

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN NORMA  
ISO 9001: 2015 PARA MEDICAL PROTECTION LTDA. SALUD OCUPACIONAL,  
COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE SERVICIOS**

**LONDOÑO SÁNCHEZ MARTHA ROCÍO**

**RESTREPO ROMERO PATRICIA**

**RIAPIRA ROZO DIANA PATRICIA**

**UNIVERSITARIA AGUSTINIANA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD**

**BOGOTÁ, D.C.**

**2018**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN NORMA ISO  
9001: 2015 PARA MEDICAL PROTECTION LTDA. SALUD OCUPACIONAL, COMO  
ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE SERVICIOS**

**LONDOÑO SÁNCHEZ MARTHA ROCÍO**

**RESTREPO ROMERO PATRICIA**

**RIAPIRA ROZO DIANA PATRICIA**

**Asesor del trabajo**

**CAMACHO CAMACHO HERNANDO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Gerencia de la Calidad**

**UNIVERSITARIA AGUSTINIANA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD**

**BOGOTÁ D.C.**

**2018**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Bogotá, junio de 2018**

### *Dedicatoria*

*Dedico el cumplimiento de esta meta principalmente a Dios, por guiarme para tomar siempre la mejor decisión, a mi Mamá por sus enseñanzas, dedicación, amor y por qué es mi ejemplo a seguir, a Ana, Nelson y Javier, porque son los que me inspiran, apoyan y me dan motivos para seguir adelante y no decaer.*

*Martha Londoño*

*Principalmente a Dios, por darnos la sabiduría y grandeza para desarrollar con éxito nuestro proyecto de grado*

*A nuestras familias, por acompañarnos y darnos apoyo durante todo el camino de nuestra especialización*

*Al equipo de trabajo y a los docentes de la Uniagustiniana que durante este proyecto compartieron sus experiencias, sus conocimientos los cuales influenciaron para que este sueño se hiciera realidad.*

*Con todo el cariño, gracias a todos.*

*Diana y Patricia.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>Contexto de la organización .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.</b>	<b>Quienes son.....</b>	<b>17</b>
1.1.1.	Misión.....	18
1.1.2.	Visión.....	18
1.1.3.	Servicios.....	18
1.1.3.1.	<i>Salud Ocupacional.</i> .....	18
1.1.3.2.	<i>Paraclínicos.</i> .....	19
1.1.3.3.	<i>Laboratorio Clínico.</i> .....	19
1.1.3.4.	<i>Vacunación Empresarial.</i> .....	19
1.1.3.5.	<i>Medicina Laboral.</i> .....	19
1.1.3.6.	<i>Seguridad Jurídica Integral.</i> .....	19
1.1.3.7.	<i>Teleconsulta.</i> .....	20
1.1.4.	Cobertura.....	20
1.1.5.	Recurso Tecnológico.....	20
1.1.6.	Organigrama.....	21
1.1.7.	Descripción del cliente de Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional. ...	21
1.1.8.	Política de Calidad de Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional.....	22
<b>2.</b>	<b>Situación problema.....</b>	<b>23</b>
2.1.	Descripción del problema .....	23
2.2.	Formulación del Problema .....	23
2.3.	Estado inicial.....	23
2.4.	Estado final .....	23
2.5.	Caminos .....	24
2.6.	Restricciones .....	24
<b>3.</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>25</b>
3.1.	Objetivo general.....	25

3.2. Objetivos específicos .....	25
4. Justificación.....	26
5. Marco referencial .....	27
5.1. Marco teórico.....	27
5.1.1. Fundamentos de la calidad. ....	27
5.1.2. Normas ISO 9001. ....	27
5.1.2.1. <i>Miembros que integran la ISO.</i> .....	28
5.1.2.2. <i>Miembros del Comité Ejecutivo.</i> .....	28
5.1.2.3. <i>Miembros Correspondientes.</i> .....	29
5.1.2.4. <i>Miembros Suscritos.</i> .....	29
5.1.3. Marco Conceptual. ....	29
5.1.4. Antecedentes.....	31
6. Metodología .....	34
6.1. Tipo de Estudio.....	34
6.2. Fases del proyecto .....	34
6.2.1. Fase 1. Diseño y Gestión de Procesos.....	34
6.2.2. Fase 2. Neuromarketing. ....	34
6.2.3. Fase 3. Excelencia Directiva. ....	34
6.2.4. Fase 4. Responsabilidad Social. ....	34
6.2.5. Fase 5. Verificación Estratégica de la Calidad. ....	35
6.2.6. Fase 6. Calidad, Competitividad e Innovación. ....	35
6.2.7. Fase 7. Seguimiento y Medición de la Calidad. ....	35
6.2.8. Fase 8. Mejora Continua. ....	35
6.2.9. Fase 9. Énfasis Electivo 2. Consultoría organizacional. ....	35
6.3. Etapas .....	36
6.3.1. Diseño y gestión de procesos.....	36
6.3.1.1. <i>Mapa de procesos.</i> .....	37
6.3.1.2. <i>Procesos estratégicos.</i> .....	37
6.3.1.3. <i>Procesos clave o misionales.</i> .....	38

6.3.1.4.	<i>Procesos de apoyo o complementarios.</i>	38
6.3.1.5.	<i>Mapa de Procesos propuesto a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional.</i>	38
6.3.1.6.	<i>Despliegue del Macroproceso.</i>	39
6.3.1.7.	<i>Caracterización de los procesos.</i>	41
6.3.1.7.1.	<i>Caracterización del Proceso: Talento Humano.</i>	42
6.3.1.7.2.	<i>Caracterización del Proceso Servicio al Cliente.</i>	44
6.3.1.7.3.	<i>Caracterización del Proceso Gestión Legal</i>	46
6.3.1.7.4	<i>Caracterización del Proceso Auditoría Interna</i>	48
6.3.1.7.5	<i>Caracterización del Proceso Gestión Financiera.</i>	50
6.3.2.	<b>Neuromarketing.</b>	52
6.3.2.1	<i>Tipos de Neuromarketing.</i>	52
6.3.2.1.1	<i>Neuromarketing Auditivo.</i>	52
6.3.2.1.2	<i>Neuromarketing Visual.</i>	53
6.3.2.1.3	<i>Neuromarketing Kinestésico.</i>	53
6.3.2.3	<i>Perfil del cliente.</i>	54
6.3.2.4	<i>Metodología de la investigación.</i>	56
6.3.2.4.1	<i>Población.</i>	56
6.3.2.4.2	<i>Muestra.</i>	56
6.3.2.4.3	<i>Definición instrumento de percepción.</i>	56
6.3.2.5	<i>Resultados de la encuesta.</i>	58
6.3.2.6	<i>Plan de Mejora.</i>	64
6.3.2.6.1	<i>Recomendaciones.</i>	65
6.3.3	<b>Excelencia directiva.</b>	67
6.3.3.1	<i>Modelo EFQM.</i>	67
6.3.3.2	<i>Autoevaluación Modelo EFQM.</i>	69

6.3.3.2.1	<i>Planificación de la autoevaluación.</i>	69
6.3.3.2.2	<i>Resultados obtenidos.</i>	72
6.3.3.2.3	<i>Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.</i>	78
6.3.3.2.4	<i>Propuesta plan de mejora.</i>	83
6.3.4	<b>Responsabilidad social.</b>	85
6.3.4.1	<i>Responsabilidad social y valor compartido.</i>	85
6.3.5	<b>Verificación estratégica de la calidad.</b>	88
6.3.5.1	<i>Auditorias.</i>	89
6.3.5.2	<i>Tipos de Auditoria.</i>	89
6.3.5.3	<i>Pasos en la Auditoria.</i>	90
6.3.6	<b>Calidad, competitividad e innovación.</b>	92
6.3.6.1	<i>Competitividad en Colombia.</i>	92
6.3.6.2	<i>Competitividad.</i>	93
6.3.6.3	<i>Las cinco fuerzas de Porter.</i>	94
6.3.6.3.1	<i>Las cinco fuerzas de Porter para Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional.</i>	95
6.3.6.4	<i>Cadena de valor.</i>	95
6.3.6.5	<i>Actividades primarias o de línea.</i>	97
6.3.6.6	<i>Actividades de apoyo o de soporte.</i>	98
6.3.6.7	<i>Ideas propuestas para mejorar la competitividad.</i>	98
6.3.7	<b>Seguimiento y medición de la calidad.</b>	100
6.3.7.1	<i>Indicador.</i>	100
6.3.7.2	<i>Seguimiento a las características del Proceso.</i>	103
6.3.7.3	<i>Formulación de Indicadores.</i>	106
6.3.7.3.1	<i>Metodología para la generación de indicadores.</i>	107
6.3.7.4	<i>Ficha técnica para los indicadores.</i>	110



6.3.7.4.1	<i>Fichas técnicas proceso gestión talento humano.</i>	111
6.3.7.4.2	<i>Fichas técnicas proceso servicio al cliente.</i>	114
6.3.7.4.3	<i>Fichas técnicas proceso gestión legal.</i>	117
6.3.7.6	<i>Cuadro de mando de Control.</i>	130
6.3.8	<b>Mejora continua.</b>	130
6.3.8.1	<i>Métodos para realizar Mejora Continua.</i>	131
6.3.8.1.1.	<i>Ciclo PHVA.</i>	131
6.3.8.1.2.	<i>Método Kaizen.</i>	133
6.3.8.1.3.	<i>Lean Manufacturing.</i>	135
6.3.8.2	<i>Herramientas para la Mejora Continua.</i>	136
6.3.8.3	<i>Las 7 Herramientas de Mejora Continua.</i>	137
6.3.8.4	<i>Las 7 Nuevas Herramientas de Mejora Continua.</i>	138
6.3.8.5	<i>Estructuras para fomentar la Mejora Continua.</i>	140
6.3.8.5.1	<i>Círculos de Calidad.</i>	140
6.3.8.5.2	<i>Equipo de Mejora.</i>	140
6.3.9	<b>Consultoría Organizacional.</b>	142
6.3.9.1	<i>Modelo Canvas.</i>	142
6.3.9.2	<i>Propuesta de Valor.</i>	144
6.3.9.3	<i>Partes Interesadas (Stakeholders).</i>	145
6.3.9.4	<i>Matriz Interés – Poder.</i>	146
6.3.9.5	<i>Expectativas Q1 /Q2.</i>	149
6.3.9.6	<i>Matriz de Comunicaciones.</i>	150
7.	<b>Conclusiones</b>	152
8.	<b>Recomendaciones.</b>	154
	<b>Referencias</b>	163

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Logo Medical Protection Ltda Salud Ocupacional.</i> .....	17
<b>Figura 2.</b> <i>Propuesta Organigrama Medical Protection Ltda Salud Ocupacional.</i> .....	21
<b>Figura 3.</b> <i>Mapa de procesos propuesto a Medical Protection Ltda Salud Ocupacional.</i> .....	38
<b>Figura 4.</b> <i>Caracterización Proceso Gestión del Talento Humano</i> .....	43
<b>Figura 5.</b> <i>Caracterización Proceso Servicio al Cliente</i> .....	45
<b>Figura 6.</b> <i>Caracterización Proceso Gestión Legal</i> .....	47
<b>Figura 7.</b> <i>Caracterización Proceso Auditoría Interna</i> .....	49
<b>Figura 8.</b> <i>Caracterización Proceso Gestión Financiera</i> .....	51
<b>Figura 9.</b> <i>Ciudad de Contratación.</i> .....	58
<b>Figura 10.</b> <i>Tiempo de utilizar los servicios.</i> .....	59
<b>Figura 11.</b> <i>Frecuencia anual de uso de los Servicios de Medical Protection Ltda.</i> .....	60
<b>Figura 12.</b> <i>Servicios de mayor frecuencia.</i> .....	61
<b>Figura 13.</b> <i>Calificación por aspectos.</i> .....	61
<b>Figura 14.</b> <i>Aspectos a tener en cuenta para seleccionar a Medical Protection Ltda Salud Ocupacional.</i> .....	63
<b>Figura 15.</b> <i>Recomendaría los servicios de Medical Protection Ltda a otras empresas.</i> .....	63
<b>Figura 16.</b> <i>Modelo EFQM. Fuente: Modelo EFQM</i> .....	67
<b>Figura 17.</b> <i>Valores de la excelencia. Fuente: Modelo EFQM</i> .....	68
<b>Figura 18.</b> <i>Esquema REDER. Fuente: Modelo EFQM</i> .....	68
<b>Figura 19.</b> <i>Medida por criterios</i> .....	73
<b>Figura 20.</b> <i>Medida criterio 1 y sus subcriterios</i> .....	73
<b>Figura 21.</b> <i>Medida criterio 2 y sus subcriterios</i> .....	74
<b>Figura 22.</b> <i>Medida criterio 3 y sus subcriterios</i> .....	74
<b>Figura 23.</b> <i>Medida criterio 4 y sus subcriterios</i> .....	74
<b>Figura 24.</b> <i>Medida criterio 5 y sus subcriterios</i> .....	75
<b>Figura 25.</b> <i>Medida criterio 6 y sus subcriterios</i> .....	75
<b>Figura 26.</b> <i>Medida criterio 7 y sus subcriterios</i> .....	75
<b>Figura 27.</b> <i>Medida criterio 8 y sus subcriterios</i> .....	76
<b>Figura 28.</b> <i>Medida criterio 9 y sus subcriterios</i> .....	76
<b>Figura 29.</b> <i>Representación de la puntuación alcanzada según la EFQM</i> .....	78

**Figura 30.** *Las cinco fuerzas de Porter.* ..... 94

**Figura 31.** *Las Cinco fuerzas de Porter sugerida a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional*..... 95

**Figura 32.** *Cadena de valor.* ..... 96

**Figura 33.** *Cadena de valor sugerida a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional* ..... 97

**Figura 34.** *Factores críticos de éxito sugeridos a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional*.....106

**Figura 35.** *Despliegue de factores clave de éxito sugeridos a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional*.....107

**Figura 36.** *Ficha técnica - Proceso Gestión del Talento Humano. Carga laboral*.....111

**Figura 37.** *Ficha técnica – Proceso Gestión del Talento Humano. Rotación* .....112

**Figura 38.** *Ficha técnica – Proceso Gestión del Talento Humano. Satisfacción del personal* .....113

**Figura 39.** *Ficha técnica - Proceso Servicio al cliente. Tiempo de atención* .....114

**Figura 40.** *Ficha técnica - Proceso Servicio al cliente. Retención* .....115

**Figura 41.** *Ficha técnica - Proceso Servicio al cliente. Satisfacción* .....116

**Figura 42.** *Ficha técnica - Proceso Gestión legal. Número de tutelas* .....117

**Figura 43.** *Ficha técnica - Proceso Gestión legal. Cumplimientos* .....118

**Figura 44.** *Ficha técnica- Proceso Gestión legal. Comunicación de los requisitos aplicables* .....119

**Figura 45.** *Ficha técnica - Proceso Gestión financiera. Cartera*.....120

**Figura 46.** *Ficha técnica - Proceso Gestión financiera. Ejecución presupuesto de gastos* ..121

**Figura 47.** *Ficha técnica - Proceso Gestión financiera. Ebitda*.....122

**Figura 48.** *Ficha técnica - Proceso Gestión Auditoría. Cumplimiento cronograma de auditorías*.....123

**Figura 49.** *Ficha técnica - Proceso Gestión Auditoría. Recomendaciones realizadas* .....124

**Figura 50.** *Ficha técnica - Proceso Gestión Auditoría. Cumplimiento requisitos de la Calidad* .....125

**Figura 51.** *Ciclo PHVA.* .....132

**Figura 52.** *Modelo Ciclo PHVA para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo* .....133

<b>Figura 53.</b> <i>Las 7 herramientas de mejora continua</i> .....	<b>138</b>
<b>Figura 54.</b> <i>Las 7 nuevas herramientas de mejora continua</i> .....	<b>140</b>
<b>Figura 55.</b> <i>Modelo Canvas sugerido a Medical Protection Salud Ocupacional</i> .....	<b>144</b>
<b>Figura 56</b> <i>Propuesta de valor para Medical Protection Salud Ocupacional</i> .....	<b>144</b>
<b>Figura 57</b> <i>Stakeholders de Medical Protection Salud Ocupacional</i> .....	<b>146</b>
<b>Figura 58</b> <i>Matriz Interés Poder para Medical Protection Salud Ocupacional</i> . .....	<b>148</b>
<b>Figura 59.</b> <i>Expectativas Stakeholders de Medical Protection Salud Ocupacional</i> .....	<b>149</b>
<b>Figura 60.</b> <i>Matriz de comunicaciones propuesta a Medical Protection Salud Ocupacional</i> . .....	<b>151</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Etapas de los procesos</i> .....	37
Tabla 2 <i>Macroproceso Gestión del Talento Humano</i> .....	39
Tabla 3 <i>Macroproceso Servicio al cliente</i> .....	39
Tabla 4 <i>Macroproceso Gestión legal</i> .....	40
Tabla 5 <i>Macroproceso Gestión financiera</i> .....	40
Tabla 6 <i>Macroproceso Auditoría interna</i> .....	40
Tabla 7 <i>Caracterización clientes Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional</i> .....	54
Tabla 8 <i>Listado de empresas a las cuales se les aplico la Encuesta</i> .....	57
Tabla 9 <i>Escala de evaluación</i> .....	62
Tabla 10 <i>Plan de mejora, propuesta a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional</i> .....	64
Tabla 11 <i>Cronograma de planeación Modelo EFQM</i> .....	70
Tabla 12 <i>Evaluación Modelo EFQM</i> .....	71
Tabla 13 <i>Puntuación según Modelo EFQM</i> .....	77
Tabla 14 <i>Puntos fuertes y áreas de mejora</i> .....	79
Tabla 15 <i>Comparativo Criterio 6, y resultado de los clientes</i> .....	79
Tabla 16 <i>Comparativo criterio 7 Resultado en las personas</i> .....	80
Tabla 17 <i>Comparativo criterio 9 Resultados claves</i> .....	81
Tabla 18 <i>Comparativo criterio 1 Liderazgo</i> .....	81
Tabla 19 <i>Comparativo criterio 4 Alianzas y recursos</i> .....	82
Tabla 20 <i>Propuesta Plan de Mejora</i> .....	83
Tabla 21 <i>Características de los procesos</i> .....	104
Tabla 22 <i>Aspectos de Seguimiento y Medición</i> .....	105
Tabla 23 <i>Proceso Gestión del Talento Humano</i> .....	107
Tabla 24 <i>Proceso Servicio al cliente</i> .....	108
Tabla 25 <i>Proceso Gestión legal</i> .....	108
Tabla 26 <i>Proceso Gestión financiera</i> .....	109
Tabla 27 <i>Proceso Auditoría interna</i> .....	109
Tabla 28 <i>Tablero de indicadores</i> .....	126
Tabla 29 <i>Cuadro de mando de control</i> .....	130
Tabla 30 <i>Matriz de Interés - Poder</i> .....	146

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b>	<b><i>Formato de Encuesta</i></b>	<b>155</b>
<b>Anexo 2</b>	<b><i>Formato de Acta de apertura y cierre</i></b>	<b>156</b>
<b>Anexo 3</b>	<b><i>Formato Programa anual de Auditoría</i></b>	<b>157</b>
<b>Anexo 4</b>	<b><i>Formato Plan de Auditoría</i></b>	<b>158</b>
<b>Anexo 5</b>	<b><i>Formato Lista de Chequeo</i></b>	<b>159</b>
<b>Anexo 6</b>	<b><i>Formato Informe de Auditoría</i></b>	<b>160</b>
<b>Anexo 7</b>	<b><i>Formato Base de datos de Auditoría</i></b>	<b>161</b>
<b>Anexo 8</b>	<b><i>Formato Evaluación de Auditoría</i></b>	<b>162</b>

## Introducción

Un sistema de calidad es aquel que le permite a las compañías planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de la misión, teniendo como propósito la estandarización y eficiencia en la gestión de sus procesos, los cuales permitirán una mejora continua y la satisfacción del cliente.

La idea de este proyecto nace por la necesidad de la empresa de implementar un Sistema de Gestión de Calidad por procesos el cual permita el levantamiento de los procesos, implementarlos y comunicarlos con el fin de garantizar la operación acorde a las necesidades de la compañía como también satisfacer los requerimientos del cliente.

Con base a la norma ISO 9001 se plantea diseñar un sistema de gestión que le permita posicionar la compañía en el mercado, optimizar sus recursos, satisfacción de todas las partes interesadas, llegando hasta las operaciones ambientales sostenibles.

Gómez, Villa y Tejero (2003) afirman: “Un producto o servicio tiene calidad si ayuda a alguien y goza de un mercado sustentable”. (pág. 33)

## Resumen

La propuesta de un Sistema de Gestión de calidad, basado en la norma ISO9001:2015 para la empresa Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional, brindará directrices efectivas para el mejoramiento continuo de sus procesos y el logro de sus objetivos. El presente trabajo hace un análisis el cual permite desarrollar una serie de propuestas, desde el organigrama de la compañía, el mapa de procesos a través de un diseño por procesos, sus macroprocesos, la caracterización del cliente, los factores críticos para la búsqueda de la excelencia basado en el modelo EFQM, la sensibilización hacia la organización de la importancia de la responsabilidad social con las partes pertinentes, una verificación estratégica de la calidad a través de una propuesta de auditoría interna que permita identificar las debilidades, fortalezas y los aspectos a mejorar. Adicionalmente dar un vistazo al entorno competitivo de Colombia y como la organización puede ser un factor relevante para el buen desarrollo de la economía.

La alta gerencia queda con el compromiso de desarrollar un plan estratégico a corto y mediano plazo que involucren todas las áreas y sea participe desde los niveles tácticos hasta los operativos, de tal forma que sus indicadores comprometan a todo el personal y busquen en conjunto el alcance de las metas planteadas.

**Palabras clave:** Calidad, sistema de gestión, cliente, mejora continua.



## 1. Contexto de la organización

### 1.1. Quienes son

Es una empresa privada con personería jurídica con la licencia de Salud Ocupacional expedida por la SDS de Bogotá para todo el Territorio Nacional en Medicina de Trabajo y Seguridad Industrial, constituida para brindar al mercado de la Salud Laboral Colombiana asesorías y consultorías en el proceso precontractual, contractual con tecnologías digitales de punta para el Sector Empresarial del país a través de la Teleconsulta Medica Ocupacional.

Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional. NIT: 900.170.495-2, constituida por escritura pública No. 0004402, es una empresa de apoyo a entidades del Sector Empresarial, brinda apoyo de exámenes, diagnósticos, abogados especializados en derecho laboral, seguridad social y derecho ambiental con amplia trayectoria en cada una de las áreas involucradas en la medicina del trabajo en los procesos de exámenes de ingreso, periódicos, egreso, reintegro laboral, calificación laboral y paraclínicos que contempla la seguridad social y la Salud Ocupacional en Colombia.



**Figura 1.** Logo Medical Protection Ltda Salud Ocupacional.  
Fuente: Propia

Cumple con los requerimientos establecidos por los entes territoriales y de control y demás actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud de acuerdo con las disposiciones legales vigentes (Resolución No 7522 Del 15/08/2008 Y Resolución 3897 de 31 de marzo de 2014 para todo el territorio nacional.

### **1.1.1. Misión.**

Somos una empresa líder del sector de servicios de Salud ocupacional y medicina laboral; que se enfoca en la satisfacción de sus clientes, mediante el aseguramiento de la calidad de sus proyectos, materiales y equipos; teniendo en cuenta el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y Salud ocupacional. Para ellos contamos con la tecnología apropiada y un talento humano competente y visionario, comprometido con las normas HSEQ de nuestros servicios.

### **1.1.2. Visión.**

Siendo la empresa líder en la prestación de servicios integrales de Salud ocupacional, medicina laboral y seguridad jurídica con enfoque integral, mediante la aplicación de los más altos estándares de calidad y HSEQ, lograr el reconocimiento por parte de nuestros clientes gracias a nuestra capacidad de respuesta, eficacia y confiabilidad de nuestros resultados.

### **1.1.3. Servicios.**

#### ***1.1.3.1. Salud Ocupacional.***

Examen de ingreso, Examen Ocupacional periódico, Examen Ocupacional de egreso, Examen Ocupacional de alturas, Examen psicomotriz (Seguridad vial), Examen de Manipulación de Alimentos.

### ***1.1.3.2. Paracrínicos.***

Optometría/Visiometría, Audiometría, Valoración Ocupacional de voz, Campimetría, Electrocardiograma, Espirómetro, Imagenología (Tercerizado).

### ***1.1.3.3. Laboratorio Clínico.***

Química Sanguínea, Hematología, Microbiología, Inmunología, Toxicología, Uroanálisis, Perfil Lípido, colesterol y triglicéridos, glicemia, Cuadro hemático, coprológico, frotis de garganta.

### ***1.1.3.4. Vacunación Empresarial.***

Hepatitis B, Hepatitis A, Influenza, Tétano y Difteria, Fiebre Tifoidea, Fiebre Amarilla, Vacuna no POS (Adulto).

### ***1.1.3.5. Medicina Laboral.***

Especializada en enfermedades profesionales y los accidentes que se producen por causa o como consecuencia de la actividad laboral.

### ***1.1.3.6. Seguridad Jurídica Integral.***

Junta medicina laboral integrada por: Médico Especialista y Abogado, Abogado Laboralista, Abogado en Derecho Ambiental, Médicos especialistas en calificación (Recursos, apelaciones, representación ante la Justicia Laboral Ordinaria)

#### **1.1.3.7. Teleconsulta.**

La Teleconsulta (Telemedicina) permite el acceso rápido del paciente al personal médico con Historia Clínica única estandarizada y consulta del Concepto Digital en tiempo real, garantizando una atención efectiva. Un paciente puede ser atendido y recibir un diagnóstico especializado en Salud Ocupacional de forma inmediata y eficiente.

Los sistemas de video para teleconsulta permiten conectar dispositivos médicos y no médicos. Las cámaras de alta resolución y las sondas médicas permiten en tiempo real, exámenes e imágenes para el diagnóstico de optometrías, audiometrías, tamizajes de laboratorio, espirómetros entre otras.

Soportando el más alto nivel de seguridad, incluyendo encriptación y autenticación para garantizar la confidencialidad y el Habeas Data del paciente, satisfaciendo los requerimientos de las certificaciones en competencias TIC para Empresas Digitales.

#### **1.1.4. Cobertura.**

Tienen cobertura a nivel nacional con 33 sedes en convenio. Cuatro sedes principales ubicadas:

- Sede 1 Carrera 12 No 71-19 en Bogotá
- Sede 2 Calle 71 No 13-63
- Sede 3 Av Américas No 62-23
- Sede 4 Calle 11 # 8-16 Riohacha.

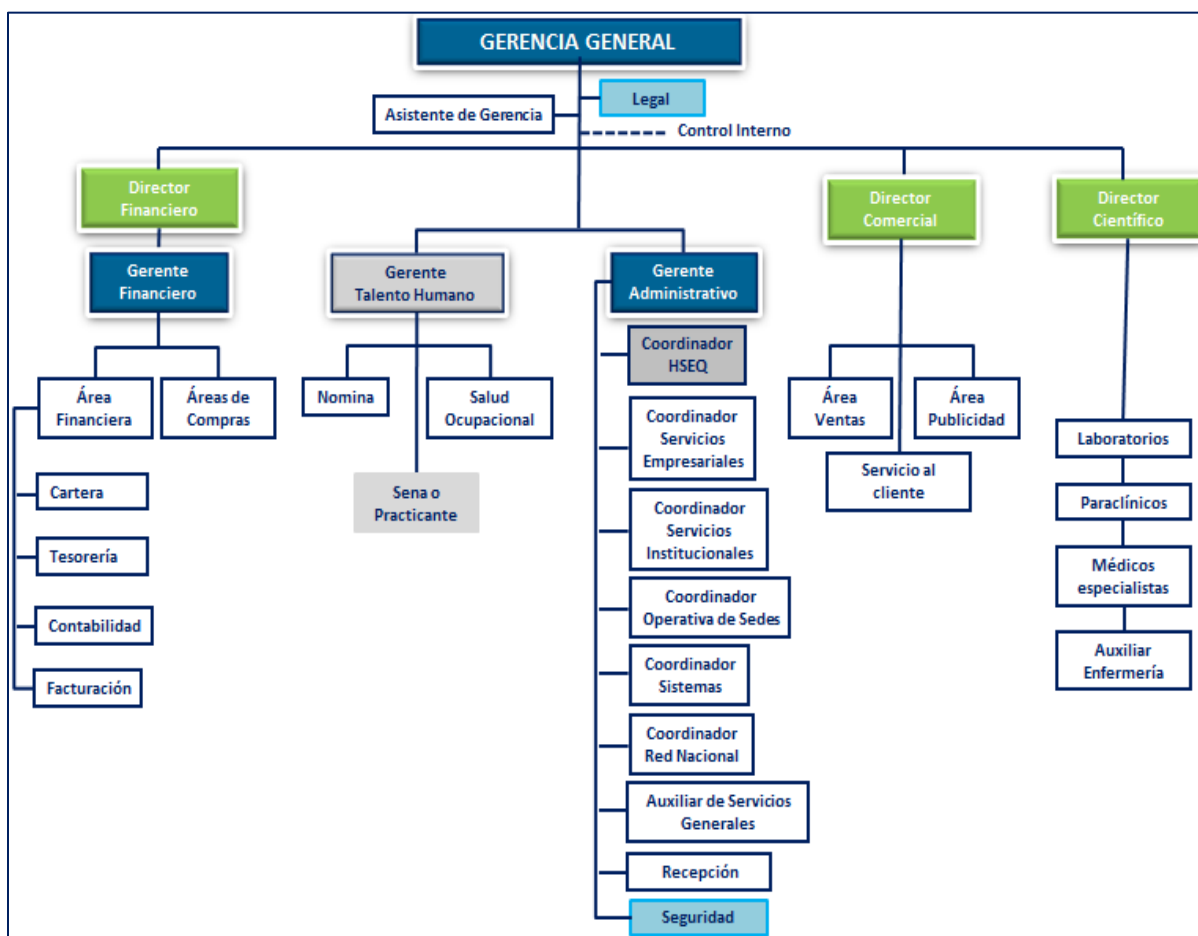
#### **1.1.5. Recurso Tecnológico.**

Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional, cuenta con un importante número de equipos de alta tecnología, instalados en condiciones y especificaciones técnicas requeridas en perfecto funcionamiento.

### 1.1.6. Organigrama.

Actualmente el organigrama se está diseñando y estructurando. De igual forma se está levantando el manual de funciones, roles y responsabilidades pues si bien la persona contratada tiene conocimiento de sus funciones, no se encuentra documentado en el área Administrativa.

Se hace la siguiente propuesta de Organigrama a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional de acuerdo a la información suministrada por la empresa.



**Figura 2.** Propuesta Organigrama Medical Protection Ltda Salud Ocupacional.

Fuente: Propia

### 1.1.7. Descripción del cliente de Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional.

Los clientes de Medical son jóvenes y adultos de todas las edades, pacientes particulares, empresas públicas o privadas, de todos los estratos.

### **1.1.8. Política de Calidad de Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional.**

Priorizar la seguridad jurídica y tranquilidad de las empresas usuarias mediante orientación, análisis y diagnóstico ocupacional, para garantizar un desarrollo sostenible, sustentable equitativo y socialmente útil, que satisfaga las necesidades del mercado laboral.

Conocer las necesidades de Salud ocupacional de los clientes para convertirlos en el mejor aliado de negocio, brindándole soluciones eficientes, robustas y flexibles, garantizando el mejoramiento continuo y sostenible de los productos y servicios.

Cumplir con los requerimientos establecidos de los entes territoriales y de control y demás actores del sistema general de salud de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

## **2. Situación problema**

### **2.1. Descripción del problema**

De acuerdo al análisis interno realizado a la compañía, se pudo evidenciar, que a pesar que la empresa lleva 20 años en el mercado, carece de una buena organización administrativa en cuanto sus políticas, procesos e indicadores de gestión, lo cual imposibilita el logro de las metas y objetivos planteados, la interrelación de todas las áreas de la compañía, la calidad de sus servicios y la estandarización de los proceso y actividades realizadas.

