

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA
ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA GRUPO LOGÍSTICO RED S.A.S

RODRÍGUEZ CHÁVEZ SEBASTIÁN ALBERTO

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C

2018

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA
ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA GRUPO LOGÍSTICO RED S.A.S

RODRÍGUEZ CHÁVEZ SEBASTIÁN ALBERTO

Proyecto de grado para optar al título de profesional en Ingeniería Industrial

Asesor del Trabajo

Peña Vargas Luis Héctor

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ D.C

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C, 2018

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer al profesor Luis Héctor Peña Vargas por la oportunidad de realizar este trabajo en la empresa Grupo Logístico RED S.A.S, por guiarme y asesorarme en la elaboración de este proyecto.

A mi mama por el apoyo incondicional
en estos años de formación profesional.

A mi amigo Brayan Carrero por todo su apoyo,
colaboración y gran disposición en asesorarme
con el desarrollo de este informe.

Tabla de Contenido

Introducción	4
1 Identificación del problema	5
1.1 Antecedentes del problema.....	5
1.1.1 Sistemas de Gestión de la Calidad a nivel mundial.	5
1.1.2 Sistema de Gestión de la Calidad a nivel Colombia.	8
1.1.3 Grupo Logístico RED S.A.S.	9
1.2 Descripción del problema.....	11
1.3 Formulación del problema.....	11
1.3.1 Pregunta de investigación.....	12
1.3.2 Sistematización del problema.....	12
1.4 Variables del problema.....	13
1.4.1 Variable dependiente.....	13
1.4.2 Variables independientes.....	13
1.4.3 Variable interviniente.....	13
2 Justificación	14
3 Objetivos.....	16
3.1 Objetivo general	16
3.2 Objetivos específicos.....	16
4 Marco Referencial.....	17
4.1 Antecedentes de la Investigación	17
4.2 Contexto Organizacional	17
4.2.1 Misión.....	17

4.2.2	Visión.....	17
4.2.3	Servicios Prestados.....	18
4.2.4	Clientes Actuales.....	18
4.2.5	Organigrama.....	19
4.3	Marco Teórico	20
4.3.1	Principios de Gestión de la Calidad.....	23
4.4	Marco Conceptual.....	25
4.4.1	Ciclo PHVA.....	25
4.4.2	Enfoque Basado en Procesos.....	26
4.4.3	Pensamiento basado en Riesgos.....	27
5	Marco Metodológico.....	29
5.1	Tipo de Investigación	29
5.2	Hipótesis de la Investigación.....	29
5.3	Tamaño poblacional y muestra.....	30
5.3.1	Población.....	30
5.3.2	Muestra.....	30
5.4	Proceso Metodológico	30
5.4.1	Cronograma Inicial.....	34
6	Alcance y limitaciones.....	35
6.1	Alcance	35
6.2	Limitaciones	35
6.2.1	Cronograma Plan de Contingencia.....	38
7	Resultados	39
7.1	Diagnóstico de la Organización.....	39
7.2	Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad	40

7.3	Política del Sistema de Gestión de la Calidad	40
7.4	Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad.....	41
7.5	Proceso Documental.....	42
7.6	Mapa de Procesos	45
7.7	Matriz Documental.....	47
7.8	Control de documentos.....	48
7.9	Caracterización de procesos	49
7.10	Gestión del Riesgo	51
7.11	Elaboración de los perfiles de Cargo	53
7.12	Ejecución de la Pre-Auditoria.....	56
7.13	Informe de los resultados	56
7.14	Plan de mejora.....	57
8	Conclusiones.....	59
9	Recomendaciones	61
10	Referencias.....	62
11	Lista de tablas.....	64
12	Lista de figuras.....	65
13	Lista de anexos.....	66

Introducción

Durante los últimos años el Sistema de Gestión de la Calidad ha venido incrementando su tendencia en la aplicabilidad, no solamente en las fábricas y plantas de producción de productos manufacturados, sino que poco a poco se ha venido extendiendo y modernizando en todo tipo de actividades, desde la investigación hasta el desarrollo de servicios, sin importar si se trata de una organización privada o pública. Esto ha sido resultado de los cambios en el entorno, debidos principalmente a la globalización y la apertura comercial a través de los tratados de comercio entre países, creando así más competencia en los diferentes sectores productivos y prestación de servicios.

Esta aplicación se logra ejecutar mediante la norma ISO 9001:2015, en la actualidad es el medio más recomendado y utilizado por algunas organizaciones, sobre otros modelos que miden la calidad total en las organización a nivel nacional e internacional, debido a que sus beneficios se ven reflejados en la mejora continua con calidad de todos los procesos y los requerimientos de la norma, los cuales están enfocados a todas las técnicas establecidas para el desarrollo de las actividades dentro de las organización.

A nivel latinoamericano, Colombia es el tercer país con mayor número de empresas actualizadas en la norma ISO 9001:2015 generando acceso a los mercados del exterior y mejorar los niveles de calidad del mercado interno; con más de 4700 empresas estandarizadas en calidad, este crecimiento se ha venido presentando desde el año 2002, donde actualmente ha generado un incremento porcentual del 250%, logrando evidenciar la acogida de la misma en la industria colombiana. (Dinero, 2006)

Para el Grupo Logístico RED S.A.S la implementación de la norma internacional de calidad, implica un grado de cambio necesario, el cual dependerá de la madurez y eficacia de la estructura organizacional y las prácticas en actividades de los procesos que maneja actualmente la organización.

1 Identificación del problema

1.1 Antecedentes del problema

1.1.1 Sistemas de Gestión de la Calidad a nivel mundial.

La implementación de la norma de calidad, permite a empresas de pequeño o mediano tamaño situarse como una gran empresa a nivel de competencia en relación a su actividad, teniendo en cuenta factores como lo son la eficiencia y eficacia del desarrollo de sus actividades tanto internas como externas, logrando entrar al comercio competitivo y en igualdad de condiciones con el mercado actual.

La norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad (Requisitos), demuestra que las organizaciones son capaces de demostrar y proporcionar de forma coherente productos y servicios que logren satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, cumpliendo a cabalidad con los requisitos normativos y legales aplicables.

Según (Intralogística, 2015) “Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, basado a su vez en el ciclo de mejora continua PDCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar).”, cabe aclarar que en la actualidad la norma de calidad exige que se fomente dentro de las organizaciones y de manera conjunta, el uso del pensamiento basado en riesgos, logrando con esto que los procesos en las organizaciones cuenten con ventajas y beneficios competitivos enfocados a la calidad.

Después de varios años la implementación y certificación del sistema de gestión de calidad, ha venido en aumento demostrando su importancia a nivel mundial, en la *figura 1* se evidencia el número de certificaciones distribuidas por las regiones más importantes en el mundo.



Figura 1: Certificaciones ISO por regiones nivel mundial

Nota: <https://www.prismaconsultoria.com/en76-v1-survey-2016-iso-9001-mundial/>

En relación con la *figura 1* y de manera más genérica y específica, se observa en la *figura 2* el ranking de posicionamiento a nivel mundial de los países que al año 2015 se encuentran en las primeras 10 posiciones con más certificaciones ISO 9001:2015. Logrando evidenciar a China como el país más importante en certificación e implementación del sistema de gestión de la calidad.

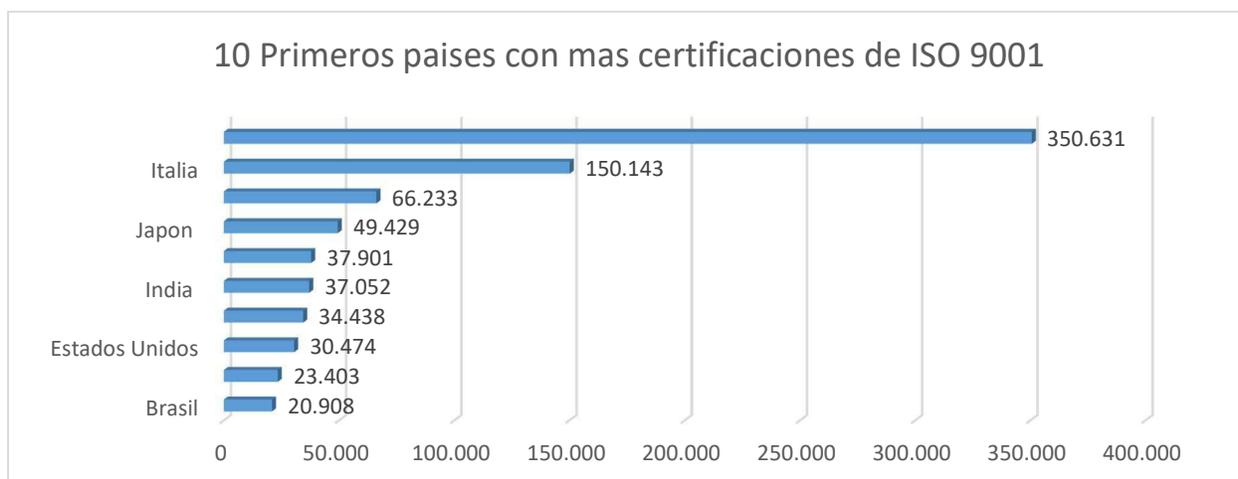


Figura 2: 10 Primeros países con más certificaciones ISO 9001

Nota: <https://www.prismaconsultoria.com/en76-v1-survey-2016-iso-9001-mundial/>

“A fecha de 2016, existía un total de 1.025.761 certificados según la norma ISO 9001 2008, mientras que el número de certificados bajo la ISO 9001 2015 era de 80.596. Podemos comprobar que el número es mucho más inferior en cuanto a la nueva versión de la norma, esto tiene sentido ya que en ese momento todavía disponían de 2 años para realizar la transición a la nueva” (Excelencia, 2017). Para finalizar el macro entorno en implementación de la norma de calidad, se puede observar en la *figura 3* la gran acogida del sistema de gestión de la calidad en diferentes sectores industriales, dejando en evidencia que las empresas prestadoras de servicio diferente al manufacturero, están optando por certificar sus servicios en temas de calidad.



Figura 3: 10 Primeros sectores con más certificaciones ISO 9001

Nota: <https://www.prismaconsultoria.com/en76-v1-survey-2016-iso-9001-mundial/>

Hoy en día una organización que presta el servicio como un operador logístico en almacenamiento, transporte y distribución, debe contar con la certificación en el sistema de gestión de calidad basados en los requisitos y requerimientos de la norma internacional de estandarización ISO 9001:2015, debido a que “Incorporar la calidad en la gestión logística de la cadena de abastecimientos, incluye a proveedores, clientes y operadores durante el

desarrollo de las prácticas colaborativas, es una extensión natural de las mejoras durante los procesos internos de cada organización”. (ISOTools, 2018) , en relación a buscar una forma significativa de evolución, reconocimiento y ventaja competitiva en el mercado frente a otros operadores logísticos.

1.1.2 Sistema de Gestión de la Calidad a nivel Colombia.

La nueva norma ISO 9001 en su versión 2015, es considerada como un estándar muy importante y reconocido a nivel mundial, gracias a su gran acogida en diferentes partes del mundo. En los últimos años se ha venido aumentando el número de organizaciones certificadas bajo el régimen del Sistema de Gestión de la Calidad.

En relación a lo anterior, la región centro y sur de América actualmente cuenta con un gran número de certificaciones, los datos registrados en la *Figura 4*, muestran una gran variación de certificaciones entre los años 2010 al 2016, cabe aclarar que la norma de calidad se actualizó y paso de la versión 2008 a la versión vigente 2015, es por eso que se evidencia la variación en certificaciones por cada año.

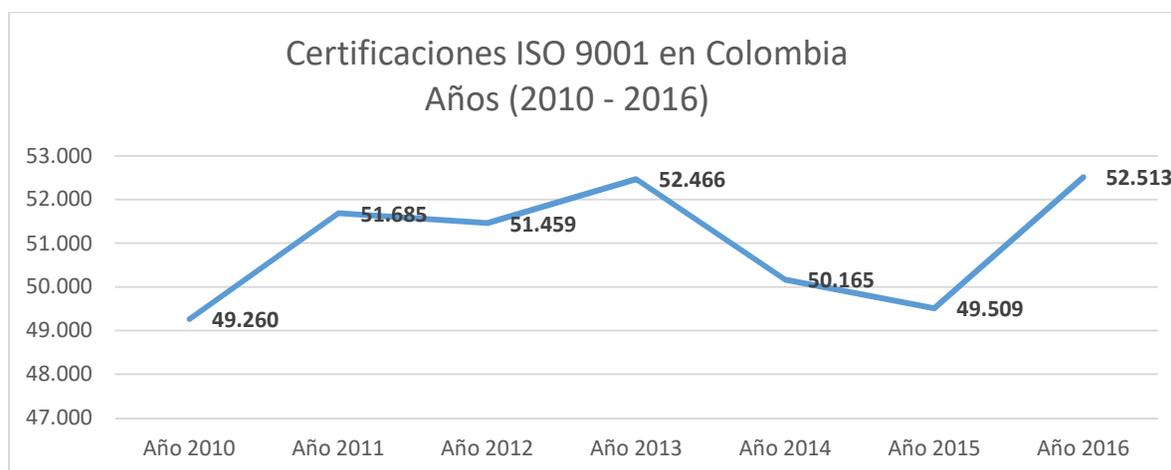


Figura 4: Certificaciones ISO 9001 en Colombia

Nota: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/10/la-situacion-la-norma-iso-9001/>

En relación con los datos anteriormente explicados “Uno de los países de Sudamérica que ha experimentado un mayor incremento en el número de certificados expedidos, ha sido Colombia, que se encuentra entre los primeros de la lista, tras Brasil que sigue liderando el ranking dentro de Sudamérica”. (ISOTools, Situación de Colombia en el ranking de países con certificado ISO, 2015).

