

DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA CALIDAD DE LA EMPRESA AJUSTEV S.A.S UBICADA EN EL BARRIO
COLOMBIA, MEDELLÍN-ANTIOQUIA

Trabajo de grado para optar por el título de administradora de empresas

Autores:

Marcela Ochoa Ortega

Paola Andrea Galindo Hoyos

Asesor: John Fredy Escobar Gómez

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SECCIONAL BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Medellín, 2011

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	IV
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	- 1 -
1.1 OBJETIVOS	- 1 -
1.1.1 General	- 1 -
1.1.2 Específicos	- 1 -
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	- 2 -
1.3 JUSTIFICACIÓN	- 3 -
1.4 DELIMITACIÓN	- 3 -
1.4.2 Temporal	- 4 -
1.4.3 Alcance.....	- 4 -
1.5 METODOLOGÍA.....	- 4 -
2. MARCO REFERENCIAL	- 6 -
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	- 6 -
2.2 MARCO CONCEPTUAL	- 9 -
2.3 MARCO TEÓRICO	- 11 -
2.3.1 Planeación y Gestión Estratégica	- 11 -
2.3.2 Calidad, Productividad y Competitividad	- 13 -
2.3.3 Juran y el Liderazgo para la Calidad	- 18 -
2.3.4 Manual de Recursos Humanos	- 19 -
2.3.5 Kaizen.....	- 20 -
2.4 MARCO LEGAL.....	- 21 -
2.4.2 NTC ISO 9001 2008-11-14 Norma Técnica Colombiana	- 21 -
3. CAPITULO I.....	- 24 -
ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE AJUSTEV SAS	- 24 -
3.1 GRADO DE SATISFACCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EMPLEADOS CON ANTIGÜEDAD DE MENOS DE UN AÑO	- 25 -

3.2 GRADO DE SATISFACCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EMPLEADOS CON ANTIGÜEDAD DE UNO A DOS AÑOS	- 26 -
3.3 GRADO DE SATISFACCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EMPLEADOS CON ANTIGÜEDAD DE TRES A CINCO AÑOS	- 27 -
3.4 GRADO DE SATISFACCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EMPLEADOS CON ANTIGÜEDAD DE SEIS A DIEZ AÑOS	- 28 -
3.5 GRADO DE SATISFACCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EMPLEADOS CCON ANTIGÜEDAD DE MÁS DE DIEZ AÑOS.....	- 29 -
3.6 RECOMENDACIONES DADAS POR LOS EMPLEADOS DE AJUSTEV .	- 30 -
3.7 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE AJUSTEV	- 31 -
4. CAPITULO II.....	- 33 -
PRINCIPALES DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DEL SISTEMA DE CALIDAD DE AJUSTEV	- 33 -
4.1 MATRIZ DE IMPACTO, DOFA PONDERADA	- 34 -
4.2 MATRIZ DOFA	- 35 -
4.3 ANÁLISIS DOFA	- 36 -
5. CAPITULO III	- 40 -
PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO	- 40 -
6. RECOMENDACIONES	- 42 -
7. CONCLUSIONES.....	- 43 -
8. REFERENCIA	- 46 -
9. ANEXOS	- 48 -
9.1 ANEXO 1	- 48 -
9.2 ANEXO 2	- 53 -

INTRODUCCION

Actualmente para las empresas la implementación de un sistema de gestión de calidad, se ha convertido en un factor primordial para el logro de sus metas, como una herramienta que ayuda a controlar los parámetros críticos de los procesos que tienen fallas en la calidad y desempeño del producto ó servicio. A la vez le brinda a los colaboradores, criterios claros para verificar la calidad de su trabajo y de esta forma poder ofrecer beneficios y resultados significativos para la organización.

Uno de estos beneficios tangibles es la satisfacción del cliente respecto al servicio; dentro de las diversas razones para lograrla satisfacción, la cual es obtenida al implementar un sistema de gestión de calidad, se pueden mencionar las siguientes:

- La mejora del desempeño, coordinación y productividad.
- Mayor y mejor orientación hacia los objetivos de la empresa y hacia las expectativas de los clientes.
- Logro y mantenimiento de la calidad del servicio a fin de satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los clientes.
- La confianza de la dirección en el logro y mantenimiento de la calidad deseada.
- La evidencia de la capacidad que tiene la organización, para prestar un servicio acorde a las expectativas de los clientes actuales y potenciales.
- El logro de la certificación del sistema de calidad y su constancia en el tiempo.

Además, existen empresas privadas o inclusive las públicas que buscan obtener confianza a través de proveedores que cuentan con un sistema de gestión de calidad certificado, lo cual coadyuva a la percepción de calidad por parte del cliente.

En términos generales, en un ambiente de calidad, todas las actividades de la organización se dirigen hacia la satisfacción de los requisitos del cliente, desde alimentar sus ingresos, su crecimiento y su prosperidad. Los clientes definen la calidad de los productos y de los servicios que reciben, y las organizaciones trabajan para resolver o exceder esas expectativas. Es así como se llega a definir el por qué los clientes se benefician de la calidad y son la razón de ser de toda organización.

Para lograr la calidad en los procesos y por ende la satisfacción de los clientes, se hace necesario verificar y tomar acciones frente al desarrollo del sistema de gestión de calidad, por lo tanto, teniendo en cuenta que Ajustev S.A.S actualmente tiene implementado el sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2008, en busca de optimizar la calidad de sus procesos y servicios, este trabajo es realizado con el propósito de diagnosticar la implementación, a través de la metodología DOFA y el análisis del clima organizacional por medio de encuestas, orientadas a identificar aspectos relevantes dentro de la compañía que permitan , diseñar un plan de mejoramiento y su correcta aplicación, en busca de la calidad total.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 General

Diagnosticar la implementación del sistema de gestión de la calidad de la empresa Ajustev S.A.S. ubicada en el barrio Colombia, Medellín-Antioquia, dirigido a las cuatro sedes de la ciudad de Medellín.

1.1.2 Específicos

- Analizar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa Ajustev S.A.S.
- Identificar las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del sistema de calidad de la empresa Ajustev S.A.S.
- Diseñar un plan de mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad de la empresa Ajustev S.A.S.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ajustev es una compañía que presta el servicio de asesorías jurídicas y técnicas sobre sistemas de identificación de vehículos, inspección tecno mecánica y análisis documental desde el año 1999. Su servicio está dirigido hacia las compañías de seguros y particulares, entre sus clientes se encuentran empresas como: Liberty Seguros, Seguros Bolívar, Suramericana de seguros, consignatarias y financieras.