### **2.2. Formulación del Problema**

¿Cómo establecer un sistema de gestión de calidad en la empresa Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional a los procesos propuestos?

### **2.3. Estado inicial**

- Ausencia de un diseño de gestión de procesos que represente el funcionamiento de la Organización.
- Se evidencia que no hay un sistema de indicadores que permita evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa.
- No hay una designación de los responsables de los procesos que supervise y mejoren los procesos.

### **2.4. Estado final**

- Reconocimiento de marca
- Capacidad de respuesta en tiempo real
- Mejoramiento continuo
- Procesos y sistemas estandarizados
- Satisfacción del cliente

## **2.5. Caminos**

- Definir responsabilidades
- Establecer sistemas de evaluación definiendo indicadores
- Fomentar la comunicación interna
- Fomentar el trabajo en equipo
- Simplificar la documentación
- Evitar desperdicios

## **2.6. Restricciones**

Presupuesto: Actualmente, dentro de los planes a corto plazo, para la empresa no es viable asignar un presupuesto para invertir en capacitaciones para personal antiguo y/o nuevo.

Personal: No se cuenta con el personal suficiente para atender la demanda de usuarios que llegan a diario.

Infraestructura Física: El área delimitada para la atención al público en los centros de atención



### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Proponer un sistema de gestión de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001-2015, que le permita el mejoramiento de la calidad de los servicios, el posicionamiento en el mercado y la satisfacción del cliente para Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Evaluar el estado actual de la organización con el fin de diseñar un modelo de gestión por procesos.
- Establecer los criterios de seguimiento y evaluación de los procesos propuestos
- Identificar las necesidades de acuerdo al perfil del cliente y medir la percepción frente a los servicios que presta Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional.
- Proponer los medios para que los procesos sean publicados y comunicados a todos los niveles de la organización.
- Sugerir la implementación de la mejora continua como medio para lograr la excelencia y la innovación con el fin de llegar a ser una empresa más competitiva, disminuyendo costo y satisfaga las necesidades del cliente.

#### 4. Justificación

La pasión por entregar un producto o un servicio que exceda las expectativas planteadas, la constante búsqueda de la perfección, y la gran cantidad de empresas que dicen ofrecer lo mejor de lo mejor, han hecho que le apostemos al reto de diseñar un sistema de gestión de Calidad Según la Norma ISO 9001:2015 para la Empresa Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional.

Lo que impulsa esta iniciativa es aplicar en el plano real, todos los métodos y técnicas necesarias para hacer que una empresa que, aunque lleva 20 años de trayectoria en el mercado, no es reconocida por no contar con un sistema que la haga competente. Este trabajo es importante tanto para la Empresa Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional, ya que abarca todas las áreas que integran a la Compañía y se puede hacer mayor énfasis en aquellas que tengan aspectos a mejorar, como para este grupo de trabajo, porque se puede llevar a la práctica lo aprendido en la Especialización de Gerencia de la Calidad, contribuyendo al mejoramiento y permanencia de la Empresa.

La última actualización de la norma ISO 9001:2015, es la mejor razón para aplicarla, ya que es posible que esta empresa se certifique en todos sus procesos y esto hace que pueda continuar en el mercado, brindando sus servicios y teniendo la certeza que está ofreciendo calidad a todos sus Clientes y partes interesadas.

Este trabajo se enfoca en la aplicación de la Norma ISO 9001:2015, que hace referencia al mejoramiento continuo, optimización de recursos y perfeccionamiento de procesos internos, lo cual hace que la Compañía sea llamativa y competitiva y actualmente es más seguro hacer negocios con una empresa que tiene un sistema de gestión, porque se garantiza la calidad en el producto o servicio final.

## **5. Marco referencial**

### **5.1. Marco teórico**

#### **5.1.1. Fundamentos de la calidad.**

Desde que las empresas ven la necesidad de incorporar la Calidad en sus procesos, los grandes aportes se dieron por parte de distintos líderes, que implementaron sus técnicas y hasta el día de hoy se siguen aplicando con gran éxito, entre ellos se destaca:

- Philip Crosby: Cero defectos
- William Deming: Ciclo PHVA
- Kaouru Ishikawa: Diagrama Espina de Pescado
- Shigeo Shingo: Justo a Tiempo

Teniendo en cuenta lo anterior, Medical Protección Ltda. Salud Ocupacional, establece su política de calidad de acuerdo a los estándares y normas que rigen al sector salud.

#### **5.1.2. Normas ISO 9001.**

La Organización Internacional para la Normalización (ISO), es una confederación de países con base en Ginebra, Suiza, cuya función es promover estándares para productos y servicios.

Por su parte, ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización. Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen el contenido mínimo, las guías y herramientas específicas de implantación, así como los métodos de auditoría.

En 1966 se promueve el dicho “la calidad es para todos”, tres años después Canadá establece requerimientos para los proveedores en el rubro de generación de energía. Por otra parte, en

USA, Europa y Canadá comienzan a aplicarse esquemas de calificación de proveedores y en los años 70 nace el protocolo de auditoría por terceras partes cuando las organizaciones comienzan como enlace entre proveedor y cliente.

(Ortiz, 2016) Indica: “las normas ISO 9001 e ISO 9004 fueron estructuradas como un par de normas coherentes para los sistemas de gestión de calidad, de tal manera que sean complementarias entre sí, las cuales se pueden utilizar en forma independiente”. (pág. 45). Las dos normas, aunque tienen objetivos y campos de aplicaciones diferentes, cuentan con una estructura similar, lo cual facilita su aplicación como un par coherente.

La ISO 9001:2015 viene dotada del sentido preventivo que se acentúa aún más con el nuevo concepto de gestión del riesgo, que consistirá en reconocer los riesgos dentro de una organización y llevar a cabo actuaciones para evitar que se produzcan. Así se podrá obtener una buena producción y la satisfacción de los clientes.

Las normas ISO especifican los requerimientos o requisitos y lo que se debe establecer en el sistema de gestión de la calidad, si la empresa desea certificarse acogiéndose a ellas, pero en ningún momento especifica el “cómo”. El “cómo” es la verdadera tarea de quien diseña, desarrolla, documenta e implementan un sistema de gestión de la calidad. (Oviedo, 2018, pág. 17)

#### ***5.1.2.1. Miembros que integran la ISO.***

ISO se encuentra integrada por organizaciones de representantes de cada país, solamente una organización por país puede ser miembro. La totalidad de miembros se encuentran divididas en tres categorías: Miembros del Comité Ejecutivo, Miembros Correspondientes y los Miembros Suscritos.

#### ***5.1.2.2. Miembros del Comité Ejecutivo.***

De esta manera las organizaciones se responsabilizan por informar a las partes potencialmente interesadas en cada uno de sus países de oportunidades e iniciativas relevantes de la estandarización internacional. También aseguran que los intereses de su país se encuentren representados durante negociaciones internacionales al momento de realizar acuerdos en las

estandarizaciones. Y por supuesto, cada representante es responsable de aportar una cuota de membresía a la Organización para financiar sus operaciones. Cada uno de los miembros Ejecutivos tiene derecho a voz y voto durante las juntas generales de ISO en el comité técnico y el comité político.

#### **5.1.2.3. *Miembros Correspondientes.***

Son organizaciones de algunos países que usualmente no poseen un desarrollo pleno en las actividades de estandarización a nivel nacional. Los miembros por correspondencia tienen voz, pero no tienen voto durante las juntas generales de ISO, pero son enteramente informados acerca de las actividades que le interesan a las industrias en cada uno de sus naciones.

#### **5.1.2.4. *Miembros Suscritos.***

ISO ha implementa también esta tercera categoría para los organismos de los países con economías muy pequeñas. Ellos pagan cuotas de membresía reducidas que les permiten mantenerse en contacto con estándares internacionales.

### **5.1.3. Marco Conceptual.**

La IPS Medical Protection es una institución prestadora de servicios de salud, que se encuentra ubicada en las ciudades de Bogotá, Cali, que ofrece a las empresas, trabajadores y familias, programas de atención básica y otros. Encaminados a la prevención de enfermedades y a fomentar una cultura de salud.

La calidad se define como la totalidad de funciones, características (ausencia de deficiencias de un bien o servicio) o comportamientos de un bien producido o de un servicio prestado, que les hace capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores. Se trata de un concepto subjetivo dado que cada individuo puede tener su propia apreciación o su particular juicio de valor acerca del producto o servicio en cuestión. (Garza, 2008, pág. 55)

Esta es una definición que aunque se considera bastante extensa, es muy completa, porque permite realizar un análisis ulterior de su contenido.

Mejoramiento Continuo. Otra base conceptual es la del Mejoramiento Continuo (MCC), donde se define como una filosofía y un sistema gerencial que involucra a todos los profesionales de la salud, incluidos en gerente y los demás directivos, donde se buscan alcanzar los mejores resultados en la atención de sus clientes/usuarios y sus familias, donde la meta es identificar, satisfacer y exceder las expectativas y necesidades de los usuarios , de sus familias, del nivel directivo, de los profesionales de la salud y de la comunidad.

Sistema de Gestión de Calidad. Se define como la manera de manejar un negocio, teniendo como base la calidad, considerando los procesos que se deben controlar, las responsabilidades y autoridad que se debe asignar, los recursos que se deben suministrar y los procedimientos que se deben aplicar, para lograr los objetivos del negocio y satisfacer las necesidades de los clientes. (Còrtes Sànchez, 2017) Indica que el “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”. (pág. 43)

Principios del Sistema de Gestión de Calidad. La ISO 9001:2015 ha sido desarrollada tomando como base los principios de gestión de la calidad introducida en su momento por la ISO 9000:2000. En su momento, eran ocho los principios de gestión de calidad, pero la nueva versión 2015 los redujo a 7. Ha desaparecido el principio de “Enfoque de sistemas para la gestión”. Aunque en realidad no, porque queda implícito en la redacción de los siete principios. (Tutores, s.f, pág. 23)

- Principio 1: enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes
- Principio 2: liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- Principio 3: participación del personal. El personal es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización
- Principio 4: enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso
- Principio 5: enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Principio 6: mejora continua. Debe ser un objetivo permanente de la organización.
- Principio 7: enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.
- Principio 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.

#### **5.1.4. Antecedentes.**

Para la elaboración de este trabajo se tuvieron en cuenta los siguientes textos:

Título: Diseño del Sistema de Operación de los círculos de Calidad IPS COMFENAL

Quindío

Autor: Lina María Tabares Monsalve

Año: 2008

Resumen:

Este trabajo tuvo como objetivo el desarrollo del trabajo en la IPS Comfenalco Quindío, sobre círculos de calidad, propone fortalecer y servir como herramienta de mejoramiento continuo para el sistema de gestión de calidad que obtuvo Comfenalco bajo la Norma ISO 9001:2000.

La IPS necesita que su personal en las áreas de urgencias, hospitalización y laboratorio clínico participen en un sistema de gestión de calidad, siendo necesario el diseño del sistema de operación de círculos de calidad, que garanticen el trabajo en equipo, mejoramiento continuo, y la satisfacción del cliente interno y externo además de cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones, motivación, sentido de pertenencia.

La participación del personal en la evaluación y mejora de la calidad de la organización se orienta según las teorías de la motivación, los cuales conciben el sistema organizado como un gran equipo en el que resulta esencial el espíritu de cooperación, la confianza mutua y las competencias personales.

La comunicación es vital dentro de las áreas de la IPS, ya que para el logro de un mejoramiento en el sistema de calidad, es necesaria la interrelación entre ellas, para lograr retroalimentaciones que permiten un continuo crecimiento de la calidad.

Título: Nivel de cumplimiento de los Estándares de Acreditación en Consusalud IPS

Autor: Ana Milena Londoño Zuluaga

Año: 2010

Resumen:

Debido a los acelerados cambios que se han presentado en el mundo frente a la calidad, en razón a que cada día se hace más importante y trascendental garantizar el derecho a la vida y por ende, el derecho a la salud de las personas; las Instituciones Prestadoras de salud no pueden ser indiferentes a desarrollar proyectos orientados al mejoramiento continuo; motivo por el cual, el Gobierno creó el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud (SOGCS), establecido mediante el Decreto 1011 de 2006, el cual tiene como objetivo mejorar los resultados de la atención en salud, centrados en el usuario, los cuáles van más allá de la verificación de la existencia de estructura o de la documentación de procesos los cuales solo constituyen prerrequisito para alcanzar los mencionados resultados.



Este Sistema se encuentra centrado en cuatro componentes básicos a saber: el Sistema Único de Habilitación, Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud, el Sistema Único de Acreditación y el Sistema de Información para la Calidad.

Entendiéndose la calidad de la atención en salud como la prestación de servicios a los usuarios de manera accesible y equitativa, basados en un óptimo nivel profesional, con el fin de lograr la adherencia y satisfacción de los usuarios del sistema, los Prestadores de Servicios de Salud deben contar con unas condiciones de capacidad tecnológica y científica por cada uno de los servicios que prestan y que son necesarias para disminuir los riesgos que amenazan la vida y la salud de los usuarios dentro del marco de la prestación de servicios de salud, lo cual se puede validar a través del Sistema de Acreditación.

El reto para Consusalud IPS es llegar a la excelencia de la calidad de la Atención en Salud, lo que implica que la institución analice, aplique y estudie los resultados de cada uno de los estándares para compararlos con su desempeño organizacional y así ofrecer un diagnóstico de los aspectos críticos hacia los cuales se deben priorizar las acciones de mejoramiento.

## **6. Metodología**

### **6.1. Tipo de Estudio**

El tipo de estudio aplicado es descriptivo pues se requiere medir y evaluar las variables en estudio y aplicada pues el propósito es brindar solución a las situaciones o problemas concretos e identificados en la empresa Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional.

### **6.2. Fases del proyecto**

En la presente investigación se realizarán las siguientes fases:

#### **6.2.1. Fase 1. Diseño y Gestión de Procesos.**

Esta fase inicia con la propuesta del Mapa de procesos a la compañía y se establece la caracterización de cinco macroprocesos: Servicio al Cliente, Gestión Comercial, Gestión del Talento Humano, Gestión legal y Auditoría interna.

#### **6.2.2. Fase 2. Neuromarketing.**

En esta etapa se establece el perfil del cliente de la compañía a través de una encuesta, generando las mediciones de satisfacción y mejoras

#### **6.2.3. Fase 3. Excelencia Directiva.**

Se realiza el modelo EFQM de excelencia directiva que le permite a la organización una autoevaluación y la mejora continua de sus procesos que le permita añadir valor a los clientes

#### **6.2.4. Fase 4. Responsabilidad Social.**

Se sensibiliza la organización de la importancia de implementar un modelo de responsabilidad social que beneficie a sus partes pertinentes y a la marca.

### **6.2.5. Fase 5. Verificación Estratégica de la Calidad.**

En esta fase se establece el método de verificación estratégica, a través de los formatos definidos y estructurados para el proceso de auditoría acorde a los procesos de facturación y servicio al cliente.

### **6.2.6. Fase 6. Calidad, Competitividad e Innovación.**

Se realiza un análisis de la competitividad de Colombia y como la empresa aporta a una economía más productiva e influyente.

### **6.2.7. Fase 7. Seguimiento y Medición de la Calidad.**

Se identifica la importancia de realizar el seguimiento y medición a los procesos, para identificar el estado actual, si se está alcanzando el objetivo y la mejor manera de tomar decisiones para implementar las mejoras.

### **6.2.8. Fase 8. Mejora Continua.**

El termino mejora continua, se puede interpretar de diversas maneras, dependiendo del contexto en el que se esté analizando, para efectos del tema de la Calidad, lo podemos definir como un proceso que pretende mejorar constantemente los productos, procesos y servicios.

En el mundo de los negocios, gobierno y educación, la mejora continua es un concepto aceptado; desafortunadamente existe bastante camino por recorrer del concepto a la práctica. La mejora continua de una organización depende del tipo de responsabilidad individual, apoyado por el requerimiento de autoridad para llevar a cabo los cambios solicitados. (López, 2007, pág. 193)

### **6.2.9. Fase 9. Énfasis Electivo 2. Consultoría organizacional.**

Permite identificar los principales problemas que afectan a la organización y con base a ello tomar las acciones correctivas y preventivas que permita alcanzar sus objetivos que vienen de la misión de la organización.

### **6.3. Etapas**

#### **6.3.1. Diseño y gestión de procesos.**

Un proceso se define como una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, que están orientadas a conseguir un resultado esperado, y que mediante la transformación de unas entradas (materiales) lo convierte en el resultado deseado. Pérez (2010) afirma: “La gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación practica está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado” (p.15).

La Gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa - efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

Para llevar a cabo un diseño de gestión por procesos en una empresa se deben tener en cuenta cinco (5) etapas, las cuales se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1** *Etapas de los procesos*

Identificación de los procesos	Inventario de los procesos	Clasificación de los procesos	Mapa de procesos	Selección de procesos
Identificar los diferentes procesos de la compañía, mediante la lluvia de Ideas.	Se realiza una lista de cada uno de los procesos con sus respectivos sub-procesos.	Se clasifican en: Estratégicos Misionales Operativos	De acuerdo a la clasificación de los Procesos, se representa gráficamente para identificar la interrelación entre ellos.	Se evidencian los procesos más críticos para la Compañía, y los cuales generan mayor valor, y en estos procesos es que se trabaja para mejorar.

### **6.3.1.1. Mapa de procesos.**

Un mapa de procesos es una representación gráfica que ayuda a tener una visión global de la estructura de la Compañía, todos los procesos que existen en una organización y su interrelación entre ellos, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor, relacionando el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, de modo que sirve también como herramienta de aprendizaje para los trabajadores. (Fernández, 2010, pág. 105).

Para la elaboración del Mapa, se definen los siguientes procesos:

### **6.3.1.2. Procesos estratégicos.**

Fernández (2010) Indica: “Los procesos estratégicos son los que permiten definir y dispersar las estrategias y objetivos de la organización. Aquí se ubican los cargos de dirección y alta gerencia, con el fin de ofrecer un soporte en la toma de decisiones acertadas.” (pág. 261)

### 6.3.1.3. *Procesos clave o misionales.*

Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, aquí se encuentran los procesos de la compañía que intervienen en el diseño, la planificación y la supervisión de la estrategia comercial, de las cadenas de suministros y de los proyectos logísticos, entre otros

### 6.3.1.4. *Procesos de apoyo o complementarios.*

Son los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave, pero condicionan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos.

### 6.3.1.5. *Mapa de Procesos propuesto a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional.*

Con base a la definición anterior, y de acuerdo con su Misión, Visión y organización, se propone el siguiente Mapa de Procesos a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional:




**Figura 3.** Mapa de procesos propuesto a Medical Protection Ltda Salud Ocupacional.

Fuente: Propia

### 6.3.1.6. Despliegue del Macroproceso.

Es definir: el cómo (operativo) del macroproceso (propósito, función o servicio), desdoblado o desplegando su complejidad, haciéndolo más simple y estableciendo la manera en que se gestiona una función a partir de las actividades operativas de la misma.

**Tabla 2** Macroproceso Gestión del Talento Humano

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCESOS</b> <b>DESPLIEGUE DE MACROPROCESOS</b>			
<b>MACROPROCESO</b>		PROCESOS ASOCIADOS	
APOYO			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>GT01</b>	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	GTA01	Selección, contratación y retiro de personal
		GTA02	Capacitación y entrenamiento
		GTA03	Nómina

**Tabla 3** Macroproceso Servicio al cliente


 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCESOS</b> <b>DESPLIEGUE DE MACROPROCESOS</b>			
<b>MACROPROCESO</b>		PROCESOS ASOCIADOS	
MISIONAL			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>GS01</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	GSA01	Gestión de Solicitudes Posventa
		GSA02	Atender Reclamaciones
		GSA03	Gestión de Retención y fidelización
		GSA04	Gestión de Satisfacción del cliente

Tabla 4 Macroproceso Gestión legal



 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCESOS</b> <b>DESPLIEGUE DE MACROPROCESOS</b>			
<b>MACROPROCESO</b>		PROCESOS ASOCIADOS	
APOYO			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>GL01</b>	<b>GESTIÓN LEGAL</b>	GLA01	Distintivo de Habilitación del servicio
		GLA02	Actualización de Normativas
		GLA03	Sistema General en Seguridad Social

Tabla 5 Macroproceso Gestión financiera

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCESOS</b> <b>DESPLIEGUE DE MACROPROCESOS</b>			
<b>MACROPROCESO</b>		PROCESOS ASOCIADOS	
MISIONAL			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>GF01</b>	<b>GESTION FINANCIERA</b>	GFA01	Contabilidad
		GFA02	Cartera
		GFA03	Recaudo

Tabla 6 Macroproceso Auditoría interna

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCESOS</b> <b>DESPLIEGUE DE MACROPROCESOS</b>			
<b>MACROPROCESO</b>		PROCESOS ASOCIADOS	
ESTRATEGICO			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>AI01</b>	<b>AUDITORÍA INTERNA</b>	GAI01	Normativas Corporativas
		GAI02	Riesgos Procesos Locales




### ***6.3.1.7. Caracterización de los procesos.***

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto, fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto, es la base misma para gerenciarlo.

La caracterización para Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional, se presenta de la siguiente manera de acuerdo a la propuesta del Mapa de Procesos:


## 6.3.1.7.1. Caracterización del Proceso: Talento Humano.

 MEDICAL PROTECTION LTDA.SALUD OCUOACIONAL		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Código Formato CPGTH
				Versión: 01
				Página 1 de 2
<b>PROCESO</b>	<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b>		<b>RESPONSABLE</b>	Líder del Departamento de Gestión Humana
<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>APOYO</b>			
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Promover, y mejorar constantemente las competencias del personal, en pro del cumplimiento de la misión y Visión de la Empresa. Así mismo Planificar y desarrollar acciones encaminadas a garantizar la idoneidad de todo el personal.		<b>ALCANCE</b>	Este proceso de aplica a todo el personal directo, e Inicia con un requerimiento de solicitud de personal y finaliza con la contratación del mismo.
<b>PLANEAR</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>CLIENTES</b>
	Todas las Áreas	-Revisar periódicamente las necesidades del personal -Definir, y documentar las funciones, responsabilidades y perfiles para cada uno de los cargos		Todos los procesos
	<b>INSUMOS</b>			<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>
-Planes de mejoramiento -Políticas -Revisión de necesidades del personal -Definir los perfiles de cada cargo		Perfiles Políticas		
<b>HACER</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>CLIENTES</b>
	Todas las Áreas	Apoyar el libre desarrollo del personal, teniendo en cuenta sus capacidades, aptitudes y actitudes		Todos los Procesos
	<b>INSUMOS</b>			<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>
Talleres Actualizaciones Capacitaciones		Certificaciones Programas de Bienestar		
<b>VERIFICAR</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>CLIENTES</b>
	Todas las Áreas	-Realizar seguimiento - planes de mejora que incentive a los empleados a realizar mejor su labor		Todos los Procesos
	<b>INSUMOS</b>			<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>
Evaluación de desempeño		-Manual de Funciones -Informes de gestión -Análisis de Indicadores		

CTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES		CLIENTES
	Todas las Áreas	Realizar seguimiento y control a todas las actividades propuestas, de acuerdo a estos resultados se implementan y/o mantienen los planes de mejora		Todos los Procesos
	INSUMOS			PRODUCTO/SERVICIO
	Indicadores Acciones correctivas, preventivas y de mejora			Reglamento Interno de Trabajo Procedimientos
RECURSOS	DOCUMENTOS		REGISTROS	
Humano Equipo de Computo Software de Nómina Papelería Formularios	GTA01	Selección, contratación y retiro de personal		
	GTA02	Capacitación y entrenamiento		
	GTA03	Nómina		
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
5.1 Liderazgo y Compromiso				
7.1 Recursos				
7.2 Competencia				

**Figura 4.** Caracterización Proceso Gestión del Talento Humano


## 6.3.1.7.2. Caracterización del Proceso Servicio al Cliente.

 MEDICAL PROTECTION LTDA.SALUD OCUOACIONAL		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		Código Formato CPSC	
				Versión: 01	
				Página 1 de 2	
<b>PROCESO</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		<b>RESPONSABLE</b>	Líder del Proceso	
<b>TIPO DE PROCESO</b>	MISIONAL				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Brindar una oportuna información sobre productos y/o servicios ofrecidos, ofreciendo a los clientes y pacientes una adecuada, calidad y excelente atención de acuerdo a sus necesidades		<b>ALCANCE</b>	Este proceso de aplica al personal de Call center y atención al Cliente, e Inicia con una solicitud o queja realizada por el cliente y finaliza con el seguimiento y satisfacción del cliente por haber cumplido con su solicitud.	
<b>PLANEAR</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>CLIENTES</b>	
	Cientes	- Definir las estrategias de atención y seguimiento a las solicitudes realizadas por los clientes -Dar una adecuada orientación e información al cliente con un lenguaje claro, verídico y oportuno		Pacientes	
	<b>INSUMOS</b>			<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Información sobre productos y/o servicios prestados por la Empresa			Manuales Funciones Listado de Servicios	
<b>HACER</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>CLIENTES</b>	
	Todas las Áreas	Capacitar constantemente a los involucrados en este proceso, para generar en ellos bienestar y así mismo ellos transmitir eso a los clientes		Todos los Procesos	
	<b>INSUMOS</b>			<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Actualizaciones Capacitaciones Charlas Clínicas			Capacitaciones Seminarios	
<b>VERIFICAR</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>CLIENTES</b>	
	Todas las Áreas	-Verificar el cumplimiento de los establecido en los manuales -Verificar las campañas de call center se lleven de acuerdo a lo planeado		Todos los Procesos	
	<b>INSUMOS</b>			<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Evaluación de desempeño	-Verificar el nivel de satisfacción del cliente		- Manual de Funciones -Informes de gestión -Análisis de Indicadores	

ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES		CLIENTES
	Todas las Áreas	Planes de mejora		Todos los Procesos
	INSUMOS			PRODUCTO/SERVICIO
	-Indicadores -Acciones correctivas, preventivas y de mejora			-Nivel de satisfacción del cliente -Nivel de Incorporación de nuevos clientes
RECURSOS	DOCUMENTOS		REGISTROS	
Humano / Equipo de Computo Software / Papelería Formularios / e-mail Celular / Teléfonos	GSA01	Call Center		
	GSA02	PQR		
	GSA03	Portafolio de Servicios		
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
9.1 Seguimiento, medición y análisis de gestión				

**Figura 5.** Caracterización Proceso Servicio al Cliente


## 6.3.1.7.3. Caracterización del Proceso Gestión Legal

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		Código Formato GL	
				Versión:01	
				Página 1 de 2	
<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN LEGAL</b>	<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General		
<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>APOYO</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Asesorar a los integrantes del sistema de Salud en la interpretación, aplicación y socialización de las normas relacionadas con el sistema, mediante el análisis y estudio de los proyectos de ley, actos administrativos, emisión de conceptos y atención de derechos de petición.	<b>ALCANCE</b>	Inicia con la solicitud por parte de alguno de los integrantes del Sistema de Salud, la cual se identifica según el asunto y continúa con la entrega al área competente para su gestión y termina con la expedición del documento que soporta el trámite requerido.		
<b>PLANEAR</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>CLIENTES</b>	
	Área Legal	-Recibir solicitudes de servicios -Analizar requerimientos y hacer repartos de acuerdo al área de corresponda -Validar que la norma se cumpla de acuerdo a lo exigido		Todas las áreas	
	<b>INSUMOS</b>			<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
-Derechos de petición -Solicitudes -Quejas o reclamos			Asuntos y norma jurídica		
<b>HACER</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>CLIENTES</b>	
	Todas las Áreas	-Asesoría ajustada a la normatividad vigente -Realizar estudio y contestar los asuntos jurídicos relacionados con derechos de petición, sanciones, recursos -Realizar auditorías con el fin que las exigencias legales por parte de la secretaria de Salud se estén ejecutando dentro del tiempo y se estén aplicando a las áreas correspondientes			
	<b>INSUMOS</b>			<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
-Solicitudes -Demandas -Peticiones -Decretos y resoluciones			Asuntos y norma jurídica		

VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES		CLIENTES	
		Atender las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. Realizar seguimiento y medición al proceso y al servicio		Proceso análisis y mejora continua	
	INSUMOS			PRODUCTO/SERVICIO	Resultado auditoría
	-Informes de Auditoría Interna -Hallazgos de las auditorías internas de calidad. -Validación de documentos legales				
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES		CLIENTES	
	Área de calidad/Gerencia	Aplicar acciones de Mejora		Proceso análisis y mejoramiento	
	INSUMOS			PRODUCTO/SERVICIO	Área legal con la normativa aplicada de forma correcta y al día
	Indicadores de gestión Hallazgos de auditoría analizados.				
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS	
Decretos		PGL01	Elaboración Auditoría		
Equipo de Computo		PGL02			
Papelería		PGL03			
REQUISITOS ISO 9001:2015		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
5.1 Liderazgo 5.2 Política 5.3 Responsabilidades y autoridades en la organización		IA-01	Estructura del sector Salud y la protección social	DEC 780 CST	Por medio de la cual se expide el Decreto único Reglamentario del sector Salud y protección social -Código Sustantivo del Trabajo

**Figura 6.** Caracterización Proceso Gestión Legal

## 6.3.1.7.4 Caracterización del Proceso Auditoría Interna


 MEDICAL PROTECTION SALUD OCUPACIONAL		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		Código Formato: CPAI	
				Versión: 01	
				Página 1 de 2	
<b>PROCESO</b>	<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General/Gerente Administrativo		
<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Proporcionar servicios de aseguramiento y consultoría con el fin de contribuir a los objetivos de la compañía aportando enfoques sistemático y disciplinado para evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos	<b>ALCANCE</b>	Aseguramiento del control interno a través de la evaluación de los procesos en todas las áreas.		
<b>PLANEAR</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTES</b>		
	Gerencia/directores/todas las áreas	-Definir Objetivos, alcance, pruebas e informes.	Todos los procesos		
	<b>INSUMOS</b>	-Oficialización Auditoría y requerimientos de información	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>		
	Políticas de Calidad, Visión y Misión. Plan Estratégico Plan anual de Auditorías Internas		Procesos de la compañía Revisión de cumplimiento de leyes, regulaciones y normas internas. -Fiabilidad de la información. -Eficiencia y eficacia de las operaciones. -Integridad del patrimonio de la organización		
<b>HACER</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTES</b>		
	Todas las Áreas	Ejecutar plan de pruebas y documentar papeles de trabajo	Todos los Procesos		
	<b>INSUMOS</b>	Documentar debilidades en Matriz de Riesgo. Redactar hallazgos	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>		
	-Informes de seguimientos anteriores. -Documentos de entes de control -Mapa de Procesos -Mapa de Riesgos		Procesos de la compañía Revisión de cumplimiento de leyes, regulaciones y normas internas. Fiabilidad de la información. Eficiencia y eficacia de las operaciones. Integridad del patrimonio de la organización		



VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Gerencia/directores	-Comunicar y generar informe a los gerentes y directores de las áreas, resaltando los principales resultados y solicitando el Plan de Mejoramiento respecto de los hallazgos.	Control interno/Gerencia
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
Informe de evaluación. Oportunidades de Mejora. Plan de Mejoramiento		Resultados del periodo	
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Gerente/directores	-Implementar plan de mejoramiento, definir acciones correctivas y preventivas. -Realizar seguimiento del cumplimiento de los planes de acción implementados por las áreas gestoras, en el tiempo establecido	Control Interno/Gerencia
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
Evidencia del cumplimiento de los planes de acción. -Indicadores de Gestión		Área legal con la normativa aplicada de forma correcta y al día	
RECURSOS		DOCUMENTOS	REGISTROS
Herramienta de seguimiento a las recomendaciones Equipos de cómputo Software de citas e historias clínicas. Papelería		Políticas Procesos Instructivos Actividades	
REQUISITOS ISO 9001:2015		INDICADORES	REQUISITOS LEGALES
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades 6.3 Planificación de los cambios 7.1.6 Conocimiento de la Organización 7.5 Información Documentada 8. Medición, Análisis y Mejora 8.7 Control de Salidas no Conformes 9.1 Seguimiento, Medición y Análisis		Total Planes de acción implementados/total de planes de acción	Ver requisitos legales de los procedimientos

**Figura 7.** Caracterización Proceso Auditoría Interna

## 6.3.1.7.5 Caracterización del Proceso Gestión Financiera.

 MEDICAL PROTECTION SALUD OCUPACIONAL		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		Código Formato: CPGF	
				Versión: 01	
				Página 1 de 2	
<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	Gerente Financiero/Gerente Administrativa		
<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>MISIONAL</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Planear el crecimiento de la empresa tanto táctico como estratégico, optimizar los recursos financieros y maximizar las utilidades	<b>ALCANCE</b>	Inicia desde la planeación estratégica con la planificación del presupuesto, control, administración y ejecución de los recursos y termina con la generación de informes a la organización		
<b>PLANEAR</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>CLIENTES</b>	
	Cientes Empresas del sector salud	Generación y cumplimientos de políticas. Asignación de presupuesto por áreas		Gerente Financiero/Gerente Administrativo	
	<b>INSUMOS</b>	Generación de indicadores, identificación de riesgos y aplicación de normatividad.		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	-Normatividad Aplicable -Necesidades de recursos financieros -Proyectos de inversión.			-Salud Ocupacional -Paraclínicos -Laboratorio clínico -Vacunación empresaria. -Medicina Laboral. -Asesoría Jurídica	
<b>HACER</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>CLIENTES</b>	
	Cientes/Ciudades/Gerente Financiero	Realizar seguimiento a la ejecución presupuestal -Constitución de las reservas presupuestales y las cuentas por pagar.		Clientes/Ciudades y Municipios/Público	
	<b>INSUMOS</b>	-Consolidar y administra los recursos de la organización -Gestionar las obligaciones financieras de la organización -Elaborar, presentar y pagar las declaraciones tributarias.		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	-Necesidades de recursos financieros -Informes de ejecución -Movimientos bancarios -Movimientos registrados en la contabilidad			Salud Ocupacional -Paraclínicos -Laboratorio clínico -Vacunación empresaria. -Medicina Laboral. -Asesoría Jurídica	
<b>VERIFICAR</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>CLIENTES</b>	
	Organismos de Control y Vigilancia	Seguimiento y medición de la ejecución presupuestal. Evaluación de los procesos y cumplimientos de metas		Gerente Financiero/Gerente Administrativo	
	<b>INSUMOS</b>	Seguimiento a la gestión de riesgos		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Procedimientos. -Reglamentos. -Indicadores de Gestión			Resultados de la operación financiera	

ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES		CLIENTES	
	Organismos de Control y Vigilancia	Identificar e implementar planes de mejoramiento		Gerente/Director Comercial/Gestión financiera	
	INSUMOS			PRODUCTO/SERVICIO	
	-Informes de auditoría -Planes de mejora			Plan de mejoramiento	
RECURSOS	DOCUMENTOS		REGISTROS		
Humanos, oficina, equipo de cómputo, software, publicidad, papelería y medios tecnológicos de comunicación		Políticas, procesos, instructivos, contratos, Manuales de crédito y de Riesgo			
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES		
6.1 Riesgo y oportunidades 6.2 Objetivo de la calidad y Planificación 7.1 Recursos 7.5 Información documentada 9.1 Seguimiento, Medición y Análisis 9.3 Revisión por la dirección 10. Mejora		Indicadores de GESTIÓN		Requisitos para factura(Dec 617 estatuto Tributario -Decreto sobre tablas de retención -Decreto sobre tablas de retención en la fuente, timbre e Iva	

**Figura 8.** Caracterización Proceso Gestión Financiera

### **6.3.2. Neuromarketing.**

Aunque la palabra “Neuromarketing” se esté poniendo de moda, no es una disciplina nueva. De hecho, lleva ya muchos años entre nosotros, pero el término empezó a ser utilizado a principios del 2000, exactamente en 2002, que es cuando el profesor holandés Ale Smidts, Premio Nobel en Economía, la acuñó. Braidot (2012), afirma:

El Neuromarketing puede definirse como una disciplina de avanzada, que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas en los campos de acción del marketing tradicional: inteligencia de mercado, diseño de productos y servicios, comunicaciones, precios, branding, posicionamiento, targeting, canales y ventas.