Esto quiere decir que Colombia ha ido subiendo de puesto en el ranking de calidad, según cifras de la Organización Internacional para la Normalización (ISO), “Colombia es el tercer país de Latinoamérica con mayor número de certificados ISO 9001 por encima de Chile y México, siendo superado solo por Brasil y Argentina (esta última por menos de 600 certificados)”. (Dinero, 2006)

Para finalizar, a pesar de su fuerte crecimiento, Colombia aún no ha logrado posicionarse como uno de los países más reconocidos a nivel mundial en tener un número significativo de certificaciones ISO 9001, actualmente se encuentra en el décimo tercer puesto.

1.1.3 Grupo Logístico RED S.A.S.

Grupo Logístico RED S.A.S es comúnmente conocido como “Operador logístico integral, con aliados estratégicos y especialistas en responder a las necesidades de los clientes, en su cadena de abastecimiento de manera eficiente y oportuna; su operación es a nivel urbano y nacional, ofreciendo beneficios económicos y operacionales en almacenamiento y distribución de mercancías”.

En su historia nace como una alianza estratégica donde se reforman los estatutos de la sociedad denominada Inversiones Aley Ltda. El 29 de agosto del 2008 con el cambio de razón y objeto social, A & D Logística de Colombia Ltda. Cambiando también de socios y su sede principal a Zona Franca en Fontibón, allí la organización se estableció junto con dos aliados estratégicos (RED SUPPLY CHAIN – RED CARGA) que aportaban un soporte al desarrollo normalizado de sus actividades. El 23 de junio del 2011 se transformó de sociedad limitada a

sociedad por acciones simplificadas cambiando su nombre a: A & D Logística de Colombia S.A.S. quedando inscrita ante cámara de comercio el 5 de agosto del 2011.

A partir de esta fecha es donde se empieza a evidenciar la gran importancia de la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Desde el año 2014, se empiezan a identificar los primeros pasos para dicha implementación, pero por consecuencia en la variación del mercado y competencia, se ven obligados a dejar estático el proceso de acreditación en calidad. Es de aclarar que es muy poco el trabajo que se tiene sobre el sistema de gestión en ISO 9001 y la documentación existente esta direccionada a la versión 2008.

En enero de 2018, la empresa se enfrenta a un nuevo cambio organizacional de razón social en consecuencia a consolidar los procesos existentes en una sola organización, en este proceso surgió Grupo Logístico RED S.A.S.

1.2 Descripción del problema

El Grupo Logístico RED S.A.S Empresa la cual lleva ocho (8) años en funcionamiento, prestando el servicio como operador logístico dentro de la zona franca de Fontibón, requiere de carácter urgente implementar el sistema de gestión de la calidad como una decisión estratégica, debido a su completa reestructuración tanto organizacional como operativa.

A nivel organizacional la empresa no cuenta con una estructuración jerárquica en la que no se logra evidenciar la interacción y la interrelación de las áreas con respecto a los procesos que se desarrollan internamente.

En cuanto a lo operativo las falencias que se presentan son debido a consecuencias de necesidad en planeación organizada y sistemática, así mismo poder responder a las necesidades de corto plazo que se lleguen a presentar, como por ejemplo, actualizaciones innecesarias a los procesos y procedimientos que se están manejando en la actual sede en consecuencia a un cambio de sede propuesto por la alta dirección.

Grupo Logístico RED S.A.S, con la certificación en el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 quiere ser pionera a nivel urbano, ser uno de los pocos operadores logísticos certificados en un sistema integral de seguridad en la cadena de abastecimiento generando ventajas competitivas, con ello lograr el acceso a grandes clientes organizados que exigen la certificación actualmente, debido a no estar certificados se genera un freno para el desarrollo del mercado y el crecimiento de la empresa.

1.3 Formulación del problema

El problema radica directamente en la reestructuración de los sistemas internos que componen la empresa, partiendo de una necesidad de la organización al mejorar su administración en las actividades prestadas en zona franca y en la calidad de sus servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Lo que se espera al solucionar el problema actual, es que la norma brinde un direccionamiento y un orden planificado para un desarrollo adecuado de las actividades, logrando con esto el cumplimiento de los objetivos corporativos, la estandarización de las actividades principales, correcto uso de la documentación y lo más importante mantener un desarrollo sostenible en la capacidad de demostrar conformidad con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para la organización Grupo Logístico RED S.A.S el problema radica en un incorrecto desarrollo de la gestión de las actividades con respecto a la operación logística, debido a que sus procesos son sumamente sensibles y requieren de un completo control en su desarrollo. Donde se identificaran los principales procesos de operación en Zona Franca, por consiguiente se realizaran reuniones con los jefes de cada una de las áreas. En ello se evidenciará las fallas presentes referentes a su procedimiento, estructura y desarrollo.

1.3.1 Pregunta de investigación.

¿Cómo se debe diseñar la estructura del sistema de gestión de la calidad para la empresa Grupo Logístico RED S.A.S?

1.3.2 Sistematización del problema.

- ¿Cómo se implementará el criterio de calificación basado en el diagnóstico inicial de aplicación de la norma ISO 9001:2015 en la organización?
- ¿Qué aspectos externos e internos son pertinentes para la definición del alcance, política y objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización?
- ¿Cómo se debe estandarizar la estructura documental del sistema de la calidad, de acuerdo a las necesidades de la organización?
- ¿Cómo se deben implementar las herramientas ciclo PHVA, enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgo, dentro de las áreas que conforman la organización?

- ¿Cuál será la calificación porcentual del Sistema de Gestión de la Calidad, basado en el resultado de la pre – auditoría?
- ¿Qué se debe hacer para determinar los riesgos y oportunidades de mejora en el sistema de gestión de la calidad?

1.4 Variables del problema

1.4.1 Variable dependiente.

- Sistema de Gestión de la Calidad, basado en los requerimientos de la Norma en estandarización para la calidad NTC – ISO 9001:2015

1.4.2 Variables independientes.

Basados en los capítulos estandarizados de la Gestión de la Calidad, para la Norma ISO 9001:2015, estas variables son:

- Capítulo 4: Contexto de la organización.
- Capítulo 5: Liderazgo
- Capítulo 6: Planificación
- Capítulo 7: Apoyo
- Capítulo 8: Operación
- Capítulo 9: Evaluación de desempeño
- Capítulo 10: Mejora

Tomado de: (ISO 9001, 2015, págs. 3 - 23)

1.4.3 Variable interviniente.

- La empresa Grupo Logístico RED S.A.S, ubicada en la Zona Franca de Fontibón.

2 Justificación

La presente investigación se enfocará en estudiar el diseño y ejecución del sistema de gestión de la calidad con ayuda de la norma internacional de estandarización de calidad ISO 9001:2015, en la empresa Grupo Logístico RED S.A.S; Así mismo ofrecerá una mirada integral sobre los beneficios y ventajas que trae para las organizaciones la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y su acreditación.

Es imperativo los resultados que actualmente las organizaciones poseen al implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, obteniendo beneficios como:

- El aumento de la eficacia y eficiencia en demostrar conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
- Mejora en la coordinación de los procesos de la organización.
- Mejora en la comunicación entre los niveles jerárquicos y funciones específicas del Talento humano de la organización.
- Desarrollo y mejora de la capacidad de ejecución de las actividades.

Grupo logístico RED S.A.S, intentó establecer un direccionamiento en la implementación del sistema de la calidad en el año 2014, pero no se desarrolló en su totalidad debido a que los únicos registros de dicha implementación se encontraban solo en la documentación y no se logró llegar a generar evidencias de la implementación del sistema en la empresa. Actualmente esta información se encuentra desactualizada con respecto a la realidad que enfrenta la organización, en los años 2016 a 2017 se han presentado diferentes reestructuraciones lo que ha conllevado a que la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad no se haya podido ejecutar de la mejor manera.

Se pretende implementar la norma ISO 9001:2015 sobre otras herramientas o sistemas que evalúan la calidad, porque es una norma reconocida a nivel internacional, y es la más importante en estandarización de los procesos de calidad a nivel nacional; Enfocada en la competitividad y calidad de todos los sectores de la industria. Es importante tener en cuenta que en Colombia hasta Agosto del 2017 toda empresa que se estuviese acreditada en ISO 9001:2008 debía realizar su respectiva transición y actualización en la norma en su versión

vigente; o aquellas que se quieran acreditar en Sistemas de Gestión de la Calidad deben hacerlo bajo la norma ISO 9001:2015, esto con el fin de una estandarización en sus actividades, buscando un crecimiento en el mercado nacional e internacional.

En consecuencia con la restricción de la implementación de la Norma ISO 9001:2015 se logran evidenciar factores determinantes en el crecimiento y desarrollo de la organización tales como:

- La Capacidad de proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Uniformidad en la estructura documental para el desarrollo de las actividades empresariales.
- Abordar los riesgos y oportunidades referentes a los objetivos y desarrollo de su contexto.
- Mejora la eficacia del desarrollo diario de la organización.

La organización Grupo Logístico RED S.A.S está comprometida con aportar las distintas herramientas, acompañamientos, controles y recursos tanto materiales como humanos, para la implementación y efectiva labor del proyecto; dada la importancia de los aportes favorables que ella proporciona en el funcionamiento para la empresa.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa Grupo Logístico RED S.A.S, bajo los parámetros de la norma ISO 9001:2015

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico inicial que permita identificar el estado actual de la empresa en referencia a los requisitos y requerimientos de la norma de calidad ISO 9001:2015.
- Definir el alcance, la política y los objetivos para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Diseñar la estructura documental del sistema de gestión de calidad para conservar la información documentada.
- Implementar las herramientas base de la norma ISO 9001:2015 dentro de las áreas que conforman la empresa.
- Coordinar una Pre auditoria interna, enfocada a la operación de la organización.
- Desarrollar el programa de acciones de mejora enfocado a los procesos de la empresa.

4 Marco Referencial

4.1 Antecedentes de la Investigación

4.2 Contexto Organizacional

Grupo Logístico RED S.A.S, ha establecido sus declaraciones de misión y visión como se presenta a continuación:

4.2.1 Misión.

Conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, suministrando soluciones integrales a toda la cadena de suministro, a través de un servicio eficaz, competitivo y altamente calificado, asegurando la conformidad de los requisitos de los clientes, los legales y reglamentarios aplicables para el régimen franco, contando con un personal altamente calificado, capacitado, experimentado y comprometido con la actividad y operación de la organización.

4.2.2 Visión.

Grupo Logístico RED S.A.S para el 2022 será una organización líder en logística abarcando en su totalidad la cadena de suministros con operaciones en comercio exterior, régimen franco, servicios aduaneros, almacenamiento, transporte y distribución, destacándose por innovar en la prestación de sus servicios con procesos certificados en calidad, cumpliendo a cabalidad con los requerimientos de sus clientes y comprometida a ser una organización altamente sistematizada, enfocada al mejoramiento continuo.

4.2.3 Servicios Prestados.

Tabla 1: Servicios prestados por Grupo Logístico RED S.A.S

SERVICIOS PRESTADOS POR GRUPO LOGÍSTICO RED S.A.S.			
Almacenamiento	Control, custodia y administración de inventarios por WMS	Picking / Packing	Cargue y Descargue de mercancía
Transporte y Distribución	Digitalización de documentos	Archivo y organización documental	Colocación de Stikers
Maquilado y armado de ofertas	Trámites para ingreso a Zona Franca	Liquidación y administración de Fondocuentas	Agenciamiento aduanero y transito

Nota: Creación Propia

4.2.4 Clientes Actuales.

Tabla 2: Clientes actuales Grupo Logístico RED S.A.S

CLIENTES ACTUALES GRUPO LOGÍSTICO RED S.A.S.			
Alpes Grupo Logístico	Altope S.A.S	Casa Catalunya Colombia S.A.S	Dallco S.A.S
DICERMEX S. A	DiverFoods	Global Team S.A.S	Comercializadora Hobuch S.A.S
Green Foods S.A.S	Jeromar Exports & Imports Colombia S.A.S	Inversiones Igualada S.A.S	JONRON
Logistic International	LVG Distribuciones S.A.S	María Panela S.A.S	M&B Foreign Trade S.A.S
Rizii Torres & Cia	Selectum S.A.S	Textron S.A	Tierra Vinivora

Equipos Toyama de Colombia	TRESLA	Vinalium S.A.S	Vinedos del Jardin
Wine Lovers S.A.S	Casa del Rhin	CICOREX	Einhell Colombia S.A.S

Nota: Creación Propia

Cabe señalar que todos clientes que se evidencian en la *Tabla 2* no utilizan todos los servicios que presta la organización, ni son clientes continuos, regulares o permanentes. Actualmente el cliente más grande e importante para la organización es DicerMex.

