (GG)	**RECURSOS** Talento Humano, equipos de oficina, sistemas operativos (Sific) Internet, correos, computadoras, fax, scanner, Bancos, archivadores, cajas fuertes.	**SALIDAS** 1. Informe de Gestión (GG) 2. Necesidades de Capacitación y Desarrollo (GG) 3. Solicitud de Revisión de Documentos (GC) 4. Implementación de Aplicaciones especificas (PI) 5. Programas generados de Archivos o Datos (PI)
PUNTOS DE CONTROL Y REVISIÓN - Auditorías Internas de Calidad - Efectividad de la Implantación. - Presupuesto. - Quejas y Reclamos. - Evaluación de desempeño de Proveedores. - Matrices de Evaluación - Grupos Primarios	**DOCUMENTOS Y REGISTROS** TABLERO DE CONTROL	**INDICADORES DE GESTIÓN** Cumplimiento de Proyectos. Indicadores de Nivel de Servicio

Figura N°14 Caracterización Proceso de Soporte: Sistemas e Infraestructura. Fuente: Propia 2016

2. Matriz de Responsabilidades

En el análisis de los procesos sobre la base de la ISO 9001:2015 también se desarrolló un registro que permite establecer las responsabilidades y el compromiso de cada proceso (dueño de procesos y ejecutores) en la implementación del sistema de planificación de la calidad propuesto, denominado Matriz de Responsabilidades, en esta matriz está cada una de las cláusulas de la norma y por proceso el detalle si es RP: Responsabilidad Directa o RS: Responsabilidad Secundaria.

RESPONSABLE / PROCESO / CAPÍTULO NORMA ISO	Gerencia Financiera	Servicios de Gestión Humnana y Nómina	Cont. Y Planeación Financiera	Compras	Tesorería	Comercio Exterior y Control de Cambio	Sistema e Infraestructura	Servicios Generales	Gestión de la Calidad
4. Contexto de la Organización									
4.1 Entendiendo la org. Y su contexto	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
4.2 Entendiendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
4.3 Establecimiento del alcance del Sistema de Gestión de Calidad	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
4.2 Requisitos de la Documentación	RS	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
5. Liderazgo									
5.1 Liderazgo y compromiso	RP	RP	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS
5.2 Política	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
5.3 Roles, Responsabilidades y autoridad	RP	RP	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RP
5.4 Planificación	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	RP	RP	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS
5.6 Revisión por la Dirección	RP	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS
6. Planificación									
6.1 Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
6.2 Objetivos de la Calidad y Planificación	RP	RP	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS
6.3 Planificación y control de cambios	RP	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RP
7. Soporte									
7.1 Recursos	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
7.2 Competencia	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RS
7.3 Concientización	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
7.4 Comunicación	RP	RP	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS
7.5 Información documentada	RS	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
8. Operación									
8.1 Planificación y Control Operacional	RS	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
8.2 Requisitos para productos y servicios	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	RS	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
8.5 Producción y provisión del servicio	RS	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
8.6 Liberación de los productos y servicios	RS	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
8.7 Control de las salidas no conformes	RS	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
9. Evaluación desempeño									
9.1 Seguimiento, Medición, anñalisis y evaluación	RS	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
9.2 Auditorías Internas	RS	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
9.3 Revision por la dirección	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
10. Mejora									
10.1 Generalidades	RS	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
10.2 No conformidades y acciones correctivas	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP
10.3 Mejora Continua	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP	RP

LEYENDA	
RP	Responsabilidad Principal
RS	Responsabilidad Secundaria
N.A.	No Aplica

Tabla N° 2 Matriz de Responsabilidades sobre ISO 9001:2015. Fuente: Propia. 2017

3.Documentación de procesos

En todo el desarrollo de la propuesta de sistema de planificación de la calidad basado en la ISO 9001:2015 para una empresa de servicio, se documentaron los procesos críticos, los cuales fueron seleccionados en diferentes reuniones con los dueños de proceso. Uno de los procesos críticos que fue levantado y posteriormente revisado para buscar las oportunidades de mejor fue el de “Control de Documentos” en el cual durante la ejecución de este Trabajo Especial de Grado se estableció una metodología para elaborar, presentar, redactar, codificar, revisar, actualizar y conservar los Documentos en GC2.

Se establecieron dos tipos de documentos: Externos e Internos. Los internos son: Manuales, Planes de Calidad, Procedimientos, Instrucciones de Trabajo, Normas, Especificaciones, Formatos y Registros. En la Figura en la cual se establecen los diferentes tipos de documentos existentes.

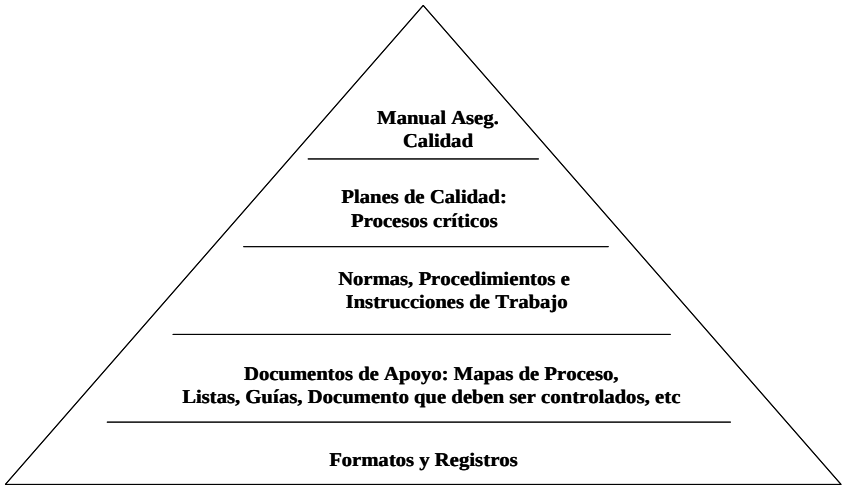


Figura N°15: Pirámide de documentos controlados de GC2. Fuente: OyM GC2 (2016)