**(pág. 9)**

El objetivo del Neuromarketing es decodificar los procesos que forman parte de la mente del consumidor, de manera que podamos descubrir sus deseos, ambiciones y causas que no vemos en sus opciones de compra. De esta forma podremos darles lo que necesitan.

Así pues, las áreas de origen del Neuromarketing serían:

La Neuropsicología, las neurociencias Cognitivas, la neurología, neuroanatomía y neuroeconomía. Para poder conectar con éstos, las marcas deben llegar a despertar las emociones de los consumidores a través del Marketing Emocional y del Storytelling.

#### ***6.3.2.1 Tipos de Neuromarketing.***

##### ***6.3.2.1.1 Neuromarketing Auditivo.***

Es el que se basa en todo aquello que percibe nuestro sentido de la audición, todo aquello que escuchamos. Se calcula que el oído humano es capaz de diferenciar unas 30.000 frecuencias diferentes.

Esta manera de neuromarketing hace que la empresa se centre en la forma en que los consumidores perciben las cosas a través de sus ojos. Las imágenes que les ofrezcan en sus anuncios, campañas publicitarias y en el centro de venta es el estímulo más importante, ya que

deben impactar lo más rápidamente posible y de la manera más eficaz. **(De Matias Batalla, 2018, pág. 155)**

#### *6.3.2.1.2 Neuromarketing Visual.*

Es el que se basa en cómo percibimos nuestro alrededor con los ojos. Hay varias técnicas que se utilizan para hacer que el consumidor perciba algo mucho más interesante, como terminar los precios en 0,99, haciendo que nuestro cerebro perciba que ese precio es más bajo que otro.

El autor indica: En esta variante, la empresa hace hincapié sobre lo que el consumidor escucha. A pesar de que no es un factor tan importante como el visual en el proceso de decisión de compra, muchos estudios científicos han demostrado que determinados estímulos auditivos impulsan a la realización de una determinada compra. **(De Matias Batalla, 2018, pág. 155)**

#### *6.3.2.1.3 Neuromarketing Kinestésico.*

El autor afirma que este tipo de neuromarketing es utilizado para conectar con el consumidor por medio del olfato, el gusto o el tacto, siendo un canal muy importante para atraer al consumidor hacia al producto y su compra en algunos y muy específicos productos, como pueden ser los alimenticios. **(De Matias Batalla, 2018, pág. 156)**

Hoy en día, la sociedad vive bombardeada con múltiples e infinitos mensajes publicitarios, estando expuestos en cualquier lugar y de forma intrusiva, por lo que el consumidor puede llegar a cansarse de todos ellos y todos los esfuerzos que las empresas realizan para las campañas publicitarias pueden verse afectadas.

#### *6.3.2.2 Caracterización del cliente.*

Para cada grupo de esta segmentación del mercado se buscan las características del cliente que lo diferencian de los demás segmentos y se elaboran diferentes políticas de marketing. Cada uno

de los tipos de clientes potenciales del negocio puede conocerse con el nombre de “target”. El target del mercado que nos interesa como empresa es el que reúne las características del cliente más idóneo y susceptible de ser atraído por los productos que ofrece la organización

Para Medical Protección Ltda. Salud Ocupacional, las caracterizaciones de los clientes se encuentran de siguiente manera:

CLIENTES	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	CUMPLIMIENTO	
Paciente Individual	Rapidez en la atención del servicio. Variedad de precios Personal Idóneo para cada procedimiento	Seguridad Confiabilidad Atención con calidad humana Uso de herramientas tecnológicas para entrega de resultados Infraestructura adecuada.	Necesidad Rapidez en la en la atención Precios competitivos, de fácil acceso al cliente Personal capacitado y profesional de acuerdo a cada especialidad	Expectativa Empresa certificada, reconocida Buen trato clientes Tecnología para la entrega de resultados Falta de Infraestructura
Empresas Públicas y Privadas	Asesorías en salud ocupacional Paquetes de productos y servicios Entrega oportuna de resultados Cobertura a nivel nacional Amplio portafolio	Información confidencial Empresa certificada Seguridad Uso de herramientas tecnológicas	Rapidez en la en la atención Precios competitivos, de fácil acceso al cliente Personal capacitado y profesional de acuerdo a cada especialidad	Empresa certificada, reconocida Buen trato clientes Tecnología para la entrega de resultados Falta de Infraestructura

**Tabla 7** Caracterización clientes Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional

### 6.3.2.3 Perfil del cliente.

De acuerdo a las observaciones realizadas en las instalaciones de Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional en la ciudad de Bogotá y con la base de datos de clientes suministrada por la organización, se evidencia que el consumidor final no toma decisiones en el vacío, sino que su compra recibe una fuerte influencia de las circunstancias culturales, sociales, personales y psicológicas; ninguna de ellas controlables pero que se deben tener en cuenta.

Para Medical encontramos los siguientes factores:

**Demográficas:** Actualmente Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional cuenta con varios contratos con empresas de diferentes los sectores económicos, cuya edad promedio de empleados oscila entre los 18 y 65 años, tanto hombres como mujeres que viven en el territorio nacional.

**Estilo de vida:** Se evidencia diferentes estilos de vida, desde amas de casa, profesionales hasta altos ejecutivos y con diferentes personalidades, clases sociales y estratos.

**Motivaciones:** Por ser una empresa del sector salud, la necesidad que tienen los clientes de realizarse diferentes tipos de exámenes de ingreso o egreso, solicitar asesorías o capacitación en Medicina laborar o Salud Ocupacional, será el motivador para que utilicen los servicios que ofrece la organización.

**Personalidad:** De acuerdo al sector económico al que pertenece la empresa, se evidencia una gran variedad de personalidades desde personas sociables, alegres y autónomas hasta agresivos y defensivos.

**Creencias y actitudes:** las creencias pueden ser dadas por experiencias reales que haya tenido el paciente, en meras opiniones, o en una fe ciega. Si para un empleado de una empresa, sea un pecado dejarse tomar una muestra de sangre, esto hará que se rehúse a tomar los exámenes que le exige la empresa para ser contratado. O si el empleado, tiene buenas referencias de la empresa Medical Protection, y sus experiencias han sido buenas en cuanto al servicio y atención, hará que este sienta mayor seguridad y que tenga una buena recordación de la marca.

Percepción: La percepción que tienen las empresas cuyo contrato actual está vigente con Medical Protection es buena pues consideran que la organización goza de excelente reputación, calidad en servicio y ubicación estratégica a nivel nacional

Aprendizaje: La organización no cuenta con una base de clientes actualizada, pero si se evidencia que el nivel de reclamaciones es mínimo; lo que nos lleva a la conclusión de que la experiencia que han tenido las empresas como los empleados que han obtenido este servicio ha sido satisfactoria.

#### ***6.3.2.4 Metodología de la investigación.***

##### *6.3.2.4.1 Población.*

Se encuentra representada por las empresas con mayor facturación y con contrato vigente con Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional.

##### *6.3.2.4.2 Muestra.*

La muestra corresponde a 25 empresas ubicadas a nivel nacional.

##### *6.3.2.4.3 Definición instrumento de percepción.*

Para poder analizar cómo se encuentra actualmente la empresa, y como la perciben los usuarios, es necesario utilizar diferentes métodos para conocer, analizar, tabular estas opiniones. Para la Empresa Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional, utilizaremos el Anexo 1 Modelo de Encuesta.

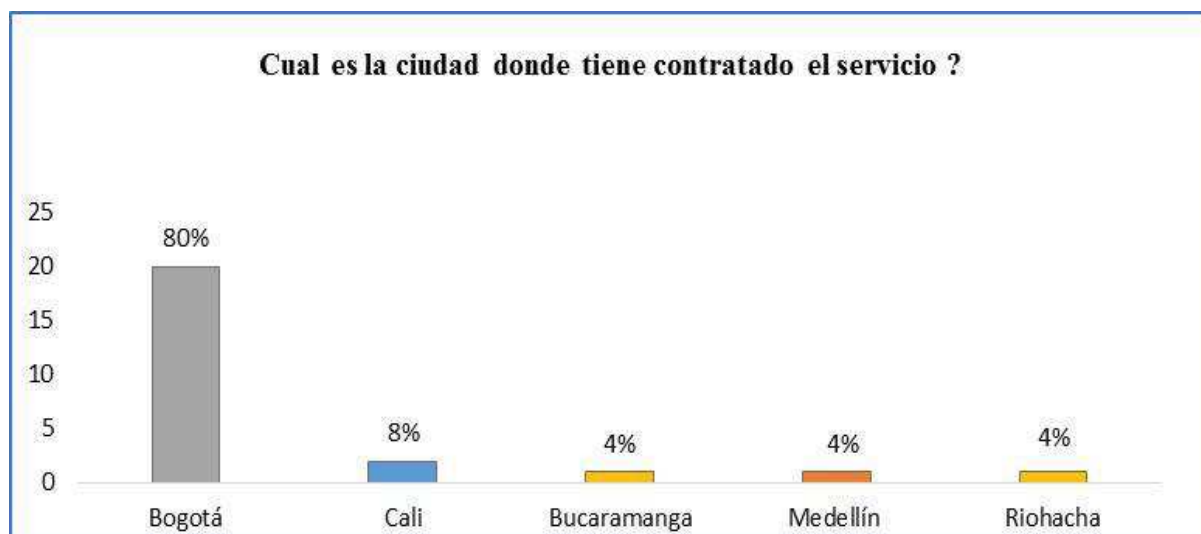


**Tabla 8** Listado de empresas a las cuales se les aplico la Encuesta

EMPRESA	SECTOR	REGIONAL
CAFETERIA Y RESTAURANTE JUANJO	ALIMENTOS	BOGOTÁ
CARLOS BUITRAGO BUITRAGO	SERVICIOS	BOGOTÁ
LA MAGDALENA SEGURIDAD LIMITADA	SEGURIDAD	BOGOTÁ
EDITORIAL TELEVISA COLOMBIA CULTURAL S.A	SERVICIOS	BOGOTÁ
RANDYS LTDA	ALIMENTOS	BOGOTÁ
SERVIOLA S.A	SERVICIOS	BOGOTÁ
PRIMATELA S.A.S.	INDUSTRIAL	BOGOTÁ
GENTE ESTRATÉGICA S.A	SERVICIOS	BOGOTÁ
DEFENSORIA DEL PUEBLO	SERVICIOS	BOGOTÁ
COMPAÑÍA DE PLASTICOS SEUL S.A.S.	INDUSTRIAL	BOGOTÁ
MANUFACTURAS ELIOT S.A.S.	INDUSTRIAL	BOGOTÁ
GUARDIAS Y SERVICIOS SIGLO XXI	SEGURIDAD	RIOHACHA
DIGITAL WARE S.A	SERVICIOS	MEDELLÍN
GAS JEANS S.A.S	COMERCIAL	BOGOTÁ
ATECNO S.A	TECNOLOGÍA	CALI
TRANSPORTES GALLEGOS LTDA	TRANSPORTES	BOGOTÁ
POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A	SEGURIDAD	CALI
SEÑORES STELING DE COLOMBIA	COMERCIAL	BOGOTÁ
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA	EDUCACIÓN	BOGOTÁ
SUMMAR TEMPOPRALES S.A.S	SERVICIOS	BOGOTÁ
PEOPLE CONTACT S.A	SERVICIOS	BOGOTÁ
CONSTRUCCIONES LOIRA S.A.S	CONSTRUCCIÓN	BUCARAMANGA
INDUSTRIA COLOMBIANA DE ACEROS S.A.S ICOACEROS	INDUSTRIAL	BOGOTÁ
INSTITUTO DE DESARROLLO PEDAÓGICO CREAR	EDUCACIÓN	BOGOTÁ

### 6.3.2.5 Resultados de la encuesta.

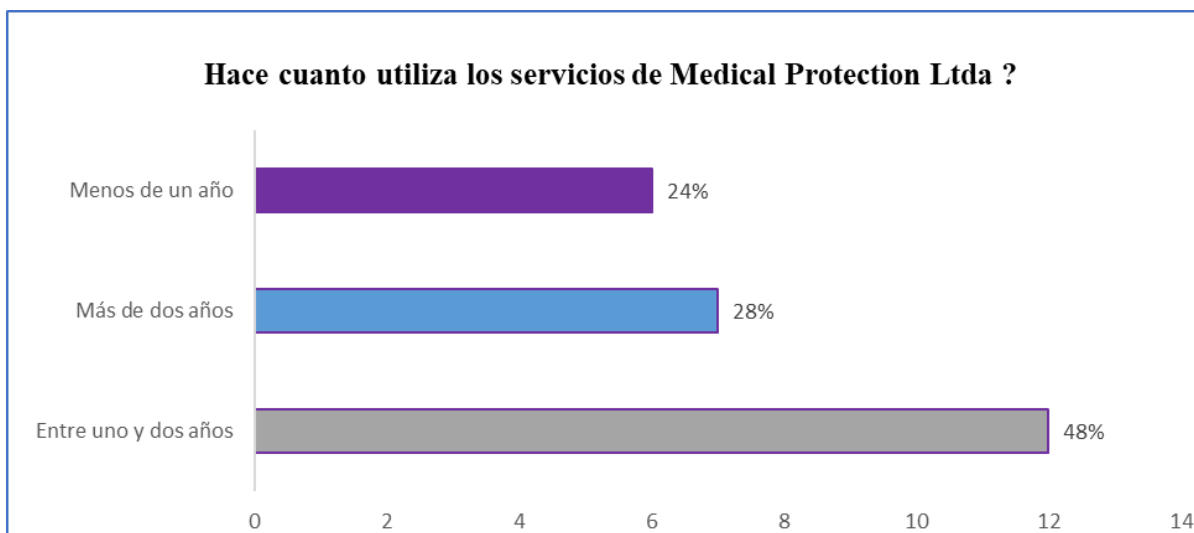
De acuerdo a las encuestas realizadas a las 25 empresas, se obtuvieron los siguientes resultados:



**Figura 9.** Ciudad de Contratación.

Fuente: Propia

Teniendo como base que las empresas encuestadas son las que más facturan, se evidencia que el 80% de las empresas se localizan en la regional Bogotá, generando una gran oportunidad en las demás regionales, adicionalmente se puede trabajar en mejorar y aumentar el porcentaje de usuarios en la Ciudad de Bogotá. También se podría expandir los servicios a otras ciudades principales como Barranquilla, Santa Marta, Cartagena.

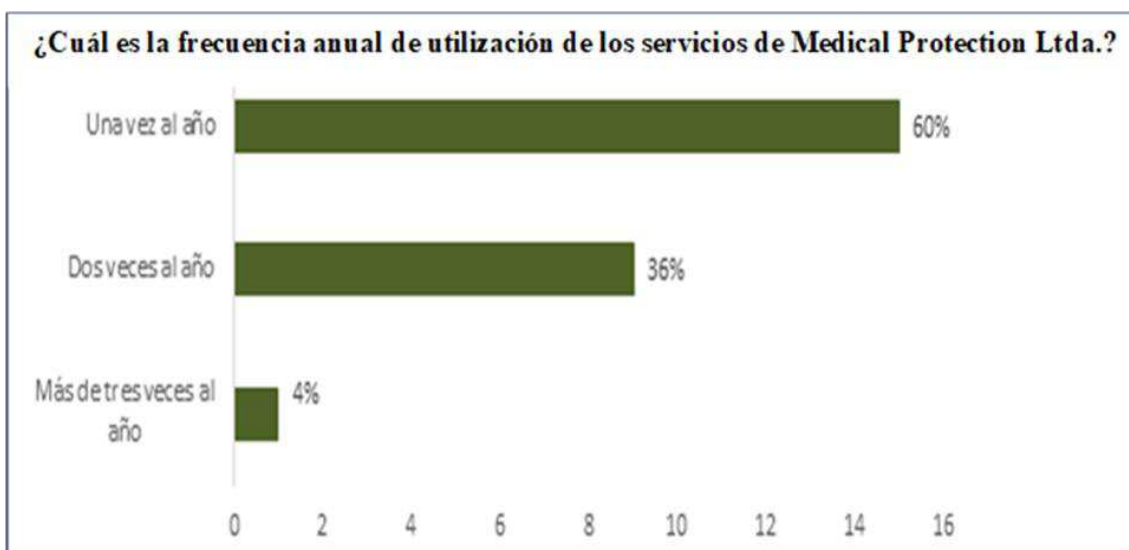


**Figura 10.** *Tiempo de utilizar los servicios.*

Fuente: Propia

De las 25 empresas encuestadas se identifica que el 48% ha continuado utilizando los servicios de Medical Protection Ltda, Salud Ocupacional. Es necesario trabajar en la fidelización de estos clientes a través del cubrimiento de sus necesidades e identificando valores agregados para que permanezcan, sin descuidar a las que se encuentran en el (24%), empresas que llevan menos de un año, creando un plan de seguimiento, para identificar sus necesidades y expectativas.

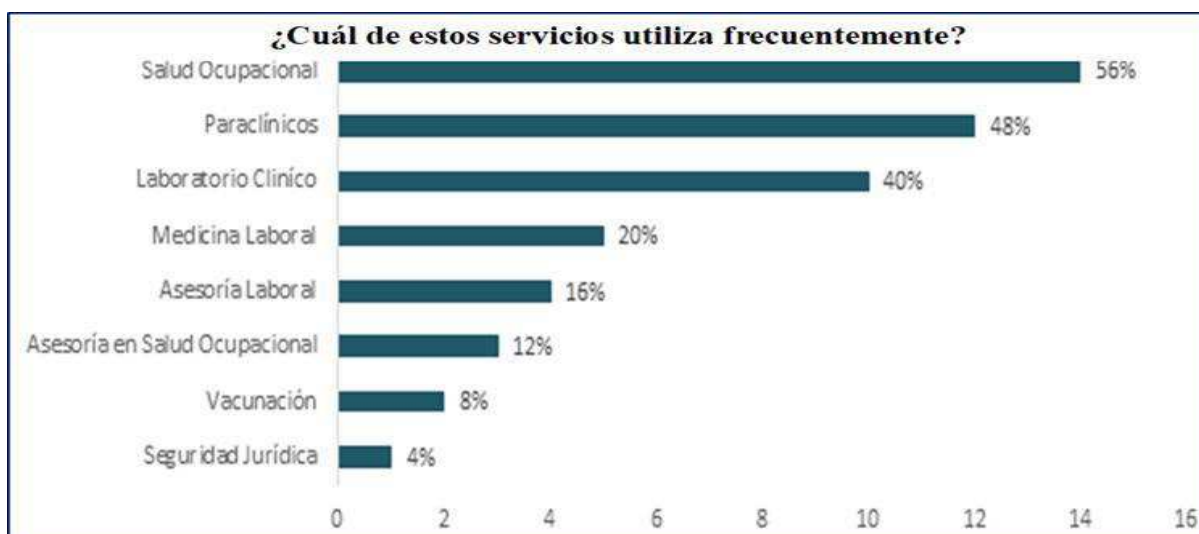
Para las empresas que se encuentran utilizando los servicios por más de dos años (28%), es necesario hacerle un reconocimiento a la lealtad, mejorando la calidad del servicio y ofrecerles mejores planes o paquetes para que permanezcan y no piensen en otra IPS, al momento de requerir los servicios.



**Figura 11.** Frecuencia anual de uso de los Servicios de Medical Protection Ltda.

Fuente: Propia

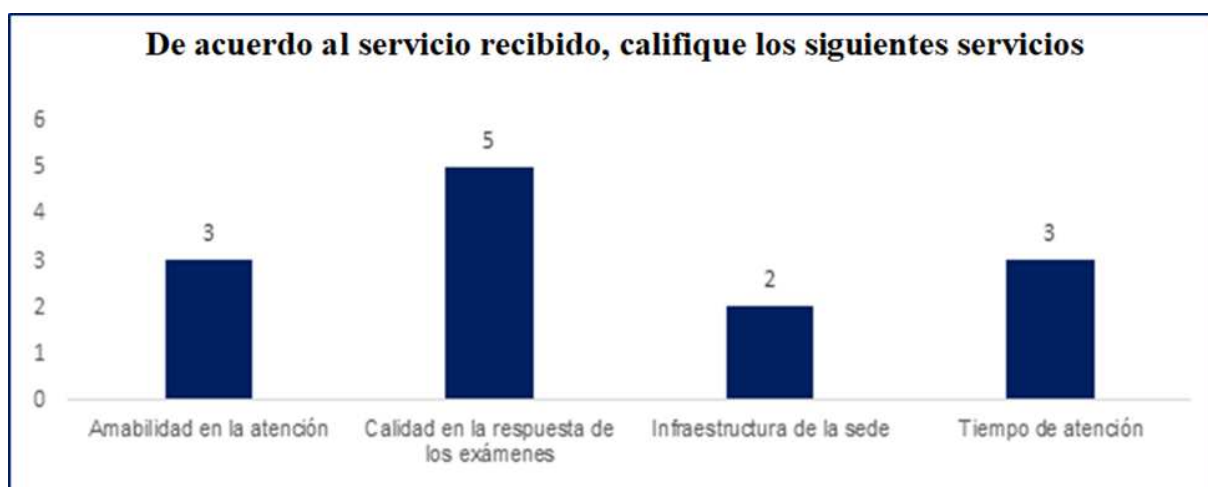
El mayor porcentaje de frecuencia de utilización de servicios ofrecidos por Medical Protection Ltda Salud Ocupacional está representado en: Una vez al año con 60%, es importante reducir este porcentaje, ya que la idea es que la utilización de los servicios ofrecidos por la IPS, sean constantes y frecuentes en el año.



**Figura 12.** *Servicios de mayor frecuencia.*

Fuente propia

Los servicios más representativos que ocupan el mayor porcentaje de utilización por parte de las empresas de acuerdo a la gráfica No. 4, están dados por Salud Ocupacional con 56%, paraclínicos con el 48% y laboratorios clínicos 40%. Es necesario identificar y realizar un análisis a todas las empresas que utilizan estos servicios, para enfocarse y mejorar en los que sobrepasan el 50% de los servicios más utilizados, los que están por debajo de este porcentaje, hay que analizar si son rentables y se justifica seguir ofreciéndolos, o de lo contrario se puede enfocar en los más representativos. Es más rentable enfocarse y trabajar en los servicios con mayor demanda.



**Figura 13.** *Calificación por aspectos.*

Fuente: Propia

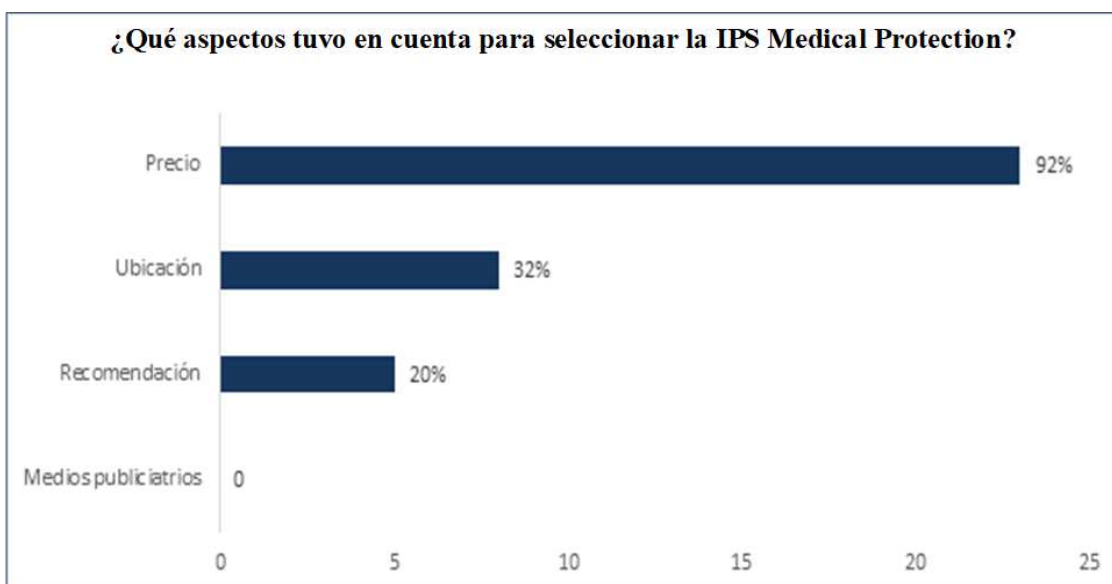
Para conocer los aspectos que más llaman la atención de las empresas encuestadas, se realizó una evaluación con una escala en donde:

**Tabla 9** Escala de evaluación

1	2	3	4	5
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

Determinando que el aspecto con mejor calificación que brinda Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional, son: Calidad en la respuesta de los exámenes con una calificación de 5 lo que genera confianza en las empresas que contratan esta IPS, y el aspecto con peor calificación es: la Infraestructura de la sede con calificación 2, de acuerdo a la escala de evaluación.

Se evidencia que el peso lo da la satisfacción en la calidad de la respuesta de los exámenes, pero no hay que tener en cuenta los puntos de queja, como lo son la Infraestructura, el tiempo de atención y la amabilidad en la atención, estos son factores sumamente importantes, porque hay que generarle a los clientes un ambiente adecuado, donde se sientan satisfechos desde el primer contacto. Son temas que se pueden mejorar y no requieren de gran inversión, es más de adecuación y compromiso por parte del personal.

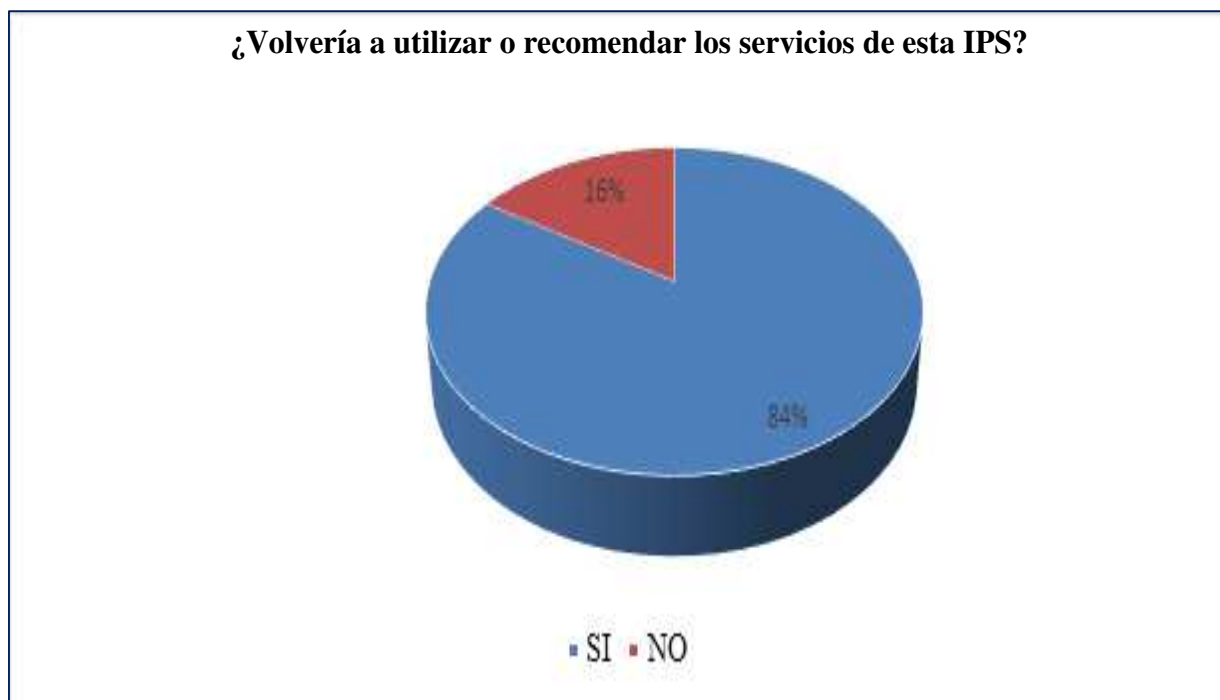


**Figura 14.** Aspectos a tener en cuenta para seleccionar a Medical Protection Ltda Salud Ocupacional.

Fuente: Propia

Los datos del gráfico 6 evidencian que el aspecto de mayor importancia que tiene en cuenta las empresas al momento de contratar los servicios de Medical Protection Ltda Salud Ocupacional, es el precio, ya que lo consideran uno de los más económicos del mercado, es un buen punto a tener en cuenta, porque lo ideal es que los clientes además del precio competitivo, también se fije en calidad y servicio.