4.2.5 Organigrama.

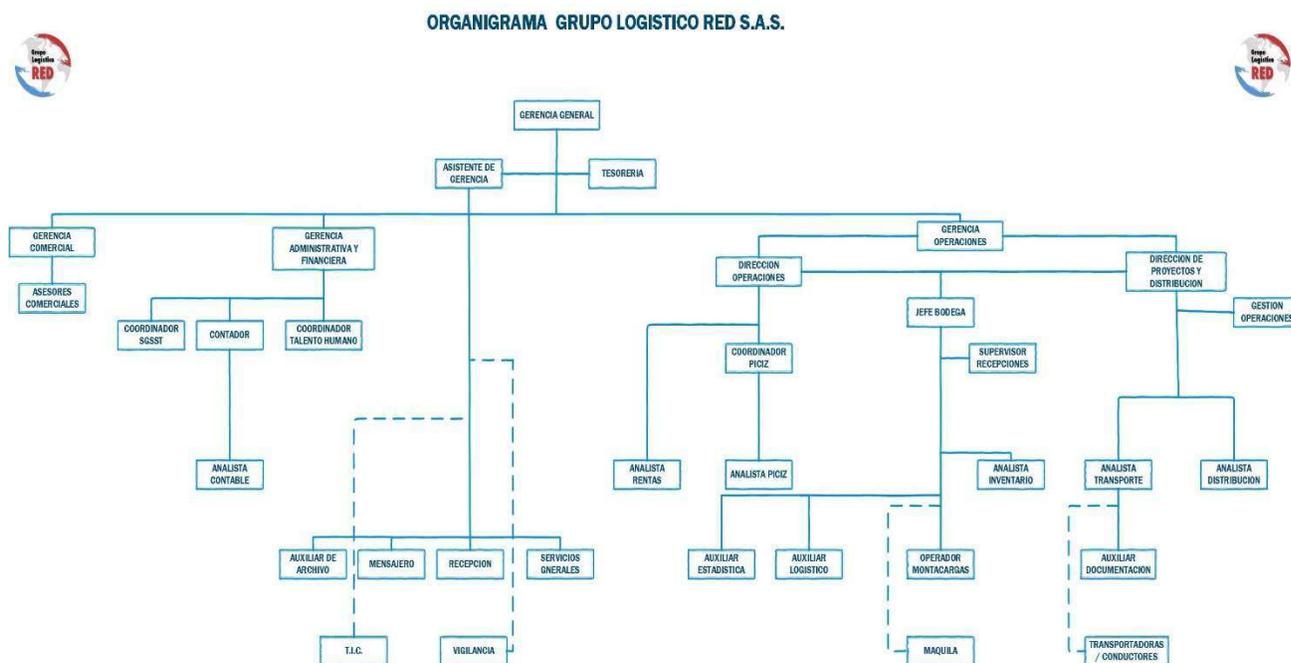


Figura 5: Organigrama Grupo Logístico RED S.A.S

Fuente: Creación Propia

4.3 Marco Teórico

Dentro del estudio del trabajo, (Sampieri, 2008) afirma que “el marco teórico proporciona una visión de donde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual se moverá la investigación” (p. 64).

Los padres de la calidad moderna (Juran, Deming y Crosby) toman en cuenta las definiciones básicas de la calidad y cada uno mencionan y analizan principios enfocados en los clásicos de referencia dentro del mundo de gestión de la calidad. En la tabla representa un comparativo de los principios básicos de la calidad.

Tabla 3: Comparativo principios básicos de la calidad

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
JURAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de la calidad. 2. Control de la calidad. 3. Mejora de la calidad.
DEMING	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constancia con el propósito. 2. Adoptar una nueva filosofía. 3. Desistir de la dependencia en la inspección masiva. 4. Compite con la calidad y no con el precio de venta. 5. Mejora continua. 6. Capacitación a los trabajadores. 7. Fomentar el trabajo en equipo. 8. Eliminar el miedo de la organización. 9. Eliminar barreras entre departamentos. 10. Eliminar slogans. 11. Eliminar estándares de producción. 12. Motivar al trabajador para que se sienta orgulloso de su trabajo. 13. Educación para el personal. 14. Retroalimentación.
CROSBY	<ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad se define como cumplir con los requisitos.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. El sistema de calidad es prevención. 3. El estándar de realización es cero defectos. 4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.
--	---

Nota: Sistemas de Gestión de la Calidad (Creación Propia)

En cuanto a las generalidades de la norma ISO, esta comprende un grupo denominado la familia ISO 9000, la cual está constituida por una serie de normas que llevan correlación para el desarrollo de cada una. En la figura 6 se observan las normas que comprenden la familia 9000 con sus respectivos propósitos.

NORMAS BÁSICAS DE LA FAMILIA ISO 9000	PROPÓSITO
ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.
ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.	Identifica los requisitos básicos del Sistema de Gestión de la Calidad que resultan necesarios para garantizar que la organización cumple determinados requerimientos y además posee prueba de ello, es decir se centra en proporcionar un producto satisfactorio a los clientes. Es la que se utiliza para la Certificación del Sistema.
ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.	Dirigida a una mejora del rendimiento y a la satisfacción de todas las partes interesadas, no solamente los clientes, sino también el personal, los accionistas, los proveedores y la comunidad. La norma ISO 9004 va más allá de los requisitos básicos de la Norma ISO 9001 y persigue la mejora de la organización en sí misma y la búsqueda de la excelencia.
ISO 19011: Directrices para la auditoría ambiental y de la calidad.	Proporciona las directrices para los fundamentos y realización de las auditorías así como para la gestión de los programas de auditoría y la calificación de los auditores. Esta norma se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores.

Figura 6: Normas básicas de la Familia ISO 9000.

Nota: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas

A lo largo del tiempo ISO ha venido presentando cambios en la estandarización de sus normas, para el caso de la ISO 9001, fue publicada por primera vez en control de calidad para el año 1987, desde entonces ha sido utilizada por diferentes organizaciones a nivel mundial,

es entonces que a partir de la fecha se han presentado un total de cuatro actualizaciones estas son:

- Para el año 1994 se modifica su versión con cambios muy prescriptivos, y se centra principalmente en empresas a gran escala dentro de la industria de la fabricación.
- Para el año 2000, la norma pasa a ser un sistema de gestión de calidad y no de control únicamente, además de que se procede al fomento del enfoque a procesos buscando como objetivo la gestión eficaz de los procesos y empezar a documentarlos.
- Para el año 2008, la norma se centra en el enfoque al cliente como requisito primordial, para este año es cuando se vuelve requisito en las empresas certificarse en calidad, ya que es un valor agregado muy importante para las empresas.
- Para el año 2015, la norma se vuelve un poco más flexible en cuanto a la adaptación de los estándares y se convierte en una herramienta para la prevención y la innovación de las organizaciones.

Según (ICONTEC, 2015) en el anexo A (Informativo) sobre la nueva estructura, terminología y conceptos se logran evidencias 8 anexos referentes a los cambios en la actualización, estos son:

1. Comparativo en estructura y terminología:

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Productos	Productos y servicios
Exclusiones	No se Utiliza, porque depende de su aplicabilidad
Representante de la dirección	No se Utiliza (Se asignan responsabilidades y autoridades similares pero ningún requisito para un único representante de la dirección)
Documentación, Manual de Calidad, Procedimientos documentados, registros.	Información Documentada
Ambiente de trabajo	Ambiente para la operación de los procesos
Equipo de seguimiento y medición	Recursos de seguimiento y medición
Productos comparados	Productos y servicios suministrados externamente
Proveedor	Proveedor externo

Figura 7: Diferencias entre las normas ISO 9001:2008 – ISO 9001:2015

Nota: Norma ISO 9001:2015.

2. Los Productos y servicios
3. La Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
4. El Pensamiento basado en riesgo.
5. La Aplicabilidad.
6. La Información documentada.
7. El Conocimiento de la organización
8. Los Controles de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

4.3.1 Principios de Gestión de la Calidad.

“Un principio de gestión de la calidad es un regla o idea fundamental y amplia para la dirección y operación de una organización que tienda al desarrollo de la mejora continua de manera permanente y sostenida” (Carbellido, 2017). Estos principios son bases sólidas que se deben entender claramente para la implementación del sistema, dando por hecho en consideración los lineamientos que se especifica en cada uno de ellos, cabe resaltar que estos principios se despliegan y se describen mediante distintos elementos de la norma, en relación a lo anterior los principios no son iguales a los elementos de la norma (capítulos) estos son los complementadores del sistema aportando ideas o reglas fundamentales para su debida implementación. En la tabla 4 se describe un comparativo de los principios de la calidad con relación a los capítulos y numerales de la norma ISO 9001:2015, esta relación está ligada a la complementación para la implementación del sistema de calidad.

Tabla 4: Principios de Gestión de la Calidad

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
PRINCIPIO	NUMERAL	DESCRIPCIÓN
ENFOQUE AL CLIENTE	CAP. 4	Contexto de la organización
	5.1.2	Enfoque den el cliente
	8.2	Requisitos para los productos y servicios

	8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
	9.1.2	Satisfacción del cliente
LIDERAZGO	4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos
	5.3	Roles, Responsabilidad y autoridades en la organización
	6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades
	6.2	Objetivos de la calidad
	7.4	Comunicación
	9.3	Revisión por la dirección
COMPROMISO DE LAS PERSONAS	7.1.2	Personas
	7.2	Competencia
	7.4	Comunicación
ENFOQUE A PROCESOS	4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos
	CAP. 5	Liderazgo
	6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades
	6.2.1	Objetivos de la calidad
	8.1	Planificación y control operacional
MEJORA	10.1	Generalidades de medición, análisis y mejora
	10.2	No conformidades y acción correctiva
	10.3	Mejora continua
TOMA DE DECISIONES BASADA EN EVIDENCIA	0.3	Enfoque basado en procesos
	9.1.3	Análisis y evaluación
GESTIÓN DE LAS RELACIONES	4.2	Comprensión de las necesidades de las partes interesadas
	4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad
	5.2.2	Comunicar la política de calidad
	8.3.2	Planeación del diseño y desarrollo
	9.3.2	Revisión por la dirección

Nota: Desarrollo e Implantación de la norma de calidad para la mejora continua (Creación Propia)

Para finalizar, según (Gomez, 2016) “La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para la iniciativas de desarrollo sostenible” (p. 10).

4.4 Marco Conceptual

4.4.1 Ciclo PHVA.

Según la Norma, el ciclo PHVA “Permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia” (ISO 9001, 2015. p. I). Y es considerada la herramienta más útil para la mejora continua de las organizaciones.

Dentro del contexto general de la norma, el ciclo PHVA se puede aplicar a los procesos presentes tanto interna como al externamente de la empresa, convirtiéndose en un sistema de gestión de calidad.

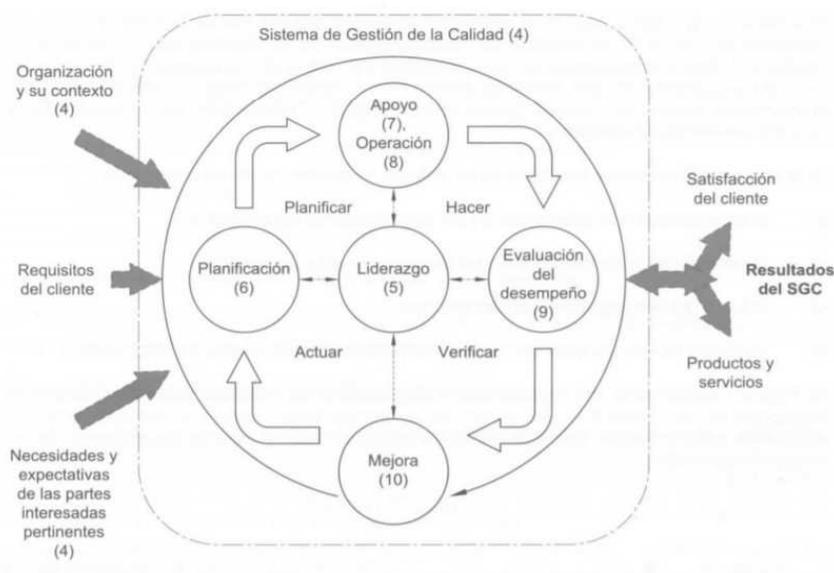


Figura 8: Estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA
Nota: Norma ISO 9001

En la *figura 8* se logra evidenciar la interacción de los procesos presentes de la empresa, con el ciclo PHVA, los números que se encuentran entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de la norma internacional de calidad. Para su completo entendimiento la norma describe brevemente las siglas PHVA:

- **Planificar:** Establece los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- **Hacer:** Es la implementación de lo planificado.
- **Verificar:** Realiza el seguimiento y cuando sea aplicable la respectiva medición de los procesos, productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar los resultados.
- **Actuar:** Es la toma de acciones para la mejora del desempeño, cuando este sea necesario. (ISO 9001, 2015, p.IV)

4.4.2 Enfoque Basado en Procesos.

Según la Norma (ISO 9001, 2015. p. I), la gestión o enfoque a procesos “Permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones”, además de que promueve la adopción de un enfoque organizado, dependiendo de cómo se estandarizan las actividades; logrando así identificar las entradas, el desarrollo y las salidas de cada una de estas, también implementando la relación existente de cuantas áreas se ven involucradas en dichas actividades, esto con el fin de mejorar la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad, buscando aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos de la norma.

Dicho enfoque es de vital importancia para una organización, gracias a que su implementación ayuda a contribuir en la eficiencia y eficacia de logros para los resultados esperados. Además, permite que las organizaciones controlen las interrelaciones e

interdependencias entre los procesos del sistema como un todo, de modo que se pueda mejorar el desempeño de dicha organización.

La *figura 9* muestra la representación entre la interacción de los procesos de la empresa con sus elementos, además, se tienen en cuenta los puntos de control del seguimiento y su medición respectiva, que son necesarios para el control estandarizado de dichos procesos, y son específicos para cada actividad con la diferencia de que varían dependiendo de los riesgos relacionados.