La empresa cuenta con sucursales en las ciudades de Bogotá, Cali, Pereira, Barranquilla y su sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín, a la cual en el 2007 le fue otorgada la certificación del ICONTEC en la norma ISO 9001:2002,

Pero a pesar de conservarla durante cuatro años, se debe evaluar que tanto se han mejorado los procesos desde que le fue concedida la certificación, lo que conllevan a realizar la siguiente pregunta:

¿Existen falencias en la implementación del sistema de gestión de la calidad en la empresa Ajustev?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Desde el año 2007 la sucursal en Medellín de Ajustev S.A.S. está certificada por la norma ISO 9001:2008, sin embargo, un sistema de calidad siempre debe evolucionar conforme van cambiando los procesos que realiza la empresa para que se promueva un mejoramiento continuo y fomentar una cultura organizacional que permita en sus miembros apuntar al cumplimiento de los mismos objetivos.

Es por esto que se hace necesario realizar un diagnóstico al sistema de gestión de la calidad que permita identificar las falencias por las cuales no se ha logrado implantar esta metodología de mejoramiento y con su análisis proponer un plan de mejoramiento continuo que permita que en la empresa la calidad sea consecuencia de la participación de todo el personal y pueda llegar a ser un proceso natural de toda la compañía.

1.4 DELIMITACIÓN

1.4.1 Espacial

La empresa se encuentra ubicada en la Cl. 31 N° 43ª – 72 de la ciudad de Medellín (Antioquia). Tel. 3817777.

1.4.2 Temporal

La propuesta comenzó el 20 de Agosto y está diseñada para el terminar el 16 de Noviembre de 2011, día en el que finaliza el ejercicio académico.

1.4.3 Alcance

Resultado del diagnóstico de la implementación del sistema de gestión de la calidad de la empresa Ajustev S.A.S y de ser necesario el diseño del plan de mejoramiento, para garantizar el mejoramiento continuo a la empresa Ajustev S.A.S.

1.5 METODOLOGÍA

Se realiza una investigación descriptiva – propositiva, dado que esta gira alrededor de la elaboración de una propuesta de un plan de mejoramiento de la gestión de la calidad en la empresa Ajustev SAS.

Para la presentación y análisis de los resultados se utilizará el enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que su realización se hará a partir de encuestas para el clima organizacional, entrevistas a los líderes y observación de los procesos que se realizan.

El proceso de investigación se realizará según la metodología de Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (2010) y se compone de los siguientes pasos:

- Planteamiento del problema:
 - Establecer objetivos y preguntas de investigación iniciales, justificación y viabilidad.
 - Definir tentativamente el papel que desempeñara la literatura.
 - Elegir el ambiente o contexto donde se comenzará a estudiar el problema de investigación.

- Elección de las unidades de análisis:
 - Definir las unidades de análisis.
 - Elegir la muestra inicial.
 - Revisar permanentemente las unidades de análisis y muestra iniciales

- Recolección y análisis de los datos:
 - Recolectar los datos cualitativos pertinentes.
 - Analizar los datos cualitativos.

- Generar conceptos, categorías, temas, hipótesis y teoría fundamentada en los datos.

- Elaboración del reporte de resultados:
 - Selección del tipo de reporte a presentar: contexto académico.
 - Elaboración del reporte y del material adicional correspondiente.
 - Presentación del reporte.

(Collado, Hernández, & Baptista. 2010, p 348)

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

Ajustev inició desde el año de 1975 cuando su fundador por conocimientos adquiridos como técnico automotor, encuentra vacíos en la inspección técnica vehicular de ese entonces. Tal inquietud lo impulsó a profundizar sobre la manera como investigar y revisar los rodantes, articulando una forma única de inspección, que brinda no solo una información oportuna y totalmente efectiva sino a su vez confiable y honesta.

El primer sector en solicitar este servicio fue el asegurador, y debido a sus excelentes resultados e innovadores procesos, exigen se conforme una organización que sea reconocida por el estado y se rijan por sus leyes; es así como toma el nombre de AJUSTEV Ltda. en el año de 1999, que hoy por hoy ubica a esta compañía como la de más experiencia en el sector privado en el dictamen de números de identificación vehicular, además de prestar los servicios de tecno mecánica, marcación y estudio documental.

Entre los diferentes servicios que ofrece la empresa se puede encontrar el estudio técnico, que consiste en establecer de manera cierta si los automotores presentan los sistemas de identificación originales de fábrica o no, de tal manera que se tengan identificados técnicamente los rodantes objeto de tales procedimientos técnicos; para esto se revisa la originalidad de la tarjeta de propiedad, la calidad, topología y profundidad del número de identificación, revisión de placas y mediante el estudio de la documentación de los vehículos importados. También ofrece la inspección tecno mecánica la cual, determina el estado actual del vehículo en todas sus partes y piezas mecánicas tales como: desviación de trayectoria, suspensión, frenos, medición de diagonales, latonería, pintura, luces, revisión de carrocería y chasis.

Como una opción para la seguridad de nuestro vehículo, Ajustev brinda la marcación de seguridad, la cual tiene tres modalidades, la marcación profunda o con motortool, la marcación con remaches y la marcación de arena para los vidrios de los vehículos; Ajustev también realiza auditorias a los salvamentos asegurados, por ahora se encuentran trabajando con los salvamentos de Suramericana de seguros que se venden a terceros, iniciando desde la toma de improntas, fotos, marcación oculta de seguridad, seguimiento en los talleres para confrontar la reparación y verificación final.

En el año 2006 Ajustev comienza a gestionar la obtención de la certificación por parte del ICONTEC en la norma ISO 9001 versión 2000, obteniéndolo en el 2007 para las sedes de la ciudad de Medellín.

A partir de allí, al final de cada año el ICONTEC ha realizado una auditoría al sistema de gestión de la calidad, para determinar que los procesos realizados en Ajustev siguen cumpliendo con la normatividad aplicable y promoviendo la mejora continua del sistema. En cada una de estas revisiones se han levantado acciones correctivas menores que fueron solucionadas dentro de los plazos impartidos por la entidad.

En el año 2009 se logra la re certificación del sistema de calidad en la versión 2008 de la norma ISO, con una no conformidad menor levantada por el ICONTEC, hasta la fecha se ha continuado con la certificación, “pero se hace necesario un mejoramiento de los procesos como evidencia de la madurez del sistema”, según recomendaciones dadas por auditores del Icontec y así, a futuro, ampliar el alcance del sistema de calidad a nivel nacional.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Calidad: existe muy poco acuerdo sobre lo que constituye la calidad. En su sentido más amplio, la calidad es algo que puede mejorarse (Imai, 1996, p. 20).

Diagnóstico estratégico: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (Serna. 1994, p. 31).

Planes de acción: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación (Serna. 1994, p. 32).