Igualmente se definió una segunda clasificación de documentos:

- Documentos Controlados: Los cuales se rigen por el procedimiento de Control de Documentos (de aquí en adelante “Control de documentos PRGC001”), bajo los formatos establecidos, deben estar controlados, tienen un código y están en un Listado Maestro de Documentos. Lo Documentos Controlados sólo pueden ser impresos por el Analista de Organización y Métodos.
- Documentos no Controlados: Son aquellos que crean los diferentes Dueños de Procesos para su control y planificación. En el momento que se generan se analiza si se controlan o no.

El formato establecido para documentar es el de la Figura N° 16 Formato de Procedimientos:

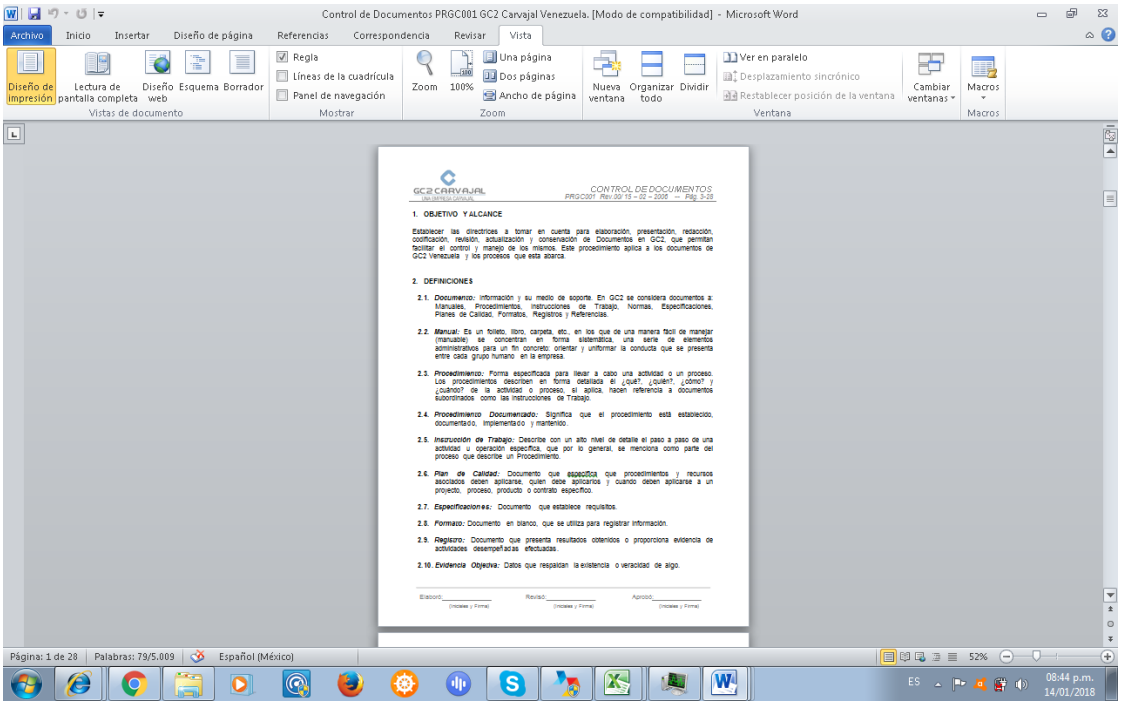


Figura N°16 Formato de procedimientos. Fuente: Organización y Métodos GC2. 2016

Se estableció un código de los documentos internos que es es un alfanumérico que identifica el tipo de documento, el área que genera el documento y un consecutivo asignado según el Listado Maestro de Documentos. En la **figura N°17** se puede observar la estructuración del código de los documentos.

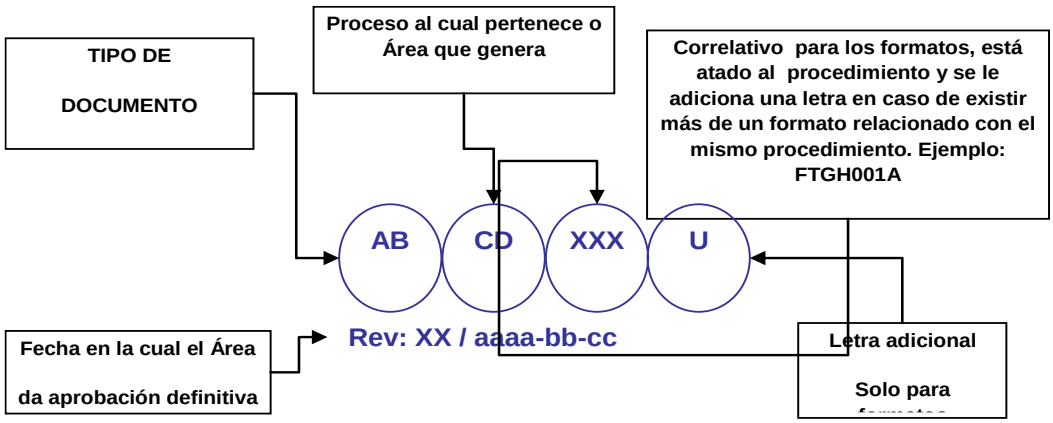


Figura N°17.Estructura de códigos de documentos. Fuente: OyM GC2. 2016

Los códigos son los siguientes:

DOCUMENTO	CÓDIGO ASIGNADO
FORMATO	FT
PROCEDIMIENTO	PR
DOCUMENTO DE APOYO	DA
INSTRUCCIÓN DE TRABAJO	IT
PLAN DE CALIDAD	PC
ESPECIFICACIÓN	ES
MANUAL	MA
REFERENCIAS	REF

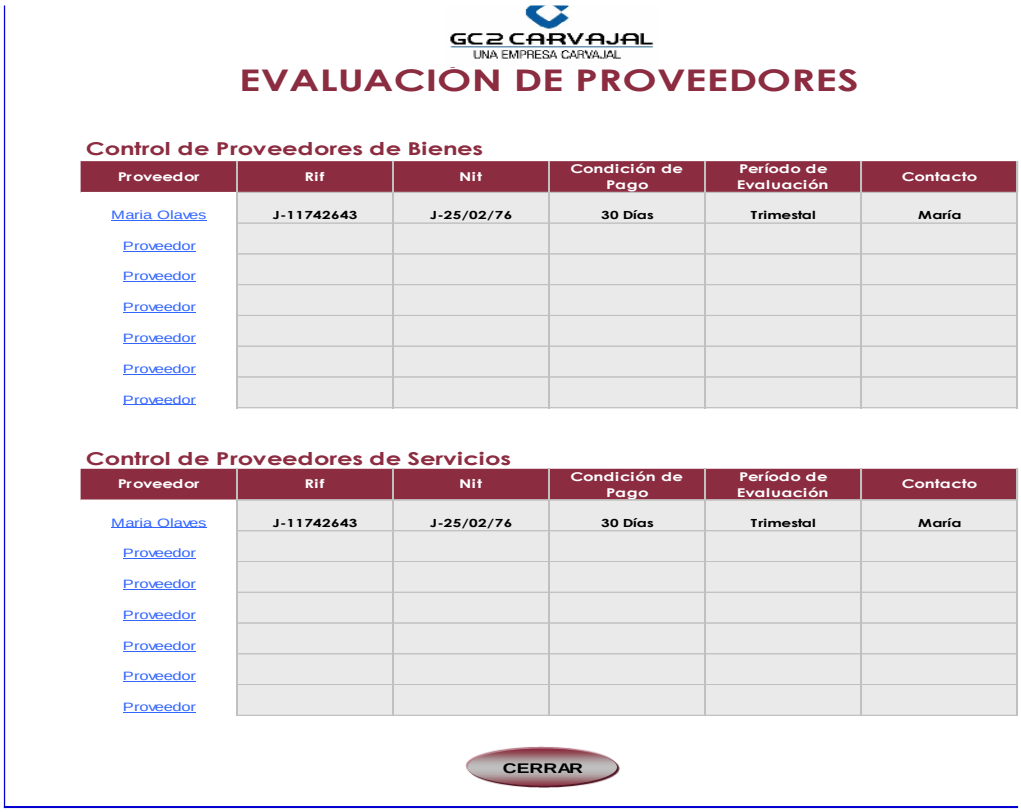
ÁREA ó PROCESO	CÓDIGO ASIGNADO
GESTIÓN DE CALIDAD	GC
PLANEACIÓN ESTRATÉGIA	PE
GESTIÓN DE RECURSOS	GR
SERVICIOS DE GESTIÓN HUMANA Y NÓMINA	GH
TESORERÍA	TE
CONTABILIDAD Y PLANEACIÓN	CP
COMERCIO EXTERIOR Y CTRL. DE CAMBIO	CE
SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA	SI
COMPRAS	CO
SERVICIOS GENERALES	SG

Figura N°18. Códigos por tipo de documento y por área. Fuente OyM GC2. 2016

Igualmente se desarrolló el Diagrama de Flujo para el proceso de Control de documentos en la organización, que busca cumplir con el numeral 7.5 Información documentada de la ISO 9001:2015 y que es un punto neurálgico en un sistema de Planificación de la Calidad. **En el Anexo N°2** "Control de documentos PCGC001" se podrá observar todo el procedimiento y el mismo permitirá al lector tener una idea de cómo se estructuraron todos los documentos de la organización.

El resto de los procedimientos desarrollados para implementar el sistema de planificación de la calidad en GC2, fueron los ya establecidos en la **Figura N°9** Lista de procesos críticos, que fueron procesos destacados por los dueños de proceso como claves en el logro de los objetivos estratégicos por área y en consecuencia de la organización.

Otro de los documentos que se desarrollaron ampliamente en el marco del diseño de éste sistema de planificación de la calidad, son los relacionados a la Gestión de Compras (tal y como se comentó en el Objetivo Estratégico N°2). La ISO 9001:2015 hace un énfasis importante en la medición del desempeño de los proveedores y deja claro la importancia de aplicar los criterios objetivos para evaluación, selección y re-evaluación de los proveedores externos. En esta tónica, se diseñó un formato de "Evaluación de proveedores" que se propuso fuese cargado en el sistema de compras de GC2 y el mismo deja registro de todos las características que deben ser evaluadas, para sacar una puntuación final, la cual es establecida con una ponderación asignada a cada sub-criterio según la importancia que el dueño de proceso estableció. En las **Figuras N°19 y N°20** Control de evaluación de proveedores, se puede ver el formato que se diseñó y todo lo relacionado.