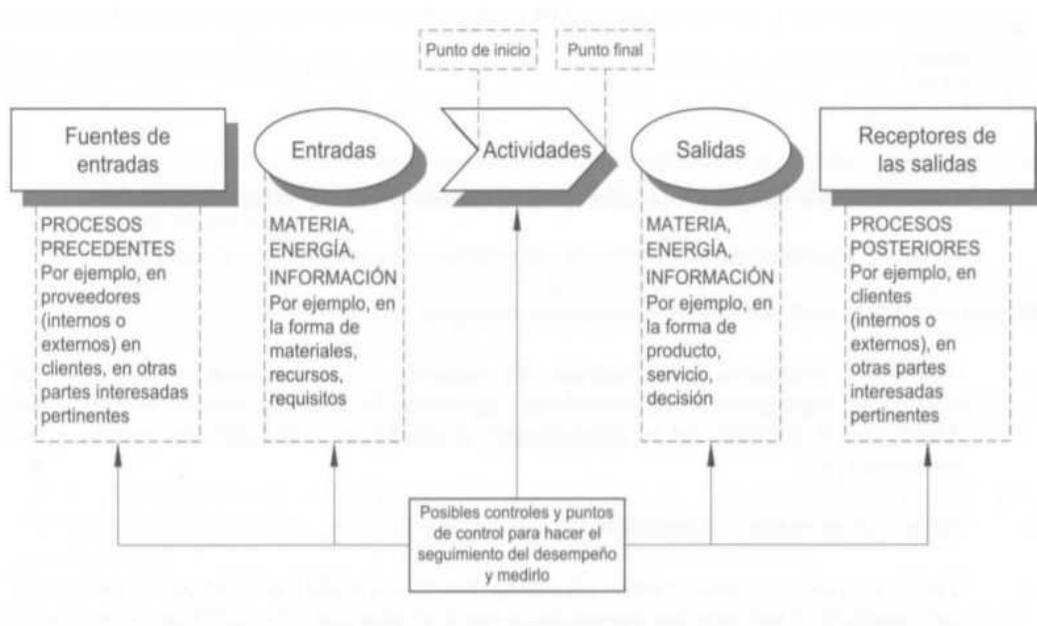


Figura 9: Esquema general de los elementos de un proceso
Fuente: Norma ISO 9001

4.4.3 Pensamiento basado en Riesgos.

Según la Norma, el pensamiento basado en el riesgo

Permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en

marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan. (ISO 9001, 2015. p. I)

El concepto o definición del riesgo ha estado presente a lo largo de las diferentes versiones de la norma de calidad y el efecto que genera dicho riesgo se conoce como incertidumbre y esta puede tener resultados tanto positivos como negativos, si se genera una desviación positiva ese riesgo se convierte en una oportunidad de mejora u oportunidad para la organización, pero no todos los efectos que abarca ese riesgo dan resultados que se consideran oportunidades.

Ahora bien, para ser conformes con los requisitos que exige la norma en su nueva versión, la organización necesita trabajar en conjunto, esto quiere decir, que la gestión a procesos y el sistema en general puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA como un enfoque global basado en el riesgo, dirigido a aprovechar las oportunidades de mejora relacionadas a las acciones correctivas y preventivas del estudio del sistema y prevenir los resultados no deseados.

5 Marco Metodológico

5.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación base en el presente proyecto es de tipo Mixto; de forma cualitativa debido a la fundamentación de explorar y describir. Va de lo particular a lo general, busca respuestas dentro y fuera de la organización para llegar a la implementación correcta del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la organización Grupo Logístico RED S.A.S. De forma cuantitativa al arrojar estadísticas que alineen las actividades por medio de los requerimientos y lineamientos de la norma de calidad, para mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades propuestas en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y así mismo lograr la satisfacción de todos los individuos involucrados en la misma.

Además, es una investigación descriptiva, la cual se utiliza como su nombre lo indica para describir la situación actual de la organización en referencia al Sistema de Gestión de la Calidad, esto con el fin de planear lo más efectivo posible, un desarrollo adecuado y óptimo de las herramientas, requisitos y lineamientos con los que debe contar en este caso un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

5.2 Hipótesis de la Investigación

Con el diseño de un sistema de gestión de calidad se logrará una mayor productividad al obtener un modelo de gestión por procesos; al diseñar los procedimientos y la documentación mínima que debe tener la organización, además, permitirá un direccionamiento en todas las áreas existentes, que garantizará el control y mejoramiento continuo de los procesos.

5.3 Tamaño poblacional y muestra

5.3.1 Población.

Se escoge como Población los operadores logísticos ubicados en zonas francas debido a que se quiere lograr un comparativo entre las organizaciones que están acreditadas con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 y que su actividad está basada en operaciones logísticas (almacenamiento, transporte y distribución) observando que beneficios y que cambios ha generado en estas organizaciones la implementación y certificación del sistema de gestión de la calidad.

5.3.2 Muestra.

En la siguiente investigación la empresa Grupo Logístico RED S.A.S ha establecido como muestra a todas las áreas funcionales presentes en dicha organización, identificadas en la parte administrativa: Gerencia, Contabilidad, Comercial, Talento Humano, Sistemas integrados de Gestión; y en la parte operativa: Inventario, Transporte, Piz y Rentas, teniendo en cuenta que hacen parte del objeto de estudio en la investigación.

5.4 Proceso Metodológico

Inicialmente se debe hacer aclaración que las fases descritas a continuación son basadas teniendo en cuenta las consideraciones de los cambios derivados de la actualización de la norma ISO 9001 en la versión 2015. La implementación de la norma de calidad implica un grado de cambio y este dependerá de la madurez y eficacia de la estructura y las prácticas de la organización, de este modo muchos autores recomiendan seguir un direccionamiento de aplicación por medio de las siguientes fases:

- **Fase 1: Diagnóstico:** Como primera actividad es indispensable realizar una evaluación inicial sobre la organización, esto se hace con el fin de poder analizar la situación actual del sistema de gestión de la calidad en la empresa para comprobar que y como se está haciendo.

Además, dentro de la evaluación o diagnóstico inicial se logra identificar información muy valiosa, como por ejemplo: la identificación de los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la actividad de la organización, y otros requisitos propios de la empresa para sus clientes u otras partes interesadas, también es importante aclarar si se cuenta con el apoyo necesario para la gestión normalizada del sistema de calidad, esto quiere decir que si no se tiene un apoyo de la alta dirección en el proceso de implementación y certificación de ISO 9001, este proceso puede estar destinado al fracaso.

- **Fase 2: Diseño, Documentación e implementación de los requisitos:** En esta fase se logran identificar todos los puntos clave para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad dentro de la organización estos son:
 - ✓ **Análisis del contexto de la organización:** El capítulo 4 de la norma de calidad contiene una serie de nuevos requisitos en donde se define un contexto determinando del porque la organización esta como esta, esto es de vital importancia por que identifica el punto de partida y la base del sistema de gestión de calidad. Dentro de este análisis se debe considerar la definición, la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, que son aquellas con las que la empresa guarda relación y que pueden influir en el buen o mal funcionamiento del sistema.
 - ✓ **Definición del alcance y política de calidad:** Con la definición de los intereses de las partes interesadas se pueden llegar a definir puntos de intervención, dificultades y oportunidades, sobre esta base es posible determinar el alcance del sistema y lineal a ese planteamiento se debe definir la política de calidad, todo esto deberá quedar documentado, tal y como lo exige la norma.

- ✓ **Determinar los roles y responsabilidades:** Con la finalidad de asegurar el adecuado funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, se deben determinar los roles específicos, asignar a los responsables y autoridades competentes, consolidando una adecuada comunicación y entendimiento de la norma dentro de la organización.
- ✓ **Determinar los riesgos y oportunidades:** A continuación se deben determinar los riesgos y las oportunidades de mejora que son necesarios para abordar y planificar la manera de integrar e implementar las acciones en los procesos del sistema de calidad, y así poder evaluar la eficiencia de las acciones, esto se hace factible utilizando la metodología de la Norma ISO 31000 – Gestión del riesgo.
- ✓ **Definición de los procesos:** Una vez efectuado el análisis de riesgos anteriormente mencionado, se debe realizar la definición de los procesos, estableciendo y asignando a estos los recursos necesarios, la competencia, la toma de conciencia, la comunicación y el control de la información documentada el sistema de gestión de la calidad.

En este proceso es recomendable establecer el mapa de procesos orientado a la simplificación de los procesos, estableciendo la interacción e interrelación de las actividades, su respectivo seguimiento y medición.

- ✓ **Definición de objetivos, metas y acciones:** Con los procesos ya definidos, el paso siguiente es la definición y planificación de los objetivos de calidad, estos objetivos deben ser medibles, coherentes con la política de calidad, deben tener en cuenta los requisitos aplicables, ser objeto de seguimiento, ser comunicados y actualizados según corresponda, para esto es fundamental adoptar la gestión basada en procesos.

Es de vital importancia recalcar la necesidad de establecer cuál es la información documentada necesaria para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad en la organización, esto varía dependiendo del tamaño de la empresa y el tipo de actividad que realiza, además de los procesos, productos y servicios que ofrezcan.

- **Fase 3: Auditoria Interna:** Esta etapa consiste en la realización de la auditoria interna, este proceso proporciona información sobre:
 - ✓ El análisis de las cuestiones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de calidad, que afectan la capacidad para lograr los resultados previstos.
 - ✓ El desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad.
 - ✓ La adecuación de los recursos necesarios para la implementación.
 - ✓ La eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades de mejora.

La información proporcionada por parte de la auditoria interna es de vital importancia para abordar las no conformidades, acciones de mejora y acciones correctivas, mediante la revisión por parte de la alta dirección.

- **Fase 4: Adecuaciones al Sistema de Gestión de la Calidad:** Con la información anteriormente obtenida en la auditoria interna, es posible definir y poner en práctica las adecuaciones necesarias para la mejora del proceso, estas adecuaciones pueden ser: acciones correctivas, oportunidades de mejora, entre otros; de tal manera que el sistema de gestión de la calidad se encuentre correctamente alineado con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

5.4.1 Cronograma Inicial.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
GRUPO LOGISTICO RED S.A.S																			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PROCESO METODOLOGICO	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	
Realizar el diagnostico sobre como se encuentra la empresa de acuerdo a la implementacion del sistema de calidad	Equipo de Calidad	FASE 1																	
Establecer el alcance que tendra la certificacion del Sistema de Gestion de la Calidad, en la empresa	Equipo directivo y de calidad	FASE 2																	
Definir la politica de Calidad y los objetivos basados en los intereses de las partes interesadas	Equipo directivo y de calidad	FASE 2																	
Identificar los procesos, la interaccion e interrelacion de los mismos (Mapa de Procesos)	Equipo directivo y de calidad	FASE 2																	
Establecer quienes seran los lideres y comunicarlo de forma inmediata, identificando los roles y las responsabilidades para el sistema de gestion de calidad	Equipo directivo y jefes del area	FASE 2																	
Socializar a toda la planta del personal sobre los adelantos empleados al sistema de gestion de calidad.	Equipo de calidad	FASE 2																	
Programar induccion al Sistema de Gestion de Calidad con los lideres de los procesos y principales participantes de los mismos	Equipo de Calidad	FASE 2																	
Proceso #1: Proceso Gerencial	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2																	
Proceso #2: Proceso de Talento Humano	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2																	
Proceso #3: Proceso Gestion Comercial	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2																	
Proceso #4: Proceso de Contabilidad	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2																	
Proceso #5: Proceso Sistemas Integrados de Gestion	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2																	
Proceso #6: Proceso de Almacenamiento e Inventarios	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2																	
Proceso #7: Proceso Piciz	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2																	
Proceso #8: Proceso Rentas	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2																	
Proceso #9: Proceso Transporte y Distribucion	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2																	
Reunion del comité de calidad.	Equipo de Calidad y Equipo directivo	FASE 1																	
Realizar la caracterizacion de todos los procesos: Identificar los proveedores, entradas, clientes, salidas, objetivo del proceso, actividades del ciclo PHVA, definicion de los participantes, indicadores de gestion (medicion, frecuencia de analisis y metas) y variables de control.	Lideres de procesos con el apoyo de calidad	FASE 2																	
Definir la documentacion que los procesos necesitan para su buen funcionamiento: Instructivos, procedimientos, formatos, etc	Lideres del proceso con el apoyo de calidad	FASE 2																	
Determinar los riesgos y oportunidades necesario para abordar y planificar el sistema	Equipo de Calidad	FASE 2																	
Planificacion de la pre-auditoria	Equipo de Calidad y Equipo directivo	FASE 3																	

Figura 10: Cronograma inicial de actividades
 Nota: Creación Propia

6 Alcance y limitaciones

6.1 Alcance

En un principio cuando se decidió implementar el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, en la empresa Grupo Logístico RED S.A.S en el mes de Agosto del año del 2017, se proyectó inicialmente una planificación que abarcara todas las áreas de la empresa para realizar la implantación y una primer autoría interna, a partir de esta fecha se fueron presentando diferentes limitaciones que generaban un estancamiento en las actividades planeadas que se evidencian en la *Figura 10*, en consecuencia a esto se decidió implementar un plan de contingencia en el que se estipula el diseño del Sistema de Gestión de Calidad únicamente en la parte operativa, a excepción de una documentación requerida por la parte administrativa de la organización.

6.2 Limitaciones

En relación con el punto anterior las limitaciones presentadas durante el desarrollo del proyecto de grado fueron:

- Rotación del personal: Desde comienzos del mes de Agosto del año 2017, se empieza a evidenciar un alto crecimiento en rotación de personal, debido al inconformismo de los empleados con la organización, hoy en día estos cambios se siguen evidenciando notablemente en el área de la operación de bodega. Esta limitación condiciona el diseño y desarrollo de las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad porque genera un incorrecto flujo de la actividad que se está realizando, esto quiere decir que no se establece un proceso fijo, porque siempre tenderá a variar y volver a actualizarse, y no se puede llevar un correcto seguimiento y control de las actividades por parte del departamento de calidad.