CC (Control de Calidad): De acuerdo con la definición de los Japanese Industrial Standards (Z8108 – 1981), el control de calidad es un “sistema de medios para producir económicamente bienes o servicios que satisfagan los requisitos del cliente” (Imai, 1996, p. 20). En la actualidad, el CC se usa como herramienta para construir un sistema de interacción continua entre todos los elementos responsables de la conducción de los negocios de una compañía a fin de lograr una calidad mejorada que satisfaga la demanda del cliente.

Ciclo de Deming: El concepto de una rueda en rotación continua usado por W.E. Deming para enfatizar la necesidad de una constante interacción entre la investigación, diseño, producción y ventas para alcanzar una calidad mejorada que satisfaga a los clientes (Imai, 1996, p. 21).

Índice de Gestión: Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado (Serna. 1994, p. 32).

Diagnóstico Interno: Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o el área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de: Capacidad directiva, capacidad competitiva,

capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica, capacidad de talento humano (Serna. 1994, p. 32).

Diagnóstico Externo: Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de: factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores geográficos y factores competitivos (Serna. 1994, p. 33).

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 Planeación y Gestión Estratégica

Serna (1994) indica los siguientes puntos influyentes para realizar un diagnóstico estratégico: Cultura Organizacional, Análisis Interno, Análisis Externo y Análisis DOFA.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización, es un factor clave de éxito, considerando que los elementos culturales pueden facilitar u obstaculizar la puesta en marcha de las estrategias gerenciales, por lo cual, el diagnóstico estratégico debe iniciarse teniendo en cuenta este factor (Serna, 1994).

De acuerdo a Serna (1994), el siguiente paso, luego de la cultura organizacional, a tener en cuenta, es el análisis interno, que permite evaluar la situación presente de una empresa por medio de un sistema de auditoría organizacional. Una de las herramientas para ejecutarlo es el perfil de capacidad interna de la empresa, éste es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo; éste examina la capacidad directiva competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano, con el fin de establecer las áreas que tienen vacíos y necesitan atención.

El tercer paso para el diagnóstico según Serna (1994), es el análisis externo. Indica que en el desarrollo de una estrategia el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización, por lo cual, es importante hacer una auditoría externa por medio del Perfil de Oportunidades y Amenazas. Metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, al igual que el perfil de capacidad interna califica y da prioridad, en este caso, a la oportunidad y la amenaza en la escala alta - media – baja, pondera el impacto de oportunidad o amenaza en el éxito del negocio e interpreta la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.

Finalmente para el diagnóstico estratégico, según Serna (1994), debe hacerse el análisis DOFA o análisis de vulnerabilidad; éste ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio y permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

2.3.2 Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis

“La transformación sólo puede realizarla el hombre, no el hardware (ordenadores, aparatos, automatización, nueva maquinaria). Una compañía no puede comprar el camino hacia la calidad. El esfuerzo es fundamental. Desgraciadamente, el mayor esfuerzo con la gente dando órdenes por aquí y por allá sin la guía de unos principios, puede ocasionar mucho daño. Piénsese en el caos que surgiría si cada uno lo hiciese lo mejor posible, pero sin saber que tiene que hacer” (Deming, 1982, p. 15).

Explicación de los 14 puntos

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.

Los problemas del futuro exigen, ante todo, la constancia en el propósito y la dedicación para mejorar la competitividad, para mantener viva la compañía y proporcionar puestos de trabajo a sus empleados (Deming, 1982, p. 20).

2. Adoptar la nueva filosofía.

No se puede tolerar más los niveles corrientemente aceptados de errores, defectos, material no adecuado para el trabajo, personas que no saben cuál es su trabajo y que tienen miedo de preguntar, daños por manipulación, métodos anticuados de formación para el trabajo, supervisión inadecuada e ineficaz, dirección no arraigada en la compañía, directores que van de un empleo a otro, autobuses y trenes con retrasos o hasta cancelados porque el conductor no apareció (Deming, 1982, p. 22).

3. Dejar de depender de la inspección en masa.

“La inspección rutinaria al 100 por 100 para mejorar la calidad equivale a planificar los defectos, y a reconocer que el procesos no tiene la capacidad necesaria para cumplir las especificaciones”. (Deming, 1982, p. 23).

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.

No se puede dejar más tiempo la calidad, el servicio y el precio en manos de la competitividad por el precio sólo no con los requisitos actuales de la uniformidad y fiabilidad. El precio no tiene sentido sin una medida de la calidad que se compra. Sin unas medidas adecuadas de la calidad, el negocio se encamina hacia el licitador más bajo, y el resultado inevitable es una baja calidad y un coste elevado (Deming, 1982, p. 26).

5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.

La mejora del proceso incluye una mejor asignación del esfuerzo humano.

Incluye la selección del personal, su destino, su formación para dar a cada uno, incluso a los trabajadores de fabricación, una oportunidad para avanzar en su aprendizaje y para contribuir con su talento. Supone eliminar las barreras para que cada uno esté orgulloso de su trabajo, tanto para los trabajadores de producción como para los directores y los ingenieros. (Deming, 1982, p. 40).

6. Implantar la formación.

La formación debe ser reconstruida totalmente. La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en recepción hasta el cliente. Uno de los problemas centrales consiste en la necesidad de valorar la variación. (Deming, 1982, p. 41).

7. Adoptar e implantar el liderazgo

“La tarea de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real. La necesaria transformación del estilo occidental requiere que los directores sean líderes” (Deming, 1982, p. 42).

8. Desechar el miedo.

“Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro. Seguro significa sin miedo, no tener miedo de expresar las ideas, no tener miedo de hacer preguntas” (Deming, 1982, p. 46).

9. Derribar las barreras entre las áreas de staff.

“El personal de investigación, diseño, compra de materiales, ventas y recepción de materiales debe conocer los problemas surgidos con los diversos materiales y especificaciones de producción y montaje. De otro modo, habrá pérdidas en producción debido a la necesidad de reprocesar, causada por haber intentado utilizar materiales inadecuados”. (Deming, 1982, p. 48).

10. Eliminar los slogans exhortaciones y metas para la mano de obra.

“¿Qué tiene de malo los carteles y las exhortaciones? Que no están dirigidos a las personas adecuadas. Que surgen de la suposición por parte de la dirección de que los operarios de producción podrían, si arrimaran el hombro, lograr los cero defectos, mejorar la calidad, mejorar la productividad, y cualquier otra cosa que fuera conveniente. Los gráficos y los carteles no tienen en cuenta el hecho de que la mayor parte de los problemas vienen del sistema. (Deming, 1982, p. 51).

11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra.