Se puede identificar que ninguna de las empresas selecciono Medios Publicitarios, en este punto se debe trabajar, para que la IPS Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional, tenga más reconocimiento a través de diferentes medios, esto se vería reflejado en incremento de clientes.



**Figura 15.** Recomendaría los servicios de Medical Protection Ltda a otras empresas.

Fuente: Propia

De acuerdo a la percepción de las empresas encuestadas se evidencia que el 84% recomendaría a Medical Protection Ltda., Salud Ocupacional a otras compañías como una IPS confiable y económica.

Si bien el (84%), es un porcentaje excelente, se debe trabajar en identificar las razones por las cuales el 16% restante no recomendaría a Medical Protection Ltda, Salud Ocupacional, es hacerles un seguimiento a estos clientes inconformes, para recuperar su confianza y así mismo reincorporarlos como clientes satisfechos. Eso hablaría muy bien de Medical, como compañía que se interesa por la satisfacción total de sus clientes.

### 6.3.2.6 Plan de Mejora.

**Tabla 10** Plan de mejora, propuesta a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional

<b>Problema prioridad</b>	<b>Acciones y recursos</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Responsable</b>
Desarrollar una plataforma CMR de clientes de Medical Protection Ltda.	Centralizar y capturar mayor información de los clientes actuales para brindar información de los servicios y generar programas de fidelización para los que se quieran retirar	1er-Q 2018	Gerente Administrativa Director Comercial Jefe de Sistemas
Actualización y desarrollo de la página Web	Modificación de la página Web en diseño y contenido. Más atractiva en cuanto a los servicios ofrecidos	1er Q 2018	Gerente Administrativa Director Comercial Jefe de Sistemas
Implementación de un cuadro de mando	Orientar el diseño, armar la estructura, requerimiento a informática y utilización	2do Q 2018	Gerente Administrativa Director Comercia Jefe de Sistemas
Levantamiento de los procesos corporativos	Determinar, levantar y documentar los procesos de la organización, sus indicadores y funciones	1er Q 2018	Gerente Administrativa Director Comercial Jefe de Sistemas



Implementar el ciclo PHVA	Incrementar la productividad y enfocar la organización hacia la competitividad a través del ciclo PHVA	1er Q 2018	Gerente Administrativa
Mejorar Experiencia	Sensibilización del empleado por brindar servicio diferencial con capacitación anual al Talento Humano a través de cursos y conferencias	1er Q 2018	Gerente Administrativa
Crear y diseñar indicador de ISC	Encuestas a usuarios que utilicen los servicios en el mes y tomar planes de acción sobre los clientes insatisfechos	1er Q 2018	Toda la Organización

#### 6.3.2.6.1 Recomendaciones.

En búsqueda de incrementar las ventas, la participación del mercado y elevar su recordación como marca, Medical Protection LTDA. Salud Ocupacional deberá implementar una estrategia de mercadeo donde se den a conocer sus servicios especificando la calidad de los mismos y la cobertura que se tiene a nivel nacional.

Otro de sus objetivos a corto plazo es diseñar, desarrollar e implementar sus Sistemas de Gestión que le permitan definir los objetivos, políticas y establecer los procesos de la organización con sus indicadores y controles.

En cuanto al uso de las herramientas tecnológicas se recomienda la modificación de la página Web, el desarrollo de la Intranet Corporativa y una plataforma CRM que permita tener la base de clientes actualizada, poderlos segmentar y fidelizar dado el caso de que se quieran retirar.

Se debe desarrollar y comunicar un plan estratégico a corto o mediano plazo que involucre todas las áreas de la compañía y sea participe desde la alta gerencia hasta los niveles tácticos y operativos de la empresa, de forma tal que sus indicadores comprometan a todo el personal y busquen en conjunto el alcance de las metas.



### 6.3.3 Excelencia directiva.

#### 6.3.3.1 Modelo EFQM.

El Modelo EFQM de Excelencia ofrece una herramienta integral que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a mejorar su gestión.

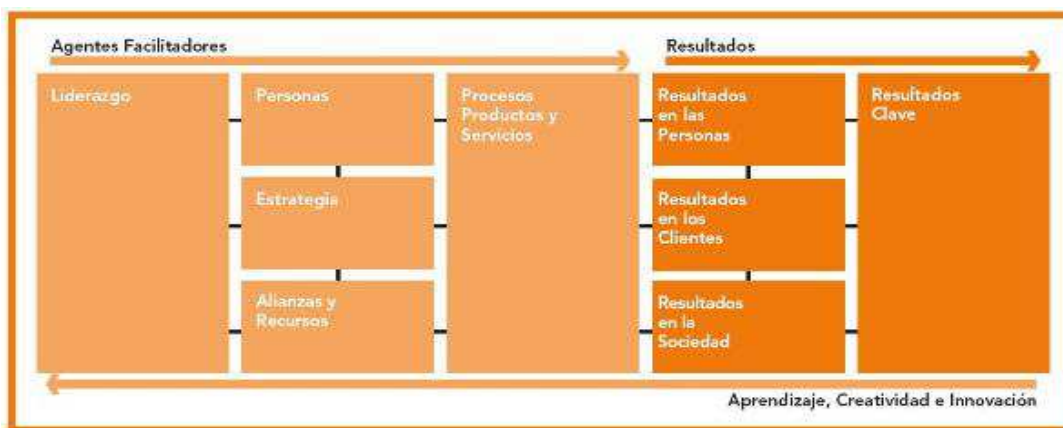
De una forma muy simple, podríamos decir que el Modelo EFQM es un diagrama de causa y efecto. Si queremos lograr un resultado diferente, necesitamos cambiar algo de lo que hacemos dentro de la organización.

El Modelo EFQM es el modelo líder en Europa y en todo el mundo, con más de 30.000 organizaciones que lo utilizan.

El modelo EFQM de excelencia se basa en la siguiente premisa:

Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logra mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos. (Sánchez, 2005, pág. 32)

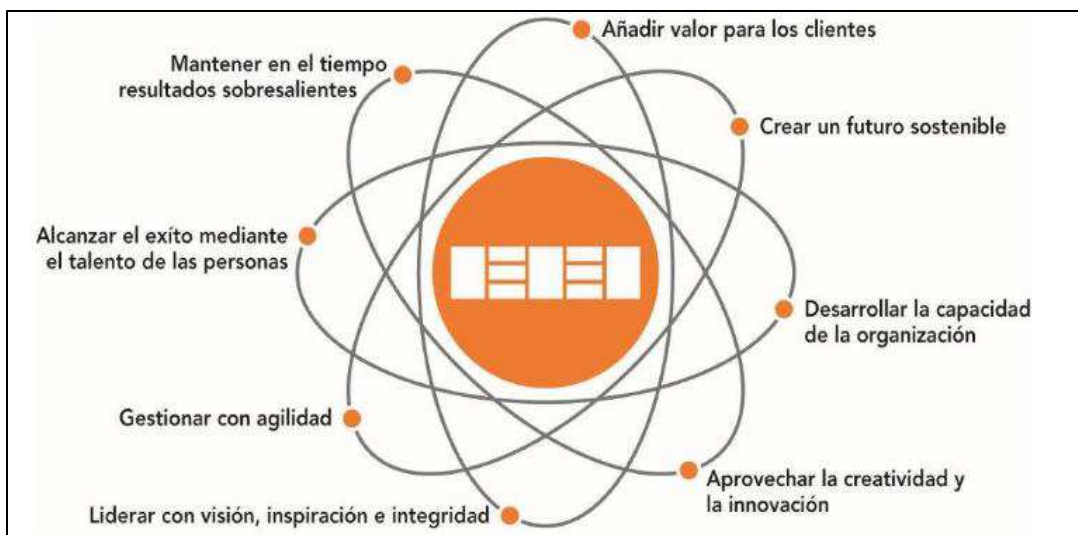
Modelo EFQM: Permite comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace (Gestión) y lo que consigue (resultados).



**Figura 16.** Modelo EFQM. Fuente: Modelo EFQM

(Modelo EFQM, 2017)

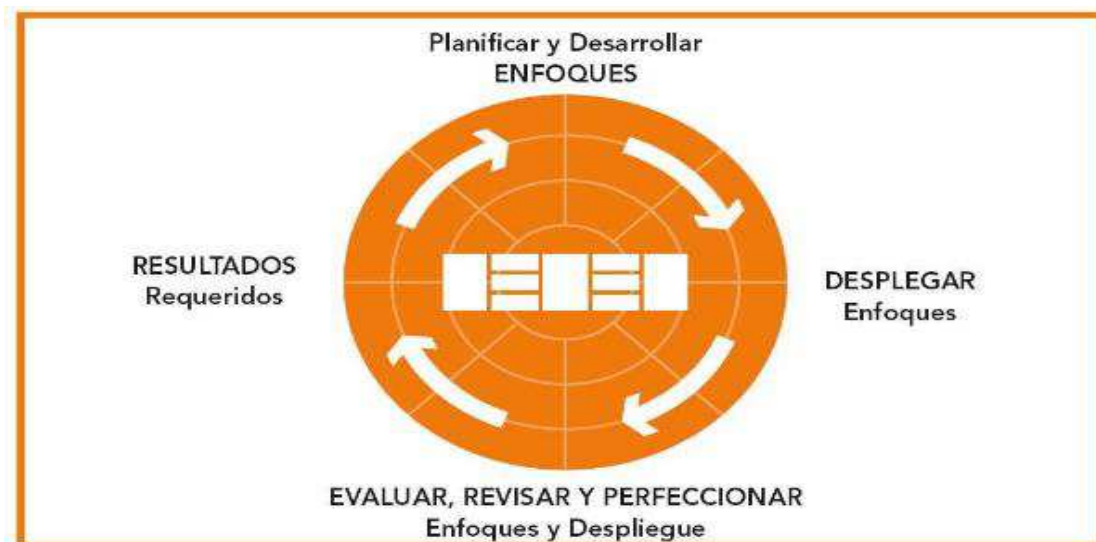
Valores de la excelencia: Describe los cimientos esenciales para alcanzar una excelencia sostenida en el tiempo.



**Figura 17.** Valores de la excelencia. Fuente: Modelo EFQM

(Modelo EFQM, 2017)

Esquema REDER: Proporciona una herramienta para analizar el rendimiento, para medir la madurez de la gestión de una organización.



**Figura 18.** Esquema REDER. Fuente: Modelo EFQM

(Modelo EFQM, 2017)

### ***6.3.3.2 Autoevaluación Modelo EFQM.***

Para el Desarrollo de este trabajo nos centraremos en:

- Cumplimiento
- Puntuación y evidencias
- Generación de áreas de mejora

#### *6.3.3.2.1 Planificación de la autoevaluación.*

Se definieron las siguientes etapas para el desarrollo del proyecto:

**PREVIA:** En esta etapa se debe comunicar a todos los colaboradores de la organización y la sensibilización y compromiso que deben tener.

**EVALUACIÓN:** Una vez el paso anterior se procede con la implantación del modelo de EFQM realizando el diagnóstico de la situación actual de la empresa. Para ello se realizaron 43 cuestionarios los cuales dispusieron de un día para realizarla. Una vez realizado se recogieron los datos y se tabularon para generar las estadísticas. Se procede a la presentación de los resultados a la alta dirección y sacar la conclusión de cuál es la situación actual de la organización.

**PROPUESTA DE MEJORAS:** Se elabora el plan de mejora de acuerdo a los puntos fuertes y áreas de mejora que se hayan obtenido.

A continuación, se presenta el cronograma donde se discrimina las diferentes etapas con sus responsables y tiempo de cada una y el modelo de evaluación aplicado.



**Tabla 12** Evaluación Modelo EFQM

Fuente: Tomado modelo EFQM

CRITERIO		PUNTOS	SUBCRITERIO	PUNTOS
1	LIDERAZGO	100	1. a) Desarrollo de la Misión, Visión y valores por parte de los líderes que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.	20
			1. b) Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.	20
			1. c) Implicación de los líderes con los clientes y partes interesadas.	20
			1.d) Refuerzo por parte de los líderes de una cultura de excelencia entre las personas de la organización	20
			1.e) Los cambios en la organización son definidos e impulsados por los líderes	20
2	POLÍTICA Y ESTRATEGÍAS	80	2. a) La política y estrategia se basan en las expectativas actuales y futuras de los grupos de Interés	20
			2. b) La política y estrategia se basan en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas	20
			2. c) Desarrolla, revisa y actualización de la política y la estrategia.	20
			2. d) Comunica y despliega la política y la estrategia mediante un esquema de procesos claves	20
3	PERSONAS	90	3. a) Planifica, gestiona y mejora los procesos de Recursos Humanos	18
			3. b) Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas en la organización	18
			3. c) Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización	18
			3. d) Existencia de un dialogo entre las personas de la organización	18
			3. e) Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	18
4	ALIANZAS Y RECURSOS	100	4. a) Gestionan las alianzas externas	20
			4. b) Gestionan los recursos económicos y financieros	20
			4. c) Gestionan los edificios, equipos y materiales	20
			4. d) Gestionan la tecnología	20
			4. e) Gestionan la información y el conocimiento	20

5	ROCESOS	100	5. a) Diseña y gestiona sistemáticamente los procesos	20
			5. b) Introduce mejoras en los procesos mediante la innovación, para satisfacer los clientes, grupos de interés y generar mayor valor	20
			5. c) Diseña y desarrolla los productos y servicios basado en las necesidades y expectativas de los clientes	20
			5. d) Produce, distribuye y presta un servicio de atención de los productos y servicios	20
			5. e) Gestiona y mejora las relaciones con el cliente	20
6	RESULTADO DE LOS CLIENTES	100	6. a) Medidas de percepción	75
			6. b) Indicadores de rendimiento	25
7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	100	7. a) Medidas de percepción	75
			7. b) Indicadores de rendimiento	25
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	100	8. a) Medidas de percepción	50
			8. b) Indicadores de rendimiento	50
9	RESULTADOS CLAVE	100	9. a) Resultados clave del rendimiento de la organización	75
			9. b) Indicadores clave del rendimiento de la organización	25

#### 6.3.3.2.2 Resultados obtenidos.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos del análisis realizado sobre los cuestionarios de evaluación de acuerdo al modelo EFQM.

En las siguientes Imágenes se muestran las medidas utilizadas para cada uno de los nueve criterios. En la última fila aparece el valor promedio de las medidas anteriores. Las medidas se han calculado de acuerdo a una escala de 0 a 10 puntos.



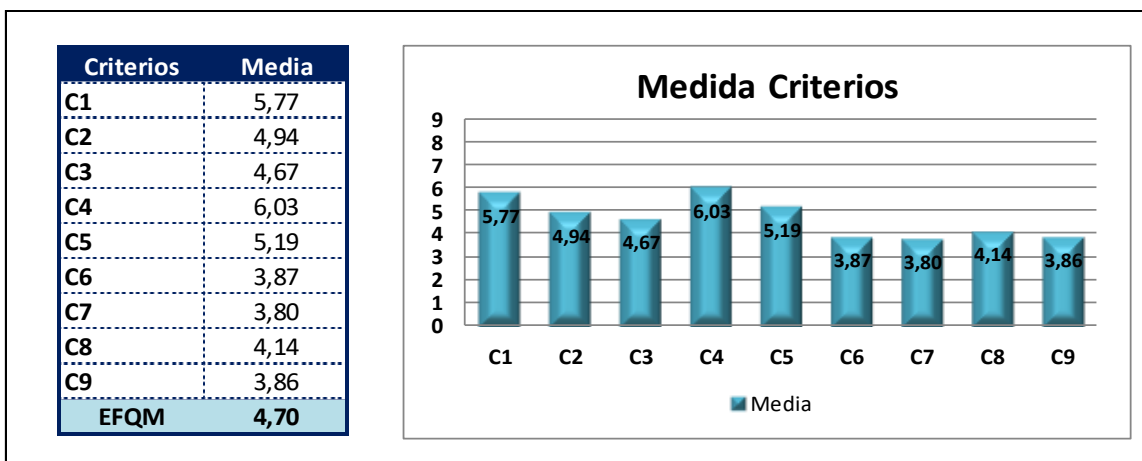


Figura 19. Medida por criterios

A continuación, se muestran las imágenes con la media de cada subcriterio y el valor de la media correspondiente en la última fila la cual es la misma que se observa en la tabla x Media por Criterios.

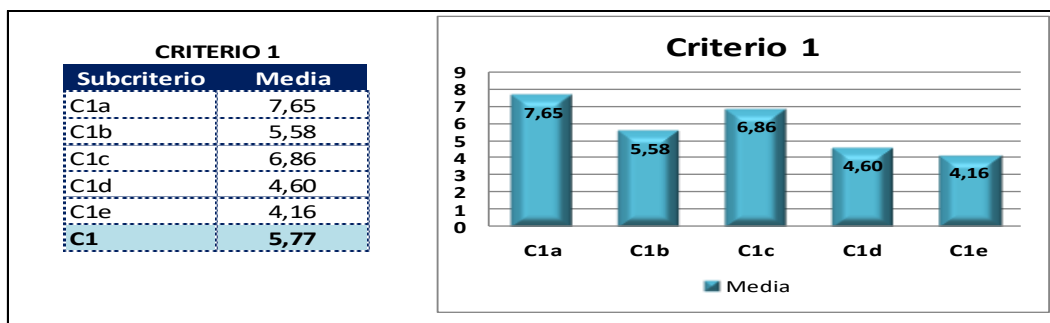


Figura 20. Medida criterio 1 y sus subcriterios

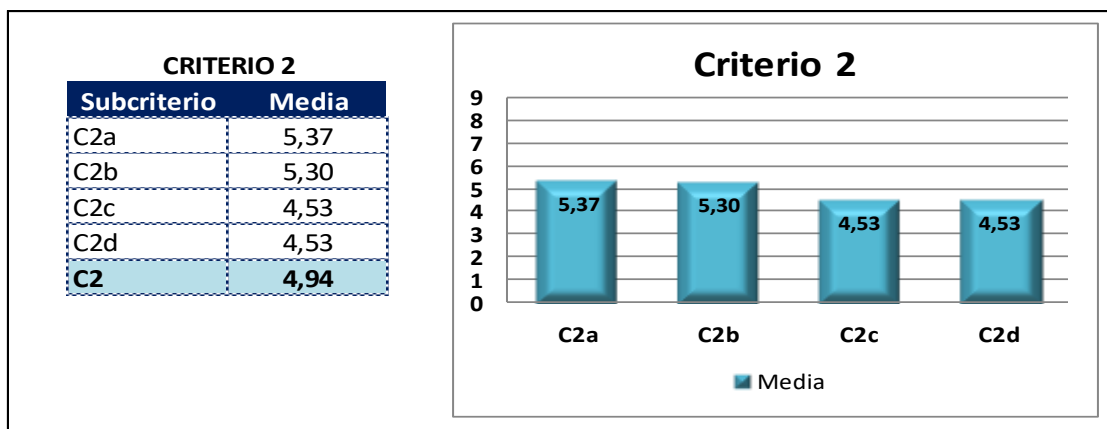


Figura 21. Medida criterio 2 y sus subcriterios

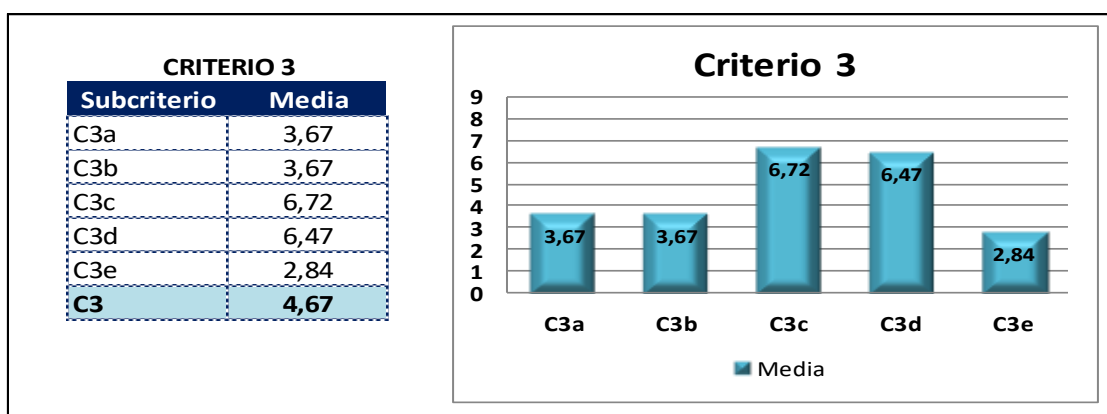


Figura 22. Medida criterio 3 y sus subcriterios

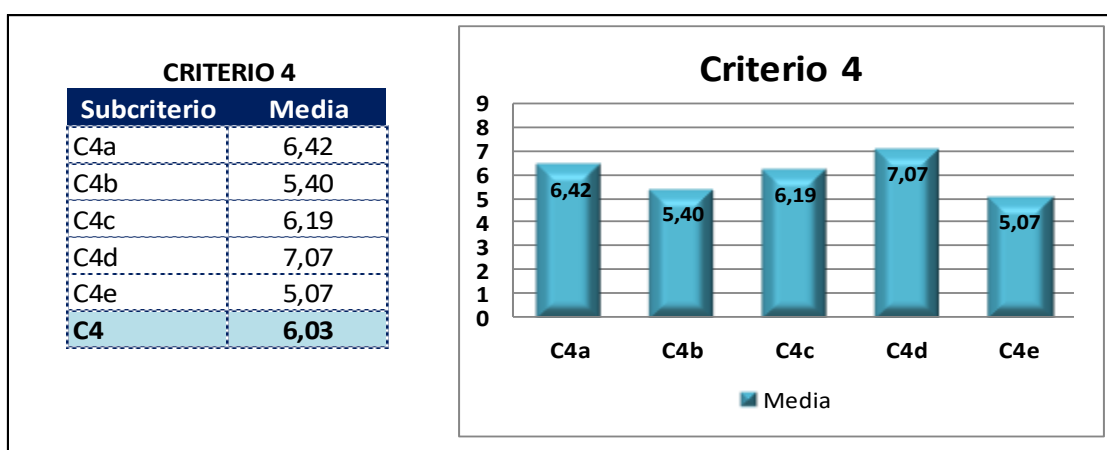


Figura 23. Medida criterio 4 y sus subcriterios

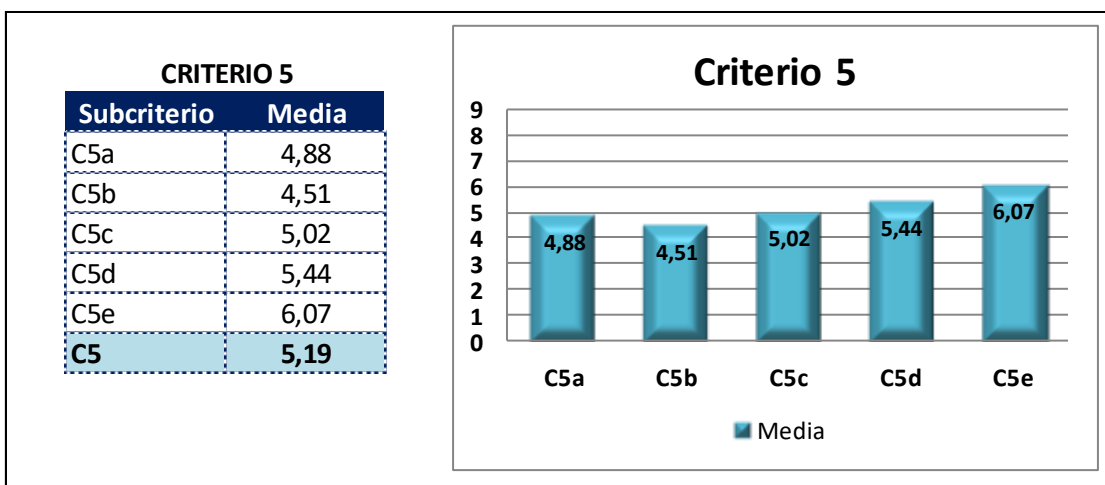


Figura 24. Medida criterio 5 y sus subcriterios

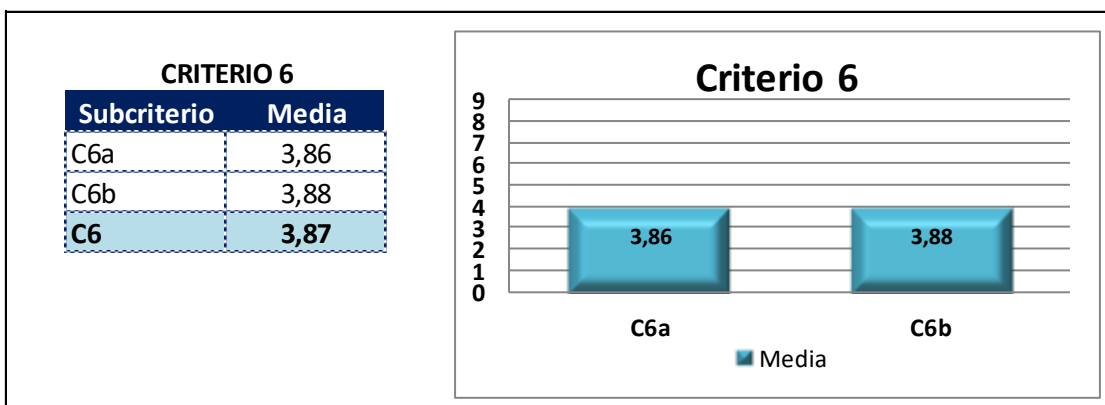


Figura 25. Medida criterio 6 y sus subcriterios

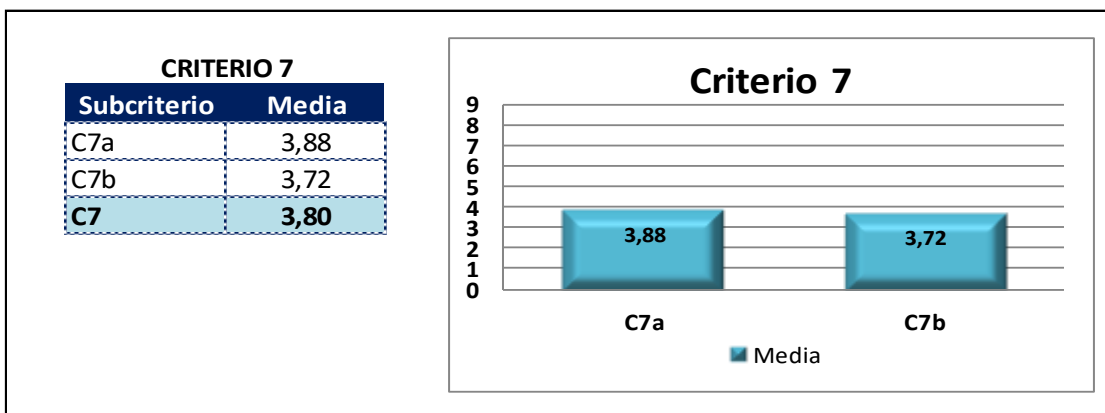
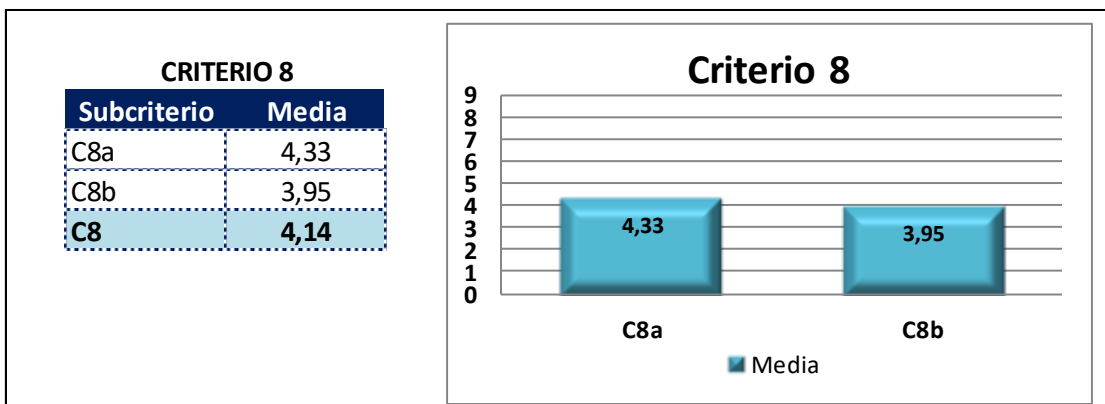
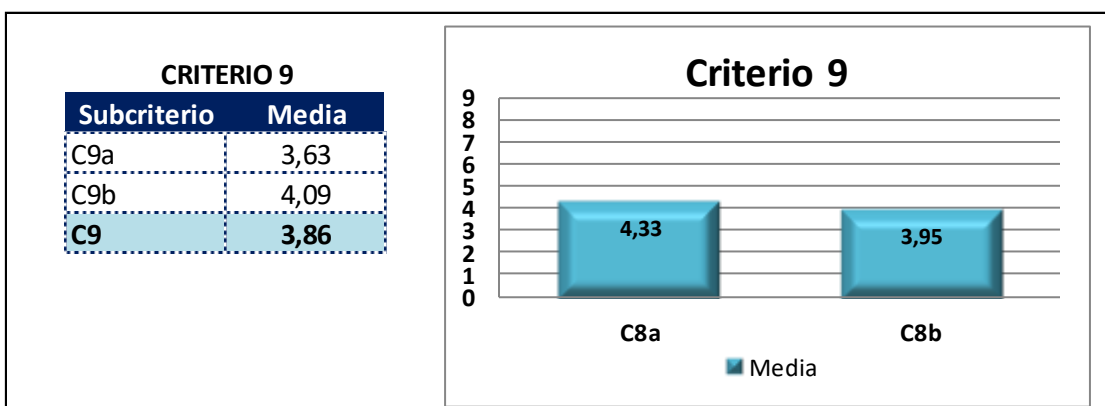


Figura 26. Medida criterio 7 y sus subcriterios



**Figura 27.** Medida criterio 8 y sus subcriterios



**Figura 28.** Medida criterio 9 y sus subcriterios

Consolidando toda la información nos es posible calcular el valor obtenido de la organización que para este caso es de 407,55

En la primera se cita el nombre del Subcriterio.

En la segunda columna va la media, cuyo valor rango está comprendido entre 0 a 10.

En la columna EFQM, aparece el valor que el modelo da para el subcriterio.