- Falta de apoyo de la alta dirección: Cabe resaltar la falta de interés de la alta dirección de la organización con respecto a los temas de calidad, esto debido a que la empresa está atravesando una crisis la cual obligo a la gerencia enfocarse mayor atención y esfuerzo en cómo salir de esta situación.
Este limitante tiene una alta responsabilidad en los resultados debido a que según la norma, la alta dirección debe tener un direccionamiento y apoyo en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, y esto así mismo se da porque la organización no cuenta con una metodología de planeación estratégica.
- Cambio de razón social: Iniciando el año 2018, la organización se enfrentó a su cambio más drástico con el cambio de razón social de A & D logística, que tenía aliados estratégicos como Red Supply Chain, y Red Carga, por decisión de la alta dirección se establece únicamente Grupo Logístico RED S.A.S. Por tal razón lo que sea llevaba del sistema de gestión de la calidad se volvió a actualizar; el área más afectada fue Talento Humano, debido al proceso de desvinculación y recontratación del personal, además se presentaron algunos inconvenientes con la pérdida de clientes.
- Reestructuración organizacional: En enero de 2018 con el cambio de razón social se establece que el Sistema de Gestión de la Calidad, se diseñará desde cero. Las acciones de la alta dirección para afrontar la actual crisis conllevaron a realizar varias reorganizaciones en su estructura, esto con el fin de reducir costos fijos mediante el recorte de personal y la reestructuración de organigrama y cargos. En este punto es cuando se empieza a dejar establecida la documentación en algunas áreas debido a la falta de colaboración del personal que labora en la organización.
- Área calidad: Desde el inicio del proyecto, se evidencia el constante cambio de la persona que internamente se encarga del área de Sistemas Integrados de Gestión en la empresa. Tres personas en menos de un año.
- Resistencia al cambio: Como la alta dirección demuestra poco interés por los procesos de calidad, esto se refleja en las demás áreas de la empresa. El equipo de calidad emitía comunicados referentes a la actualización de los procesos, perfiles de cargo o requisitos de la norma de calidad y simplemente eran ignorados, o

sustentados con excusas. Esto hacía que el desarrollo de las actividades programadas no se realizarán en las fechas estipuladas.

- Falta de comunicación: En referencia a todas limitaciones anteriormente mencionadas, esta es la que actualmente se sigue evidenciando en la organización en general.
- Traslado de Bodega: Finalizando a mediados del mes de marzo del presente año la alta dirección, realizo de manera esporádica el cambio más fuerte que enfrenta la organización actualmente, el cual es el cambio de bodega y de zona franca, generando con esto ciertas inconformidades en los empleados. En consecuencia a esto el clima laboral ha tenido cambios drásticos evidenciando falta de interés de los trabajadores con la organización y llevando consigo nuevamente la rotación del personal.

En conclusión a las anteriores limitaciones se planteó un plan de contingencia que se representa en la *figura 11* allí se denotan los cambios presentes con referencia al desarrollo de las actividades; aquellas que están en color rojo representan las actividades que no se pudieron ejecutar por cambios en la organización, además, el plan se reajusto de tal manera que las actividades más relevantes para el desarrollo del diseño del Sistema de Gestión de la Calidad dentro de la empresa, tuvieran que realizarse en su gran mayoría a última hora, dejando clara evidencia del diseño y desarrollo del sistema de calidad en el área operativa, esta decisión se tomó debido a que la operación es la actividad que prima dentro de la empresa en consecuencia que sus procesos como operador logístico son altamente sensibles a cambios.

6.2.1 Cronograma Plan de Contingencia.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - PLAN DE CONTINGENCIA																			
GRUPO LOGISTICO RED S.A.S																			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PROCESO METODOLOGICO	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	
Realizar el diagnostico sobre como se encuentra la empresa de acuerdo a la implementacion del sistema de calidad	Equipo de Calidad	FASE 1	■	■															
Establecer el alcance que tendra la certificacion del Sistema de Gestion de la Calidad, en la empresa	Equipo directivo y de calidad	FASE 2										■							
Definir la politica de Calidad y los objetivos basados en los intereses de las partes interesadas	Equipo directivo y de calidad	FASE 2										■							
Identificar los procesos, la interaccion e interrelacion de los mismos (Mapa de Procesos)	Equipo directivo y de calidad	FASE 2										■							
Establecer quienes seran los lideres y comunicarlo de forma inmediata, identificando los roles y las responsabilidades para el sistema de gestion de calidad	Equipo directivo y jefes del area	FASE 2										■							
Socializar a toda la planta del personal sobre los adelantos empleados al sistema de gestion de calidad.	Equipo de calidad	FASE 2										■							
Programar induccion al Sistema de Gestion de Calidad con los lideres de los procesos y principales participantes de los mismos	Equipo de Calidad	FASE 2			■	■													
Proceso #1: Proceso Gerencial	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2						■	■										
Proceso #2: Proceso de Talento Humano	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2						■	■										
Proceso #3: Proceso Gestion Comercial	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2								■	■								
Proceso #4: Proceso de Contabilidad	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2										■	■						
Proceso #5: Proceso Sistemas Integrados de Gestion	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2									■	■	■	■	■	■			
Proceso #6: Proceso de Almacenamiento e Inventarios	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2									■	■	■	■	■				
Proceso #7: Proceso Piciz	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2											■	■	■				
Proceso #8: Proceso Rentas	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2											■	■	■				
Proceso #9: Proceso Transporte y Distribucion	Equipo de calidad y jefes de area	FASE 2										■	■	■					
Reunion del comité de calidad.	Equipo de Calidad y Equipo directivo	FASE 1		■				■			■			■	■	■	■	■	■
Realizar la caracterizacion de todos los procesos: Identificar los proveedores, entradas, clientes, salidas, objetivo del proceso, actividades del ciclo PHVA, definicion de los participantes, indicadores de gestion (medicion, frecuencia de analisis y metas) y variables de control.	Lideres de procesos con el apoyo de calidad	FASE 2							■	■		■	■	■	■	■	■	■	■
Definir la documentacion que los procesos necesitan para su buen funcionamiento: Instructivos, procedimientos, formatos, etc	Lideres del proceso con el apoyo de calidad	FASE 2							■	■		■	■	■	■	■	■	■	■
Determinar los riesgos y oportunidades necesario para abordar y planificar el sistema	Equipo de Calidad	FASE 2								■	■	■	■	■	■				
Planificacion de la pre-auditoria	Equipo de Calidad y Equipo directivo	FASE 3																■	■

Figura 11: Cronograma de actividades, plan de contingencia

Nota: Creación Propia

7 Resultados

7.1 Diagnóstico de la Organización

Como punto de partida y primer paso para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad en Grupo Logístico RED S.A.S, se lleva a cabo el diagnóstico inicial en donde se logra evidenciar como se encuentra la empresa frente a la implementación del sistema.

Este diagnóstico se realiza de forma ponderada en donde los resultados de aplicación por cada capítulo y cada numeral se miden y se calculan dando como resultado un porcentaje de aplicación dependiendo el criterio que se esté evaluando, esto quiere decir que al final se estipulará un porcentaje total de aplicación de la norma, este valor varía dependiendo el porcentaje: si es menor a 50% está sobre un nivel bajo, si se encuentra entre más de 50% y 80% está sobre un nivel medio y si se encuentra más allá del 80% estará sobre un nivel alto de aplicación.

La calificación anteriormente mencionada se realiza bajo los siguientes criterios: CC. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene; Corresponde a las fase de Verificar y Actuar para la Mejora del sistema); CP. Cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase del Hacer del sistema); CM. Cumple con el mínimo del criterio enunciado (3 puntos: Se establece, no se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase de identificación y Planeación del sistema); NC. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene). Ver *Anexo 1*

Como Grupo Logístico RED S.A.S, es una organización “nueva” se decide comenzar desde ceros, esto quiere decir que su porcentaje de aplicabilidad comenzó desde el 0%, actualmente se siguen desarrollando y ejecutando varias actividades en pro de aumentar ese porcentaje de aplicación, cumpliendo con todos los requisitos exigidos por la norma y buscando obtener un porcentaje optimo, esto con el fin de que le empresa logre posicionarse en un nivel alto de aplicación, con el objetivo de lograr la certificación en el sistema de gestión de la calidad.

7.2 Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

Al iniciar con la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, se empezaron a generar ciertos interrogantes tales como: ¿Quién es la organización? ¿Qué actividad realiza? ¿Cómo se implementa el sistema de calidad?, estos interrogantes debían ser resueltos de manera tal que cumpliera en su totalidad con los requisitos exigidos en la norma ISO 9001:2015.

Finalmente y de acuerdo a lo anterior se logra identificar un alcance con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad, logrando resaltar la actividad principal de Grupo Logístico RED S.A.S como Operador Logístico. El alcance que se planteó y se aprobó es:

“Prestación de servicios logísticos en almacenamiento, transporte y distribución para la cadena de suministro a nivel urbano en el marco como operador logístico para el régimen franco”

A partir de allí, se logró establecer que el numeral 8.3 “Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios” solo irá enfocado directamente al **servicio** que presta la empresa, debido a que la organización no crea ni fabrica productos, esto se estableció a causa de que uno de los cambios de versión de la norma estipula que todos los requisitos son genéricos y se pretende que todos sean aplicables a las organizaciones sin importar el tipo o tamaño que esta maneje, esto quiere decir que en la nueva versión de la norma de calidad no se puede hacer ninguna exclusión.

7.3 Política del Sistema de Gestión de la Calidad

Empleando la misma metodología para la planificación del alcance del sistema de gestión de la calidad, se logra definir la política en temas netamente de calidad apropiada al propósito y contexto de la organización, además, proporciona un marco de referencia para lograr establecer los objetivos de calidad; cabe aclarar que la empresa actualmente está desarrollando un sistema de seguridad y salud en el trabajo, esto quiere decir que por directrices de la alta dirección las políticas de ambos sistemas se unificarán, debido a que en su contenido

intervienen características similares que hacen que ambos sistemas se apoyen y se logren trabajar en conjunto, dicho esto la política que se obtiene es:

“Grupo logístico Red S.A.S., es una compañía dedicada a las actividades de almacenamiento y deposito, que surge con el propósito de ofrecer a sus clientes soluciones logísticas integrales.

La Compañía establece dentro de sus prioridades la identificación de peligros, riesgos y oportunidades, evaluación y determinación de controles de los riesgos dentro de sus actividades, encaminados a la mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad, Salud en el Trabajo y Calidad.

Para tal fin la Compañía manifiesta su compromiso con los Sistemas de Gestión de Seguridad, salud en el trabajo y Calidad, a través de la protección de sus trabajadores, el medio ambiente, la satisfacción del cliente, la consolidación del recurso humano, calificado y comprometido con el Cliente y la Empresa, asignando los recursos financieros, profesionales, tecnológicos y físicos que sean necesarios para su desarrollo e implementación.”.

7.4 Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad

La planificación de los objetivos de calidad debe establecer las funciones y los niveles pertinentes y necesarios para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad en la organización. Del mismo modo como se planteó la política de calidad, los objetivos también se trabajarán y se desarrollarán en conjunto con el sistema de seguridad y salud en el trabajo.

La organización establece sus objetivos de calidad dado que estos deben ser coherentes con la política de calidad, ser medibles y tener en cuenta los requisitos aplicables, deben ser pertinentes para la conformidad del servicio y para el aumento de la satisfacción del cliente, ser objeto de seguimiento, deben comunicarse en la organización y actualizarse cuando corresponda. Los objetivos son:

- *Destinar los recursos económicos, técnicos y humanos necesarios para la implementación eficaz del sistema de calidad.*
- *Capacitar, entrenar y concientizar al talento humano.*
- *Analizar los factores de riesgo y medidas de control.*
- *Aumentar la satisfacción del cliente, mediante procesos eficaces.*
- *Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.*

7.5 Proceso Documental

Es de vital importancia que las organizaciones determinen dentro del diseño del Sistema de Gestión de la Calidad la estructura documental.

Para Grupo Logístico RED S.A.S y como se evidencia en la *figura 12*, el documento de mayor importancia es la política de calidad y seguridad, debido a que es la razón y el eje principal que orienta a la organización a cumplir con los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 y lograr los resultados previstos del sistema con la finalidad de desarrollar procesos calificados con calidad.



Figura 12: Estructura documental Grupo Logístico RED S.A.S
Nota: Creación Propia.

Ya definida la estructura documental, el paso a seguir es crear la metodología para la generación y actualización de los documentos. En esta metodología se debe dejar claridad sobre las actividades que lo comprenden, su propósito y desarrollo.

En la *figura 13* se deja una clara evidencia de cómo se llevara a cabo la metodología para la generación y actualización de documentos dentro de Grupo Logístico RED S.A.S, cabe aclarar que el departamento de Sistemas Integrados de Gestión fue quien definió las actividades y es la única área dentro de la empresa encargada de ejecutar el desarrollo de la metodología para generar o actualizar la documentación que se requiera.