Para dirigir, hay que ser líder. Para ser líder, uno tiene que entender el trabajo del que él y su personal son responsables. ¿Quién es el cliente y cómo se puede servir mejor al cliente? Un director recién llegado, para ser un líder, y para dirigir las formas de mejorar, debe aprender. Él tiene que aprender de su personal lo que está haciendo, y tiene que aprender un montón de cosas nuevas (Deming, 1982, p. 58).

12. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.

La gente puede hacer frente cualquier problema excepto a los problemas de otras personas. Puede trabajar durante muchas horas, enfrentarse a la decadencia del negocio, hacer frente a la pérdida de trabajo, pero no a los problemas del personal. Cuando se ve delante de los problemas personales (incluidos los de dirección), la dirección, se queda paralizada y se refugia en la formación de los Círculos de CC y de grupos para la IE, PE y CVT (Implicación de los Empleados, Participación de los Empleados y Calidad de la Vida de Trabajo). Tal como está previsto, estos grupos desaparecen en unos pocos meses debido a la frustración por encontrarse a sí mismos, como si fuesen los particulares involuntarios de una broma de mal gusto, incapaces de conseguir nada, por la sencilla razón de que ninguna

persona de dirección hará nada respecto a las sugerencias para mejorar.

(Deming, 1982, p. 64-65).

13. Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo.

“Lo que necesita una organización no es sólo gente buena; necesita gente que este mejorando su educación. Las personas necesitan en su carrera, más que el dinero oportunidades cada vez mayores para añadir algo, material o de otro tipo, a la sociedad”

(Deming, 1982, p. 65).

14. Actuar para lograr la transformación.

“Los directores con autoridad lucharan en cada uno de los 13 puntos anteriores, las enfermedades mortales, los obstáculos. Éstos estarán de acuerdo en su significado y en la dirección a seguir. Ellos estarán de acuerdo en sacar adelante la nueva filosofía”

(Deming, 1982, p.65).

2.3.3 Juran y el Liderazgo para la Calidad

Según Juran (1967, p. 19), “la gestión para la calidad se hace por medio del uso de los tres procesos de gestión que son planificación, control y mejora, cambiando los

nombres a planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad, conocidos como la trilogía de Juran”.

La planificación de la calidad hace referencia al desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes, el control de la calidad consta de tres pasos:

1. Evaluar el comportamiento real de la calidad.
2. Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad.
3. Actuar sobre las diferencias.

Y por último la mejora de la calidad, que significa la creación organizada de un cambio ventajoso, el logro de unos niveles sin precedentes, es decir, avance.

2.3.4 Manual de Recursos Humanos

Litwin & Stinger (1978, p. 196) proponen la existencia de nueve dimensiones o enfoques, que son:

- La estructura: es la percepción que tienen los colaboradores de la organización.
- Responsabilidad: es el sentimiento que tienen hacia la organización, acerca de la autonomía que tienen en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
- Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los trabajadores de la empresa acerca de los desafíos que le impone el trabajo.

- Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales.
- Cooperación: es el sentimiento que tienen los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).
- Conflictos: es la aceptación o negación de las opiniones discrepantes y que no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

2.3.5 Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa

La esencia de KAIZEN maneja la ideología de generar una forma de pensamiento orientado al proceso y desarrollar estrategias que aseguren un mejoramiento continuo que involucre a las personas en todos los niveles de la jerarquía organizacional, por lo tanto no debe pasar un día sin que se haya realizado alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía (Imai, 1996, p. 41).

Para el logro de los objetivos la administración debe establecer políticas, reglas, directivas y procedimientos para todas las operaciones importantes y lograr que todos

sigan el PEO (Procedimiento Estándar de Operación). Requiere una clase distinta de liderazgo, uno basado en la experiencia y convicción personales, y no necesariamente en la autoridad, edad o rango.

La calidad está asociada no sólo con los productos y servicios, sino también con la forma en que la gente trabaja, la forma en que las máquinas son operadas y la forma en que se trata con los sistemas y procedimientos, por eso, para lograr calidad se deben involucrar a los empleados a través de las sugerencias y considerarlo como un criterio importante para revisar su desempeño, estableciendo métodos de recompensa a los trabajadores por su esfuerzo en el cumplimiento y mejoramiento de los procesos para obtener buenos resultados.

2.4 MARCO LEGAL

2.4.2 NTC ISO 9001 2008-11-14 Norma Técnica Colombiana
Sistema de Gestión de la Calidad.

REQUISITOS

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

1.1 GENERALIDADES

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

NOTA 1 En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente a:

- a) el producto destinado a un cliente o solicitado por él
- b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.

1.2 APLICACIÓN

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse

para su exclusión. Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

2. REFERENCIAS NORMATIVAS

Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación). ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000. A lo largo del texto de esta Norma Internacional, cuando se utilice el término "producto", éste puede significar también "servicio".

3. CAPITULO I

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE AJUSTEV SAS

Para evaluar el clima organizacional, se utilizó la encuesta de satisfacción manejada por la empresa, realizada a cincuenta personas que conforman el personal de las sucursales de la ciudad de Medellín, permitiendo determinar la conformidad de los empleados en los siguientes aspectos:

- La empresa
- Ambiente de trabajo
- Compañeros
- Jefe y superiores
- Habilidades y competencias del jefe o superior
- Puesto de trabajo
- Sueldo
- Grado de satisfacción en comparación a otros empleos y,
- Sugerencias

Los datos fueron analizados considerando como una excelente satisfacción porcentajes entre el noventa y cien por ciento, una buena satisfacción porcentajes entre

el ochenta y noventa por ciento y una poca satisfacción con rangos menores al ochenta por ciento; también se estudiaron los datos según el rango de años que los empleados llevan en la compañía, organizándolos en cinco grupos de la siguiente forma: empleados con menos de un año de antigüedad, empleados de uno a dos años de antigüedad, colaboradores de tres a cinco años de antigüedad, de seis a diez años de antigüedad y más de diez años con la compañía, obteniendo los siguientes resultados:

3.1 GRADO DE SATISFACCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EMPLEADOS CON ANTIGÜEDAD DE MENOS DE UN AÑO



Gráfica 1

Los empleados que tienen menos de un año de antigüedad en la empresa tienen una buena satisfacción respecto al clima organizacional con un porcentaje del 84.79%, muestran poca conformidad con las habilidades de los superiores con bajos índices en la comunicación y escucha por parte de estos, y se observa un desconcierto con los sueldos que maneja la empresa tan solo con un 53% de satisfacción.

3.2 GRADO DE SATISFACCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EMPLEADOS CON ANTIGÜEDAD DE UNO A DOS AÑOS



Gráfica 2

Los empleados que tienen de uno a dos años de antigüedad en Ajustev muestran una excelente satisfacción respecto al clima organizacional con un porcentaje del 91.92%, manifiestan poca conformidad con los sueldos que maneja la empresa tan solo con un 76% de satisfacción.