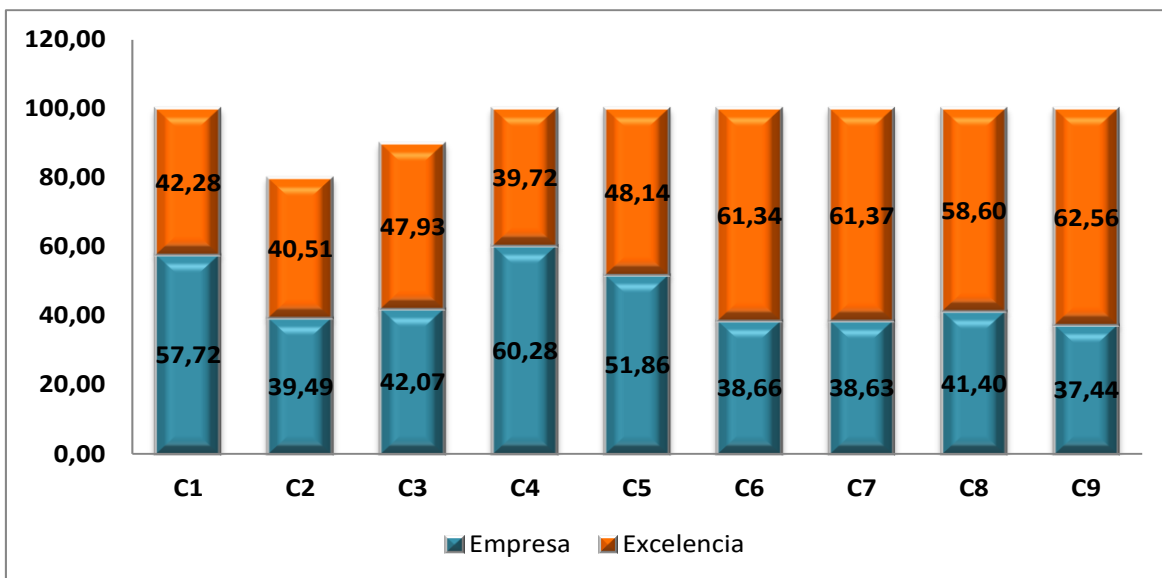
En la columna de Puntuación de subriterios, estos valores se han calculado ponderándolos según el valor que les asigna el modelo EFQM así:

Puntuación Subcriterio x = a la medida subcriterio x por Valor Asignado EFQM/10

Tabla 13 Puntuación según Modelo EFQM

SUBCRITERIO	MEDIA	EFQM	PUNTUACIÓN SUBCRITERIOS	PUNTUACIÓN CRITERIO
C1a	7,65	20	15,30	<b>57,72</b>
C1b	5,58	20	11,16	
C1c	6,86	20	13,72	
C1d	4,60	20	9,21	
C1e	4,16	20	8,33	
C2a	5,37	20	10,74	<b>39,49</b>
C2b	5,30	20	10,60	
C2c	4,53	20	9,07	
C2d	4,53	20	9,07	
C3a	3,67	18	6,61	<b>42,07</b>
C3b	3,67	18	6,61	
C3c	6,72	18	12,10	
C3d	6,47	18	11,64	
C3e	2,84	18	5,11	
C4a	6,42	20	12,84	<b>60,28</b>
C4b	5,40	20	10,79	
C4c	6,19	20	12,37	
C4d	7,07	20	14,14	
C4e	5,07	20	10,14	
C5a	4,88	20	9,767	<b>51,86</b>
C5b	4,51	20	9,023	
C5c	5,02	20	10,047	
C5d	5,44	20	10,884	
C5e	6,07	20	12,140	
C6a	3,86	75	28,95	<b>38,66</b>
C6b	3,88	25	9,71	
C7a	3,88	75	29,13	<b>38,63</b>
C7b	3,80	25	9,51	
C8a	4,33	50	21,63	<b>41,40</b>
C8b	3,95	50	19,77	
C9a	3,63	75	27,21	<b>37,44</b>
C9b	4,09	25	10,23	
<b>PUNTUACION EMPRESA</b>				<b>407,55</b>

En el siguiente gráfico se representa mediante barras de color azul los valores que ha obtenido la organización de cada criterio. El cambio de color naranja se representa el camino que le falta a cada criterio para llegar a la excelencia.



**Figura 29.** Representación de la puntuación alcanzada según la EFQM

#### 6.3.3.2.3 Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

Para la identificación de las áreas fuertes como los puntos de mejora se han procedido de la siguiente manera. Se ha realizado la comparación de las medias de cada criterio con el valor medio obtenido en el modelo. Seguidamente, se ha identificado como puntos fuertes aquellos que en la media del criterio sea mayor a la media del modelo. Si la media del criterio es menor de la puntuación del modelo se han marcado como *áreas de mejora*.

Por último, si la media del criterio está por encima de la del modelo, pero no excede en cantidad no serán tratados como puntos fuertes ni como áreas de mejora.

**Tabla 14** Puntos fuertes y áreas de mejora

Crterios	Media	EFQM	Punto fuerte/ Área de mejora	Diferencia
C1	5,77	4,70	Punto Fuerte	- 1,08
C2	4,94	4,70		- 0,24
C3	4,67	4,70		0,02
C4	6,03	4,70	Punto Fuerte	- 1,33
C5	5,19	4,70		- 0,49
C6	3,87	4,70	Área de mejora	0,82
C7	3,80	4,70	Área de mejora	0,89
C8	4,14	4,70		0,56
C9	3,86	4,70	Área de mejora	0,84
<b>EFQM</b>	<b>4,70</b>			

Una vez realizado el estudio, podemos llegar a la conclusión que existen 2 puntos fuertes, los criterios 1 y 4 que corresponden a Liderazgo y Alianzas y Recursos. Por otro lado, encontramos 3 áreas de mejora que son los criterios 6, 7 y 8 que corresponden a Resultado de los clientes, Resultado en las personas y Resultados claves.

Para poder identificar que subcriterio causa esto, se tomará cada subcriterio cuyo valor de la media no supere el valor medio del criterio.

Subcriterio	Media	Media Criterio	Área de mejora
C6a	3,86	3,87	Área de mejora
C6b	3,88	3,87	

**Tabla 15** Comparativo  
Criterio 6, y resultado de los  
clientes

Como se puede observar el criterio C6a posee una media inferior a la media del criterio. En este criterio se habla de los Resultados de los Clientes de como las organizaciones miden y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los clientes.

A continuación, se presentan cuáles serían las debilidades en que debería trabajar:

C6a

No se evidencia un sistema de medición que permita medir la percepción que tienen los clientes de la organización.

No se tienen indicadores de satisfacción del cliente de forma periódica que permitan tomar planes de acción sobre las reclamaciones de los clientes.

No se analizan los indicadores de los demás competidores

**Tabla 16** Comparativo criterio 7

*Resultado en las personas*

Subcriterio	Media	Media Criterio	Área de mejora
C7a	3,88	3,80	
C7b	3,72	3,80	Área de mejora

Se evidencia que el criterio C7b posee una media inferior a la media del criterio. Este criterio habla de los Resultados de la Personas, de cómo las organizaciones miden y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

A continuación, se presentan cuáles serían las debilidades en que debería trabajar:

C7b

No se tienen indicadores que permitan medir la percepción que tienen los colaboradores respecto a los aspectos que afectan de forma directa o indirecta su nivel de satisfacción



No se tiene una medición de clima organizacional que permita tener un indicador de su ambiente de trabajo, el trato de sus jefes la relación con los empleados de la empresa y proveedores y clientes.

**Tabla 17** *Comparativo criterio 9 Resultados claves*

Subcriterio	Media	Media Criterio	Área de mejora
C9a	3,63	3,86	Área de mejora
C9b	4,09	3,86	

Se observa que el criterio C9a posee una media inferior a la media del criterio. Este criterio habla de los Resultados Clave, de cómo las organizaciones miden de manera exhaustiva su política y estrategia y alcanzan los resultados sobresalientes de las mismas.

A continuación, se presentan cuáles serían las debilidades en que debería trabajar:

C9a

No hay indicadores que permitan identificar los logros alcanzados de acuerdo a la planeación estratégica.

No se recogen ni se comparan de forma periódica aspectos como la comprensión, el conocimiento y la mejora de los resultados.

A continuación, se identifican los puntos fuertes en función a la media obtenida en el Criterio C1: Liderazgo

**Tabla 18** *Comparativo criterio 1 Liderazgo*

Subcriterio	Media	Media	Puntos fuertes
-------------	-------	-------	----------------

		Criterio	
C1a	7,65	5,77	Punto fuerte
C1b	5,58	5,77	
C1c	6,86	5,77	
C1d	4,60	5,77	
C1e	4,16	5,77	
<b>C1</b>	<b>5,77</b>		

Dentro del criterio de Liderazgo, el subcriterio C1a posee una puntuación mayor que a la de la media de criterio, por tanto, este punto será fuerte. Dicho subcriterio hace referencia de como los líderes desarrollan la misión, visión valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.

Se presentan los puntos fuertes de este criterio.

C1a

- Todos los empleados conocen la misión y visión de la organización
- Hay compromiso de las personas en el cumplimiento de los objetivos.
- Identifican los valores y principios de la organización y la aplican de manera ética y responsable

**Tabla 19** Comparativo criterio 4 Alianzas y recursos

Subcriterio	Media	Media Criterio	Puntos fuertes
C4a	6,42	6,03	
C4b	5,40	6,03	
C4c	6,19	6,03	
C4d	7,07	6,03	Punto fuerte
C4e	5,07	6,03	
<b>C4</b>	<b>6,03</b>		

Dentro del criterio de Alianzas y Recursos, el subcriterio C4d posee una puntuación mayor que a la de la media de criterio, por tanto este punto será fuerte. Dicho subcriterio hace referencia de como los líderes gestionan la tecnología en su organización.

Se presenta a continuación los puntos fuertes de este criterio

#### C4d

- Se identifica plataforma sistematizada para el control de citas y diagnósticos de clientes.
- El laboratorio clínico de II nivel automatizado
- Historias clínicas estandarizadas y sistematizadas.
- Cursos virtuales de Manipulación de Alimentos gratis
- Teleconsulta médico ocupacional para cubrimiento en el territorio Nacional
- Cámaras de alta resolución y sondas médicas permiten en tiempo real, exámenes e imágenes para el diagnóstico de optometrías, audiometrías, espirometría entre otros.

#### 6.3.3.2.4 Propuesta plan de mejora.

A partir del análisis realizado en los puntos anteriores se han identificado las siguientes mejoras:

**Tabla 20** Propuesta Plan de Mejora

PLAN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
LIDERAZGO	<p>a) Aunque se tiene una misión, visión y unos objetivos definidos se debe trabajar en comunicar estos aspectos de forma clara a la organización generando compromiso por parte de los líderes hacia los demás integrantes.</p> <p>b) Los líderes deben tener más sentido de pertenencia con la compañía y los clientes siendo más empáticos, proactivos e íntegros promoviendo la participación activa y el mejoramiento en el ambiente laboral.</p>	Gerente Administrativa
POLÍTICA Y ESTRATEGIA	a) Establecer acciones preventivas, entendidas como el conjunto de procedimientos, actividades o mecanismos de auditoría sobre los procesos prioritarios definidos, que deben realizar las personas y la organización en	

	<p>forma previa a la atención de los usuarios para garantizar la calidad de la misma.</p> <p>b) Establecer e informar de forma oportuna los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas a la organización para trabajar en conjunto sobre las políticas.</p>	Gerente Administrativa
<b>PERSONAS</b>	<p>a) Capacitación continua sobre los procedimientos administrativos de la compañía y de la misma manera documentarlos y publicarlos en una página de la propia de la IPS que permita a los colaboradores apoyarse en Gerente Administrativa en la ejecución de sus labores.</p> <p>b) Realizar reconocimientos continuos a las personas que integran la organización promoviendo la mejora continua y las oportunidades de crecimiento.</p>	Gerente Administrativa
<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>	<p>a) Realizar mantenimientos y actualizaciones de los equipos de oficina de forma continua.</p> <p>b) Realizar auditorías a los proveedores para garantizar que los servicios y productos entregados estén dentro de los términos establecidos inicialmente en los contratos.</p>	Gerente Administrativa
<b>PROCESOS</b>	<p>a) Generar un valor agregado a los servicios que se prestan a los clientes distinguiéndolos de otras IPS.</p> <p>b) Implementación de talleres de atención al cliente a los empleados para mejorar el servicio que prestan a los usuarios mejorando la percepción de atención.</p>	Gerente Administrativa

### 6.3.4 Responsabilidad social.

#### 6.3.4.1 *Responsabilidad social y valor compartido.*

El carácter social de la actividad económica exige que la empresa esté obligada para con el bien común de la comunidad en la que desenvuelve las actividades. Esta obligación no se agota con el mero cumplimiento de las leyes del Estado. Es moral que las empresas busquen su propio interés, con tal de que acepten los límites que imponen los legítimos intereses de los demás y la solidaridad humana.

Hace más de tres décadas el economista Milton Friedman premio nobel de economía en 1976, propuso una teoría según la cual la única responsabilidad social de los negocios consiste en maximizar la rentabilidad para los accionistas dentro del marco de la ley. Según Friedman, la única responsabilidad de una empresa es para con sus accionistas y mientras utilice sus recursos de la manera más eficiente posible podrá ofrecer a la sociedad los mejores productos y servicios al precio más razonable y generar empleo, producción e inversión. (Herrera, 2011, pág. 33)

Por otra parte, Pes (2015), resalta en el texto según Michael Porter que el valor compartido es un nuevo horizonte para la estrategia empresarial, señalando tres ámbitos en los que se puede plasmar:

El concepto de valor compartido, que se centra en las conexiones entre sociedad y progreso económico, tiene capacidad para generar la próxima ola de crecimiento global. Las empresas pueden crear oportunidades para generar valor compartido principalmente en tres formas: Replantear los productos y los mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y apoyar el desarrollo de clústeres locales. (pág. 16)

Escenarios de la aplicación de la RSE:

- Responsabilidad social como motivación voluntaria: Algunas organizaciones han destacado el carácter voluntario de las acciones socialmente responsables de las empresas. Esto implica la relación de la actividad empresarial y la evaluación de sus impactos derivados; ello a partir de la conciencia de los directivos sobre la

influencia que tiene la empresa en su entorno social, y por lo tanto de la ejecución de la actividad productiva de manera responsable y sin presión alguna del gobierno o las organizaciones.

- Responsabilidad social como obligación de la empresa: Las apreciaciones obligatorias se refiere en la mayoría de los casos al cumplimiento de las normas y leyes que la sociedad ha establecido para el mantenimiento del orden social. De esta manera la realización de acciones obligatorias representa el reconocimiento y cumplimiento de las responsabilidades que las empresas tienen que aceptar del incremento de las expectativas de la sociedad, cuando se ha suplido previamente las responsabilidades que por ley se han determinado en las organizaciones.
- Responsabilidad social implica compromiso empresarial: La relación de la empresa y la sociedad a partir de compromisos asumidos por los directivos sugiere la creación de vínculos fuertes que se traduzcan en comportamientos empresariales que promuevan el mantenimiento de las condiciones del entorno y del bienestar de los actores involucrados.
- Carácter ético y moral de la RSE: Es importante destacar que el concepto de responsabilidad social de la empresa, expresa una idea general de cooperación y la reivindicación del valor del dialogo, así como las visiones y soluciones con mayor capacidad de inclusión de todos los intereses, necesidades y expectativas presentes en la empresa. Tal concepción es congruente y proporciona sentido a los objetivos del desarrollo de las capacidades y las competencias que requieran las organizaciones para actuar con eficacia en el mundo de hoy. (Perdiguero, 2005, pág. 40)
- Responsabilidad social como gestión y competitividad: La RSE implica gestión con los objetivos que velan más allá de lo económico y determinados pro la gerencia y los socios de la empresa. El concepto de RSE también se puede encontrar a nivel país para mejorar la competitividad en otros mercados. En este sentido el carácter competitivo de las acciones socialmente responsables se sale del contexto de la empresa y se traduce en efectos económicos a nivel país que aportan a las condiciones de competitividad entre economías de diferentes naciones.

Actualmente la misión de Medical Protección Ltda. Saludo Ocupacional es netamente económico por lo que a corto plazo no se tiene contemplado programas de Responsabilidad social ni valor compartido. Su objetivo actual es lograr un cambio organizativo, crear una estrategia corporativa, con sus procesos, sistemas de gestión que le permita a la compañía conseguir la optimización de los recursos y la satisfacción del cliente.

### **6.3.5 Verificación estratégica de la calidad.**

Para entender a que hace referencia la Verificación Estratégica de la Calidad, es necesario conocer la norma ISO 19011, cuya finalidad es determinar las directrices en las Auditorías de sistemas de gestión. En su última versión del año 2011 presenta un mayor alcance porque se puede aplicar Auditorías a cualquier sistema de gestión, en comparación con la anterior que solamente era aplicable a sistemas de gestión de calidad y de gestión ambiental.

La norma ISO 19011, define como se debe desarrollar, implantar y mantener el programa de auditoría interna diseñados para evaluar la calidad y el medio ambiente para la eficacia y la eficiencia, por lo tanto, esta norma es de orientación en la elaboración de auditorías, y por medio de estas pueden establecer si su Sistema de Gestión cumple con los requisitos establecidos por el cliente y los requisitos que establece la norma que quieren o tienen implementada.

Es significativo para las empresas realizar auditorías, para identificar la eficacia del Sistema de Gestión. La importancia de realizar Auditorías a los procesos, radica en que estas son de gran ayuda porque permiten identificar si se están cumpliendo con lo establecido en los manuales y si van acorde al direccionamiento que requiere la Empresa, y esto ayuda a mejorar el desempeño y funcionalidad de las organizaciones.

La norma ISO 19011 sirve de guía para la gestión del programa de auditorías, así como para la planeación y realización de las mismas, junto con las competencias y evaluación del equipo auditor. La norma se divide en cuatro capítulos principales, donde indica y explica paso a paso la realización de una Auditoría:

Capítulo 4. - Principios de auditoría

Capítulo 5. - Gestión del programa de auditoría

Capítulo 6. - Realización de una auditoría

Capítulo 7. - Competencia y evaluación de auditores



### ***6.3.5.1 Auditorias.***

De acuerdo a La ANSI/ASQC define la auditoria de calidad como una actividad documentada realizada con objetivo de verificar, mediante el examen y evaluación de evidencias objetivas, que los elementos del sistema de calidad aplicables son adecuados y han sido desarrollados, documentados e implementados de forma efectiva de acuerdo con los requisitos especificados. (Barrio, 1999, pág. 66)

Por lo tanto, una auditoría es un examen exhaustivo, sistemático y metódico que se realiza para determinar si las actividades y resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y que realmente se llevan a cabo. También por medio de las auditorias, se evidencia si los procesos y su práctica son los adecuados para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

### ***6.3.5.2 Tipos de Auditoria.***

Existen varias formas de clasificar las auditorias: del Sistema de Calidad, del Proceso, del Producto, que a su vez pueden ser Internas o Externas y también pueden ser de adecuación o de Cumplimiento.

Auditoría Interna o de Primera parte: Se realiza por miembros de la propia organización o por otras personas que actúan de parte de ésta, para fines internos. Básicamente, proporcionan información de interés para la dirección de la empresa para poder llevar a cabo acciones correctivas, preventivas o de mejora.

Auditoría Externa o de segunda y tercera parte: Se realiza por una organización externa, independiente y autorizada con el objetivo principal de obtener una certificación del sistema de gestión de calidad, el cual puede presentarse a los clientes potenciales y proveedores, aumentando la confianza en la organización. En ocasiones, estar en posesión de una determinada certificación puede ser requisito indispensable para poder realizar un determinado servicio.

Auditoría de GSG: Se realiza para comprobar, mediante el examen y la evaluación de evidencias objetivas, que el Sistema de Calidad es adecuado y ha sido desarrollado, documentado y efectivamente implantado de acuerdo con los requisitos especificados.

Auditoría de Proceso: Examen sistemático e independiente de los elementos de un proceso para determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad satisfacen a las disposiciones previamente establecidas y si estas disposiciones se llevan a cabo efectivamente y son aptas para alcanzar los objetivos.

Auditoría de Producto: consiste en la estimación cuantitativa del cumplimiento de las características requeridas en el producto.

#### **6.3.5.3 Pasos en la Auditoría.**

Programación	→ Plan
Asignación del Auditor	→ Interno o Externo
Planificación	→ Agenda / Listado de verificación
Ejecución	→ Entrevista / Evidencias Objetivas
Informe	→ NC, conclusiones, enfoque, cumplimiento y eficacia
Análisis de resultados	→ Acción Correctiva
Seguimiento	→ Eficacia y cierre
Revisión por la Gerencia	→ Análisis y mejora

Para realizar una auditoría se requiere una preparación previa, para garantizar un excelente resultado, para ello en cada paso de la auditoría es necesario la elaboración y diligenciamiento de diferentes Documentos, que contienen información precisa, oportuna y verídica, tanto para el Auditor como para el Auditado. Estos documentos se recomiendan que estén estandarizados y

acorde a los requerimientos de la Organización. A continuación, se mencionan los documentos mínimos requeridos para iniciar una Auditoría.

**Programa de Auditoría:** Es un conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico. El programa de auditoría se determina qué se va a auditar, alcance, procesos, áreas, cláusulas aplicables, cuándo se va a auditar; cuánto tiempo durará la auditoría, por qué o con qué objetivo se va a auditar, quiénes serán los auditores.

**Plan de Auditoría:** Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría, responde a la pregunta qué se va a hacer en una auditoría en particular (agenda flexible, horarios aproximados, criterios de la auditoría, etc.).

**Lista de Chequeo:** Es una herramienta de control de los procesos. El principal beneficio es, asegurar el cumplimiento de las actividades o procesos, dejando trazabilidad de las actividades realizadas, se concentra en los aspectos críticos.

**Acta de apertura y cierre:** Documento donde se relaciona fecha, hora, lugar, objetivo, asistentes y temas tratados en dicha auditoría.

**Informe de Auditoría:** Es la expresión de una opinión profesional, en el que se materializa el resultado del ejercicio de auditoría y contiene además del dictamen, la evaluación del control interno, el cumplimiento de las normas y procedimientos, y otros aspectos relacionados con la gestión y el periodo examinado.

**Evaluación de Auditoría:** Proceso para supervisar y evaluar la eficacia general del programa de calidad.

Para el desarrollo de la auditoría la cual será aplicada en el segundo semestre del 2018, se dejan establecidos los modelos de formatos a utilizar y los cuales son oficializados a la organización de acuerdo a los Anexos 2 al 6

### **6.3.6 Calidad, competitividad e innovación.**

#### ***6.3.6.1 Competitividad en Colombia.***

La competitividad en Colombia entre el año 2016 y 2017, presentado por el consejo Privado de Competitividad demuestra que Colombia ha mejorado su posición a nivel mundial como a nivel Latinoamérica, lo que significa que Colombia va por un mejor camino logrando una estabilidad a nivel financiero, tecnológico y reformas macroeconómicas.

Pese al avance que ha presentado Colombia aun es preocupante como el país sigue siendo frágil en cuestiones de educación, infraestructura, eficiencia de los mercados y sofisticación pues factores como la corrupción, la falta de independencia judicial, la carga regulatoria, el crimen organizado y el terrorismo nos han dejado al nivel de países como Nigeria o Pakistán.

En 2006 Colombia se proyectaba en ser el tercer país más competitivo de Latinoamérica para lo cual el gobierno nacional y el sector privado decidieron crear el Sistema Nacional de Competitividad, hoy denominado Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, conformando posteriormente Consejo Privado de Competitividad, para que trabajara de la mano con el gobierno en la identificación y coordinación de iniciativas que ayuden al país a lograr las metas trazadas.

En su informe Nacional de Competitividad 2016-2017 se revisan los aprendizajes de la última década permitiendo identificar las áreas en las que el país tuvo avances significativos durante la última década, así como aquellos en los que aún están los mayores retos.

Otros de los factores que no han contribuido a mejorar la distribución del ingreso ha sido el sistema tributario que se ha caracterizado por sus constantes cambios que han producido inestabilidad para los contribuyentes, complejidad para su interpretación, e inequidad, sobre todo con relación al tratamiento de los diferentes sectores. Se requiere una reforma integral, en aras de mayor simplicidad y equidad, sin afectar de forma importante los ingresos tributarios totales.

Cambios en esta dirección deben contribuir a reducir la informalidad e incrementar la competitividad de la economía. Consideramos que este es el principal cuello de botella que hoy por hoy impide un comportamiento más dinámico de la inversión, el empleo y, por tanto, el

crecimiento económico. Otros factores como el bajo nivel de recaudo por la evasión y elusión tanto de personas naturales como el de empresas han sido parte significativa de la debilidad tributaria.

El sistema tributario se vuelve parte fundamental en la competitividad sobre todo en la industria nacional donde la gente no prefiera el producto importado, o no prefiera producir en el exterior a hacerlo en Colombia para atender el mercado nacional, pues un país que tiene tasas de tributación del 75% a los negocios organizados no puede competir con economías donde la tasa es del 40%. Esto conduce a que los actores económicos nacionales e internacionales prefieran producir en el exterior. (Abecé Reforma Tributaria , 2016)

Colombia ha tenido retrocesos en los últimos años en bases indispensables para la competitividad y hoy son preocupantes los rezagos en aspectos como se ha mencionado anteriormente en instituciones, infraestructura, salud y educación primaria, eficiencia en el mercado de bienes y eficiencia en el mercado laboral.

Es claro que la Justicia colombiana tiene unos problemas estructurales que vienen de tiempo atrás: la fragilidad de la Justicia regional, la desigualdad salarial, los altos índices de impunidad, la ineficiencia, la corrupción y la politización. Lo que no se había visto es que salpicara de manera tan escandalosa y recurrente a miembros de altas cortes poniendo cada vez más en tela de juicio nuestro sistema judicial.

De acuerdo a los postulados de Michael Porter, brindaremos las siguientes definiciones:

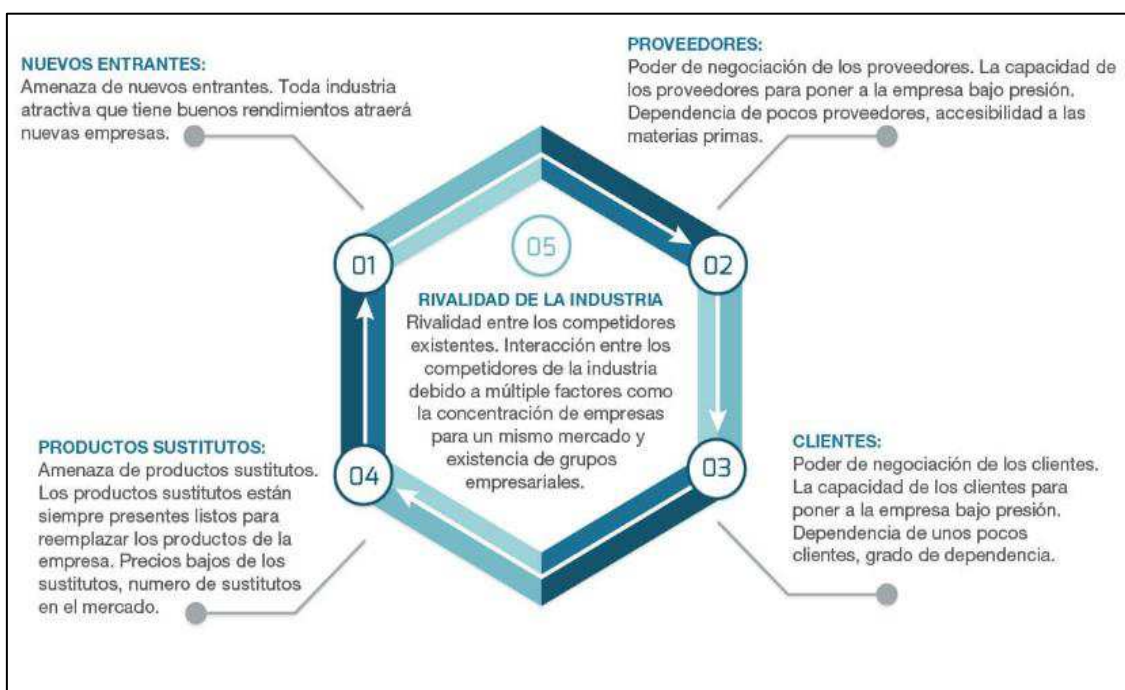
#### **6.3.6.2      *Competitividad.***

Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

Las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas.

### 6.3.6.3 Las cinco fuerzas de Porter.

Lo que impulsa la competencia y la rentabilidad es la estructura de la industria, manifestada en las siguientes fuerzas competitivas.

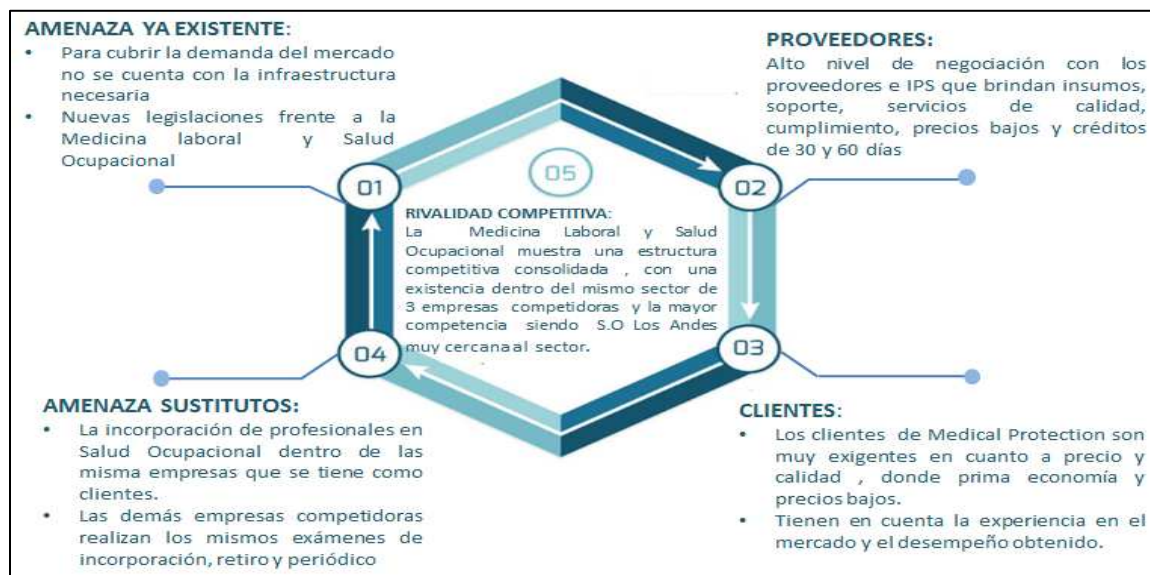


**Figura 30.** Las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: (Las 5 Fuerzas de Porter, 2017)

### 6.3.6.3.1 Las cinco fuerzas de Porter para Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional.

Haciendo el análisis de las cinco fuerzas de Porter para la organización podemos afirmar lo siguiente para Medical Protection Ltda. SO:



**Figura 31.** Las Cinco fuerzas de Porter sugerida a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional

### 6.3.6.4 Cadena de valor.

Robben (2016) Define: “La cadena de valor de Porter como una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable”. (pág. 4)

Toda empresa o asociación, organización creadora de valor y deseosa de mejorar su competitividad puede lograr sus objetivos si se basa en la cadena de valor, este modelo permite que las organizaciones interesadas analicen sucesivamente el conjunto de sus actividades con el objetivo de mejorar al máximo posible cada etapa para constituir y optimizar una ventaja competitiva. (Robben, 2016, pág. 4)

Porter dice que el estrategia debe tomar en cuenta 1) el posicionamiento de la empresa para defenderse de las fuerzas dominantes de la industria, 2) la influencia de su propia empresa en el

equilibrio de estas a través de movimientos estratégicos y 3) anticipar los posibles movimientos de las fuerzas de la competencia para responder en consecuencia. (Porter, 1998, pág. 15)

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:



**Figura 32.** Cadena de valor.

Fuente: (Crece Negocios, 2017)



De acuerdo a las actividades de la organización, este es el modelo de cadena de valor para Medical Protectio Ltda.S.O:



**Figura 33.** Cadena de valor sugerida a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional

#### 6.3.6.5 Actividades primarias o de línea.

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

**Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.

**Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.

**Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.

Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.

Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

#### ***6.3.6.6 Actividades de apoyo o de soporte.***

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.

Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.

Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

#### ***6.3.6.7 Ideas propuestas para mejorar la competitividad.***

Medical debe estar atento al entorno actual como a los futuros cambios políticos, proyecciones de la economía colombiana y los nuevos actores que guiarán las acciones del nuevo año. Para ello debe:

- Trabajar con los grupos de interés para identificar sus necesidades y expectativas y reflexionar de como la organización puede aportar en su bienestar

- Desarrollar un plan estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la compañía
- Crear una plataforma CRM que le permita centralizar y capturar la mayor información de los usuarios y clientes
- Generar programas de fidelización para los clientes de Medical
- Cambio de su página web
- Implementación de un sistema de gestión de Calidad
- Creación y actualización de los procesos de la compañía que permita la administración del negocio
- Desarrollar un plan de comunicación interno entre la alta dirección y sus colaboradores
- Generar ideas que desarrollen diferenciación y competitividad en búsqueda de mejorar los servicios, aumentar la satisfacción del cliente, generar oportunidades de crecimiento en nuevas ciudades, utilizar la tecnología para impulsar la competitividad.