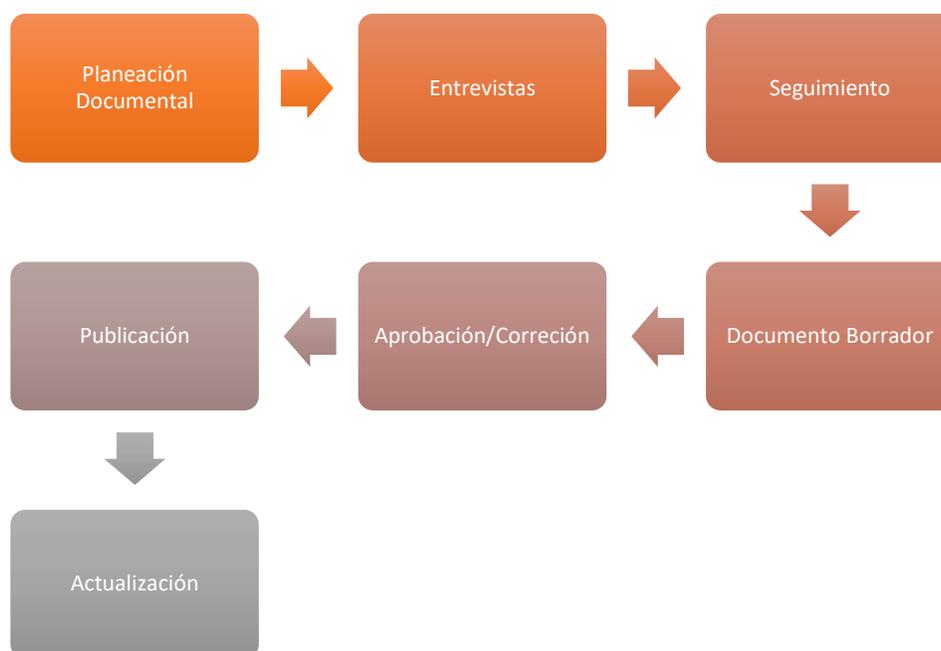


Figura 13: Metodología generación y actualización documental Grupo Logístico RED S.A.S
Nota: Creación Propia.

A fin de dejar claridad sobre las actividades presentes dentro de la metodología sobre la generación y actualización de documentos para Grupo Logístico RED S.A.S, se realiza una pequeña descripción por cada una de ellas y se relacionan a continuación:

- **Planeación documental:** Definido el alcance, la política y los objetivos de calidad, se identifican los procesos principales dentro de la organización, es entonces cuando por proceso se define detalladamente: procedimientos, instructivos, formatos y demás documentación asociada para el desarrollo normalizado de cada actividad dentro del proceso.
- **Entrevistas:** La definición detallada de la documentación por proceso se define con ayuda de los responsables (Trabajadores), esto debido a que es el trabajador quien es el ejecutor de la actividad y es quien claramente conoce el proceso en su totalidad.
- **Seguimiento:** Mediante la observación visual se logra verificar que las actividades, procesos y procedimientos definidos por los responsables de cada proceso se estén ejecutando paso a paso, en el orden que ellos mismos lo definieron y como se dejó descrito, de no ser así se procede a realizar las respectivas correcciones.
- **Documento borrador:** Realizado el seguimiento necesario para validar la ejecución de las actividades, se generan documentos borradores especificados por la organización, en donde se deja por escrito la descripción de los procesos, procedimientos y demás documentos de la manera más detallada posible.
- **Aprobación/Corrección:** Al validar la información del documento borrador, se somete el documento a la aprobación debidamente soportado por medio de firmas del responsable, del jefe inmediato y de la alta dirección.
- **Publicación:** Los documentos aprobados por la alta dirección son publicados y divulgados por el área de Sistemas Integrados de Gestión, dejando un claro registro del control documental dentro de la organización.
- **Actualización:** De ser necesario se realizará cualquier clase de modificación a los documentos, esto debidamente informado por los responsables del área o del proceso.

7.6 Mapa de Procesos

Dentro de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 se exige que la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad incluidos los procesos necesarios y sus interacciones para el desarrollo normalizado de la actividad que realiza la organización como operador logístico.

Para dar cumplimiento a este requisito, se establece como ayuda el uso y creación del mapa de procesos, el cual es comúnmente conocido como un diagrama gráfico en donde se clasifica y se muestran las relaciones e interacciones de los procesos principales de la organización, en la *Figura 14* se muestra claramente el mapa de procesos de la empresa Grupo Logístico RED S.A.S



Figura 14: Mapa de Procesos Grupo Logístico RED S.A.S

Nota: Creación Propia.

En la *figura 14* se logran evidenciar 9 procesos clave, estos componen el Sistema de Gestión de la Calidad para Grupo Logístico RED S.A.S, a su vez están clasificados por procesos estratégicos: son los procesos que brindan la información para la toma de decisiones, procesos operativos: son los procesos que prestan el servicio, esto quiere decir, son aquellos que realizan la actividad principal de la organización y procesos de apoyo: son aquellos procesos que ayudan a las funciones normalizadas de la organización.

En la siguiente tabla se puede observar el nombre del proceso principal, su clasificación dentro del mapa de procesos y el responsable a cargo estipulado por la organización.

Tabla 5: Clasificación de los procesos Grupo Logístico RED S.A.S

PROCESO	CLASIFICACIÓN	RESPONSABLE
Gerencial	Estratégico	Gerente General
Sistemas Integrados de Gestión	Estratégico	Gerente Administrativo y Financiero
Piciz	Operativo	Gerente de Operaciones
Almacenamiento e Inventario	Operativo	Gerente de Operaciones
Rentas	Operativo	Gerente de Operaciones
Transporte y Distribución	Operativo	Gerente de Operaciones
Gestión Comercial	Apoyo	Gerente General
Talento Humano	Apoyo	Gerente Administrativo y Financiero
Contabilidad	Apoyo	Gerente Administrativo y Financiero

Nota: Creación Propia.

7.7 Matriz Documental

El área de calidad de Grupo Logístico RED S.A.S. establece por medio de una matriz detalladamente, la documentación creada durante el proceso del diseño y desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad. En esta se evidencian formatos, procedimientos, caracterización y perfiles de los procesos principales estipulados en el mapa de procesos, además, de programas de prevención y mejora para el desarrollo de las actividades en la operación logística.

En la *tabla 6* se muestra el total de documentos creados, aprobados y divulgados en la empresa Grupo Logístico RED S.A.S, en cada una de las áreas de la organización, como resultado se obtiene la creación de 91 documentos. En el *Anexo 2*, se evidencia como se organizó la matriz documental para uso de la organización.

Tabla 6: Listado documentación Grupo Logístico RED S.A.S.

LISTADO DE DOCUMENTOS GRUPO LOGÍSTICO RED S.A.S.					
ÁREAS	DOCUMENTOS				
	CARACTERIZACIÓN	PROCEDIMIENTOS	PERFIL DE CARGO	FORMATOS	PROGRAMAS
Gerencia General	--	--	5	--	--
Sistemas Integrados de Gestion	1	5	1	2	2
Piciz	--	1	2	1	--
Almacenamiento e Inventario	1	2	7	--	--
Rentas	1	1	1	--	--

Transporte y Distribución	1	2	5	8	--
Talento Humano	1	1	1	35	--
Gestion Comercial	--	--	2	--	--
Contabilidad			3		
TOTAL	5	12	30	46	2
TOTAL GENERAL				91 Documentos	

Nota: Creación Propia

7.8 Control de documentos

Dentro del diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, es de vital importancia recalcar la necesidad de un procedimiento de control documental.

Para Grupo Logístico RED S.A.S, se crea el *SIG-PR-001.VI Procedimiento de control de documentos, formatos y registros* (Ver Anexo 3), cuyo objetivo es establecer los parámetros generales para la elaboración de documentos, su codificación, emisión, revisión, aprobación, actualización, distribución, eliminación, manejo e identificación de documentos obsoletos, con el fin de facilitar su presentación, utilización y disposición final dentro de los procesos que se definieron para el sistema de gestión de la calidad. El contenido de este procedimiento se organiza de acuerdo a la necesidad de la organización, este es:

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Responsables.
4. Definiciones.
5. Documentos de referencia.
6. Condiciones generales.
7. Elaboración del documento.
8. Descripción de las actividades.

Por lo tanto, en el Documento Anexo *SIG-PR-001.V1 Procedimiento de control de documentos, formatos y registros* se observa de manera más detallada el procedimiento que se estableció para el control documental dentro de la organización, este procedimiento logra cumplir con los numerales 6.3 “Planificación de los Cambios” y 7.5 “Información Documentada” y sus componentes: Generalidades, creación y actualización, control de la información documentada, requisitos basados por la norma ISO 9001:2015.

7.9 Caracterización de procesos

En la medida que sea necesario, la organización debe velar por mantener los procesos lo más normalizados posibles, es por esto que el área de Sistemas Integrados de Gestión en Grupo Logístico RED S.A.S, crea un formato de caracterización de los procesos principales, en donde se logra poner en manifiesto la gestión por procesos relacionada en la norma ISO 9001:2015 y en donde se incluyen términos clave para el desarrollo de la gestión por procesos. Estos requisitos principales se definen a continuación:

1. Proceso y responsable: A proceso hace referencia al proceso descrito en el mapa de proceso y el responsable es el trabajador que se encuentra directamente relacionado con las actividades que se ejecutan dentro del proceso.
2. Objetivo y alcance: Se define como objetivo al resultado de una serie de metas o procesos y el alcance hace referencia al aporte de la actividad dentro de la operación, logrando identificar un inicio y un fin en la ejecución de dichas actividades.
3. Enfoque basado en procesos: Se identifican las entradas de los proveedores y las salidas del producto a los clientes, identificando con esto su respectivo control en la ejecución de las actividades dentro de la operación.
4. Ciclo PHVA: Se aplica directamente a todas las actividades presentes en los procesos estipulados en el sistema de gestión de la calidad, las actividades se subdividen en Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

5. **Riesgos:** Permite identificar los factores (riesgos) que podrían causar inconsistencias dentro de los procesos, evitando generar desvíos de los resultados planificados por cada actividad.
6. **Recursos:** Se determinan los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad, considerando las capacidades y limitaciones de cada uno de los procesos.
7. **Requisitos legales y de la norma ISO 9001:2015:** Se enumeran cuáles son los requisitos que afectan directamente al desarrollo normalizado de las actividades, dentro del proceso de ejecución por parte de la operación.
8. **Seguimiento y control:** Se debe realizar un adecuado seguimiento y control por parte del área de calidad, en donde podrá evidenciar el uso de los indicadores de gestión (Si es necesario).

En el *Anexo 4* se evidencia como se estructuró el formato de caracterización de procesos, los datos se establecieron de tal manera que se lograra detallar lo mejor posible el desarrollo de las actividades y esto se definió en referencia a los procedimientos creados por cada una de las áreas dentro de Grupo Logístico RED S.A.S. Ahora bien, en la *Tabla 7* se evidencia la documentación, probación, aprobación e implementación de los procesos definidos en el mapa de procesos.

Tabla 7: Caracterización de procesos Grupo Logístico RED S.A.S

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
PROCESO	DOCUMENTACIÓN	PRUEBA	APROBACIÓN	IMPLEMENTACIÓN
Gerencia General	X			
Sistemas Integrados de Gestion	X	X	X	X
Piciz	X	X		
Almacenamiento e Inventario	X	X	X	X

Rentas	X	X	X	X
Transporte y Distribución	X	X	X	X
Talento Humano	X	X	X	X
Gestion Comercial	X			
Contabilidad				

Nota: Creación Propia

7.10 Gestión del Riesgo

En primera instancia, cabe aclarar que uno de los cambios más relevantes de la norma de calidad en su nueva versión 2015, hace énfasis en la planificación de los riesgos y oportunidades, esto se evidencia en el numeral 6.1 “Acciones para abordar riesgos y oportunidades”.

Es de vital importancia que en el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, se realice un análisis de riesgos partiendo de la importancia y beneficios que trae planificar los riesgos dentro de la organización; ahora bien, para Grupo Logístico RED S.A.S. el planificar los riesgos, asegura que se puedan lograr los resultados previstos frente al sistema de calidad, trabajando en conjunto para así aumentar los efectos deseables en la operación, prevenir o reducir los efectos no deseados dentro de las actividades y lograr una mejora continua, además, logra aumentar la confianza de los proveedores y clientes, permitiendo gestionar una correcta asignación de recursos, minimizando posibles pérdidas, logrando identificar nuevas opciones de negocio las cuales afectan o pueden afectar a la organización.

Por tal motivo, para realizar el tratamiento de los riesgos dentro de la organización y después de su debida identificación, se realiza como se ve en la *Tabla 8*, una valoración de acuerdo a la probabilidad (Pr.) y al impacto (Im.) del riesgo, con el fin de poder identificar el nivel cada riesgo (Ri.).

Tabla 8: Valoración de riesgos Grupo Logístico RED S.A.S.

TABLA VALORACIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE NIVELES DE RIESGO GRUPO LOGÍSTICO RED S.A.S.						
PROBABILIDAD (Pr.)	VALOR	IMPACTO (Im.)	VALOR	RIESGO - IMPACTO (Ri.)	PROBABILIDAD INTERVALO	
SERIA	1	INSIGNIFICANTE	1	MUY BAJO (Nivel 1)	1	4
ES RARO QUE SUCEDA	2	PEQUEÑO	2	BAJO (Nivel 2)	5	8
ES POSIBLE	3	MODERADO	3	MEDIO (Nivel 3)	9	12
MUY PROBABLE	4	GRANDE	4	ALTO (Nivel 4)	13	16
		CATASTRÓFICO	5	MUY ALTO (Nivel 5)	17	20

Nota: Creación Propia

En la *Tabla 9* los riesgos que se encuentran en el nivel 1 y 2, la organización determina que no requieren ser tratados, pero para los demás niveles el 3, 4 y 5 se deben tomar acciones para mitigar su impacto dentro de la actividad de la organización. En el *Anexo 2 Formato de riesgos y oportunidades*, se evidencian los riesgos identificados por cada área y su respectivo tratamiento.