3.3 GRADO DE SATISFACCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EMPLEADOS CON ANTIGÜEDAD DE TRES A CINCO AÑOS



Gráfica 3

Los empleados que llevan de tres a cinco años en la empresa tienen poca satisfacción respecto al clima organizacional con un porcentaje del 73.45%, muestran

bajos porcentajes en el ambiente de trabajo, sus compañeros, superiores, su puesto de trabajo, las habilidades de los superiores con inconformidad en la comunicación, motivación, organización y escucha por parte de estos; y el más bajo porcentaje de satisfacción se presente en los sueldos que ofrece la empresa.

3.4 GRADO DE SATISFACCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EMPLEADOS CON ANTIGÜEDAD DE SEIS A DIEZ AÑOS



Gráfica 4

Los empleados que tienen de seis a diez años de antigüedad en Ajustev tienen una buena satisfacción respecto al clima organización con un porcentaje del 83.77%,

muestran bajos índices en el ambiente de trabajo, sus puestos, sus compañeros y el más bajo se observa en los sueldos, siendo el grupo con la mayor insatisfacción en este ítem.

3.5 GRADO DE SATISFACCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EMPLEADOS CON ANTIGÜEDAD DE MÁS DE DIEZ AÑOS



Gráfica 5

Los empleados que tienen menos de un año de antigüedad en la empresa tienen una buena satisfacción respecto al clima organizacional con un porcentaje del 82.05%, muestran poca conformidad con las habilidades de los superiores con bajos índices en la comunicación y motivación por parte de estos, y un desconcierto con los sueldos que maneja la empresa tan solo con un 58% de satisfacción.

3.6 RECOMENDACIONES DADAS POR LOS EMPLEADOS DE AJUSTEV

En el formato manejado para la realización de la encuesta, se invita al personal a realizar sugerencias para mejorar la relación entre AJUSTEV y los empleados dando como resultado los siguientes porcentajes:



Gráfica 6

Los ítems con mas representación fueron la motivación y la comunicación, donde los empleados manifiestan que se deben realizar programas donde se estimule los buenos logros y mejorar la comunicación entre jefe-empleado para que haya un buen entendimiento a la hora de la realización de las tareas.

3.7 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE AJUSTEV

Según Litwin & Stinger (1978, p. 196) estudiando el clima se puede accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Según lo anterior y analizando los resultados que se obtuvieron de la encuesta realizada en Ajustev, se observa que en términos generales hay un buen clima organizacional con un 83% de satisfacción por parte de los empleados, de lo que se puede decir que las actividades cotidianas no se ven afectadas por este índice, pero que hay ciertos aspectos que se deben mejorar para garantizar un excelente trabajo por parte de sus miembros y evitar la migración de la fuerza de trabajo.

Teniendo en cuenta la ideología del KAIZEN la cual dice que “Lo más importante que la calidad del producto es la calidad de las personas, una compañía capaz de crear calidad en su personal ya está a medio camino de producir o dar servicios de calidad” (Imai, 1996), es por esto que se debe mejorar la comunicación interna entre los equipos de trabajo y en la línea jerárquica, se debe informar individualmente a los empleados las retroalimentaciones pertinentes, hacer públicos sus logros conseguidos y asegurar que todos reciben los mensajes adecuados en su debido tiempo, permitir a cada

uno expresar su opinión y aportar sus ideas frente a proyectos de la empresa, soluciones de problemas y mejoramiento de procesos según su experiencia; todo esto con el fin de que sus miembros construyan una identidad del área, en un clima de confianza, motivación y se dirijan en la misma dirección para facilitar el logro de objetivos propuestos. Se debe estudiar las oportunidades de ascenso que se le brinda al personal, para que sientan que pueden desarrollarse profesionalmente y determinar una escala de salarios acorde a las responsabilidades de cada puesto de trabajo para que estos sean competitivos con respecto a lo ofrecido en el mercado.

4. CAPITULO II

PRINCIPALES DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DEL SISTEMA DE CALIDAD DE AJUSTEV

Se desarrolla un diagnóstico para realiza un análisis interno y externo, “que permite evaluar la situación presente de una empresa por medio de un sistema de auditoría organizacional..., éste es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo; éste examina la capacidad directiva competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano, con el fin de establecer las áreas que tienen vacíos y necesitan atención” (Gómez, 1994).

Basado en lo anterior, se realiza una entrevista con apoyo de lista de chequeo y fichas de observación a cada líder de proceso para determinar la conformidad en el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y a partir de los hallazgos obtenidos, determinar cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la implementación del sistema de gestión de la calidad en Ajustev.

4.1 MATRIZ DE IMPACTO, DOFA PONDERADA

En el cuadro que se muestra a continuación se analizan el resultado de los perfiles de capacidad interna y externa con el respectivo impacto que representa para la empresa.

OPORTUNIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Situación económica en ascenso		x		Manejo de procesos que permitan la reducción de costos	x		
Aumento de la demanda del servicio	x			Desarrollo de programas que apoyen la sociedad			x
Manejo de procesos que permitan la reducción de costos			x	Ofrecimiento de servicios de calidad	x		
Ubicación de los centros de servicios en zona industrial		x					
Información judicial de los vehículos		x					
Valor agregado del servicio	x						
Nuevos servicios	x						
Requisitos legales aplicables al desarrollo de los procesos	x						
FORTALEZA	IMPACTO			DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Responsabilidades y autoridad		x		Objetivo de los procesos	x		
Comunicación	x			Seguimiento de actividades	x		
Servicio al cliente	x			Seguimiento y medición del proceso	x		
Experiencia	x			Programación de actividades	x		
Tecnología aplicada al negocio		x		Cumplimiento de actividades programadas	x		
Interacciones del proceso (entradas y salidas)		x		Estrategias corporativas		x	
Actualización		x		Planes de contingencia	x		
Capacitación	x			Mejora del proceso (AC, AP Y AM)	x		
Clima organizacional	x			Control operacional (manejo de quejas)	x		
Evaluación de desempeño		x		Ejecución de actividades del proceso	x		
Estructura organizacional		x		Renovación tecnológica		x	
Responsabilidades y autoridad	x			Control de inversión interno	x		
				Proyección de gastos	x		
				Innovaciones tecnológicas		x	
				Renovación de maquinaria		x	
				Motivación	x		
				Competencias	x		
				Salarios		x	
				Planes de desarrollo		x	
				Documentación y su control	x		