GC2 CARVAJAL
UNA EMPRESA CARVAJAL

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Control de Proveedores de Bienes

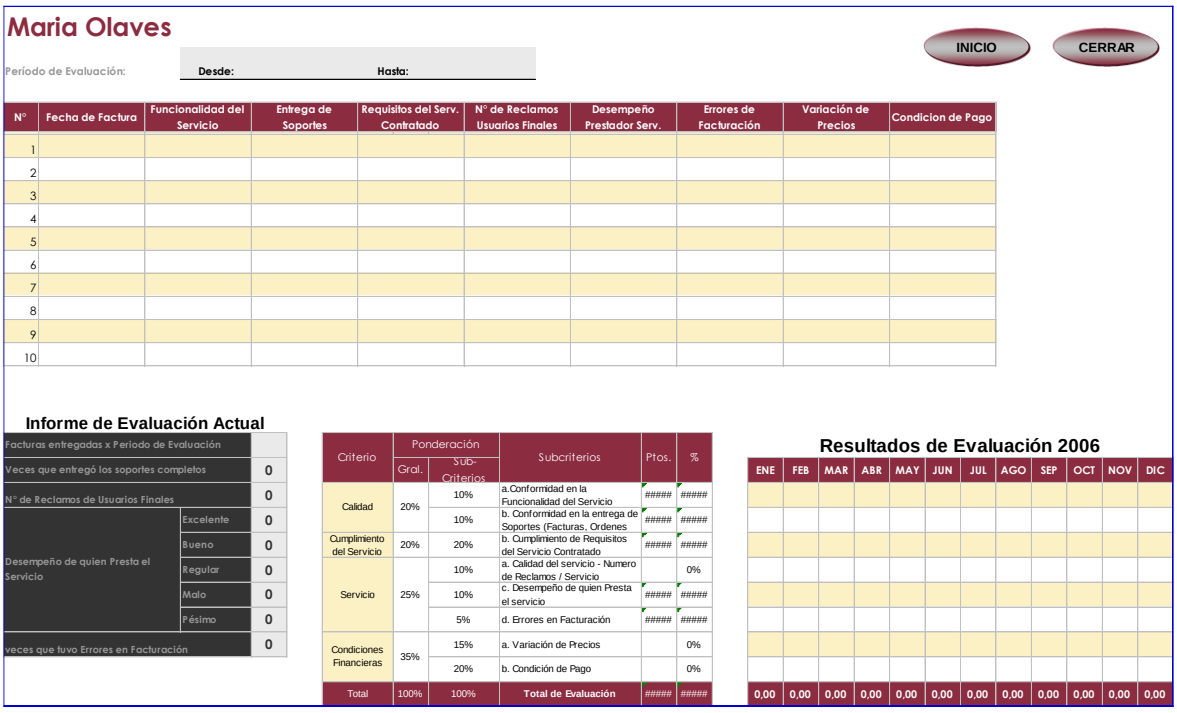
Proveedor	Rif	Nit	Condición de Pago	Período de Evaluación	Contacto
Maria Olaves	J-11742643	J-25/02/76	30 Días	Trimestal	María
Proveedor					
Proveedor					
Proveedor					
Proveedor					
Proveedor					
Proveedor					

Control de Proveedores de Servicios

Proveedor	Rif	Nit	Condición de Pago	Período de Evaluación	Contacto
Maria Olaves	J-11742643	J-25/02/76	30 Días	Trimestal	María
Proveedor					
Proveedor					
Proveedor					
Proveedor					
Proveedor					
Proveedor					

CERRAR

Figura N°19 Control de Evaluación de proveedores. Fuente: OyM. 2016



Maria Olaves

INICIO CERRAR

Período de Evaluación: Desde: Hasta:

N°	Fecha de Factura	Funcionalidad del Servicio	Entrega de Soportes	Requisitos del Serv. Contratado	N° de Reclamos Usuarios Finales	Desempeño Prestador Serv.	Errores de Facturación	Variación de Precios	Condicion de Pago
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Informe de Evaluación Actual

Facturas entregadas x Período de Evaluación		
Veces que entregó los soportes completos		0
N° de Reclamos de Usuarios Finales		0
Desempeño de quien Presta el Servicio	Excelente	0
	Bueno	0
	Regular	0
	Malo	0
	Pésimo	0
veces que tuvo Errores en Facturación		0

Criterio	Ponderación Gral.	Ponderación Sub-Criterios	Subcriterios	Ptos.	%
Calidad	20%	10%	a.Conformidad en la Funcionalidad del Servicio	#####	#####
		10%	b. Conformidad en la entrega de Soportes (Facturas, Ordenes	#####	#####
Cumplimiento del Servicio	20%	20%	b. Cumplimiento de Requisitos del Servicio Contratado	#####	#####
Servicio	25%	10%	a. Calidad del servicio - Numero de Reclamos / Servicio		0%
		10%	c. Desempeño de quien Presta el servicio	#####	#####
		5%	d. Errores en Facturación	#####	#####
Condiciones Financieras	35%	15%	a. Variación de Precios		0%
		20%	b. Condición de Pago		0%
Total	100%	100%	Total de Evaluación	#####	#####

Resultados de Evaluación 2006

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura N° 20. Matriz de evaluación de proveedores. Fuente: OyM GC2. 2016

Objetivo específico N°4:

Identificar los riesgos y oportunidades de los procesos según lo establecido en la norma ISO 9001:2015