### 6.3.7 Seguimiento y medición de la calidad.

El seguimiento y la medición constituyen la base para saber qué se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras. Además, el seguimiento y la medición están presentes en la Norma ISO 9001 versión 2015.

La norma ISO 9001:2015 dentro del apartado 4.4.1 establece que la organización debe determinar y aplicar criterios y los métodos (Incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de sus procesos.

A lo largo de la norma ISO 9001 existe cierta demanda de informar sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, determinar la competencia que afecta al desempeño y evaluar el rendimiento y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

Es pertinente considerar algunas definiciones:

- **Seguimiento o monitoreo:** actividad destinada a conocer el estado de un sistema, proceso o actividad
- **Medición:** Actividad destinada a determinar cierto valor
- **Indicador:** Soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (Variables de control) asociados.

#### 6.3.7.1 Indicador.

Es una herramienta que permite efectuar comparaciones o mediciones, son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Los indicadores deben poseer la mayor precisión posible, tener pertinencia con el tema a analizar, deben ser sensibles a los cambios, confiables, demostrables, y ser datos fáciles de obtener. (Álvaro, 2001, pág. 59)

- **Tipos de indicadores**

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

- **Eficiencia**

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Estos deberán recoger los recursos que se consumen, como costos, horas-hombre utilizadas, tiempo. La información aportada por este indicador permite contrastar los resultados obtenidos con el costo de su obtención. Cuanto menos consuma un proceso para obtener unos mismos resultados, más eficiente será.

- **Eficacia**

Grado de cumplimiento de las metas perseguidas a través de un plan de actuación, sin tener en cuenta la economía de medios empleados para la consecución de los objetivos.

- **Efectividad**

Es el equilibrio entre la eficiencia y eficacia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente.

- **Cumplimiento**

Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

- **Evaluación:**

La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

De este modo para que un Sistema de Gestión se lleve a cabo de forma eficiente, deberá tener evidencias en las que se puede basar el proceso de toma de decisiones y mejoras.

La medición y seguimiento o monitoreo son actividades fundamentales para reunir estas evidencias por lo tanto las organizaciones deben utilizar la información como prueba para la utilización de los recursos de seguimiento y medición.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso o procesos que es necesario medir para conocer la capacidad y eficacia del mismo, todo alineado con su misión u objeto.

De lo anterior expuesto, se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores de acuerdo a una serie de características:

- Representatividad: Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- Sensibilidad: Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- Fiabilidad: Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- Relatividad en el tiempo: Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias. A modo de ejemplo, puede que la comparación en el tiempo de un indicador tal y como el número de reclamaciones sea poco significativo si no se “relativiza”, por ejemplo, con respecto a otra magnitud como el total de ventas, total de unidades producidas.

El objetivo de los sistemas de medición es orientar a la empresa para el cumplimiento de sus objetivos. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia
- Comunicar las metas
- Identificar problemas y oportunidades
- Entender procesos
- Definir responsabilidades
- Mejorar el control de la empresa
- Identificar iniciativas y acciones necesarias

- Integrar la compensación con la actuación
- Mejora la competitividad

Medical Protection Ltda Salud Ocupacional, no tiene un sistema de gestión que le permita hacer seguimiento a sus indicadores. Por tal motivo la siguiente propuesta se realiza con el objetivo de establecer los resultados que se desean obtener, formulándolos como valores asociados a los indicadores definidos, contando con la participación de toda la compañía a todos los niveles.

En este caso, para Medical Protection IPS, se realizará seguimiento y medición a los siguientes Procesos:

- Gestión de Talento Humano
- Servicio al Cliente
- Gestión administrativa
- Gestión legal
- Auditoria Interna

#### ***6.3.7.2 Seguimiento a las características del Proceso.***

Lo más apropiado es la aplicación de herramientas de medición, una de estas herramientas son los Indicadores, que ayudan a medir el comportamiento y el estado de cada Proceso. Para realizar este análisis se convierte en indicador cada característica del proceso.

**Tabla 21** Características de los procesos

PROCESO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICA	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR
Gestión Talento humano	Clima Organizacional optimo	Comunicación Buen ambiente Laboral Equidad de Genero	Identificar el nivel de satisfacción y de percepción, ambiente, compromiso de los empleados con respecto a la organización	Clima Organizacional
Servicio al Cliente	Satisfacción del cliente	Cumplimiento Nivel de insatisfacción Reclamaciones, Reconocimiento	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente, generar un nivel de recordación y de confiabilidad en los clientes	Nivel de Satisfacción del cliente
Gestión Legal	Normatividad legal vigente	Actualización, cumplimiento Seguimiento	Cumplir los requerimientos legales establecido por ley	Cumplimiento y seguimiento
Gestión Financiera	Administración optima de los recursos financieros	Oportuno, documentado permanente, veraz, confiable, acorde a lo establecido legalmente	Garantizar la óptima utilización de los recursos de la compañía	Disponibilidad Financiera
Auditoría Interna	Cumplimento de las normas	Aseguramiento Controles Comunicación y correcciones	Garantizar la actualización, cumplimiento y publicación de las políticas y normas legales de la compañía	Aseguramiento



Tabla 22 Aspectos de Seguimiento y Medición

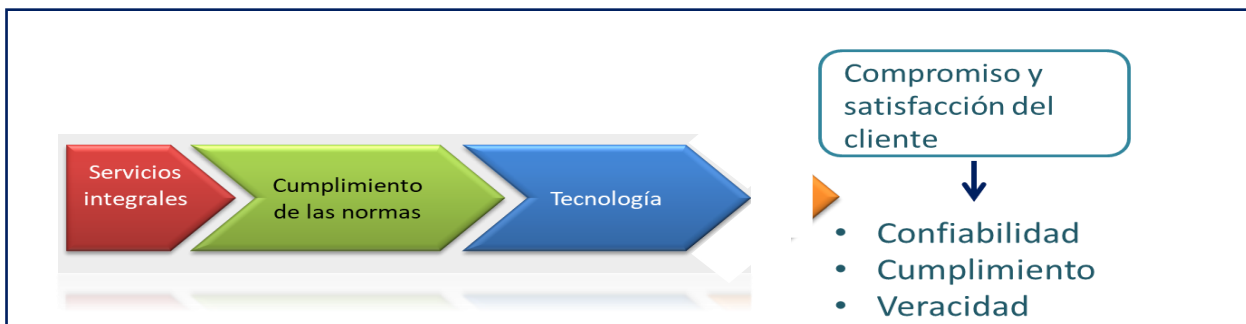
No	ASPECTO DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	JUSTIFICACIÓN	TÉCNICA DE METODOLOGÍA	PERIODICIDAD
1.	Gestión Talento humano	El talento humano es el recurso más importante en la organización, por tal motivo es importante realizar mediciones de satisfacción, percepción y compromiso de los colaboradores con el fin de identificar fortalezas o debilidades y así planificar una cultura organizacional definida y estructurada a todos los niveles de la organización.	Indicador del proceso	Semestral
2.	Servicio al Cliente	La razón de ser de las organizaciones son los clientes, de ahí la necesidad de medir el nivel de satisfacción, mediante la aplicación de herramientas que permitan el análisis de la información en búsqueda de la mejora continua, aumentando el valor de la compañía.	Indicador del proceso	Mensual
3.	Gestión Legal	El sistema de seguridad social en Colombia reglamenta las condiciones mínimas necesarias para que las empresas de salud operen en el territorio colombiano. Verificar su cumplimiento es obligatorio y se fundamenta en la garantía de la calidad que se deben ofrecer a los clientes.	Indicador del proceso	Según Requerimiento
4.	Gestión Financiera	Las organizaciones requieren planificar y estructurar sus recursos monetarios con el objetivo de poder desarrollar sus actividades para el cumplimiento de sus metas. De ahí la importancia de asegurar el aprovechamiento, la correcta utilización y distribución de los recursos financieros.	Indicador del proceso	Mensual
5.	Auditoría Interna	La auditoría interna permite llevar a cabo un seguimiento actualizado de la gestión del negocio incrementando el cumplimiento de los objetivos y minimizando los riesgos que por falta de controles o ausencia en los procesos puedan generar.	Indicador del proceso	Anual

### 6.3.7.3 Formulación de Indicadores.

Tomando como base la Misión, Visión y Objetivos planteados por Medical Protection IPS, seleccionamos los Procesos a los cuales es necesario la implementación de Indicadores, para medir la eficiencia, eficacia y efectividad, identificando su estado actual, y con base en los resultados de los indicadores, sugerir un plan de mejora. A continuación en la Figura N° 34, se muestran los factores críticos de éxito y su respectivo despliegue, con el cual se análisis a Medical Protection.



**Figura 34.** Factores críticos de éxito sugeridos a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional



**Figura 35.** Despliegue de factores clave de éxito sugeridos a Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional

### 6.3.7.3.1 Metodología para la generación de indicadores.

Por cada Proceso seleccionado se discrimina su objetivo, lo que se quiere medir, la ecuación matemática y cuál será su meta.

**Tabla 23** Proceso Gestión del Talento Humano

Proceso	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Cód.	Índice	Meta
Gestión de Talento Humano	Identificar el nivel de satisfacción y de percepción, ambiente, compromiso de los empleados con respecto a la organización	Cliente interno	Carga Laboral	I-TH01	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de Horas Extra}}{\text{N}^\circ \text{ de horas laborales}}$	Igual 0%
			Rotación	I-TH-02	$\frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores retirados}}{\text{N}^\circ \text{ promedio de trabajadores}}$	Igual 0%
			Satisfacción del personal	I-TH-03	$\frac{\text{Calificaciones en encuestas de clima organizacional}}{\text{N}^\circ \text{ de personas encuestadas}}$	80%

Tabla 24 Proceso Servicio al cliente

Proceso	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Cód.	Índice	Meta
Servicio al Cliente	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente, generar un nivel de recordación y de confiabilidad en los clientes	Cliente externo	Tiempo de Atención	I-SC-01	$\frac{\text{Tiempo de atención}}{\text{Tiempo promedio de atención}}$	Menor a 20 min.
			Retención	I-SC-02	$\frac{\text{Clientes retenidos}}{\text{Total clientes con intención de retiro}}$	65%
			Satisfacción	I-SC-03	$\frac{\text{N° de clientes que presentaron PQRs}}{\text{Total clientes atendidos}}$	Menor al 2%

Tabla 25 Proceso Gestión legal

Proceso	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Cód.	Índice	Meta
Gestión Legal	Cumplir los requerimientos legales establecidos por ley para el sector salud	Cliente Interno y Externo	N° de tutelas	I-GL01	$\frac{\text{N° de acciones de tutela atendidas}}{\text{N° de tutelas notificadas}}$	100%
			Cumplimiento	I-GL02	$\frac{\text{N° de normas implementadas}}{\text{Total de normas exigidas por ley}}$	100%
			Comunicación de los requisitos aplicables	I-GL03	$\frac{\text{No. Comunicados aceptados}}{\text{Total de comunicados exigidos por ley}}$	100%

Tabla 26 Proceso Gestión financiera

Proceso	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Cód.	Índice	Meta
Gestión Financiera	Garantizar la óptima utilización de los recursos de la compañía	Cliente interno	Cartera	I-GF01	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Menor a 90 días
			Ejecución de presupuesto de gastos	I-GF02	$\frac{\text{Presupuesto de gastos ejecutados}}{\text{Presupuestos de gastos actual}}$	Menor al 5%
			EBITDA	I-GF03	$\frac{\text{Utilidad operacional} + \text{Depreciación} + \text{Amortización} + \text{provisiones}}{\text{EBITDA}}$	Mayor al 4%

Tabla 27 Proceso Auditoría interna

Proceso	Objetivo	Perspectiva	Indicador	Cód.	Índice	Meta
Auditoría Interna	Garantizar la actualización, cumplimiento y publicación de las políticas y normas legales de la compañía	Cliente Interno	Cumplimiento del programa de auditorias	I-AI01	$\frac{\text{No de actividades realizadas}}{\text{No de actividades del cronograma}}$	Mayor al 70%
			Recomendaciones realizadas	I-AI02	$\frac{\text{Recomendaciones ejecutadas}}{\text{Recomendaciones realizadas}}$	Mayor al 80%
			Cumplimiento requisitos de la calidad	I-AI03	$\frac{\text{Registros evaluados sin inconformidades ni hallazgos}}{\text{Registros evaluados}}$	Mayor al 4%

#### ***6.3.7.4 Ficha técnica para los indicadores.***

Es un documento que contiene la descripción de las características de un objeto, material, proceso o programa de manera detallada. En estas fichas se relaciona datos como: Nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas y especificaciones técnicas de cada indicador.

## 6.3.7.4.1 Fichas técnicas proceso gestión talento humano.




	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>	<b>Código: I-TH01</b>
		<b>Página: 1 de 1</b>
		<b>Versión: 1</b>
<b>Proceso</b>	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Carga laboral</b>	
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiencia	
<b>Definición</b>	Para este indicador se mide el porcentaje de horas extras generadas con respecto a las horas laborales	
<b>Objetivo</b>	Identificar el nivel de satisfacción y de percepción, ambiente, compromiso de los empleados con respecto a la organización, Identificar el nivel de satisfacción y de percepción, ambiente, compromiso de los empleados con respecto a la organización	
<b>Sentido</b>	Decreciente	
<b>Fuente de información</b>	Registro pago de horas extras	
<b>Escala</b>	Porcentaje	
<b>Valor actual</b>	25% tomado por muestra	
<b>Valor potencial</b>	100%	
<b>Meta</b>	0%	
<b>Fórmula</b>	No total de Horas Extras / No de horas laborales	
<b>Frecuencia</b>	Mensual	
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma	
<b>Variable a controlar</b>	Incremento del % de horas extras mensuales	
<b>Responsable</b>	Jefe de Recursos Humanos	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>

Figura 36. Ficha técnica - Proceso Gestión del Talento Humano. Carga laboral

	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>		<b>Código: I-TH02</b>
			<b>Página: 1 de 1</b>
	<b>Versión: 1</b>		
<b>Proceso</b>	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Rotación</b>		
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficacia		
<b>Definición</b>	Para este indicador se mide la tasa de empleados que se retiran de la compañía.		
<b>Objetivo</b>	Identificar el alto nivel de rotación del personal en la compañía con el objeto de hacer comparaciones con el ambiente y estar al tanto de la tendencia		
<b>Sentido</b>	Decreciente		
<b>Fuente de información</b>	Cantidad de renuncias		
<b>Escala</b>	Porcentaje		
<b>Valor actual</b>	2% tomado por muestra		
<b>Valor potencial</b>	100%		
<b>Meta</b>	0%		
<b>Fórmula</b>	No trabajadores retirados / No promedio de trabajadores		
<b>Frecuencia</b>	Mensual		
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma		
<b>Variable a controlar</b>	Incremento del % de empleados que se retiran		
<b>Responsable</b>	Jefe de Recursos Humanos		
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>	


**Figura 37.** Ficha técnica – Proceso Gestión del Talento Humano. Rotación



	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>	<b>Código: I-TH03</b>
		<b>Página: 1 de 1</b>
		<b>Versión: 1</b>
<b>Proceso</b>	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Satisfacción del personal</b>	
<b>Tipo de Indicador</b>	Efectividad	
<b>Definición</b>	Para este indicador se mide la tasa de empleados que se retiran de la compañía.	
<b>Objetivo</b>	Este indicador permite medir el nivel de percepción de clima organizacional	
<b>Sentido</b>	Creciente	
<b>Fuente de información</b>	Encuesta Clima Organizacional	
<b>Escala</b>	Porcentaje	
<b>Valor actual</b>	70% tomado por muestra	
<b>Valor potencial</b>	100%	
<b>Meta</b>	80%	
<b>Fórmula</b>	Calificaciones en encuestas de clima organizacional/No de personas encuestadas	
<b>Frecuencia</b>	Mensual	
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma	
<b>Variable a controlar</b>	Incremento del % de empleados insatisfechos	
<b>Responsable</b>	Jefe de Recursos Humanos	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>

**Figura 38.** Ficha técnica – Proceso Gestión del Talento Humano. Satisfacción del personal

## 6.3.7.4.2 Fichas técnicas proceso servicio al cliente.

	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>	<b>Código: I-SC01</b>
		<b>Página: 1 de 1</b>
		<b>Versión: 1</b>
<b>Proceso</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Tiempo de atención</b>	
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficacia	
<b>Definición</b>	Este indicador mide el tiempo que transcurre desde que el cliente llega y se anuncia hasta que es atendido	
<b>Objetivo</b>	Identificar si se está atendiendo a los clientes en un tiempo razonable, el cual debe ser igual o menor a 20 minutos	
<b>Sentido</b>	Decreciente	
<b>Fuente de información</b>	Quejas que hayan puesto los clientes por demora en la atención	
<b>Escala</b>	Minutos	
<b>Valor actual</b>	45 minutos de espera para ser atendidos	
<b>Valor potencial</b>	< = a 20 minutos	
<b>Meta</b>	< = a 20 minutos	
<b>Fórmula</b>	Tiempo de atención / Tiempo promedio de atención	
<b>Frecuencia</b>	Mensual	
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma	
<b>Variable a controlar</b>	Disminuir el tiempo de espera en ser atendido un cliente	
<b>Responsable</b>	Gerente Administrativa	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>Grupo Medical</b>	<b>Gerencia General</b>	<b>28 de febrero de 2018</b>

**Figura 39.** Ficha técnica - Proceso Servicio al cliente. Tiempo de atención

	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>	<b>Código: I-SC02</b>
		<b>Página: 1 de 1</b>
		<b>Versión: 1</b>
<b>Proceso</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Retención</b>	
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiencia	
<b>Definición</b>	Este indicador permite identificar cuantos de los clientes que se posee actualmente tienen intención de retirarse y cuántos de estos se logra convencer que continúe utilizando los servicios que presta la empresa	
<b>Objetivo</b>	Lograr que el nivel de abandono de los servicios prestados por la empresa por parte de los clientes se reduzca significativamente	
<b>Sentido</b>	Creciente	
<b>Fuente de información</b>	Peticiónes de retiro	
<b>Escala</b>	%	
<b>Valor actual</b>	40%	
<b>Valor potencial</b>	65%	
<b>Meta</b>	65%	
<b>Fórmula</b>	Clientes retenidos / Total clientes que solicitan el retiro	
<b>Frecuencia</b>	Trimestral	
<b>Herramienta de análisis</b>	Causa – efecto	
<b>Variable a controlar</b>	Reducir el número de peticiónes de retiro	
<b>Responsable</b>	Gerente Administrativa	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>Grupo Medical</b>	<b>Gerencia General</b>	<b>28 de febrero de 2018</b>

**Figura 40.** Ficha técnica - Proceso Servicio al cliente. Retención


	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>		<b>Código: I-SC03</b>
			<b>Página: 1 de 1</b>
			<b>Versión: 1</b>
<b>Proceso</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Satisfacción</b>		
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficacia		
<b>Definición</b>	Este indicador permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, referente a los servicios y atención prestados por parte de la empresa		
<b>Objetivo</b>	Tener un compromiso total con el nivel de satisfacción, tanto de los servicios como de la atención que reciben por parte de la empresa		
<b>Sentido</b>	Decreciente		
<b>Fuente de información</b>	Cantidad de quejas y reclamos recibidos		
<b>Escala</b>	%		
<b>Valor actual</b>	48%		
<b>Valor potencial</b>	0%		
<b>Meta</b>	2%		
<b>Fórmula</b>	N° de clientes que presentaron PQRs / Total clientes atendidos		
<b>Frecuencia</b>	Mensual		
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma		
<b>Variable a controlar</b>	Eliminar el número de quejas y reclamos		
<b>Responsable</b>	Gerente Administrativa		
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>	
<b>Grupo Medical</b>	<b>Gerencia General</b>	<b>28 de febrero de 2018</b>	

Figura 41. Ficha técnica - Proceso Servicio al cliente. Satisfacción

## 6.3.7.4.3 Fichas técnicas proceso gestión legal.



	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>	<b>Código: I-GL01</b>
		<b>Página: 1 de 1</b>
		<b>Versión: 1</b>
<b>Proceso</b>	<b>GESTIÓN LEGAL</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Número de Tutelas</b>	
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficacia	
<b>Definición</b>	Este indicador permite medir el nivel de vulnerabilidad de los derechos de los clientes dentro de los términos legales.	
<b>Objetivo</b>	Identificar el nivel de inconformismo de los clientes por el servicio recibido en los tiempos establecidos por ley.	
<b>Sentido</b>	Decreciente	
<b>Fuente de información</b>	Informes de PQRs Interpuestas	
<b>Escala</b>	Porcentaje	
<b>Valor actual</b>	30% tomado por muestra	
<b>Valor potencial</b>	100%	
<b>Meta</b>	100%	
<b>Fórmula</b>	No. de acciones de tutela atendidas en el término/ No de acciones de tutelas notificadas.	
<b>Frecuencia</b>	Mensual	
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma	
<b>Variable a controlar</b>	% Tiempos de respuesta	
<b>Responsable</b>	Gerente Administrativa	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>

Figura 42. Ficha técnica - Proceso Gestión legal. Número de tutelas

	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>		<b>Código: I-GL02</b>
			<b>Página: 1 de 1</b>
			<b>Versión: 1</b>
<b>Proceso</b>	<b>GESTIÓN LEGAL</b>		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cumplimientos</b>		
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiencia		
<b>Definición</b>	Este indicador permite medir el nivel de cumplimiento y regulación de las normas que son exigidas por ley para el correcto funcionamiento de la compañía.		
<b>Objetivo</b>	Identificar el nivel de implementación de las normas exigidas por Ley.		
<b>Sentido</b>	Creciente		
<b>Fuente de información</b>	Informes legales		
<b>Escala</b>	Porcentaje		
<b>Valor actual</b>	100% tomado por muestra		
<b>Valor potencial</b>	100%		
<b>Meta</b>	100%		
<b>Fórmula</b>	No de normas implementadas/ Total de normas exigidas por ley		
<b>Frecuencia</b>	Trimestral		
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma		
<b>Variable a controlar</b>	% Tiempos de respuesta		
<b>Responsable</b>	Gerente Administrativa		
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>	

**Figura 43.** Ficha técnica - Proceso Gestión legal. Cumplimientos

	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>	<b>Código: I-GL03</b>
		<b>Página: 1 de 1</b>
		<b>Versión: 1</b>
<b>Proceso</b>	<b>GESTIÓN LEGAL</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Comunicación de los requisitos aplicables</b>	
<b>Tipo de Indicador</b>	Efectividad	
<b>Definición</b>	Este indicador permite medir el nivel de conocimiento sobre la implementación de requisitos y procedimientos a seguir dentro de la empresa.	
<b>Objetivo</b>	Identificar el nivel de conocimiento de los empleados sobre la implementación de las normas exigidas por Ley.	
<b>Sentido</b>	Creciente	
<b>Fuente de información</b>	Informes de evaluación	
<b>Escala</b>	Porcentaje	
<b>Valor actual</b>	5% tomado por muestra	
<b>Valor potencial</b>	100%	
<b>Meta</b>	100%	
<b>Fórmula</b>	No. Comunicados aceptados/Total de comunicados exigidos por ley	
<b>Frecuencia</b>	Semestral	
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma	
<b>Variable a controlar</b>	% Comunicados exigidos por ley	
<b>Responsable</b>	Gerente Administrativa	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>

**Figura 44.** Ficha técnica- Proceso Gestión legal. Comunicación de los requisitos aplicables

## 6.3.7.4.4 Fichas técnicas proceso gestión financiera.



	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>	<b>Código: I-GF01</b>
		<b>Página: 1 de 1</b>
		<b>Versión: 1</b>
<b>Proceso</b>	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cartera</b>	
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiencia	
<b>Definición</b>	Para este indicador se mide el porcentaje de ventas a crédito realizadas con respecto a cuentas por cobrar promedio.	
<b>Objetivo</b>	Identificar el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, permitiendo identificar cuánto tiempo se requiere para recuperar las ventas a crédito que se han realizado, un dato importante por cuanto se está financiando al cliente.	
<b>Sentido</b>	Decreciente	
<b>Fuente de información</b>	Registro cuentas por cobrar	
<b>Escala</b>	Porcentaje	
<b>Valor actual</b>	50% tomado por muestra	
<b>Valor potencial</b>	100%	
<b>Meta</b>	<90 días	
<b>Fórmula</b>	Ventas a crédito/ Cuentas por cobrar promedio	
<b>Frecuencia</b>	Trimestral	
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma	
<b>Variable a controlar</b>	Incremento del % de ventas a crédito	
<b>Responsable</b>	Jefe Financiero	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>

Figura 45. Ficha técnica - Proceso Gestión financiera. Cartera



	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>	<b>Código: I-GF02</b>
		<b>Página: 1 de 1</b>
		<b>Versión: 1</b>
<b>Proceso</b>	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Ejecución Presupuesto de Gastos</b>	
<b>Tipo de Indicador</b>	Efectividad	
<b>Definición</b>	Para este indicador se mide el porcentaje de presupuesto de gastos ejecutados sobre el presupuesto de gasto actual.	
<b>Objetivo</b>	Determinar en el período todos los gastos que se tendrán que hacer para el manejo de la empresa.	
<b>Sentido</b>	Decreciente	
<b>Fuente de información</b>	Informe presupuesto años anteriores	
<b>Escala</b>	Porcentaje	
<b>Valor actual</b>	70% tomado por muestra	
<b>Valor potencial</b>	100%	
<b>Meta</b>	<5%	
<b>Fórmula</b>	Presupuesto de gastos ejecutados/ Presupuestos de gastos actual	
<b>Frecuencia</b>	Anual	
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma	
<b>Variable a controlar</b>	Incremento del % de Gastos	
<b>Responsable</b>	Jefe Financiero	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>

**Figura 46.** Ficha técnica - Proceso Gestión financiera. Ejecución presupuesto de gastos

	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>	<b>Código: I-GF03</b>
		<b>Página: 1 de 1</b>
		<b>Versión: 1</b>
<b>Proceso</b>	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>EBITDA</b>	
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficacia	
<b>Definición</b>	Este indicador permite la aproximación de la empresa, mostrando la utilidad depurada sin tener en cuenta intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.	
<b>Objetivo</b>	Identificar si los proyectos de la empresa son rentables y viables, determinando de esta manera su capacidad productiva.	
<b>Sentido</b>	Creciente	
<b>Fuente de información</b>	Informes de Resultados Financieros Consolidados	
<b>Escala</b>	Porcentaje	
<b>Valor actual</b>	60% tomado por muestra	
<b>Valor potencial</b>	100%	
<b>Meta</b>	>4%	
<b>Fórmula</b>	Utilidad operacional+ Depreciación +Amortización + provisiones	
<b>Frecuencia</b>	Anual	
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma	
<b>Variable a controlar</b>	% del Estado de Flujo de Efectivo	
<b>Responsable</b>	Jefe Financiero	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>

**Figura 47.** Ficha técnica - Proceso Gestión financiera. Ebitda

## 6.3.7.4.5 Fichas técnicas proceso auditoría.



	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>		<b>Código: I-AI01</b>
			<b>Página: 1 de 1</b>
			<b>Versión: 1</b>
<b>Proceso</b>	<b>AUDITORÍA</b>		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cumplimiento cronograma de auditorias</b>		
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficacia		
<b>Definición</b>	Para este indicador se mide el cumplimiento del cronograma de auditoria		
<b>Objetivo</b>	Medir el cumplimiento del cronograma de auditoria el cual cubre todos los procesos		
<b>Sentido</b>	Creciente		
<b>Fuente de información</b>	Acta de cierre de cronograma de auditoria		
<b>Escala</b>	Porcentaje		
<b>Valor actual</b>	0% tomado por muestra		
<b>Valor potencial</b>	100%		
<b>Meta</b>	70%		
<b>Fórmula</b>	No de actividades ejecutadas/No de actividades programadas dentro del cronograma		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma		
<b>Variable a controlar</b>	% de auditorías ejecutadas		
<b>Responsable</b>	Gerente Administrativa		
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>	

Figura 48. Ficha técnica - Proceso Gestión Auditoría. Cumplimiento cronograma de auditorías

	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>		Código: I-AI02
			Página: 1 de 1
			Versión: 1
<b>Proceso</b>	<b>AUDITORÍA</b>		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Recomendaciones realizadas</b>		
<b>Tipo de Indicador</b>	Efectividad		
<b>Definición</b>	Para este indicador se mide el cumplimiento de las recomendaciones realizadas en las auditorías		
<b>Objetivo</b>	Medir la capacidad de los procesos auditados para autocontrolarse y generar mejoras		
<b>Sentido</b>	Creciente		
<b>Fuente de información</b>	Informe de recomendaciones realizada por los auditores		
<b>Escala</b>	Porcentaje		
<b>Valor actual</b>	60% tomado por muestra		
<b>Valor potencial</b>	100%		
<b>Meta</b>	80%		
<b>Fórmula</b>	Recomendaciones acatadas/Recomendaciones realizadas		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma		
<b>Variable a controlar</b>	% de recomendaciones ejecutadas		
<b>Responsable</b>	Gerente Administrativa		
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>	

**Figura 49.** Ficha técnica - Proceso Gestión Auditoría. Recomendaciones realizadas




	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>	<b>Código: I-AI03</b>
		<b>Página: 1 de 1</b>
		<b>Versión: 1</b>
<b>Proceso</b>	<b>AUDITORÍA</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cumplimiento de requisitos de la calidad</b>	
<b>Tipo de Indicador</b>	Efectividad	
<b>Definición</b>	Para este indicador se mide el cumplimiento del cronograma de auditoria	
<b>Objetivo</b>	Identificar el impacto interno del cumplimiento de los requisitos de la calidad	
<b>Sentido</b>	Creciente	
<b>Fuente de información</b>	Registros de evaluación	
<b>Escala</b>	Porcentaje	
<b>Valor actual</b>	70% tomado por muestra	
<b>Valor potencial</b>	100%	
<b>Meta</b>	80%	
<b>Fórmula</b>	Registros evaluados sin “inconformidades” ni hallazgos/Registros evaluados(Calidad, control interno y externo)	
<b>Frecuencia</b>	Anual	
<b>Herramienta de análisis</b>	Histograma	
<b>Variable a controlar</b>	% de cumplimiento de requisitos de la calidad	
<b>Responsable</b>	Gerente Administrativa	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>






**Figura 50.** Ficha técnica - Proceso Gestión Auditoría. Cumplimiento requisitos de la Calidad






### 6.3.7.5. Tablero de Indicadores.

El tablero de indicadores permite medir y evaluar el estado actual de los indicadores frente a los objetivos planteados, así se facilita la toma de decisiones aumentando la precisión y minimizando las probabilidades de error. Este tablero se realiza con base en la Ficha técnica de cada indicador.