Tabla 1

4.2 MATRIZ DOFA

A partir del análisis de los impactos de la matriz de ponderada, se determinan los ítems de mayor incidencia para la conformación de la matriz DOFA, acerca de la implementación del sistema de gestión de la calidad.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumento de la demanda del servicio Valor agregado del servicio Nuevos servicios Requisitos legales aplicables al desarrollo de los procesos	Manejo de procesos que permitan la reducción de costos Ofrecimiento de servicios de calidad
FORTALEZA	DEBILIDADES
Comunicación Servicio al cliente Experiencia Capacitación Clima organizacional Responsabilidades y autoridad	Objetivo de los procesos Seguimiento de actividades Seguimiento y medición del proceso Programación de actividades Cumplimiento de actividades programadas Planes de contingencia Mejora del proceso (AC, AP Y AM) Control operacional (manejo de quejas y reclamos) Ejecución de actividades del proceso Control de inversión interno Proyección de gastos Motivación Competencias Documentación y su control

Tabla 2

4.3 ANÁLISIS DOFA

“Todos los directores quieren que su empresa produzca productos de elevada calidad y que sea con unos costos bajos” (Juran 1990), para comenzar a lograr este cometido, los directivos deben plantear objetivos y estrategias que les permitan guiar a su personal para obtenerlos, analizando los resultados detectados en el diagnóstico realizado a Ajustev, ya que se observa que a pesar de ser una empresa con 16 años de experiencia en el mercado, aún presentan debilidades en el planteamiento del alcance y objetivos de los procesos, viéndose afectado el direccionamiento por no tener claras las metas que se deben cumplir.

Siguiendo con el análisis anterior, según Deming “la experiencia sola, sin la teoría, no enseña nada a la dirección sobre lo que hay que hacer para mejorar la calidad y la competitividad, ni cómo hacerlo” (Deming, 1982), es por ello que para la realización de los procesos deben cumplirse unos estándares que sólo pueden controlarse por los funcionarios, es valedero que todos conozcan su proceso, pero este debe ser organizado y plasmado en documentos que son soporte de la ejecución de las actividades. En Ajustev la documentación esta definida, pero se evidencia que hay información desactualizada, no se hacen los registros pertinentes para cada formato, ni se hace seguimiento, es decir, no hay control de la documentación.

Por lo anterior se debe tener en cuenta que “el esfuerzo es fundamental, desgraciadamente, el mayor esfuerzo con la gente dando ordenes por aquí y por allá sin la guía de unos principios, puede ocasionar mucho daño. Piénsese en el caos que surgiría si cada uno lo hiciese lo mejor posible, pero sin saber que tiene que hacer” (Deming, 1982). En Ajustev no se determinan las actividades de seguimiento y medición, no tienen conocimiento de los requisitos legales aplicables al desarrollo de los procesos, es por ello que el personal no tiene claro como se desarrollarlo, por lo tanto no lo aplican.

Uno de los aspectos importantes a tener en cuenta para mejorar los procesos es que “la formación debe ser reconstruida totalmente. La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en recepción hasta el cliente. Uno de los problemas centrales consiste en valorar la variación. Un directivo japonés comienza su carrera con un largo internado (de cuatro a doce años) en planta y en otras tareas dentro de la compañía conoce los problemas de producción, trabaja en compras, contabilidad, distribución, ventas” (Deming, 1982). La dirección de Ajustev no tiene conocimiento de las actividades que son realizadas en la empresa, también reconoce que no se les hace seguimiento a los indicadores de todos los procesos y no tiene establecido la entrega de informes de gestión de los lideres de cada área, por lo que tiene una vista parcial de lo que sucede al interior de estas.

Otro aspecto que se debe apreciar, es que los perfiles de los cargos en el documento manual de funciones de la empresa están mal definidos, las competencias como el nivel educativo que los cargos requieren no son acordes con el perfil que la empresa necesita, es por ello, que se debe tener en cuenta la siguiente premisa: “Lo que necesita una organización no es solo gente buen. Lo que necesita una organización no es solo gente buena; necesita gente que este mejora; necesita gente que este mejorando su educación. Las personas necesitan en su carrera, más que el dinero oportunidades cada vez mayores para añadir algo, material o de otro tipo a la sociedad” (Deming, 1982)

En la empresa, se tienen claras las responsabilidades y autoridad del personal encargado de cada proceso, pero se debe involucrar a todo los colaboradores en el cumplimiento de los estándares de calidad fomentando un trabajo en equipo apoyado a que “la esencia de KAIZEN maneja la ideología de generar una forma de pensamiento orientado al proceso y desarrollar estrategias que aseguren un mejoramiento continuo que involucre a las personas en todos los niveles de la jerarquía organizacional, por lo tanto no debe pasar un día sin que se haya realizado alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía” (Imai, 1996), además, “la calidad está asociada no sólo con los productos y servicios, sino también con la forma en que la gente trabaja, la forma en que las máquinas son operadas y la forma en que se trata con los sistemas y procedimientos, por eso, para lograr calidad se deben involucrar a los empleados a través de las sugerencias y considerarlo como un criterio importante para revisar su

desempeño, estableciendo métodos de recompensa a los trabajadores por su esfuerzo en el cumplimiento y mejoramiento de los procesos para obtener buenos resultados” (Imai, 1996). Teniendo en cuenta lo anterior, en la empresa no existe un plan motivacional lo cual afecta la efectividad y productividad de los procesos.

Siguiendo con el análisis de los resultados del DOFA se observa que una oportunidad para la empresa es la prestación de un servicio integral, ya que su competencia está distribuida entre los CDA en cuanto al servicio de revisión estructural, la Sijin respecto al servicio de sistemas de identificación, las empresas aseguradoras de acuerdo al servicio de confirmación de documentos y el servicio marcación de seguridad.

Finalmente, es importante resaltar que la planeación es fundamental para evitar errores, según Deming (1982), “Apagar incendios no es mejorar el proceso. Ni tampoco lo es el descubrimiento y la eliminación de una causa especial detectada por un punto fuera de control. Esto solo pone al proceso en el lugar en que debería haber estado desde el principio”.

5. CAPITULO III

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO

A partir de los resultados del diagnóstico realizado a la empresa Ajustev, se estructuro el siguiente plan de mejoramiento continuo, que les permitirá el desarrollo de actividades encaminadas a la corrección de las falencias encontradas.