Para la debida identificación de los riesgos y oportunidades, orientado a un enfoque preventivo que nos permitiera reconocer los riesgos dentro de la organización y llevar a cabo las actuaciones necesarias para evitar que se produzcan se utilizó el Estudio de Lealtad de los clientes de GC2, encuesta llevada a cabo por Gallup Internacional y Carvajal como casa matriz. Se analizó cada uno de los factores evaluados en dicho estudio y se procedió a realizar una Matriz de Prioridades la cual se puede detallar a continuación:

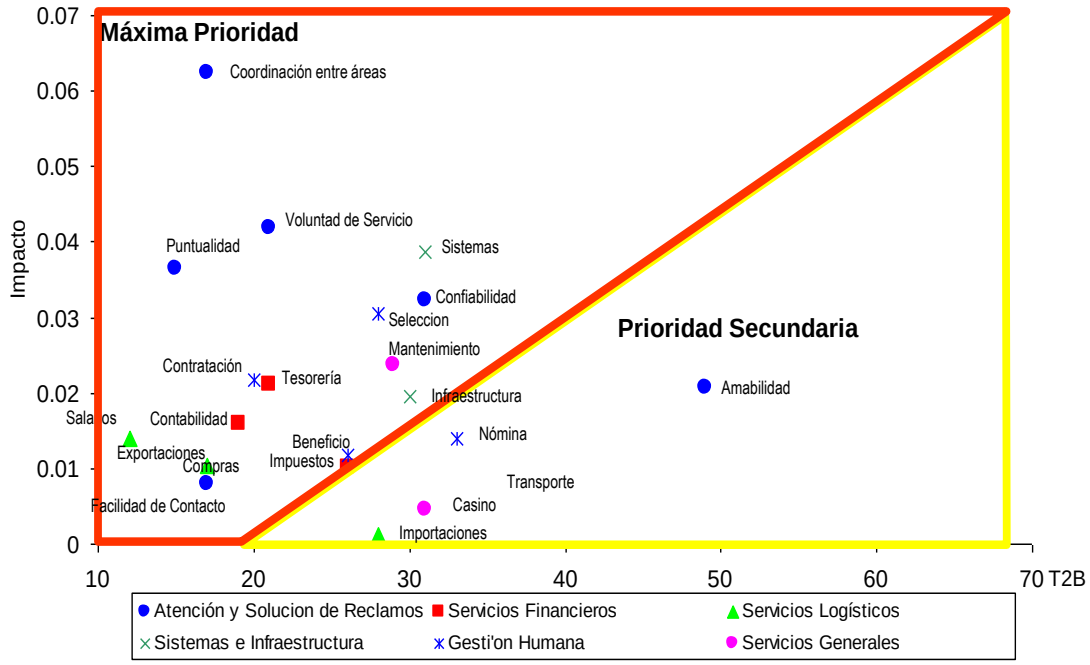


Figura N°21 Matriz de prioridades resultado encuesta de lealtad. Fuente: Propia. 2017

La matriz anterior permitió establecer prioridades de acción para ejecutar acciones preventivas y correctivas enfocadas a minimizar los riesgos de:

1. Pérdida de lealtad del cliente
2. No conformidades en los procesos que desencadenaran trabas en la operación en general (Ver anexo N°3 No conformidades por área)
3. Incumplimiento de normas y procedimientos establecidos
4. Afectación del clima laboral

La prioridades de acción se establecen en la siguiente tabla:

Máxima Oportunidad Mejora	Oportunidad Secundaria
Atención y solución de reclamos ❖ Grado de coordinación entre las distintas áreas de GC2 para atender requerimientos ❖ Voluntad del servicio y el interés que demuestran los funcionario ❖ Puntualidad de los funcionarios de GC2 para cumplir con la fecha de entrega ❖ Confiabilidad en los servicios entregados ❖ *Facilidad de contactarse con los funcionarios de GC2 encargados* **Servicios Generales** ❖ Mantenimiento **Sistemas e infraestructura** ❖ Sistemas (Software y aplicativos) ❖ *Infraestructura (equipos y comunicaciones)* **Gestión Humana** ❖ Selección (búsqueda de personal oportuna y evaluación adecuada del perfil) ❖ Salarios (se refiere a la valoración de cargos) ❖ Contratación (se refiere a las labores administrativas para vincular al personal) ❖ *Beneficio (labor operativa del pago de beneficios legales y extralegales)* **Servicios Logísticos** ❖ *Compras* ❖ *Exportaciones* **Servicios Financieros** ❖ *Tesorería* ❖ *Contabilidad* ❖ *Impuestos*	**Atención y solución de reclamos** ❖ Amabilidad y la cortesía con GC2 atiende sus reclamos sobre los productos y servicios entregados **Servicios Generales** ❖ Transporte de personal **Gestión Humana** ❖ Nómina (labor operativa del pago de la nómina)

Figura N°22. Oportunidades de Mejora. Fuente: Propia. 2017

Al analizar la matriz de prioridades y tener establecidas las oportunidades de mejora básicas cada uno de los dueños de proceso procedió a desarrollar las acciones correctivas y preventivas, que en conjunto con sus colaboradores definió. Otra de las acciones tomadas fue el establecimiento de un Comité de Calidad el cual se reunía con una frecuencia quincenal y establecía metas a corto y mediano plazo.

Objetivo específico N°5:

Establecer un proceso que permita validar el sistema diseñado y su eficacia (auditorias, seguimiento, modificación de documentos)

Con el fin de tener un medio para poder corregir las deficiencias o desviaciones del Sistema propuesto, se estableció un Sistema de Auditorías Internas para verificar el cumplimiento de los procedimientos críticos levantados e implementados.