Tabla 9: Niveles de valoración de riesgos

IMPACTO	CATASTRÓFICO	2	3	4	5
	GRANDE	1	2	3	4
	MODERADO	1	2	3	3
	PEQUEÑO	1	1	2	2
	INSIGNIFICANTE	1	1	1	1
		SERIO	ES RARO QUE SUCEDA	ES POSIBLE	MUY PROBABLE
		PROBABILIDAD			

Nota: Creación Propia

La planificación de las acciones para abordar los riesgos y oportunidades del Sistema de Gestión de la Calidad en Grupo Logístico RED S.A.S, se realizó por medio del formato *SIG-FO-002.V1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades*, este formato especifica el riesgo por cada área de la organización, teniendo en cuenta su valoración y nivel de clasificación, para así poder generar una opción de mejora. En el *Anexo 5* se describe de manera más detallada la organización del formato anteriormente mencionado.

7.11 Elaboración de los perfiles de Cargo

Dentro de los requisitos exigidos por la norma de calidad en su nueva versión ISO 9001:2015 en el numeral 5.3 “Roles, Responsabilidades y autoridades en la organización” plantea que la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades de los roles sean pertinentes, se asignen adecuadamente, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

En relación a lo anterior se opta por desarrollar los perfiles de cargo de los trabajadores contratados directamente por la organización, en donde se tiene en cuenta una serie de información relativa y clave para la creación de cada perfil, esta información es:

- Identificación del cargo: nombre del cargo, dependencia, a quien reporta y número de cargos.
- Requisitos: requisitos de experiencia laboral y requisitos de formación académica.
- Objetivo general del cargo.
- Conocimientos, habilidades y destrezas.
- Manual de funciones: procesos y descripción de procesos
- Peligros del cargo.
- Responsabilidades: con el sistema de seguridad y salud en el trabajo y con el sistema de gestión de la calidad.

Definida la información, se debe realizar el respectivo registro final en el formato TH-FO-034.V1 (*Ver Anexo 6*) para cada cargo, este registro se hace mediante la aprobación de las funciones en cruce de información con el contrato de trabajo y verificación de la información por medio del formato SIG-FO-001.V1 (*Ver anexo 7*) por parte de los funcionarios que desempeñan el cargo, en conocimiento con los jefes inmediatos y finalmente la alta dirección quien da el visto bueno de la aprobación final. Los perfiles de cargo que se lograron crear y generar son:

Tabla 10: Perfiles de cargo Grupo Logístico RED S.A.S

PERFILES DE CARGO GRUPO LOGÍSTICO RED S.A.S	
ÁREA ADMINISTRATIVA	
ÁREA	PERFILES
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de gerencia • Auxiliar de archivo • Auxiliar de servicios generales • Mensajero • Recepcionista
Gestión Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia comercial

	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor comercial
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de talento humano
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Contador • Analista contable • Tesorería
8Sistemas Integrados de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador sistemas integrados de gestión
ÁREA OPERATIVA	
ÁREA	PERFILES
Almacenamiento e Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección operaciones • Jefe de bodega • Supervisor recepciones • Analista de inventarios • Auxiliar de inventarios • Digitador LAB • Operador de montacargas • Operador logístico
Piciz	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador piciz • Analista piciz
Rentas	<ul style="list-style-type: none"> • Analista rentas
Transporte y Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de proyectos y distribución • Gestión operaciones • Analista distribución y transporte • Analista documentación • Auxiliar documentación

Nota: Creación Propia.

7.12 Ejecución de la Pre-Auditoria

Para el desarrollo de la fase 3: Auditoria Interna, según lo estipulado en el proceso metodológico del proyecto, y definiendo el alcance del mismo, se lleva a cabo una Pre – Auditoria, por medio de un cuestionario (*Ver anexo 8*), en donde se evidencian preguntas clave por cada capítulo de la norma ISO 9001:2015, esta Pre – Auditoria se realiza en las áreas operativas (Piciz - Almacenamiento e inventarios – Rentas – Transporte y distribución) y en dos áreas administrativas (Talento Humano y Sistemas Integrados de Gestion).

Únicamente se trabajó en estas dos últimas áreas administrativas debido al trabajo que se venía realizando con ellas, y su adelanto con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad.

Grupo Logístico RED S.A.S estableció un procedimiento para la auditoria interna SIG-FO-005.V1, allí explica de manera explícita la importancia en la ejecución de la auditoria interna para la organización, ahora bien en el desarrollo de la pre - auditoría se toma como ejemplo ese procedimiento anteriormente mencionado.

La pre – auditoria se ejecutó en el tiempo que estaba estipulado en el cronograma del plan de contingencia; esta se realizó el día Jueves 19 de abril del año en curso. Este procedimiento fue realizado por el auditor interno quien a su vez es la persona que realiza el proyecto de grado.

7.13 Informe de los resultados

El objetivo principal o propósito de la Pre – Auditoria es proporcionarle a la alta dirección de la empresa Grupo Logístico RED S.A.S, información detallada respecto al estado actual de la implementación del Sistema de Gestion de la Calidad en la organización, de acuerdo con los requisitos establecidos por la norma de calidad ISO 9001:2015 y así poder identificar las áreas débiles, acciones correctivas, oportunidades de mejora, fortalezas y debilidades.

Esto con el fin de emplear un plan de mejoramiento que ayude a mitigar las acciones correctivas encontradas y así lograr equilibrar el proceso con la realidad de la actividad en la organización.

El informe toma a consideración diferentes aspectos a tener en cuenta, que son relevantes dentro de un proceso en auditorías, en el *Anexo 9* se muestra con más detalle los resultados vistos en la ejecución de la Pre – Auditoría.

7.14 Plan de mejora

En relación a los resultados del informe de la Pre – Auditoría anteriormente mencionada, Grupo Logístico RED S.A.S. plantea un procedimiento en donde se establece la metodología para la determinación de las causas reales o potenciales en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, ese procedimiento es el SIG-PR-004.V1 (*Ver anexo 10*).

Ahora bien, dentro del informe de la Pre – Auditoría se identificaron ciertos numerales de la norma, en los cuales se está evidenciando una debilidad, acción correctiva o no conformidad. Estos numerales se muestran en la *Tabla 11*, a continuación:

Tabla 11: Numerales de la norma, acciones correctivas

NTC ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad	
Capítulos	Numerales
4	4.1
5	5.1 – 5.1.2
6	-
7	7.1.2 – 7.1.4 – 7.4
8	8.3
9	9.1.2 – 9.3
10	-

Nota: Creación Propia.

En relación a la tabla anterior, el equipo de calidad crea un formato el *SIG-FO-003.VI Formato acciones correctivas y de mejora*, en el cual se estipula el área que se va a intervenir, la descripción de las acciones correctivas que se encontraron, un plan de acción que describe cómo se va a solucionar o que se va a hacer para resolver la acción correctiva y convertirla en una opción de mejora.

En el *Anexo 11* se muestra como se caracterizó el formato y como se evidencia el plan de mejora para la organización con respecto a los resultados de la Pre – Auditoria.

8 Conclusiones

Para el grupo logístico RED S.A.S, en el tiempo que se ejecutó el presente proyecto, concluye que:

- Actualmente el porcentaje de aplicabilidad de la norma de calidad en las actividades de Grupo Logístico RED S.A.S, se encuentra en el 21% de implementación, este porcentaje se encuentra en un nivel bajo de calificación, por consecuencia a diferentes limitantes presentadas en el desarrollo del proyecto.
- La organización carecía de carácter urgente la aprobación y divulgación del alcance, la política y objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad, para así empezar a solventar y cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Mediante la creación del mapa de procesos se establece la relación e interacción de los procesos principales para la organización, a partir de este proceso se identifican las áreas en donde se creara la información documentada necesaria para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Se instaure un procedimiento y una matriz de control documental en donde se manifiesta y se codifican la documentación (caracterización, procedimientos, formatos y perfiles de cargo) necesarios para el respectivo control de los procesos. Como resultado se registra la creación de 91 documentos.
- El pensamiento basado en riesgos es uno de los cambios más notorios en la actualización de la norma ISO 9001, a partir de esto se crea y codifica un procedimiento y un formato que dan a conocer los beneficios de abordar riesgos y oportunidades dentro de la organización, logrando identificar la importancia del nivel de clasificación del riesgo, generando opciones de mejora que mitigan el posible riesgo.
- Para hacer la retroalimentación de todo el proceso de diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, se lleva a cabo una Pre – Auditoria en ciertos procesos de la organización, basado en esto se infiere un informe final detallado, en donde se logra exponer las falencias presentes en el desarrollo de los procesos actuales.

- Para ultimar el proceso de diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización Grupo Logístico RED S.A.S, se procede a la creación y diligenciamiento del formato acciones correctivas y de mejora, en donde se proponen planes de acción y mejora dirigidos a la alta dirección, para aumentar el porcentaje de aplicabilidad de la norma ISO 9001:2015 hasta un 100% y lograr con esto la certificación en calidad.

9 Recomendaciones

- Garantizar los recursos necesarios para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Concientizar al personal en lo referente a la importancia del Sistema de Gestión de la Calidad, para así evitar la resistencia al cambio que actualmente se evidencia en la organización.
- El área de talento humano y sistemas integrados de gestión, deberán trabajar de la mano para así poder determinar, proporcionar y mantener un clima laboral apto para la operación de todos los procesos con el fin de lograr una conformidad en la prestación del servicio.
- Considerar el plan de acción propuesto con el fin de mitigar los procesos internos de la organización.
- Ejecutar la auditoria interna contratando el servicio a un tercero ajeno a la compañía para así garantizar la imparcialidad en los resultados.
- Se aconseja seguir con el proceso normalizado en la certificación de la empresa en tema de calidad, sin incurrir en problemas anteriores, previstos con el inicio del proceso de acreditación en el año 2014.
- Implementar un tablero de control de acuerdo al seguimiento y medición de indicadores de eficiencia e indicadores de calidad, en donde se evidencie normalización en la aplicación de estos para las actividades de la organización.

10 Referencias

- Carbellido, V. M. (2017). Desarrollo e Implantación de la norma de Calidad para la mejora continua. En V. M. Carbellido. Ciudad de México, México: LIMUSA.
- Dinero, R. (15 de Septiembre de 2006). Colombia, tercer país de Latinoamérica con mayor número de certificados ISO 9001. *Dinero*, 1. Recuperado el 4 de 11 de 2017, de <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/colombia-tercer-pais-latinoamerica-mayor-numero-certificados-iso-9001/36594>
- Excelencia, E. E. (10 de Octubre de 2017). *¿Cuál es la situación de la norma ISO 9001?* Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/10/la-situacion-la-norma-iso-9001/>
- Gomez, J. A. (2016). *Guía para la Aplicación de ISO 9001:2015*. Bogotá, Colombia: AlfaOmega.
- Herrera, H. O. (24 de Mayo de 2011). *Sistemas de Gestión de la Calidad | Historia y Definición*. Obtenido de <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>
- ICONTEC. (2015). *Normas Fundamentales sobre la gestión de la calidad*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- Intralogística, I. (21 de Enero de 2015). *Las principales certificaciones ISO que debería cumplir su almacén*. Obtenido de <https://susolucionlogistica.com/2015/01/21/certificacionesenalmaceneningenierialogistica/>
- ISO 9001. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Bogotá D.C, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC.
- ISO 9001. (2015, p.IV). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Ciclo PHVA*. Bogotá D.C, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC.
- ISO 9001. (2015, p. I). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Bogotá D.C, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC.
- ISOTools. (17 de Marzo de 2015). *Situación de Colombia en el ranking de países con certificado ISO*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/17/situacion-de-colombia-en-el-ranking-de-paises-con-certificado-iso/>
- ISOTools. (11 de Enero de 2018). *La norma ISO 9001 en logística*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2018/01/11/la-norma-iso-9001-logistica/>

Ministerio de Fomento, E. (Mayo de 2005). *Sistema de Gestion de la Calidad* . Obtenido de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/23C12F31-2179-47C0-AA6B-9165529B74DA/112631/ISO90012000.pdf>

Sampieri, R. H. (2008). *Metodologia de la Investigacion* (Cuarta ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

11 Lista de tablas

Tabla 1: Servicios prestados por Grupo Logístico RED S.A.S.....	18
Tabla 2: Clientes actuales Grupo Logístico RED S.A.S.....	18
Tabla 3: Comparativo principios básicos de la calidad.....	20
Tabla 4: Principios de Gestión de la Calidad.....	23
Tabla 5: Clasificación de los procesos Grupo Logístico RED S.A.S.....	46
Tabla 6: Listado documentación Grupo Logístico RED S.A.S.....	47
Tabla 7: Caracterización de procesos Grupo Logístico RED S.A.S.....	50
Tabla 8: Valoración de riesgos Grupo Logístico RED S.A.S.....	52
Tabla 9: Niveles de valoración de riesgos.....	53
Tabla 10: Perfiles de cargo Grupo Logístico RED S.A.S.....	54
Tabla 11: Numerales de la norma, acciones correctivas.....	57

12 Lista de figuras

Figura 1: Certificaciones ISO por regiones nivel mundial.....	6
Figura 2: 10 Primeros países con más certificaciones ISO 9001	6
Figura 3: 10 Primeros sectores con más certificaciones ISO 9001	7
Figura 4: Certificaciones ISO 9001 en Colombia	8
Figura 5: Organigrama Grupo Logístico RED S.A.S	19
Figura 6: Normas básicas de la Familia ISO 9000.....	21
Figura 7: Diferencias entre las normas ISO 9001:2008 – ISO 9001:2015	22
Figura 8: Estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA	25
Figura 9: Esquema general de los elementos de un proceso	27
Figura 10: Cronograma inicial de actividades	34
Figura 11: Cronograma de actividades, plan de contingencia	38
Figura 12: Estructura documental Grupo Logístico RED S.A.S.....	42
Figura 13: Metodología generación y actualización documental Grupo Logístico RED S.A.S	43
Figura 14: Mapa de Procesos Grupo Logístico RED S.A.S	45