DISEÑO PLAN DE MEJORAMIENTO			
ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Capacitar sobre el sistema de gestión de la calidad (explicar todos los temas que hacen parte de la caracterización y el procedimiento del proceso)	Familiarizar a todos los funcionarios sobre el sistema de gestión de la calidad aplicado en la compañía	Coordinadora de calidad	Semestral
Sensibilizar a todo el personal sobre el sistema de gestión de la calidad	Fomentar al personal a que aplique y gestione el sistema de calidad	Coordinadora de calidad	Permanente
Revisar y hacer ajustes pertinentes de los objetivos y alcance de cada proceso	Definir el direccionamiento del proceso	Líder del proceso	Cuando se requiera
Realizar cronograma de actividades en cada área y hacerle el seguimiento respectivo.	Tener claridad de las actividades y obtener facilidad en el desarrollo de estas de una manera organizada	Líder del proceso	Permanente
Verificar y actualizar los indicadores de cada proceso y analizar los resultados	Medir el desempeño de las actividades	Líder del proceso	Mensual

Determinar las causas del porqué los resultados de los indicadores no cumplen con la meta deseada y establecer las posibles soluciones	Realizar seguimiento de los procesos para el logro de los objetivos deseados	Líder del proceso	Cuando se requiera
Determinar planes de contingencia	Prever y contrarrestar los problemas que se puedan presentar	Líder del proceso	Trimestral
Realizar acciones correctivas cuando se presenten no conformidades, identificar problemas potenciales para realizar acciones preventivas y de mejora.	Lograr el mejoramiento continuo	Líder del proceso	permanente
Estandarizar controles en la ejecución de las actividades de cada proceso	Evitar errores en el proceso	Directores	Cuando se requiera
Realizar proyección de gastos y presupuestos	Determinar la generación de ganancias	Gerente y Directores	Anual
Generar un plan motivacional, teniendo en cuenta el estímulo de la educación, el sistema de sugerencias y de recompensas, entre otros	Aportar a la eficiencia de los procesos por medio del factor motivacional.	Coordinadora de recurso humano	Anual
Establecer en los perfiles, las competencias indicadas para el desempeño de cada cargo	Contar con el personal competente para el desarrollo de las actividades.	Coordinadora de recurso humano	Cuando se requiera
Mantener actualizada la documentación por medio del seguimiento y registro constante de éstos	Controlar documentación.	Todos los colaboradores	Permanente
Planear las actividades con el equipo de trabajo.	Lograr la eficiencia de las actividades	Líder del proceso	Permanente
Analizar la estructura de las áreas	Garantizar el cumplimiento de las actividades.	Gerente	Cuando se requiera
Capacitar sobre servicio al cliente	Mejorar constantemente y siempre el servicio. (punto 5 Deming)	Líder del proceso mercadeo y ventas	Permanente

Tabla 3

6. RECOMENDACIONES

- Se evidencia que la empresa tiene un solo encargado para más de un área, lo que dificulta la realización y control de todas las actividades, por lo tanto se sugiere que se contrate el personal idóneo y necesario para desempeñar las funciones requeridas, al menos contar con un colaborador por área.

- La empresa no cuenta con un control de inversión interna, no existen presupuestos, por lo tanto no hay proyección de gastos, lo cual impide que genere más valor por medio de la utilización de sus ganancias, por lo tanto, es recomendable que se estructuren los proyectos a corto, mediano o largo plazo, también es necesario que se realice un presupuesto al año.

7. CONCLUSIONES

- El clima organizacional hace referencia al análisis del comportamiento de un grupo de trabajo y cómo este puede llegar a afectar la obtención de los logros de la empresa, por esto, es fundamental realizar estudios que permitan determinar el porcentaje de satisfacción de los empleados e implementar actividades que permitan mejorarlos, para obtener una mayor eficiencia de las personas.
- El diagnóstico estratégico es una herramienta que permite a las organizaciones conocer y determinar los factores influyentes interna y externamente que afectan el desarrollo de los procesos y el logro de los objetivos, lo cual conlleva a la definición de estrategias que deben plantearse para enfrentarlos.
- El sistema de gestión de calidad, tiene como objetivo, la estandarización, control y organización de los procesos como base para alcanzar productos o servicios de calidad que satisfagan a los clientes. Los colaboradores son un factor fundamental para la implementación del sistema, porque se requiere de su esfuerzo y dedicación para alcanzar el logro de los resultados.

- Tener un sistema de gestión de la calidad, es un factor primordial para el logro de las metas, es una herramienta que le permite a la empresa tener control sobre los parámetros críticos de sus procesos y a su vez le proporciona al personal los criterios fundamentales para la verificación de la calidad y desempeño de su trabajo para poder ofrecer mejores beneficios y resultados a la empresa.

- En la realización de los procesos deben cumplirse con los estándares de calidad que pueden ser controlados por los funcionarios de la empresa, es muy importante que todos conozcan el proceso, para poder organizar y plasmar la información en los documentos que son el soporte de la ejecución y control de las actividades, algo vital que le aporta a la eficiencia.

- Se encontró que en Ajustev S.A.S se tienen definidos índices de gestión para los procesos, pero en la actualidad no se les realiza seguimiento, por lo tanto, no se hace un debido análisis acorde a su importancia y medición, no se tienen resultados que permitan la toma de decisiones para la elaboración de estrategias al interior de la empresa. Por lo anterior no se obtiene la retroalimentación pertinente, que facilite a los procesos, la ejecución de acciones correctivas, preventivas o de mejora, como aporte al mejoramiento continuo.

- Luego de realizar este trabajo, se puede afirmar que elaborar un plan de mejoramiento es una herramienta para lograr el mejoramiento continuo de los procesos, porque, aunque a veces se crea que se ha hecho una buena planeación, en el camino pueden surgir obstáculos que retrasan el logro de los objetivos. Con el diseño de un plan de mejoramiento se pueden hacer correctivos, seguimientos, evaluaciones y plantearse nuevos retos para el logro de las metas.

8. REFERENCIA

Serna, H. G. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá, Colombia. Legis Editores, cuarta edición

Juran. J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. (Jesús Nicolau Medina y Mercedes Gonzalbes Ballester Trad.) Madrid. Editorial Díaz de Santos S.A. (Trabajo original publicado en 1989).

Deming W. Edwards (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. (Jesús Nicolau Medina Trad.) Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A. (Trabajo original publicado en 1982).

Collado C. F, Hernández, R. S, y Baptista P. L. (2010). Investigación cualitativa. México. En Interamericana Editores S.A. (5ª Ed.) *Metodología de la investigación*. (pp. 348-542).

Berdel, G. y Gan, F (2007). Clima. Barcelona. En Editorial UOC (1ª Ed.). *Manual de recursos humanos*. (pp. 169-198).

Imai M. (1996). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa*, (Alfonso Vasseur W, Trad.). Editor Continental.

Norma técnica colombiana. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos. NTC ISO 9001 2008-11-14. ICONTEC 2009. Recuperada de:
http://www.portalcalidad.com/modules/newbb/dl_attachment.php?...id...