**Tabla 28** Tablero de indicadores

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	PARA QUE SIRVE EL INDICADOR	PROCESO	FORMULA	UNIDADES	META	TENDENCIA ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
1	Carga Laboral	Eficiencia	Identificar el nivel de satisfacción y percepción, ambiente, compromiso de los empleados con respecto a la organización	Gestión de Talento Humano	N° total de Horas Extras / N° de horas laborales	%	0%		Mensual	Registro pago de horas extra	Jefe de Recursos Humanos
2	Rotación	Eficacia	Identificar el alto nivel de rotación del personal en la compañía con el objeto de hacer comparaciones con el ambiente y estar al tanto de la tendencia	Gestión de Talento Humano	No trabajadores retirados / No promedio de trabajadores	%	0%		Mensual	Cant. de renunciaciones	Jefe de Recursos Humanos
3	Satisfacción del personal	Efectividad	Este indicador permite medir el nivel de percepción de clima organizacional	Gestión de Talento Humano	Calificaciones en encuestas de clima organizacional/No de personas encuestadas	%	80%		Mensual	Encuesta Clima Organizacional	Jefe de Recursos Humanos

4	Tiempo de Atención	Eficacia	Identificar si se está atendiendo a los clientes en un tiempo razonable, el cual debe ser igual o menor a 20 minutos	Servicio al Cliente	Tiempo de atención / Tiempo promedio de atención	Min.	<= 20 min		Mensual	Quejas impuestas por los clientes por demora en la atención	Gerente Administrativa
5	Retención	Eficiencia	Disminuir el nivel de abandono de los servicios prestados por la empresa por parte de los clientes	Servicio al Cliente	Clientes retenidos / Total clientes que solicitan el retiro	%	65%		Trimestral	Peticiones de Retiro	Gerente Administrativa
6	Satisfacción	Eficacia	Tener un compromiso total con el nivel de satisfacción, tanto de los servicios como de la atención que reciben por parte de la empresa	Servicio al Cliente	N° de clientes que presentaron PQRs / Total clientes atendidos	%	2%		Mensual	Cantidad de quejas y reclamos recibidos	Gerente Administrativa
7	Numero de Tutelas	Eficacia	Identificar el nivel de inconformismo de los clientes por el servicio recibido en los tiempos establecidos por ley.	Gestión Legal	No. de acciones de tutela atendidas en el término/ No de acciones de tutelas notificadas.	%	100 %		Mensual	Informes de PQRs Interpuestas	Gerente Administrativo
8	Cumplimientos	Eficiencia	Identificar el nivel de implementación de las normas exigidas por Ley	Gestión Legal	No de normas implementadas/ Total de normas exigidas por ley	%	100 %		Trimestral	Informes legales	Gerente Administrativo

9	Comunicación de los Requisitos aplicables	Efectividad	Comunicación de los requisitos aplicables	Gestión Legal	No. Comunicados aceptados/ Total de comunicados exigidos por ley	%	100 %		Semestral	Informes de evaluación	Gerente Administrativo
10	Cartera	Eficiencia	Identificar el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, permitiendo identificar cuánto tiempo se requiere para recuperar las ventas a crédito que se han realizado	Gestión Financiera	Ventas a crédito/ Cuentas por cobrar promedio	Días	<90 días		Trimestral	Registro cuentas por cobrar	Jefe Financiero
11	Ejecución Presupuestado de Gastos	Efectividad	Determinar en el período todos los gastos que se tendrán que hacer para el manejo de la empresa	Gestión Financiera	Presupuesto de gastos ejecutados/ Presupuestos de gastos actual	%	<5%		Anual	Informe presupuesto años anteriores	Jefe Financiero
12	EBITDA	Eficacia	Identificar si los proyectos de la empresa son rentables y viables, determinando de esta manera su capacidad productiva.	Gestión Financiera	Utilidad operacional + Depreciación + Amortización + provisiones	%	>4%		Anual	Informes de Resultados Financieros Consolidados	Jefe Financiero
13	Cumplimiento Cronograma de Auditorías	Eficacia	Medir el cumplimiento del cronograma de auditoría el cual cubre todos los procesos	Auditoría	No de actividades ejecutadas/ No de actividades programadas dentro del cronograma	%	70%		Anual	Acta de cierre de cronograma de auditoría	Gerente Administrativa



14	Recomendaciones realizadas	Efectividad	Medir la capacidad de los procesos auditados para autocontrolarse y generar mejoras	Auditoria	Recomendaciones acatadas/Recomendaciones realizadas	%	80%		Anual	Informe de recomendaciones realizada por los auditores	Gerente Administrativa
15	Cumplimiento de Requisitos de la Calidad	Efectividad	Identificar el impacto interno del cumplimiento de los requisitos de la calidad	Auditoria	Registros evaluados sin "inconformidades" ni hallazgos/Registros evaluados (Calidad, control interno y externo)	%	80%		Anual	Registros de evaluación	Gerente Administrativa

### 6.3.7.6 Cuadro de mando de Control.

Es una herramienta que permite conocer por medio grafico la situación global de la empresa o de un proceso específico en un momento determinado. Lo ideal es que este cuadro de mando agregue la información de forma automática y que este permanentemente actualizado para que facilite la toma de decisiones e identificar rápidamente puntos de cambio en la empresa.

**Tabla 29** Cuadro de mando de control

NIVEL ESTRATÉGICO	PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	PERIODICIDAD DE CÁLCULO	SEMAFÓROS DE CONTROL	GESTIÓN			
							POR MEJORAR	REGULAR	BUENA	SOBRESALIENTE
APOYO	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Carga Laboral	No total de Horas Extras / No de horas laborales	Igual 0%	Mensual					
		Rotación	No. trabajadores retirados / No. promedio de trabajadores	0%	Mensual					
		Satisfacción del Personal	Calificaciones en encuestas de clima organizacional/No. de personas encuestadas	80%	Mensual					
MISIONAL	SERVICIO AL CLIENTE	Tiempo de Atención	Tiempo de atención / Tiempo promedio de atención	<20 Minutos						
		Retención	Cientes retenidos/ Total de clientes con intención de retiro	65%						
		Satisfacción	No. de clientes que presentaron PQRs/ Total de clientes atendidos	<2%						
APOYO	GESTIÓN LEGAL	Número de Tutelas	No de acciones de tutela atendidas en el término/ No de acciones de tutelas notificadas	100%	Mensual					
		Cumplimiento	No de normas implementadas/ Total de normas exigidas por ley	100%	Trimestral	1° Trim	0%-39,9%	40%-59,9%	60%-70%	>70,1%
						2° Trim	0%-49,9%	50%-59,9%	60%-70%	>70,1%
						3° Trim	0%-29,9%	30%-59,9%	60%-70%	>70,1%
4° Trim	0%-59,9%					60%-79,9%	80%-90%	>90,1%		
Comunicación de los Requisitos Legales	No. Comunicados aceptados/Total de comunicados exigidos por ley	100%	Semestral	2° Sem.	0%-69,9%	70%-89,9%	90%-92%	>92,1%		
APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	Cartera	Ventas a crédito/ Cuentas por cobrar promedio	<90 días	Mensual					
		Ejecución presupuestal de gastos	Presupuesto de gastos ejecutados/ Presupuestos de gastos actual	<5%	Anual	Año 1	0%-39,9%	40%-59,9%	60%-70%	>70%
		EBITDA	Utilidad operacional+ Depreciación +Amortización+provisiones	>4%	Anual	Año 1	0%-49,9%	50%-69,9%	70%-75%	>75,1%
ESTRATÉGICO	AUDITORIA INTERNA	Cumplimiento del programa de auditorias	No de actividades realizadas/No de actividades del cronograma	70%	Anual	Año 1	0%-69,9%	70%-89,9%	90%-91%	>91,1%
		Recomendaciones realizadas	Recomendaciones ejecutadas/ Recomendaciones realizadas	80%	Anual	Año 1	0%-49,9%	50%-69,9%	70%-80%	>80,1%
		Cumplimiento requisitos de la calidad	Registros evaluados sin inconformidades ni hallazgos/Registros evaluados	80%	Anual	Año 1	0%-79,9%	80%-89,9%	90%-92%	>92,1%

### 6.3.8 Mejora continua.

Existen diversas definiciones para describir que es mejora continua, en este caso se puede ver como una filosofía que aplican algunas empresas y que deberían ser todas para intentar optimizar y aumentar la calidad de sus productos, procesos o servicios. “La mejora continua debe ser un objetivo permanente de la organización, que permitirá un mejor funcionamiento y mayor flexibilidad para reaccionar ante las oportunidades del entorno” (Alemán, 2002, pág. 99).

En Mejora continua (siguiendo técnicas de evaluación como Six Sigma), los gerentes de negocios trabajan con BPM y profesionales de TI para implementar monitoreo y medición de desempeño, es decir, para identificar, definir, medir, analizar, mejorar y controlar procesos empresariales.

#### ***6.3.8.1 Métodos para realizar Mejora Continua.***

La mejora continua está integrada por tres factores básicos, los cuales hay que entender para aplicar la mejora de forma correcta y eficaz:

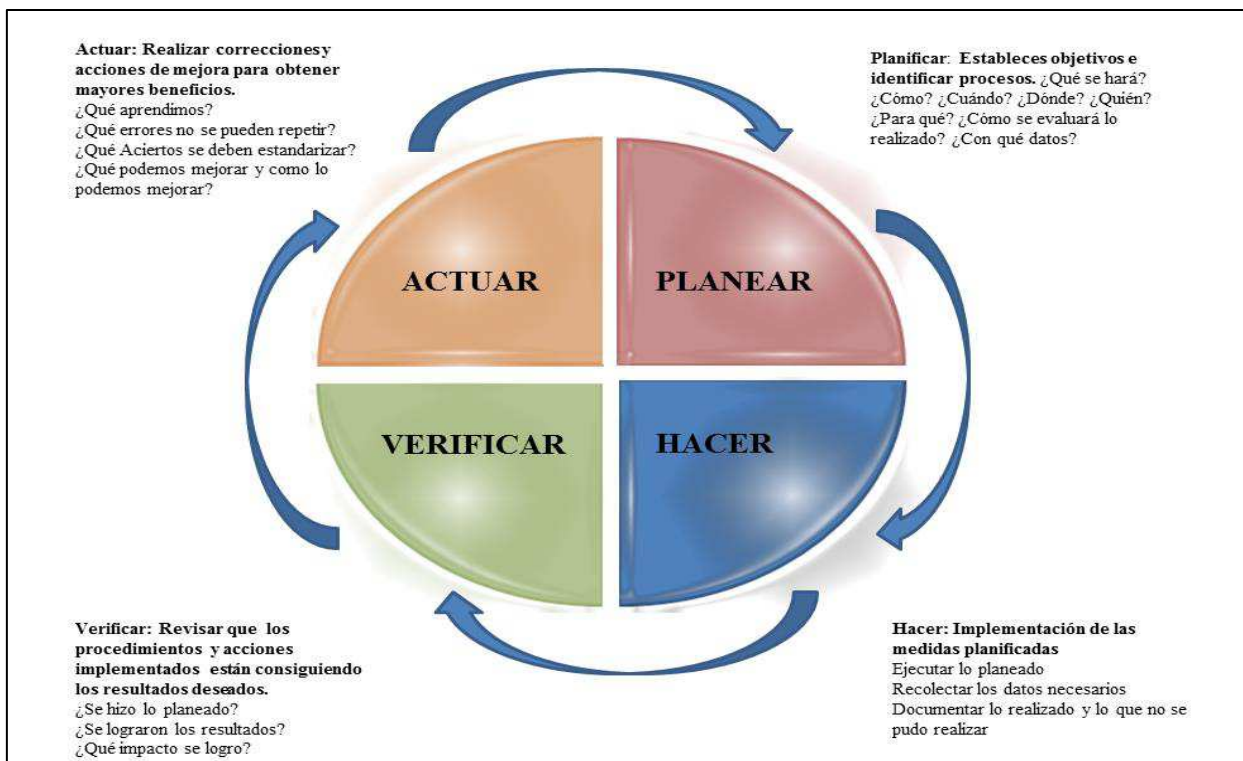
- **Continuidad.** Al mejorar un proceso es necesario seguir analizándolo y estudiándolo, intentando mejorarlo de nuevo, en este sentido, la mejora continua es un proceso cíclico.
- **Secuencia.** La mejora continua tiene un fuerte aspecto cultural y se puede considerar una filosofía de negocio, y por tener esta perspectiva cultural, debe implantarse en todos los niveles de la empresa, empezando desde la alta dirección.
- **Beneficios.** No basta sólo aportar mejoras a un sector aislado de la empresa. La mejora continua debe abarcar todos los procesos y la vida de quienes lo practican.

Existen diferentes metodologías asociadas a la Mejora Continua; entre ellas están: *Lean Manufacturing*, *Six Sigma* y *Kaizen*, entre otras, en la actualidad el método más utilizado en cualquier ámbito de los procesos, productos y/o servicios, es el llamado Círculo de Deming o Ciclo PHVA.

##### ***6.3.8.1.1. Ciclo PHVA.***

El Dr. Williams E. Deming, físico y matemático americano, trabajó en la década de 1950 en Japón como consejero del censo de este país. Sus conceptos de calidad fueron rápidamente aplicados en Japón en el área industrial y en la alta gerencia. El ciclo, ruta o rueda de Deming, también conocido con la denominación de ciclo de Shewart, ciclo PDCA («plan-do-check-act») o ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar), es uno de los pilares fundamentales para la planificación y la mejora de la calidad que se aplica en las normas UNIT-ISO.

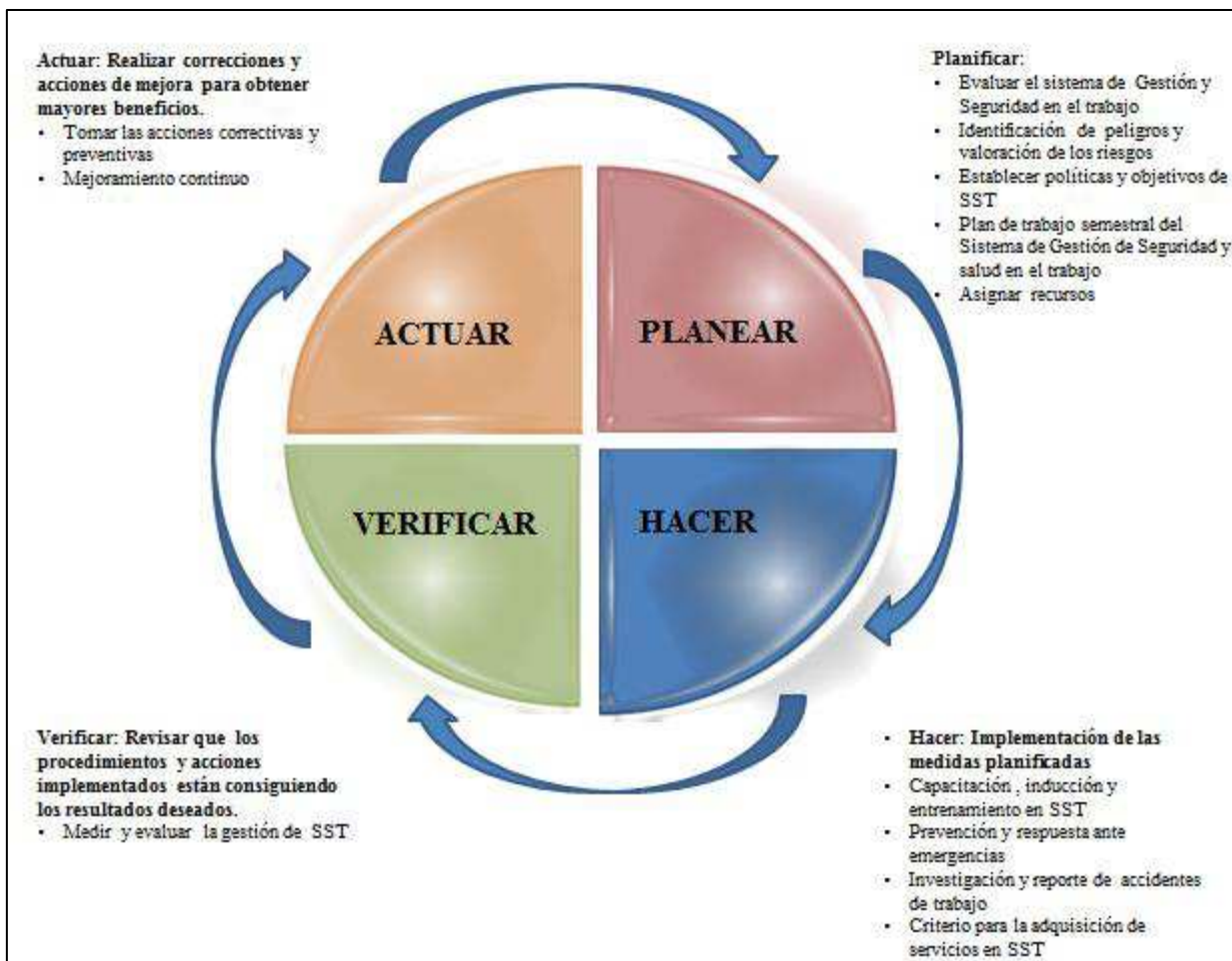
Aplicar la estrategia de calidad consiste en adoptar un cambio en el estilo de trabajo basado en la mejora permanente. Este nuevo espíritu debe incorporarse al modo habitual de hacer las cosas en la empresa, esto es, a su propia cultura, y su característica más importante es que no acaba nunca. Empezar acciones puntuales destinadas a subsanar determinados problemas, por muy efectivas y espectaculares que están pudieran resultar, no es suficiente. (Durán, 1992, pág. 38)



**Figura 51.** Ciclo PHVA.

Fuente: Circulo Deming

Modelo propuesto del ciclo PHVA para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo



**Figura 52.** Modelo Ciclo PHVA para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

#### 6.3.8.1.2. Método Kaizen.

KAIZEN, proviene de dos ideogramas japonesas: “KAI” que significa cambio y “ZEN” que quiere decir para mejorar. Así se puede decir que JAIZEN es cambio para mejorar o mejoramiento continuo. Se debe concretar no solo en los procesos operativos sino en todos los sectores de la organización siempre buscando la satisfacción del cliente.

Duran (1992) define: “Kaizen es, el compendio de un conjunto de metodologías que resumen un modo de pensamiento sobre calidad y gestión totalmente innovador.” (pág. 30)

El concepto KAIZEN puede visualizarse como un paraguas en los que se encuentran involucrados métodos relacionados y herramientas tales como: Control de la Calidad, Círculos

de la Calidad, Just in Time, Kanban, Cero Accidentes, Cero Defectos, Trabajo en Equipo, Las “5S”, Desarrollo de nuevos productos, las Siete Herramientas de Calidad entre otras.

Entre las características de KAIZEN se tienen:

- Involucrar a los empleados
- Cada uno de los integrantes de la organización tiene una sola parte de la información o experiencia necesaria para cumplir su tarea, por eso, cada vez tiene más importancia el trabajo en equipo.
- Generar el pensamiento orientado a los procesos, ya que los procesos deben ser mejorados

“5S” o movimiento de los 5 pasos de Kaizen, donde se inicia el cambio hacia la mejora continua, estableciendo el orden, la limpieza, compromiso y la seguridad como elementos clave de la disciplina y cultura de organización. Se habla del mantenimiento del buen orden en la organización como la clave de un elevado nivel de productividad que es responsable del éxito económico japonés.

La expresión “mantenimiento del buen orden” contiene los siguientes 5 significados:

- **Seiri** (disposición metódica). Establece la necesidad de distinguir entre lo necesario y lo prescindible. Todos los documentos, herramientas, equipos, stocks y cualesquiera otros recursos que sean prescindibles para el desarrollo del trabajo deberán eliminarse.
- **Seiton** (orden). Exige que todos los recursos (materiales, equipos, otros) empleados en el proceso deben encontrarse en su sitio asignado, de modo que sea localizado y empleado lo más rápida y eficazmente.
- **Seiso** (limpieza). Consiste en mantener todos los equipos y herramientas en un estado de conservación óptimo, así como en limpiar y ordenar las áreas de trabajo, para facilitar el proceso y evitar accidentes.

- **Seiketsu** (aseo personal): Hacer del aseo y la pulcritud un hábito, principiando por la propia persona. Pretende desarrollar estándares y procedimientos en todas las tareas y actividades relacionadas con el proceso.
- **Shitsuke** (disciplina). Debe asegurarse de que todo el personal que participa en el proceso comprende y emplea. Su objetivo es mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en cualquier ámbito. Se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, motivación, eficiencia y eficacia, calidad, productividad y la competitividad de la organización

#### 6.3.8.1.3. *Lean Manufacturing.*

Lean Manufacturing es un sistema de gestión que sugiere cómo operar un negocio, enfocando el proceso en la eliminación de todos los desperdicios, permitiendo reducir el tiempo entre el pedido del cliente y el envío del producto, mejorando la calidad y reduciendo los costos. (Gómez, 2014, pág. 18)

Los principios fundamentales del Lean Manufacturing son:

- **Calidad perfecta a la primera:** búsqueda de cero defectos, detección y solución de los problemas en su origen.
- **Minimización del desperdicio:** eliminación de todas las actividades que no aporten valor añadido u optimización del uso de los recursos escasos (capital, gente y espacio)
- **Mejora continua:** reducción de costes, mejora de la calidad, aumento de la productividad y compartir la información
- **Procesos “Pull”:** los productos son tirados (en el sentido de solicitados) por el cliente final, no empujados por el final de la producción

- **Flexibilidad:** producir rápidamente diferentes mezclas de gran variedad de productos, sin sacrificar la eficiencia debido a volúmenes menores de producción
- **Construcción y mantenimiento de una relación a largo plazo con los proveedores** tomando acuerdos para compartir el riesgo, los costes y la información

#### ***6.3.8.2 Herramientas para la Mejora Continua.***

Se entiende por herramienta o instrumento aquello que se emplea para ejecutar una acción con la finalidad de conseguir los objetivos.

Las herramientas permiten a las organizaciones que logren sus objetivos de forma eficaz y eficiente empleando los recursos de manera racional.


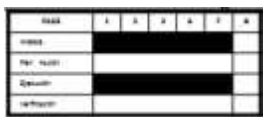
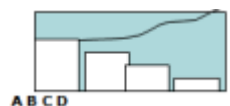
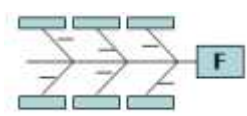
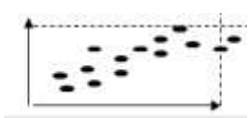
Objetivos del empleo de las herramientas de mejora continua:

- Identificar problemas
- Identificar las posibles causas del problema que se ha considerado más importante o más significativo
- Identificar las posibles metodologías para resolver los problemas
- Planificar la aplicación de la solución elegida
- Implantar dicha solución
- Verificar la solución implantada.

A continuación, se visualiza las siete herramientas de control de calidad utilizadas.



### 6.3.8.3 Las 7 Herramientas de Mejora Continua.

Herramienta	Forma	Qué es	Para que sirve
<b>1.Estratificación</b>		Permite investigar los aspectos o áreas dónde centrar la atención, mediante la división de datos en grupos homogéneos o estratos	Para posibilitar una mejor evaluación de la situación identificando el principal problema
<b>2.Hoja de verificación</b>		Planilla para la recolección de datos	Para facilitar la recolección de datos concernientes a un determinado problema
<b>3.Gráfico de Pareto</b>		Herramienta de representación gráfica que identifica los problemas más importantes según ocurrencia o coste, por lo que permite establecer prioridad de intervención, utilizando la regla 80/20: 80% de los problemas son originados por el 20% de las causas	Para jerarquizar el ataque a los problemas
<b>4.Diagrama causa-efecto</b>		Diagrama de Causa-Efecto o Diagrama de Ishikawa. Expresa la serie de causa de un efecto	Se usa para recoger todas las posibles causas de un problema, definiendo claramente el problema, identificando las causas que originan el efecto, representándolo en el diagrama y haciendo el análisis correspondiente
<b>5.Diagrama de Correlación</b>		Diagrama también conocida como de Dispersión	Sirve para determinar si existe relación entre dos variables


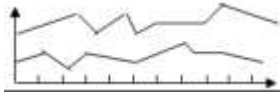
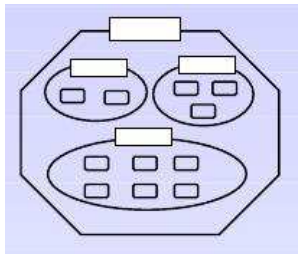
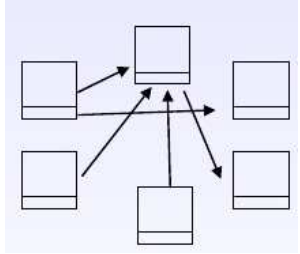
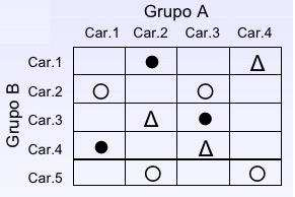
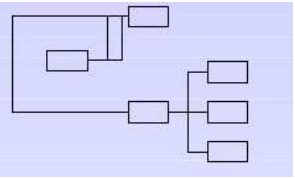

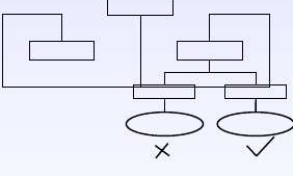
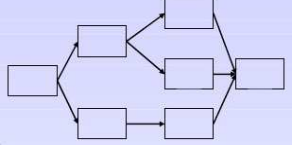
<b>6.Histograma</b>		Son diagramas de barras que muestran el grado y naturaleza de variación dentro del rendimiento de un proceso, es decir, la distribución de frecuencias de valores donde se debe identificar el objetivo de uso.	Para verificar el comportamiento de un proceso con relación a la especificación
<b>7.Carta de Control y Gráficos</b>		Herramienta que se utiliza para medir la variabilidad de un proceso, para valorar si está bajo o fuera de control en función de límites estadísticos.	Para identificar la aparición de acusas especiales en los procesos

Figura 53. Las 7 herramientas de mejora continua

#### 6.3.8.4 Las 7 Nuevas Herramientas de Mejora Continua.

Herramienta	Forma	Qué es	Para que sirve
<b>1.Diagrama de Afinidad</b>		El Diagrama de Afinidad es conocido como Método KJ y fue desarrollado en Japón por el Dr Jiro Kawakita con el fin de armonizar los proceso o generación de ideas entre grupos de trabajo	Se utiliza para organizar y categorizar grandes cantidades de información lingüística (Ideas, opiniones, experiencias) con base a su función, operación u otra asociación que las identifique.
<b>2.Diagrama de Relaciones</b>		También se conoce como Diagrama de Relaciones (Gráfica Dirigida)	Se utiliza para identificar patrones en conjunto de ideas interrelacionadas de manera compleja. Consiste en un proceso lógico que permite establecer esquemas multidireccionales con secuencias de relaciones Causa-Efecto

<p><b>3.Diagrama Matricial</b></p>		<p>Matriz de combinación de una serie de fenómenos y los factores que les corresponden.</p> <p>Las combinaciones dependen de la naturaleza del problema bajo estudio</p>	<p>Su función principal es clasificar puntos problemáticos a través de la representación multidimensional. Existen varias maneras de construir matrices dependiendo del propósito para lo cual se requiere</p>
<p><b>4.Diagrama de Árbol</b></p>		<p>El Diagrama de Árbol, o diagrama sistemático,</p>	<p>Herramienta de la calidad que permite obtener una visión de conjunto de los medios necesarios para alcanzar una meta o resolver un problema. En mejora de la calidad, los diagramas de árbol se utilizan generalmente para identificar todas las tareas necesarias para implantar una solución.</p>
<p><b>5.Carta Matricial de Análisis de Datos</b></p>		<p>Esta herramienta ayuda a encontrar diferencias significativas en los diferentes segmentos del mercado y propicia la generación de un diagrama general para ubicar productos ya existentes y para compensarlos en relación con otros productos que se piensa introducir en el mercado bajo una serie de hipótesis</p>	<p>Se tiene como un punto de partida, los datos obtenidos mediante entrevistas, encuestas y cuestionarios, mediante los cuales es posible estimar la sensibilidad promedio de los diferentes grupos que constituyen un mercado con respecto a toda una serie de productos</p>
<p><b>6.Método PDPC</b></p>		<p>Cuadro de análisis del proceso de decisiones. Esta técnica ayuda a determinar cuáles son los procesos que debemos emplear para obtener los resultados deseados, evaluando el progreso de los eventos y la variedad de resultados concebibles.</p>	<p>El método de PDPC, busca anticiparse a posibles problemas que pudiesen darse en un proceso y en respuesta a estos tipos de problemas, anticipar los posibles resultados dando opciones para contrarrestarlos, lo que nos llevará a las mejores posibles soluciones</p>
<p><b>7.Método Diagrama de</b></p>		<p>El diagrama de flechas es una herramienta muy similar al PERT</p>	<p>El diagrama de flechas muestra los caminos paralelos existentes</p>

<b>Flechas</b>		(Program Evaluation Review Technique) o al CPM (Critical Method Path).	a la hora de desarrollar una actividad. El propósito de esta herramienta es determinar cuál es el tiempo mínimo posible en la realización de un proyecto representando gráficamente todas aquellas actividades que puedan realizarse de forma simultánea.
----------------	---	--	---

**Figura 54.** Las 7 nuevas herramientas de mejora continua

### 6.3.8.5 Estructuras para fomentar la Mejora Continua.

Todas las filosofías de la Calidad requieren de la creación de estructuras que fomenten la mejora continua, entre éstas se destaca trabajar con los Círculos de Calidad y los Equipos de Mejora Continua.

#### 6.3.8.5.1 Círculos de Calidad.

Son grupo de trabajadores del mismo departamento que se reúnen voluntariamente para estudiar, mediante reuniones periódicas, los problemas de Calidad que identifican en su área de trabajo.

Estos Círculos reportan ventajas tanto a nivel organizacional como individual, ya que se fomenta la comunicación, la iniciativa y la auto-realización del personal, mediante la participación activa en la mejora del proceso, lo que obviamente incide en el mejoramiento de la calidad de vida de los participantes.

#### 6.3.8.5.2 Equipo de Mejora.

Son grupos de personas con habilidades gerenciales y amplios conocimientos en temas específicos que se reúnen para aportar soluciones y proponer mejoras en un proceso.

Los beneficios para la empresa son amplios, ya que estos Equipos de Mejora aportan en:

- Incrementar la eficacia de los procesos de la organización
- Proponer nuevos enfoques en el afrontamiento de los problemas
- Implicación e identificación de las personas con los procesos
- Fomento de la comunicación y el conocimiento personal
- Mayor desarrollo personal y profesional

### **6.3.9 Consultoría Organizacional.**

La Consultoría Organizacional es un servicio profesional de análisis, diagnóstico, y estudio del entorno actual de la empresa y/o situacional que la puedan estar afectando, cuya finalidad es favorecer los procesos, mediante la identificación y definición de estrategias para alcanzar el objetivo planteados en la misión, la labor de Consultoría permite tener el punto de vista de un experto, y un plan de mejora.

La elección de la metodología de trabajo para el desarrollo de la consultoría es fundamental al iniciar el planeamiento general del servicio, puesto que determinará el procedimiento a seguir.

Según Greiner & Metzger, la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento, contratado por las compañías y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, sugerir soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. (Greiner & Metzger, 1993, pág. 23)

La práctica de la Consultoría debe ser realizada por un experto en el tema (Consultor), que es el profesional que se encargará de desarrollar un plan profesionalmente, buscando influenciar en la toma de decisiones para promover un cambio que favorezca a la empresa consultada, con el fin de optimizar y mejorar los procesos. La labor actual del consultor como “agente de cambio”, implica la transferencia de conocimientos, Know How y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita.

Aplicando el capítulo anterior a la Empresa Medical Protection Salud Ocupacional, tomamos las siguientes metodologías para su análisis y respectiva propuesta.