Para llevar a cabo lo anterior, se desarrolló un documento para la programación e implantación de estas auditorías que verifican si las actividades de calidad y los resultados relacionados cumplen con las metas propuestas y determinan la efectividad del Sistema.

Cada área es responsable de corregir las no-conformidades u observaciones encontradas durante las auditorias.

Las personas encargadas de auditar no podrán ser las encargadas del área o tener un vínculo directo en el elemento que audite.

El procedimiento establecido se puede observar en el **Anexo n°3** Auditorías Internas de la Calidad PCGC003, del presente documento.

CAPITULO V.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. El sistema de planificación de la calidad diseñado para GC2 que se basó en la Norma ISO 9001:2015 se propuso para:

   - Estandarizar los procesos llevados a cabo en la unidad de servicios logísticos y financieros de la Organización Carvajal en Venezuela
   - En la búsqueda de la eficiencia operativa se quería prestar servicios de excelencia a los clientes y evaluar los procesos existentes, ya que se habían detectado inconvenientes en el flujo de información y en la organización de la misma.

2. Para dar respuesta a la interrogante planteada se desarrolló todo un sistema conformado por Mapa de Procesos Generales y Específicos, Caracterizaciones de procesos, Desarrollo e Implementación de Procedimientos y Formatos y Análisis de procesos críticos para dirigir esfuerzos que la correcta ejecución de los procesos, identificando los requisitos y expectativas de las partes interesadas y todos los riesgos y oportunidades inherentes.

3. El sistema de planificación de la calidad propuesto y que ha estado desarrollándose en la organización por algún tiempo permite en un lapso que debe definir la Gerencia la certificación bajo la norma ISO 9001:2015 debido a que todo el desarrollo del mismo se llevó a cabo siguiendo los parámetros establecidos en dicha normativa

4. El enfoque basado en procesos posibilita la realización, en cualquier actividad productiva, de servicios o comercial, de un análisis para el perfeccionamiento de estas actividades y el mejoramiento de la competitividad.

5.La división por funciones crea fronteras en los departamentos o áreas de trabajo lo cual inclina al cumplimiento de los objetivos particulares del área y limita una visión más amplia e importante que constituye el cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización.

6.La planificación nos permite, junto a la fijación de objetivos, analizar el pasado y lo que ocurre en la actualidad y tratar de optimizar los recursos para conseguir los resultados deseados.

7.Las organizaciones que implementan la norma ISO 9001:2015, son capaces de hacer **mejoras medibles a sus sistemas de gestión y procesos** para finalmente entregar buenos productos y servicios y aumentar la confianza de los clientes en los productos/servicios que reciben de los proveedores, lo que, a su vez, **implica muchos beneficios comerciales.**

Recomendaciones

1. La implementación de un sistema de planificación de la calidad es un proyecto a largo plazo en el cual se deben involucrar todas las partes interesadas y debe existir total convencimiento de los paradigmas y antiguas creencias que es necesario eliminar

2.Para poder realizar una planificación es necesario que siempre estén identificados **todos los procesos de la organización**, ya sean internos o externos, además de las interacciones que existen entre ellos.

3. El Control de los documentos y la generación y control de registros son procesos inherentes a la planificación de la calidad que deben ser desarrollados, actualizados y divulgados a toda la organización para mantener la comunicación y el control de los soportes de la ejecución de los procesos adecuadamente.

4. Ver la organización como un todo y trabajar en el enfoque de procesos debe ser una máxima en la organización ya que de esta forma se conocen las interacciones entre los diferentes procesos y se orientan esfuerzos en mejorar continua y globalmente buscando la satisfacción de las partes interesadas

5. La correcta gestión del riesgo, hace que sus efectos se vean mitigados y sus consecuencias no sean tan adversas como lo serían si el riesgo no se gestionase. Es necesario desarrollar como un proyecto aparte el manejo de los riesgos en la organización e involucrar a los distintos dueños de procesos para que realicen los análisis respectivos con sus equipos de trabajo y logren un buen desempeño de la organización en cuanto a la gestión de riesgos lo cual a corto plazo será un reclamo importante para atraer a nuevos inversionistas y, por tanto para aumentar capital.

6. Todas las áreas mediante el seguimiento de las matrices deben definir acciones de mejoramiento. El plan estratégico que se revisa anualmente debe considerar los resultados obtenidos en las auditorías y con base en el análisis del entorno y las pautas empresariales, debe definir los objetivos que consistentemente son para mejorar resultados históricos.

7. El Sistema de planificación de la Calidad debe implementar procedimientos para tomar Acciones correctivas y preventivas frente a situaciones de no-conformidad y de mejoramiento de procesos y productos mediante un seguimiento establecido en los diferentes grupos de mejoramiento, el comité de calidad y las diferentes interacciones que genera la planeación estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. (5ta edición). Caracas. Editorial Episteme.
- Senlle, A. y Slocum, J. (2001). **ISO 9000-2000. Calidad y Excelencia**. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Hellriegel, Don (2004). **Comportamiento Organizacional**. (10ma edición).
- Fernández, C. (2002). **Criterios Metodológicos de la Investigación. Metodología de la Investigación**. Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela
- Fernández, C. (2002). **Criterios de Metodológicos de la Investigación. Metodología de la Investigación**. Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela

Referencias electrónicas

- Norma Internacional ISO 9001:2015. E ISO 10005:2005 Traducción certificada. Documento en línea. Disponible en: www.iso.org
- Rubio Domínguez, P.: (2006) **Introducción a la gestión Empresarial, Edición electrónica**. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006/prd/
- Loreto Marchant R. (ed.): (2007) **Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional**. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/223/
- Gonzalez, Hugo. (Junio 2005) **ISO 9001:2015. Enfoque en procesos** . (Artículo en Linea) Recuperado de: https://calidadgestion.wordpress.com/2015/06/30/iso-9001-2015-enfoque-basado-en-procesos/

- Montes Luna, Marife. (2015) **Cuáles son los documentos mínimos según ISO 9001:2015**. (Artículo en línea). Recuperado de: https://clubresponsablesdecalidad.com/cuales-son-los-documentos-minimos-segun-iso-90012015/

- Planificación, Blogs 9001 (Mayo, 2015) **ISO9001: 2015. Planificación en la calidad** (Artículo en línea). Recuperado de: http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/05/iso-90012015-planificacion-calidad/

- Cavagnaro, Juliana. (Mayo, 2016). **Identificación de las partes interesadas y Satisfacción de sus necesidades**. (Artículo en línea). Recuperado de: http://www.idits.org.ar/files/files/CURSO_STAKEHOLDERS_IDITS_FEM_IRAM.pdf

- Gómez, Adriana. (Enero, 2018). **Planificación de la calidad según ISO 9001:2015.** (Artículo en línea). Recuperado de: http://asesordecalidad.blogspot.com/2016/03/planificacion-de-la-calidad-segun-iso.html#.Wlxy_bziZdg

Referencias de Trabajos de Grado

- Gutierrez, Norman. (Feb, 2005) **Propuesta de un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias técnicas del talento humano de las empresas del sector de telecomunicaciones.**
- Herrera, Miriam. (Mayo, 2008) **Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa.**
- Aguilar, Aureliano (Feb, 2010) **Propuesta para implementar un SGC en la empresa "Filtración Industrial Especializada S.A de C.V" de Xalapa**, Veracruz

ANEXOS

En el Anexo N°1

Ejemplo de un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS)

ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO

Contenido – Gestión Humana

1.LISTADO DE SERVICIOS

2.CORTE DE PROCESOS

3.PARTICULARIDADES

4.INDICADORES DE DESEMPEÑO

5.INDICADORES DE VOLUMEN

6.PRECIO DE LOS SERVICIOS

7.OTROS ASPECTOS

Servicios de Gestión Humana

1. Listado de servicios

El objetivo de esta sección es enumerar y describir los servicios a ser prestados por Gestión Humana de GC2 a Empresas del Grupo Carvajal en VENEZUELA

Servicio	Sub-servicio	Detalle
Selección y Contratación	1. Selección externa e Interna	***ACTIVIDADES*** • Recibir requerimiento para cobertura de vacante • Asistir en la definición del perfil • Realizar búsquedas (externas e internas) • Preseleccionar hojas de vida • Realizar evaluación técnica (pruebas, entrevistas, etc.) y referenciación • *Seleccionar candidatos más opcionados según perfil* • Realizar proceso de inducción corporativa ***ALCANCE*** • Las búsquedas que se hagan a través de Headhunters / terceros serán coordinadas por GC2 , pero los honorarios de dichos terceros no están incluidos en el precio de este servicio. • Los gastos de traslados (tiquetes, hospedaje, etc) de candidatos a ser evaluados por el Cliente, no están incluidos en el precio de este servicio.

	2. Contratación y Recontratación	***ACTIVIDADES*** • Solicitar documentos de ingreso / reingreso, de acuerdo a lista de requerimientos del país. • Elaborar contratos. • Realizar afiliaciones a seguridad social. • Ingresar la persona contratada al sistema de nómina
	3. Reingresos	***ACTIVIDADES*** • Recibir requerimiento de reingreso • Revisar documentación en fólder • Verificar trayectoria posterior al retiro de la empresa y referenciación
	4. Traslados (incluye traslados internos, entre empresas y al exterior)	***ACTIVIDADES*** • Recibir condiciones del traslado • Diligenciar formatos legales, internos y contratos correspondientes • Registrar información actualizada del colaborador en el sistema de nómina ***ALCANCE*** El pago de tramites de visas de trabajo y pasaportes corren a cargo del negocio

Corte de procesos

El objetivo de esta sección es describir las responsabilidades de Gestión Humana de GC2 y de Empresas del Grupo Carvajal en VENEZUELA para la adecuada prestación de los servicios.

Servicio: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Sub-Servicio: 1. Selección Externa e Interna

CLIENTE	GC2
• Enviar a GC2 la planeación anual de ingresos (Sí la hubiese) • Enviar la requisición de personal totalmente diligenciada y con las debidas aprobaciones • Definir y validar el perfil del cargo • Proponer y enviar candidatos para su inclusión en el proceso • Coordinar entrevistas de candidatos finalistas • Evaluar (entrevista) por parte del negocio a los candidatos más opcionados remitidos por GC2 y enviar informe de entrevista • Seleccionar candidato. • Negociar con el candidato las condiciones de contratación e ingreso. • Confirmar el candidato elegido a GC2 , para su contratación	• Enviar al negocio análisis de información salarial (en los casos que se requiera) • Recibir la requisición de personal • Asistir al Cliente en la definición del perfil • Definir e implementar estrategias de reclutamiento • Preseleccionar hojas de vida de acuerdo a perfil definido y recibir Hojas de vida remitidas por el negocio • Realizar proceso técnico (pruebas de aptitudes y técnicas, entrevista y demás técnicas de selección según perfil) • Verificar referencias laborales y/o académicas • Realizar informe de selección de candidatos finalistas • Enviar candidatos más opcionados al Cliente • En los casos que sea seleccionado un candidato interno, gestionar aprobaciones de traslados de candidatos internos, con Directores de Personal y/o Jefes de otros negocios / áreas. • Realizar proceso de inducción corporativa