9. ANEXOS

9.1 ANEXO 1



Con el fin conocer su percepción sobre nuestra empresa queremos que responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para AJUSTEV?

- a. Menos de un año
- b. 1-2 años
- c. 3-5 años
- d. 6-10 años
- e. Más de 10 años

NOTA: marque con una equis (X) la opción deseada

2. ACERCA DE AJUSTEV.

ITEM	PREGUNTA	SI	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NO
a.	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en AJUSTEV?					
b.	¿Se siente orgulloso de pertenecer a su AJUSTEV?					
c.	¿De haber sabido como iban a ser las cosas en AJUSTEV, hubiera entrado en ella?					

d.	¿Se siente integrado en AJUSTEV?					
e.	¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de AJUSTEV?					
f.	¿Si pudiera dejar AJUSTEV por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría con nosotros?					

3. ACERCA DEL AMBIENTE DE TRABAJO

TE M	PREGUNTA	SI	CASI SIEMPR E	ALGUNA S VECES	CASI NUNC A	N O
a.	¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?					
b.	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?					
c.	¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?					
d.	¿El nivel de ruido es soportable?					
e.	¿Los espacios están limpios?					
f.	¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?					
g.	¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?					
h.	¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?					
i.	¿Cree usted que su silla es adecuada?					

4. ACERCA DE SUS COMPAÑEROS

ITE M	PREGUNTA	SI	CASI SIEMPR E	ALGUNA S VECES	CASI NUNC A	N O
a.	¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?					

b.	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró a la empresa?					
c.	¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?					
d.	¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?					
e.	¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?					
f.	¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?					
g.	¿Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar?					
h.	¿La movilidad en su puesto de trabajo afecta su desempeño laboral y emocional de manera negativa?					

5. ACERCA DE SU JEFE Y SUPERIORES

ITEM	PREGUNTA	SI	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NO
a.	¿Su jefe o superior le trata bien y con amabilidad?					
b.	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?					
c.	¿Le ayuda cuando lo necesita?					
d.	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?					
e.	¿Tiene usted comunicación con su jefe?					
f.	¿Considera que tiene					

	Usted un jefe justo?					
g.	¿Su jefe conoce bien su trabajo?					
h.	¿Su jefe le evalúa de forma justa?					
i.	¿Su jefe se preocupa por escucharle?					
j.	¿Su jefe está dispuesto a darle oportunidad de ascenso?					

6. ACERCA DE HABILIDADES Y COMPETENCIA DEL JEFE O SUPERIOR

ITEM	PREGUNTA	SI	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NO
a.	¿Toma decisiones de forma eficaz?					
b.	¿Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos?					
c.	¿Comunica de forma clara y efectiva?					
d.	¿Identifica los objetivos en su área de forma clara?					
e.	¿Da buen ejemplo?					
f.	¿Sabe escuchar?					
g.	¿Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos?					
h.	¿Demuestra dotes de liderazgo?					
i.	¿Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos?					
j.	¿Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos?					

7. ACERCA DE SU PUESTO DE TRABAJO

ITEM	PREGUNTA	SI	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NO
a.	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?					
b.	¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?					
c.	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de AJUSTEV?					
d.	¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?					
e.	¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?					
f.	¿Se siente realizado en su trabajo?					

8. ACERCA DE SU SUELDO

ITEM	PREGUNTA	SI	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NO
a.	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?					
b.	¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?					
c.	¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?					

9. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con AJUSTEV como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

- a. Muy satisfecho
- b. Bastante satisfecho
- c. Poco satisfecho

d. Nada satisfecho

10. Denos alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre AJUSTEV y los empleados

Cual:

9.2 ANEXO 2

Fecha	
Proceso	
Líder del proceso	

P H V A	Tema	Preguntas	Observaciones	Hallazgos	
				C	NC
P	Objetivo del proceso 4.1	Explíqueme cual es el objetivo del proceso Cuál es el alcance de las actividades del proceso Desde el proceso como aporta al cumplimiento de la política de calidad			
P	Responsabilidades 5.5.1	Donde están definidas las responsabilidades y autoridad del personal encargado del proceso Como se le comunica al personal su responsabilidad y autoridad en el proceso			
P	Requisitos del proceso	Cuales requisitos legales le aplican a su proceso			

P H V A	Tema	Preguntas	Observaciones	Hallazgos	
				C	NC
	4.1	(relacionados con el producto) Como se garantiza el cumplimiento de estos requisitos			
P	Documentación y su control (Incluye documentos externos) 4.2.1 - 4.2.3 – 4.2.4	Que documentación le aplica a su proceso Como garantiza la actualización de los documentos Como se hacen los cambios en la documentación Como son divulgados los cambios en la documentación y como se asegura su disponibilidad y manejo (medio físico o electrónico) Donde está definido el control de los registros de su proceso			
P	Interacciones del proceso (Entradas) 4.1	Cuáles son las entradas de su proceso y quiénes son sus proveedores			
P	Interacciones del proceso (Salidas) 4.1	Cuáles son las salidas de su proceso y quiénes son sus clientes			

P H V A	Tema	Preguntas	Observaciones	Hallazgos	
				C	NC
H	Ejecución de actividades del proceso Control operacional 7.1 7.6 8.2.4 8.3	Como se determinan las necesidades de seguimiento y medición del producto En qué consisten los análisis de capacidad de medición Que controles se tiene sobre los procesos, el producto, las materias primas, etc. Cuál es el tratamiento para los productos o procesos no conformes			

P H V A	Tema	Preguntas	Observaciones	Hallazgos	
				C	NC
		<p>Qué medidas o análisis se toman frente al producto o proceso no conforme</p> <p>Como se manejan las quejas y reclamos y que medidas o acciones se ha tomado</p>			
V	<p>Seguimiento y medición del proceso (Indicadores)</p> <p>8.2.3</p> <p>8.4</p>	<p>Que métodos utiliza para el seguimiento y la medición del proceso</p> <p>Que indicadores tiene en su proceso</p> <p>Que análisis se hace de los resultados y donde se lleva el registro</p> <p>Que acciones toma con los resultados</p>			
A	<p>Mejora del proceso (AC, AP y AM)</p> <p>8.5.1</p> <p>8.5.2</p> <p>8.5.3</p>	<p>Cuales no conformidades ha detectado en su proceso</p> <p>Que correctivos ha tomado para las no conformidades</p> <p>Como determina la causa de las no conformidades</p> <p>Que acciones correctivas ha tomado para las no conformidades</p> <p>Como determina la eficacia de las acciones</p> <p>Como identifica problemas potenciales</p> <p>Que acciones preventivas tiene en su proceso</p> <p>Que mejoras ha realizado en su proceso</p>			
	<p>Adicionales realizadas durante la entrevista</p>				