#### ***6.3.9.1 Modelo Canvas.***

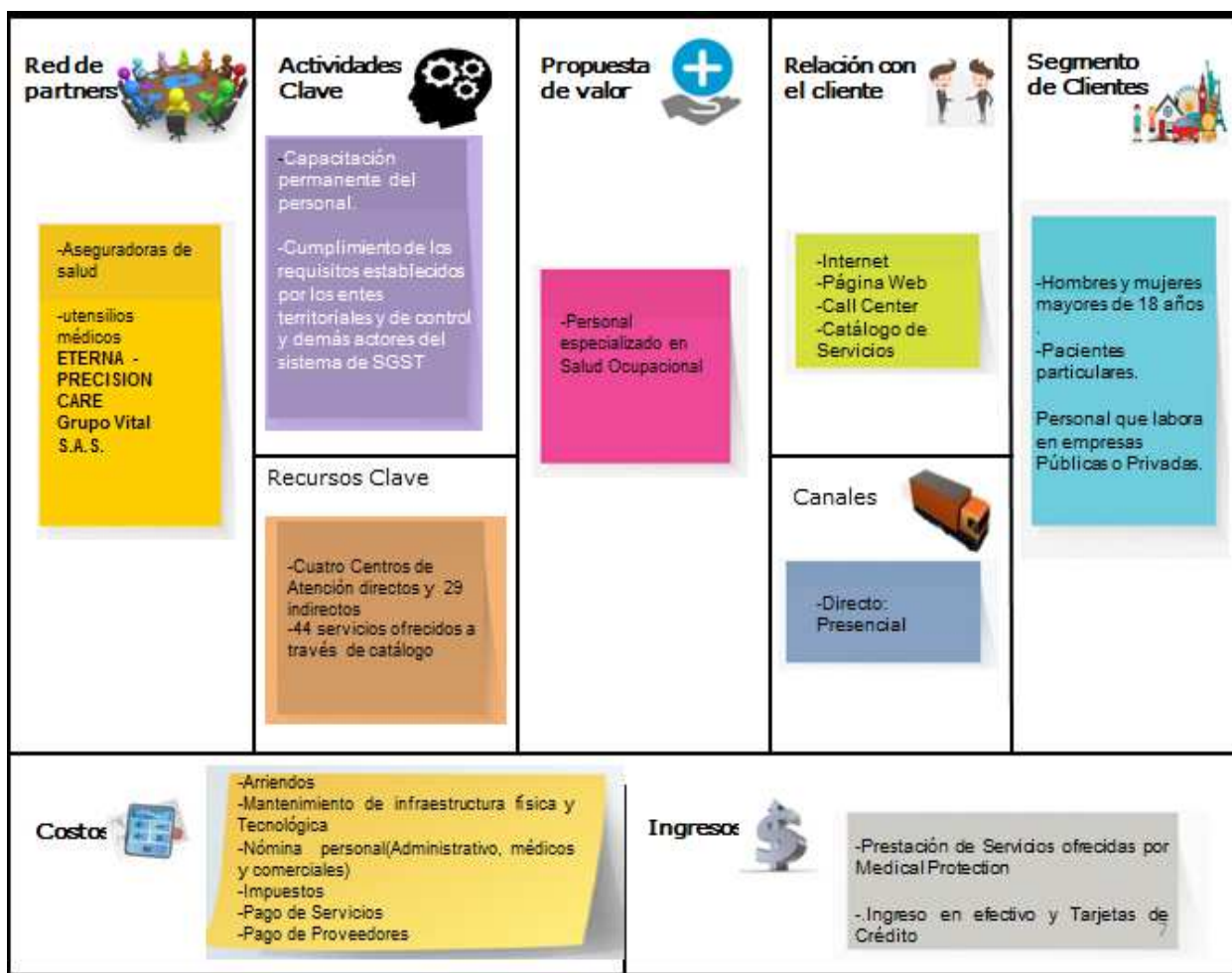
Es una herramienta que permite visualizar y redefinir los modelos de negocios de manera rápida y eficaz, donde se puede analizar y evidenciar las fortalezas y debilidades de una empresa,

proporcionando una visión global de esta de manera rápida y sencilla. Este modelo sirve para plasmar organizadamente ideas y poder desarrollarlas.

El BMC (Business model canvas) se inscribe en la tendencia visual y desing thinking, es decir permite crear un sistema visual accesible, legible y comprensible para todos, gracias a su procedimiento no lineal. Este lienzo en un soporte con el que los emprendedores piensan y construyen su modelo económico en una única página: organizan fácilmente sus ideas en la plantilla con casillas para pasar más rápida y eficazmente a la acción. (Marbaise, 2017, pág. 6)

La metodología Canvas consiste en completar 9 módulos planteados por el autor, clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los consumidores, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades, alianzas y estructura de costes), todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar la empresa para generar ingresos.

A continuación, en la Figura N° 55 se aplica el modelo Canvas a Medical Protection Salud Ocupacional.



**Figura 55.** Modelo Canvas sugerido a Medical Protection Salud Ocupacional

### 6.3.9.2 Propuesta de Valor.

Describe el paquete de productos y servicios que generen valor para un segmento específico del cliente, es la razón por la que los clientes elijen a una empresa sobre otra.

Cada propuesta de valor consiste en un paquete de productos y / o servicios seleccionado que atiende a los requisitos de un segmento de clientes específico.

En este caso se analizó el escenario actual de Medical Protection Salud Ocupacional, y con base en la aplicación de la propuesta que es: Implementar un sistema de Gestión de calidad en los procesos, bajo la norma ISO 9001:2105, se obtiene el siguiente resultado:



**Figura 56** Propuesta de valor para Medical Protection Salud Ocupacional.

Fuente: Propia



### ***6.3.9.3 Partes Interesadas (Stakeholders).***

Son todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa, es decir hay partes Interesadas tanto internas como externas a la organización.

En este sentido encontramos en las Partes Interesadas Internas:

- Empleados
- Gerentes
- Propietarios

Partes Interesadas Externas:

- Proveedores
- Sociedad
- Gobierno
- Acreedores
- Competencia
- Clientes

Aplicado este tema a Medical Protection Salud Ocupacional, encontramos las siguientes partes interesadas (Stakeholders)



**Figura 57** Stakeholders de Medical Protection Salud Ocupacional.

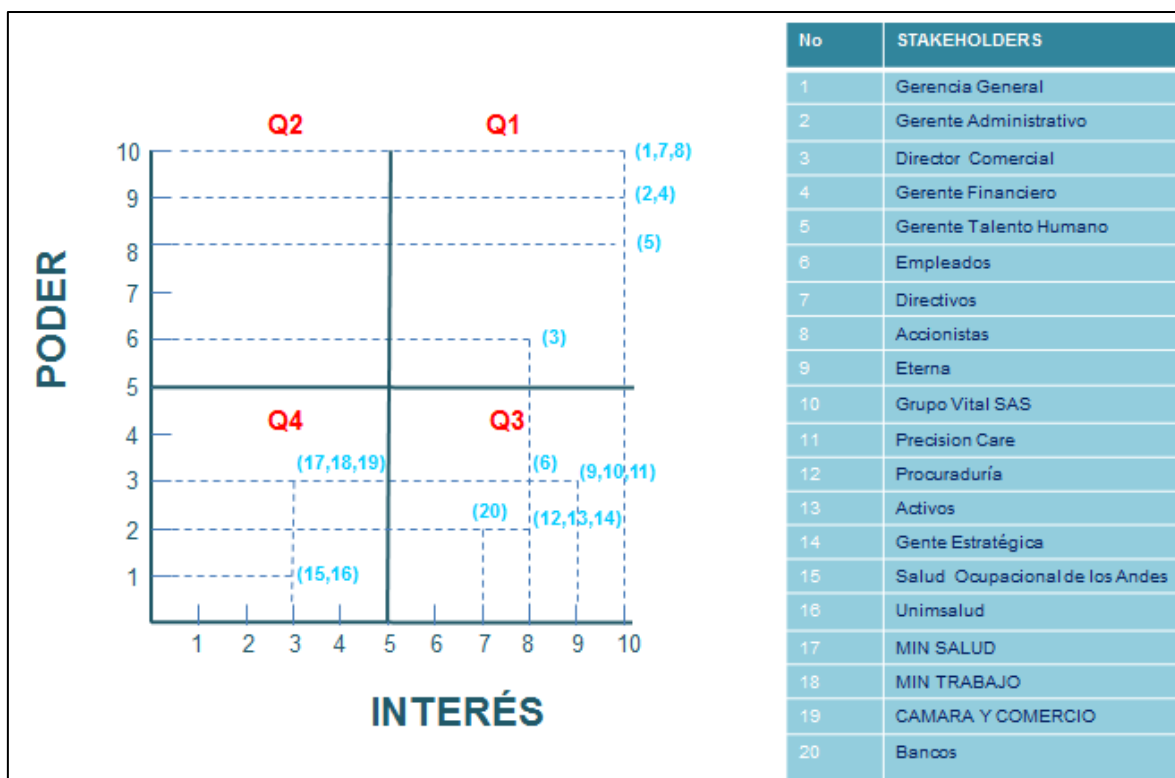
Fuente: Propia

#### **6.3.9.4 Matriz Interés – Poder.**

Una vez identificadas las partes interesadas, se utiliza la Matriz de Interés Poder que sirve para determinar los tipos de relaciones que ha de establecer la organización con cada uno de sus *stakeholders*, a través de esta matriz, la empresa diseña las acciones estratégicas a seguir para favorecer o facilitar su actuación con cada uno de sus *stakeholders*.

**Tabla 30** Matriz de Interés - Poder

No	STAKEHOLDERS	PODER	INTERÉS
1	Gerencia General	10	10
2	Gerente Administrativo	9	10
3	Director Comercial	6	8
4	Gerente Financiero	9	10
5	Gerente Talento Humano	8	10
6	Empleados	3	8
7	Directivos	10	10
8	Accionistas	10	10
9	Eterna	3	9
10	Grupo Vital SAS	3	9
11	Precision Care	3	9
12	Procuraduría	2	8
13	Activos	2	8
14	Gente Estratégica	2	8
15	Salud Ocupacional de los Andes	1	3
16	Unimsalud	1	3
17	MIN SALUD	3	3
18	MIN TRABAJO	3	3
19	CAMARA Y COMERCIO	3	3
20	Bancos	2	7



**Figura 58** Matriz Interés Poder para Medical Protection Salud Ocupacional.

Fuente: Propia

Teniendo en cuenta el siguiente gráfico, se puede identificar las partes Interesadas que son más importantes, cuales hay que monitorearlos y cuales hay que hacerles seguimiento.

No	STAKEHOLDERS
1	Gerencia General
2	Gerente Administrativo
3	Director Comercial
4	Gerente Financiero
5	Gerente Talento Humano
6	Empleados
7	Directivos
8	Accionistas
9	Eterna
10	Grupo Vital SAS
11	Precision Care
12	Procuraduría
13	Activos
14	Gente Estratégica
15	Salud Ocupacional de los Andes
16	Unimsalud
17	MIN SALUD
18	MIN TRABAJO
19	CAMARA Y COMERCIO
20	Bancos

**Tabla 31** Partes interesadas más importantes

### 6.3.9.5 Expectativas Q1 /Q2.

Una vez identificados las partes interesadas ubicadas en el cuadrante **Q1**, se analiza, cuáles son las expectativas, y como se debe proceder para cumplir con las perspectivas a este grupo.

Q1/Q2	<b>Q2</b>	<b>Q1</b>
1. GERENCIA GENERAL	MANTENERLO SATISFECHOS	MANTENERLO MUY CERCANO
7. DIRECTIVOS	<b>Q4</b>	<b>Q3</b>
8. ACCIONISTAS	MONITOREARLO	MANTENERLO INFORMADO
4. GERENTE FINANCIERO		
2. GERENTE ADMINISTRATIVO		
5. GERENTE DE TALENTO HUMANO		
3. DIRECTOR COMERCIAL		

**Figura 59.** Expectativas Stakeholders de Medical Protection Salud Ocupacional.

Fuente: Propia

### 6.3.9.6 Matriz de Comunicaciones.

Documenta las expectativas de comunicación y brinda orientación para que los “stakeholders” elaboren todas las comunicaciones dentro de la Empresa.

Existen cuatro tipos de comunicación, que es necesario conocer para que todos entiendan el mensaje o la información que se desea dar a conocer.

- Formal Escrita: se utiliza para divulgar problemas complejos, planes, actas entre otros
- Formal Verbal: presentaciones, discursos
- Informal Escrita: correo electrónico, mensajes de texto
- Informal Verbal: reuniones y conversaciones

PARTES INTERESADAS		ENTREGABLES		PROPUESTA		DIAGNOSTICO		INFORME		CRONOGRAMA		INFORME FINAL					
			TIEMPO		TIEMPO		TIEMPO		TIEMPO		TIEMPO		TIEMPO				
INICIA	GERENCIA GENERAL	FV - FE	1 VEZ	N/A		N/A				FV - FE	1 VEZ	N/A					
	GERENCIA ADMINISTRATIVA	FV - FE								FV - FE							
	DIRECTOR COMERCIAL	FV - FE								FV - FE							
	GERENTE FINANCIERO	FV - FE								FV - FE							
	GERENTE DE TALENTO HUMANO	FV - FE								FV - FE							
PLANIFICA	GERENCIA GENERAL	N/A		N/A		N/A				FV - FE	1 VEZ	N/A					
	GERENCIA ADMINISTRATIVA									FV - FE				FV - FE			
	DIRECTOR COMERCIAL									FV - FE				FV - FE			
	GERENTE FINANCIERO									FV - FE				FV - FE			
	GERENTE DE TALENTO HUMANO									FV - FE				FV - FE			
EJECUCIÓN	GERENCIA GENERAL	N/A								N/A		N/A					
	GERENCIA ADMINISTRATIVA													FE		FV - FE	
	DIRECTOR COMERCIAL													FE		FV - FE	
	GERENTE FINANCIERO													FE		FV - FE	
	GERENTE DE TALENTO HUMANO													FE		FV - FE	
SEGUIMIENTO Y CONTROL	GERENCIA GENERAL	N/A		N/A						N/A		N/A					
	GERENCIA ADMINISTRATIVA													FE	TRIM	FE	SEM
	DIRECTOR COMERCIAL													FE	MEN	FE	QUI
	GERENTE FINANCIERO													FE	SEM	FE	SEM
	GERENTE DE TALENTO HUMANO													FE	SEM	FE	SEM
CIERRE	GERENCIA GENERAL	N/A		N/A		N/A				N/A		FV - FE					
	GERENCIA ADMINISTRATIVA											FV - FE		FV - FE			
	DIRECTOR COMERCIAL											FV - FE		FV - FE			
	GERENTE FINANCIERO											FV - FE		FV - FE			
	GERENTE DE TALENTO HUMANO											FV - FE		FV - FE			

**Figura 60.** *Matriz de comunicaciones propuesta a Medical Protection Salud Ocupacional.*

Fuente: Propia

## 7. Conclusiones

- La norma ISO es una norma de Sistemas de Gestión de Calidad (SCC) reconocida internacionalmente, la cual se centra en la gestión de procesos y en la satisfacción de los clientes. Esta proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar el rendimiento y conducirlos hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en los servicios prestados por tal motivo es la base de la propuesta planteada a Medical Protection Ltda.SO. Es necesario velar por el cumplimiento y a su vez de la autoevaluación de los procesos que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad, los cuales hacen parte de la mejora continua cuyo fin es optimizar y aumentar la calidad del producto, proceso o servicio. Esto se logra a través de los principios de autoevaluación utilizando como herramienta el ciclo PHVA.
- El diseño y gestión de procesos tiene gran importancia debido a que la planificación de un Sistema de Calidad va de la mano con los procesos involucrados los cuales permiten optimizar los recursos, identificar los roles claves en la compañía, mejorar el manejo de la información en las diferentes áreas como descubrir la oportunidad de negocio.
- El módulo de neuromarketing aportó al proyecto para analizar las motivaciones humanas, la identidad, la subjetividad de cada persona, de cómo se siente, que piensan y cómo actúan ante de las diferentes marcas y los mensajes que ellas dan. De ahí la importancia de realizar un estudio al consumidor para analizar sus comportamientos y la manera de implementar las estrategias más convenientes para la organización.
- La excelencia directiva basada en el modelo EFQM permitió hacer una autoevaluación a la organización con el fin de conocer de manera profunda la organización, las responsabilidades, las actividades y los resultados obtenidos. Para Medial el modelo EFQM no cumple las expectativas lo que evidencia que las áreas de mejora son amplias.
- La responsabilidad social es un modelo de gestión empresarial que integra el desempeño económico, el respeto de los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente. Además, implica la capacidad de satisfacer las expectativas y necesidades



de los grupos de interés. Medical no tiene contemplado a corto plazo generar acciones que permitan implementar un sistema de responsabilidad en la organización.

- En el módulo de verificación estratégica de la calidad se adquirió el conocimiento para estructurar el plan de auditoria, diseñar los formatos y actas de inicio, plan de auditoria, check list, informe y evaluación de la auditoria.
- Calidad, competitividad e innovación, a partir de las cinco fuerzas de Porter permitió analizar el nivel de la competencia de Medical Protection Ltda S.O. dentro de la industria. Estas cinco fuerzas incluyen amenazas de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de clientes
- El módulo de seguimiento y medición de la calidad de acuerdo a la NORMA ISO 9001:2015 en el punto 9 de Evaluación del Desempeño, informa que la organización debe determinar que necesita seguimiento y medición, los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar los resultados. Este módulo nos permitió realizar indicadores de gestión con el objetivo de que la organización defina, ejecute y realice seguimiento a cada uno de los resultados obtenidos con el fin de buscar la mejora continua y medir la percepción de los clientes del grado que satisfacen las necesidades.
- En el módulo de mejora continua nos permitió conocer los métodos y herramientas que permiten a las organizaciones a implementar cualquier actividad necesaria en búsqueda de la mejora continua y cumplir con los requisitos del cliente. Se hace un análisis sobre el Ciclo PHVA de la implementación de los procesos en Medical Protection Ltda. SO.
- En énfasis electivo a través del módulo de Consultoría organizacional, se analizó y diagnóstico la empresa a través del lienzo gráfico Canvas el cual detalló un modelo de negocio. Dentro de los nueve bloques se identificó el segmento de clientes, como se relaciona con el cliente, la propuesta de valor, los canales, las actividades claves, recursos claves, la red de partners, los costos y los ingresos de Medical Protection Ltda. De igual forma se identificó las partes interesadas, se realizó la propuesta de valor y se generó la matriz de interés-poder para la organización.

## **8. Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados del proyecto, se recomienda a Medical Protección Ltda. Salud Ocupacional. Implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la NORMA ISO 9001:2015, que le permita tener clara sus políticas de calidad, sus objetivos, programas, mediciones, controles, conocimiento de los roles y responsabilidades de los equipos de trabajo y como será comunicada dicha responsabilidad. De igual forma formar definir y crear los procesos relacionados con la prestación del servicio que impactan al cliente.

Debido al incremento de la competencia, urge buscar una diferenciación que profundice la relación con los clientes y permita aumentar las ventas y la fidelización del consumidor. De igual forma aumentar la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de los procesos, ofreciendo un servicio de calidad.

## ANEXOS

## Anexo 1 Formato de Encuesta

**ENCUESTA**

Encuesta sobre la atención y servicios que presta la IPS Medical Protection Ltda Salud Ocupacional

**1.Cuál es la ciudad donde tiene contratado el servicio? \*****2. Hace cuánto utiliza los servicios de Medical? \***

- Menos de un año
- De un año a dos años
- Más de dos años

**3. Cuál es la frecuencia anual de utilización los servicios de Medical?**

- Una vez al año
- Dos veces al año
- Más de tres veces

**4. Cuáles de estos servicios utiliza frecuentemente:**

- Salud Ocupacional
- Laboratorio Clínico
- Paraclínicos
- Vacunación
- Medicina Laboral
- Seguridad Jurídica Integral
- Asesoría en Salud Ocupacional
- Asesoría Laboral

**5. De acuerdo al servicio recibido por Medical Protection, califique los siguientes servicios:**

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Tiempo de atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura de la sede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad de atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalismo del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


**6. Que aspectos tuvo en cuenta para seleccionar la IPS Medical Protection Ltda. Salud Ocupacional? \***

- Recomendación
- Ubicación
- Precio
- Medios Publicitarios


**7. ¿Volvería a utilizar o recomendar esta IPS?**

SI \_\_\_  
NO \_\_\_


## Anexo 2 Formato de Acta de apertura y cierre

		<b>ACTA DE APERTURA Y CIERRE DE AUDITORÍA</b> <b>MEDICAL PROTECTION LTDA SALUD OCUPACIONAL</b>		CÓDIGO: _____	
				VERSIÓN: _____	
FECHA DE INICIO :		HORA DE INICIO :		FECHA: _____	
				PÁGINA: _____	
NOMBRE AUDITOR PRINCIPAL:					
<b>Audidores</b>		<b>Firma</b>		<b>Auditados</b>	
<b>ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA</b>					
<b>METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA AUDITORÍA</b>					
<b>MODIFICACIONES AL PLAN DE AUDITORÍA</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Lugar</b>	<b>Proceso</b>	<b>Auditor</b>	<b>Auditado</b>
<b>OBSERVACIONES</b>					
<b>ACTA DE CIERRE</b>					
FECHA FINAL :			HORA FINAL :		
<b>Audidores</b>		<b>Firma</b>		<b>Auditados</b>	


Anexo 3 Formato Programa anual de Auditoría

	<b>PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍA</b> <b>MEDICAL PROTECTION LTDA SALUD OCUPACIONAL</b>												CÓDIGO	FT-PR-01						
													VERSIÓN	0						
													FECHA:	11-nov.-17						
													PÁGINA	1 de 1						
<b>OBJETIVO</b>																				
<b>CLASE DE AUDITORÍA</b>																				
<b>ALCANCE</b>											<b>DURACIÓN</b>									
<b>CRITERIO</b>																				
<b>RECURSOS</b>	<b>HUMANO:</b>																			
	<b>FINANCIEROS:</b>																			
	<b>TECNOLOGICOS:</b>																			
<b>AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE:</b>	<b>PROCESOS</b>				<b>COORDINADOR DE LA AUDITORÍA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>EQUIPO AUDITOR</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>RESPONSABLE LIDER DEL PROCESO AUDITADO</b>
	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>MISIONAL</b>	<b>APOYO</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>																
<b>AUDITORÍAS A PROCESOS</b>																				
<b>ELABORÓ</b>					<b>REVISÓ</b>					<b>APROBÓ</b>										
<b>CARGO:</b>					<b>CARGO:</b>					<b>CARGO:</b>										
<b>FECHA:</b>					<b>FECHA:</b>					<b>FECHA:</b>										


Anexo 4 Formato Plan de Auditoría

		<b>PLAN DE AUDITORÍA</b> <b>MEDICAL PROTECTION LTDA SALUD OCUPACIONAL</b>				CÓDIGO:		FT- PL-01	
						VERSIÓN:		1	
						FECHA:		11-nov.-17	
						PÁGINA :		1 de 1	
CÓDIGO AUDITORÍA N°		FECHA APROBACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA							
OBJETIVO									
ALCANCE									
CRITERIO									
DOCUMENTOS DE REFERENCIA									
RESPONSABLE DEL PROCESO		CARGO							
PROCESOS A AUDITAR		AREA	LIDER DEL PROCESO						
RECURSOS									
AGENDA DE TRABAJO									
REUNIÓN DE APERTURA		FECHA	HORA	ASISTENTES:					
FECHA		HORA		ACTIVIDADES	AUDITOR	AUDITADO			
DD - MM - AA		INICIAL	FINAL			NOMBRE	CARGO		
Observaciones:									
REUNIÓN DE CIERRE		FECHA	HORA	ENTREGA INFORME FINAL	DÍA	MES	AÑO		
RIESGOS									
RIESGOS POTENCIALES				MITIGACIÓN DEL RIESGO					
ELABORÓ			REVISÓ			APROBÓ			
CARGO:		CARGO:		CARGO:					
FECHA:		FECHA:		FECHA:					

Anexo 5 Formato Lista de Chequeo


	<b>LISTA DE CHEQUEO</b> <b>MEDICAL PROTECTION LTDA SALUD OCUPACIONAL</b>					CÓDIGO:	FT- CL-01
						VERSIÓN:	0
						FECHA:	11/11/2017
						PÁGINA:	1 DE 1
Fecha elaboración:		Hora Elaboración:		Proceso/Área: <input type="checkbox"/>			
ISO 9001	Requisito del documento	NO	PARCIAL	SI	N/A	REGISTROS / COMENTARIOS	
<b>7.5</b>	<b>INFORMACIÓN DOCUMENTADA</b>						
<b>7.5.2</b>	<b>Creación y Actualización</b>						
<b>0.1</b>	La identificación y descripción (por ejemplo título, fecha, autor o referencia)						
<b>0.2</b>	Los formatos y los medios de soporte son apropiados?						
<b>0.3</b>	La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación						
<b>7.5.3</b>	<b>Control de la información documentada</b>						
<b>0.1</b>	La información documentada requerida por el SGC esta disponible y es idónea para su uso, donde y cuando se necesite?						
<b>0.2</b>	Esta protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad)?						

## Anexo 6 Formato Informe de Auditoría


	<b>INFORME DE AUDITORÍA</b>				CÓDIGO:	FT- IN-01
	<b>MEDICAL PROTECTION LTDA SALUD OCUPACIONAL</b>				VERSIÓN:	1
					FECHA:	11-11-2017
					PÁGINA :	1 DE 1
<b>Fecha de la Auditoria</b>		<b>Fecha de elaboración del Informe</b>		<b>Auditoría de:</b>		
				SIG		
<b>Dependencia</b>		<b>Proceso Auditado</b>		<b>Lider y/o Responsable del Proceso</b>		
<b>OBJETIVO</b>						
<b>ALCANCE</b>						
<b>Documentos de Referencia</b>				<b>Documentos analizados</b>		
<b>RESULTADO DE LA AUDITORIA</b>						
<b>FORTALEZAS</b>						
<b>Comunes a los Procesos</b>				<b>Especificas del Proceso:</b>		
1.				6.		
2.				7.		
3.				8.		
4.				9.		
5.				10.		
<b>Descripción de Hallazgos:</b> Conforme ( C ) / No Conforme ( NC ) / Observación ( OB ) / Oportunidad de Mejora ( OP ) Marque con uns X según corresponda						
ITEM	NORMA EVALUADA	HALLAZGO				DESCRIPCIÓN
		C	NC	OB	OP	
<b>Hallazgos:</b>						
1						
<b>Hallazgos:</b>						
2						
<b>Hallazgos:</b>						
3						
<b>Hallazgos:</b>						
4						
<b>HALLAZGOS DE LA AUDITORIA</b>						
N° De Fortalezas		0				
N° De oportunidades de Mejora		0				
N° De No Conformidades		0				
N° De Observaciones		0				
<b>Total</b>		<b>0</b>				
<b>Audidores</b>				<b>Auditados</b>		
Nombre	Firma	Nombre	Firma	Nombre	Firma	
Nombre	Firma	Nombre	Firma	Nombre	Firma	
Nombre	Firma	Nombre	Firma	Nombre	Firma	



Anexo 7 Formato Base de datos de Auditoría

	<b>BASE DE DATOS AUDITORÍAS</b> <b>MEDICAL PROTECTION LTDA SALUD OCUPACIONAL</b>												CÓDIGO:	FT-RE-01							
													VERSIÓN:	0							
													FECHA:	11-11-2017							
													PÁGINA:	1 DE 1							
AUDITOR JEFE _____			REGIONAL _____			DUEÑO DE PROCESO _____															
EQUIPO AUDITOR _____			CIUDAD _____			AUDITADOS _____															
ACOMPAÑANTE _____			Vp. / DIRECCION _____			FECHA AUDITORIA _____															
			AREA _____																		
No	6M	NORMA/ NUMERAL		CRITERIO DE AUDITORÍA	PROCEDIMIENTO ASOCIADO / DOCUMENTACIÓN ASOCIADA	DESCRIPCION DEL HALLAZGO	Clasificación		ORIGEN	ANALISIS DE CAUSAS	TIPO DE ACCIÓN		DESCRIPCIÓN DE LA ACCION A EMPRENDER	FECHA ESTIMADA DE CIERRE	FECHA REAL DE CIERRE	Puntos de Revisión	Responsable	Acciones Desarrolladas			
		ISO 9001					NC	AM			AC	AP									
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>Total No Conformidades</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Total Observaciones</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </table>																		Total No Conformidades	1	Total Observaciones	0
Total No Conformidades	1																				
Total Observaciones	0																				

## Anexo 8 Formato Evaluación de Auditoría

	<b>EVALUACIÓN AUDITORÍA</b> <b>MEDICAL PROTECTION LTDA SALUD OCUPACIONAL</b>			CODIGO:	FT-EV-01
				VERSIÓN:	0
				FECHA:	11/11/2017
				PAGINA:	1 DE 1
Auditor Evaluado: _____ Código Auditoría: _____ Fecha de Evaluación: _____ Fecha Auditoría: _____ Auditor Jefe (Evaluador): _____					
Item a evaluar	Descripción	Valor (0- 100%)	Ponderación	Nota Final	
Tiempo de entrega del Informe	Menor a 3 días hábiles una vez finalizada la auditoría (aplica para auditor jefe/líder) Documentos entregados dentro del tiempo estipulado por el auditor Jefe (Aplica para auditor Equipo)		<b>10%</b>	0	
Presentación del informe	Informe o documentos claros y de acuerdo a formatos y procedimientos (no presenta incoherencias de forma, códigos, fechas)		<b>5%</b>	0	
Calidad: El informe, consolidación y coherencia	Se realiza una pronta consolidación de los resultados, se comunica oportunamente a los interesados, se realiza retroalimentación a los interesados. El informe es claro y coherente. (líder-Jefe) El soporte dado al auditor jefe para la redacción de los fallazgos, claridad entre tipos de fallazgos y nivel de cumplimiento frente al marco de referencia (Equipo)		<b>20%</b>	0	
Relación Norma - Numeral	Correcto relacionamiento entre el numeral, y el fallazgo.		<b>10%</b>	0	
Redacción de los fallazgos	La redacción del fallazgo es clara y coherente, se cumple con las partes exigidas en la redacción.		<b>20%</b>	0	
Evidencia objetiva	No es necesario indagar más para establecer si existe desviación o no. La redacción corresponde a una desviación de los requisitos, hay claridad en los conceptos de no conformidad y observación.		<b>10%</b>	0	
Actualización y conocimiento: Resultados calificaciones últimas auditorías. Evaluación de conocimientos	Conocimiento : ISO 9001:2015		<b>5%</b>	0	
	Conocimiento: Requisitos del cliente ( Aplica solo para ISO 9001)		<b>5%</b>	0	
	Conocimiento: Fundamentos de auditoría, Técnicas (entrevista, Observación, Revisión documental)		<b>2%</b>	0	
	Entrenamiento: Conocimiento Procesos de la compañía		<b>2%</b>	0	
	Educación: El auditor ha realizado cursos de actualización en temas de calidad en el último año		<b>1%</b>	0	
verbal, análisis de información, observación, forma de interrelacionarse con el auditado.	Desarrolladas durante la ejecución de la auditoría. Expresión verbal, análisis de información, observación, forma de interrelacionarse con el auditado.		<b>10%</b>	0	
<b>Calificación Auditores sistema de Gestión de calidad ISO 9001</b>				<b>0</b>	

## Referencias

**Abecé Reforma Tributaria . (2016).** Obtenido de [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co):

[https://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece\\_Reforma\\_Tributaria\\_2016.pdf](https://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf)

**Alemán, G. P. (2002).** *De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua.* México: Panorama Editorial.

**Álvaro, J. A. (2001).** *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos.* Publicaciones de la Universitat Jaume.

**Barrio, J. F. (1999).** *La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad.* ADS Quality.

**Braidot, N. (2012).** *Neuromarketing en acción.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

**Còrtes Sànchez, J. M. (2017).** *Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015).* España: ICB Editores.

**De Matías Batalla, D. (2018).** *Marketing para las organizaciones del S. XXI.* Alcala: Zumaque.

**Durán, M. U. (1992).** *Gestión de calidad.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

**Fermín Gómez Fraile, José Francisco Villar Barrio, Miguel Tejero Monzón. (2003).** *Seis sigma.* Atlántico: Fundación Confemetal.

**Fernández, J. A. (2010).** *Gestión por procesos.* Madrid: Esic Editorial.

**Garza, E. G. (2008).** *Administración de la calidad total.* México: Pax México.

**Gómez, M. (2014).** *Lean Manufacturing En Español.* Imagen.

**Greiner, L., & Metzger, R. (1993).** *Consultoría para el cambio.* Gernika.

**Herrera, H. M. (2011).** *Responsabilidad social y ética empresarial.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

**Lòpez, I. G. (2007).** *Evaluacion y Mejora Continua.* Bloomington.

**Marbaise, M. (2017).** *El modelo Canvas.*

- Ortiz, Ó. C. (2016).** *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Oviedo, A. (2018).** *Análisis para la Interpretación de la NOM 9001:2015.* México.
- Perdiguero, T. (2005).** *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial.* Valencia: Publicacions.
- Pes, Á. (2015).** *Tréboles de cuatro hojas.* Madrid: Lidetorial.
- Porter, M. E. (1998).** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York.
- Robben, X. (2016).** *La Cadena de Valor de Michael Porter.*
- Sánchez, M. F. (2005).** *Calidad total: modelo EFQM de excelencia.* España: Fundación Confemetal.
- Tutores, E. d. (s.f).** *Gestión de la calidad ISO 9001/2015.* España: Elearning.