Sub-Servicio: 2. Contratación y Recontratación	
CLIENTE	**GC2**
• Enviar requisición con condiciones para recontratación. • Enviar documentos de contratación a GC2 una vez estén firmados por el colaborador y/o negocio para proceder a su archivo	• Realizar las actualizaciones pertinentes a la hoja de vida. • Entregar lista de documentos de ingreso • Recibir documentos de ingreso del colaborador • Realizar afiliación a seguridad social • Elaborar contrato de trabajo • Coordinar las firmas de los documentos de contratación • Ingresar el candidato contratado al sistema de nómina

2. PARTICULARIDADES

Servicio: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Servicio	Sub-servicio	Detalle
Selección y Contratación	2. Contratación y Recontratación	***ACTIVIDADES*** • Efectuar exámenes médicos y de laboratorio • Elaborar adendos y carnets ***ALCANCE*** • *El costo de los exámenes pre - ocupacionales (ingreso) y de los carnets, no está incluido en el precio de este servicio.*
	6. Administración de empresas de servicios temporales	***ACTIVIDADES*** • Seleccionar y contratar agencias • Evaluar candidatos seleccionados (según particularidades –tipos cargos y/o requerimientos particulares del negocio) • Solicitar estadísticas de ingresos y costos a las Empresas de Servicios Temporales

Sub-Servicio: 2. Contratación y Recontratación	
CLIENTE	**GC2**
• Firmar los documentos de contratación (En lo casos que se requiera).	• Entregar ordenes de exámenes médicos • Elaborar adendos y carnets

3. Indicadores de desempeño

El objetivo de esta sección es describir para cada servicio los indicadores de desempeño y sus valores objetivo para la medición de los niveles de servicio.

Indicador	Fórmula de cálculo	Valor Objetivo
Selección y Contratación		
Tiempo promedio para selección (interna y externa) – Alta Gerencia – Profesionales – Ventas y Promoción – Administrativos – Impulso y Mercadeo – Planta – Masivas (Mayor de 20 personas)	Sumatoria de los días hábiles transcurridos desde la recepción del requerimiento hasta la presentación de los candidatos más opcionados con su respectivo informe de selección	15 a 20 días 15 días 15 días 13 días 8 días 8 días 20 días
Tiempo promedio de contratación	Sumatoria de los días hábiles desde la selección de candidatos a contratar por parte del Cliente, hasta su fecha de ingreso	6 días (sin polígrafo) 9 días (con polígrafo)

Indicador	Fórmula de cálculo	Valor Objetivo
Administración de personal y beneficios		
Tiempo promedio para entrega de certificados	Sumatoria de los días hábiles transcurridos desde la recepción del requerimiento hasta el envío del certificado correspondiente para su firma	3 días

Indicador	Fórmula de cálculo	Valor Objetivo
Salarios		
Cumplimiento de realización de valoraciones, descripciones de cargos, estudios e informes salariales	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo acordado con el Cliente	90%

Indicador	Fórmula de cálculo	Valor Objetivo
Administración de Nómina		
Tiempo de liquidación de nómina ***Nota:*** *Las novedades que GC2 reciba después de las fechas de cierre serán cuantificadas para evaluar el costo de procesar dichos pagos*	Sumatoria de los días hábiles desde el cierre de la recepción de novedades de acuerdo con el calendario previsto, hasta la transferencia de los sueldos en las cuentas de los colaboradores	5 días

4. Precio de los servicios

El precio del servicio se muestra a continuación

Servicio	Precio Total (Miles de Bolívares)
Gestión Humana	***XXXXX***

El precio de los servicios aquí descritos incluye: el mantenimiento, soporte y hosting de las aplicaciones que apoyan los procesos relacionados con estos servicios.

En el evento en que ocurran variaciones significativas en el volumen de trabajo estimado, se evaluará oportuna y conjuntamente entre GC2 y el Cliente el impacto económico que se derive de las mismas

A continuación se describen los eventos o actividades que no están incluidas en el precio de los servicios mencionados en la tabla anterior:

1. Las búsquedas que se hagan a través de Headhunters
2. Los traslados (tiquetes, hospedaje, etc.) de candidatos a ser evaluados por el Cliente
3. Los exámenes de ingreso, retiro y los carnets
4. *Los estudios / encuestas salariales específicas por industria*
5. Los reconocimientos para quinquenios (dijes, placas, etc.)
6. Los servicios que se soliciten con urgencia, es decir, fuera de los valores objetivos acordados, serán analizados en cuanto a su forma de prestación y precio
7. Recursos de personal adicional que se requieran para una actividad específica (preselección de hojas de vida, etc.)
8. Todos aquellos eventos o actividades que se nombran específicamente a lo largo del documento

5. Otros aspectos

Interlocutores GC2

Servicio	Interlocutor
Gestión Humana	Gerente GC2

Interlocutores Merpro

Servicio	Interlocutor
Gestión Humana	Gerente Negocio

Anexo N°2

“Control de documentos PCGC001”

Anexo N°3

“AUDITORIAS INTERNAS DE LA CALIDAD PRGC003