13 Lista de anexos

Anexo 1: Diagnóstico inicial Sistema de Gestion de la Calidad.....	67
Anexo 2: Listado maestro de documentos Grupo Logístico RED S.A.S.....	68
Anexo 3: Tabla de contenido procedimiento control documental	69
Anexo 4: Caracterización de procesos principales.....	70
Anexo 5: Formato acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	71
Anexo 6: Formato Perfil de Cargo	74
Anexo 7: Formato verificación de información	75
Anexo 8: Cuestionario Pre – Auditoria.....	76
Anexo 9: Informe Final Pre - Auditoria Grupo Logístico RED S.A.S.	80
Anexo 10: Procedimiento acciones correctivas y de mejora	86
Anexo 11: Formato acciones correctivas y de mejora	88

Anexo 1: Diagnóstico inicial Sistema de Gestion de la Calidad

A	B	C	D	E	F	G	H	J	L	
DIAGNÓSTICO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015, GRUPO LOGÍSTICO RED S.A.S.										
<p>CRITERIOS DE CALIFICACION: CC. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene; Corresponde a las fase de Verificar y Actuar para la Mejora del sistema); CP. cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase del Hacer del sistema); CM. Cumple con el mínimo del criterio enunciado (3 puntos: Se establece, no se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase de identificación y Planeación del sistema); NC. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene).</p>										
Criterio	Numeral de la Norma ISO 9001:2015	CRITERIO DE CALIFICACION				Evidencias de Cumplimiento	Estado de la implementación	QUE PODRIA TENER PARA CUMPLIR CON EL REQUISITO		
		CC	CP	CM	NC					
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN										
5. LIDERAZGO										
6. PLANIFICACION										
7. APOYO										
8. OPERACIÓN										
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO										
10. MEJORA										
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION							0%			
Calificacion global en la Gestion de Calidad							BAJO			

Anexo 2: Listado maestro de documentos Grupo Logístico RED S.A.S.

CODIGO		VERSION	FECHA DE EDICION	DESCRIPCION DEL REGISTRO	FORMATO	CONTROL DE CAMBIOS	TIPO DE ARCHIVO		TIEMPO DE CUSTODIA	DISPOSICIÓN FINAL	OBSERVACIONES		
							ACTIVO	INACTIVO					
			PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO						Código: SIG-MT-002				
									Versión: V1				
			MATRIZ PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS, FORMATOS Y REGISTROS						Fecha: 16-04-2018				
									Página 1 de 1				
POLITICAS													
PROCEDIMIENTO													
FORMATOS													
PROGRAMAS													
PLANES													
MATRICES													
CARACTERIZACION													
PERFILES DE CARGO													

Anexo 3: Tabla de contenido procedimiento control documental

	PROCESO SISTEMAS INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: SIG-PR-001
		Versión: V1
	PROCEDIMIENTO	Fecha: 14-04-2018
	CONTROL DE DOCUMENTOS, FORMATOS Y REGISTROS	Página: 1 de 9

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS

OBJETIVO	1
ALCANCE	1
RESPONSABLES	2
DEFINICIONES:	2
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	3
CONDICIONES GENERALES:	3
ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO:	4
Encabezado	5
Pie de Página	7
Contenido	7
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:	8

Anexo 4: Caracterización de procesos principales

	GRUPO LOGÍSTICO RED S.A.S.	Código: CA-001
	CARACTERIZACIÓN	Versión: V1
	ESTRUCTURA DE PROCESOS PRINCIPALES	Fecha: 14-04-2018
		Página: 1 de 1

PROCESO						RESPONSABLE			
OBJETIVO									
ALCANCE									
ENTRADAS			PLANEAR		HACER		SALIDAS		
ENTRADA	PROVEEDOR	CONTROL					SALIDAS	CLIENTE	CONTROL
			VERIFICAR	ACTUAR					
RECURSOS		CONTROL		RIESGOS		CONTROL		REQUISITOS NTC ISO 9001:2015	
DOCUMENTOS ASOCIADOS								REQUISITOS LEGALES	
SEGUIMIENTO Y CONTROL									
INDICADOR		INDICE		META		FRECUENCIA			

Anexo 5: Formato acciones para abordar riesgos y oportunidades

	PROCESO SISTEMAS INTEGRADO DE GESTION	Código: SIG-FO-002
		Versión: V1
	FORMATO	Fecha: 21-04-2018
	ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES	Página: 1 de 3

PROCESO	RIESGO	VALORACIÓN			NIVEL DE CLASIFICACIÓN	TRATAMIENTO MEJORA
		Pr.	Im.	Ri.		
GERENCIA GENERAL	No tener una verificación presupuestal	1	4	4	Nivel 1	No requiere tratamiento
	No llevar un direccionamiento estratégico	3	3	9	Nivel 3	Matriz DOFA, reuniones semestrales por parte de la gerencia general con revisión de la competencia
	Traslado de sede	2	5	10	Nivel 3	Plan de contingencia, planeación estratégica sobre dificultades que se lleguen a presentar a causa del traslado
	Cambios en la legislación laboral	1	4	4	Nivel 1	No requiere tratamiento
	Cambios en la economía	2	4	8	Nivel 2	No requiere tratamiento
	Multas o sanciones	3	4	12	Nivel 3	Seguimiento diario a los servicios que pueden afectar los compromisos con los clientes
	Incumplimientos en las normas legales vigentes	2	4	8	Nivel 2	No requiere tratamiento
	Lineamientos perjudiciales o erróneos para la organización	2	5	10	Nivel 3	Creación de un formato en el que se identifique la revisión por la gerencia de manera periódica
	No mostrar importancia en el sistema de gestión de la calidad	2	5	10	Nivel 3	Creación de un formato en el que se identifique la revisión por la gerencia de manera periódica
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION	Desinterés de la organización por el sistema de gestión de la calidad	3	4	12	Nivel 3	Se crea el procedimiento SIG-PR-005.V1, en el que se estipula cada cuanto se debe realizar una pre auditoría o auditoría interna
	Canales de comunicación insuficientes	2	5	10	Nivel 3	Se crea el procedimiento SIG-PR-003.V1, el cual lleva un control de las comunicaciones creadas en la organización
	No implementar acciones correctivas	2	4	8	Nivel 2	No requiere tratamiento

GRUPO LOGISTICO RED S.A.S NIT 901137524-5

Carrera 106 # 15-25, Manzana 16 Bodega 3 Lote 114 D, Zona Franca Fontibón Bogotá

Teléfono: (57 1) 7426165

	PROCESO SISTEMAS INTEGRADO DE GESTION		Código: SIG-FO-002
			Versión: V1
	FORMATO		Fecha: 21-04-2018
	ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES		Página: 2 de 3

	Falta de capacitación y conocimiento del sistema de gestión de calidad por parte de los trabajadores	3	4	12	Nivel 3	Los documentos SIG-PG-002.V1, TH-FO-010.V1 Y TH-FO-015.V1, registran los programas de capacitación a los empleados
	Incumplimiento de las normas de seguridad industrial dentro de la bodega	4	4	14	Nivel 4	De la mano con la ARL se emplea un mecanismo de capacitación, prevención y entrenamiento para todos los empleados en la operación.
PICIZ	Problemas legales con zona franca	1	4	4	Nivel 1	No requiere tratamiento
	Incumplimiento de documentación para salidas del producto	2	4	8	Nivel 2	No requiere tratamiento
ALMACENAMIENTO E INVENTARIO	Ubicación errada del producto en la bodega	2	5	10	Nivel 3	Se debe crear un procedimiento en el que se especifique detalladamente como se debe depositar y organizar el producto en bodega.
	Caos en el inventario	2	5	10	Nivel 3	Se especificó en el formato TH-FO-034.V1 las funciones y responsabilidades de los analistas de inventarios
	Inconsistencias en el sistema LAB	2	4	8	Nivel 2	No requiere tratamiento
RENTAS	Elaboración errónea de documentación para entrega de producto	1	4	4	Nivel 1	No requiere tratamiento
	Sanciones legales	2	4	8	Nivel 2	No requiere tratamiento
TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN	Despacho de mercancía errada	1	4	4	Nivel 1	No requiere tratamiento
	Entrega del producto en mal estado	3	4	12	Nivel 3	Se crean dos procedimientos TR-PR-001.V1 Y TR-PR-002.V1 en donde se detalla las responsabilidades (sanciones) que acarrearán los conductores al momento de la entrega del producto
	Entregas equivocadas de producto	2	4	8	Nivel 2	No requiere tratamiento

GRUPO LOGISTICO RED S.A.S NIT 901137524-5

Carrera 106 # 15 – 25, Manzana 16 Bodega 3 Lote 114 D, Zona Franca Fontibón Bogotá

Teléfono: (57 1) 7426165

	PROCESO SISTEMAS INTEGRADO DE GESTION		Código: SIG-FO-002
			Versión: V1
	FORMATO		Fecha: 21-04-2018
	ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES		Página: 3 de 3

TALENTO HUMANO	Alta rotación del personal	3	5	15	Nivel 4	Se crea el formato TH-FO-019.V1, el cual hace un sondeo del clima organizacional actual.
	Perdida de documentos	3	4	12	Nivel 3	Se crean en el área de talento humano 35 formatos que dan soporte al listado de documentos para los trabajadores
	Brindar información confidencial	3	4	12	Nivel 3	Se crea el reglamento interno de trabajo en donde se estipulas las sanciones impuestas por la organización
	Malos pagos en planilla de seguridad social	2	5	10	Nivel 3	Formato TH-FO-030.V1, en donde se estipula un paz y salvo tanto de la empresa como por parte del empleado
GESTION COMERCIAL	Desconocimiento de los servicios y la capacidad de la organización	3	4	12	Nivel 3	Elaboración e identificación del portafolio de servicios
	Estancamiento comercial	2	3	6	Nivel 2	No requiere tratamiento
	Pérdida de clientes	2	5	10	Nivel 3	Se debe crear un procedimiento que mida la satisfacción de los clientes en referencia a los servicios prestados
CONTABILIDAD	Incapacidad financiera	3	5	15	Nivel 4	Falta crear documentación que soporte al proceso
	Nivel de endeudamiento alto	3	5	15	Nivel 4	Falta crear documentación que soporte al proceso

Anexo 6: Formato Perfil de Cargo

	PROCESO TALENTO HUMANO Y AMBIENTE DE TRABAJO	Código: TH-FO-034
	FORMATO PERFIL DE CARGO	Versión: V1
	CARGO A EVALUAR	Fecha: 22-02-2018
		Página: 1 de 1

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	
Dependencia:	
A quien reporta:	
Número de cargos:	

REQUISITOS	
Requisitos de Formación Académica:	
Requisitos de Experiencia Laboral:	

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

MANUAL DE FUNCIONES	
PROCESO	DESCRIPCION O DEFINICION

PELIGROS DEL CARGO

RESPONSABILIDADES CON EL SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
RESPONSABILIDADES CON EL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Elaborado por: Ayde Díaz _____ Coordinadora Talento Humano	Revisado por: Génesis Hernández _____ Gerencia Comercial	Aprobado por: Angie Rodríguez _____ Coordinadora SIG
---	---	---

Anexo 7: Formato verificación de información

	PROCESO SISTEMAS INTEGRADO DE GESTIÓN		Código: SIG-FO-001
			Versión: V1
	FORMATO		Fecha: 19-04-2018
	VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN		Página: 1 de 1

FECHA				
NOMBRE		CEDULA		
ÁREA		CARGO		

AREA REVISADA	TIPO DE SOLICITUD	REVISADO	
		SI	NO
	CARACTERIZACION <input type="checkbox"/>		
	PROCEDIMIENTOS <input type="checkbox"/>		
	PERFIL DE CARGO <input type="checkbox"/>		
	INSTRUCTIVOS <input type="checkbox"/>		
	FORMATOS <input type="checkbox"/>		

OBSERVACIONES:

--

Firma Coordinador SIG

Firma Trabajador

Anexo 8: Cuestionario Pre – Auditoria

CUESTIONARIO PRE-AUDITORIA INTERNA ISO 9001:2015**GRUPO LOGÍSTICO RED S.A.S.****Capítulo 4: Contexto de la organización**

- ¿Ha determinado los problemas externos e internos que son relevantes para el propósito de su organización, su dirección estratégica y los problemas que afectan a la capacidad de lograr los resultados del Sistema de Gestión de la Calidad?
- ¿Tiene un modo de revisión y seguimiento de éstos? ¿Regularmente?
- ¿Ha determinado las necesidades y expectativas de las partes interesadas que son relevantes para el Sistema de Gestión de Calidad y revisa éstos sobre una base regular?
- ¿El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad se ha determinado teniendo en cuenta la explicación de los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus respectivos productos y servicios?
- ¿Ha establecido su Sistema de Gestión de la Calidad incluyendo los procesos necesarios para el desarrollo de actividades, su secuencia e interacción?
- ¿Hizo que los criterios para la gestión de estos se establecieran junto con las responsabilidades, métodos, medidas e indicadores de desempeño relacionados necesarios para garantizar la efectiva operación y control?

Capítulo 5: Liderazgo

- ¿La alta dirección ha tomado la responsabilidad de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad?
- ¿La política y los objetivos de calidad para el Sistema de Gestión de la Calidad, son compatibles con el contexto de la organización, y esto se ha establecido y comunicado?
- ¿Los objetivos de calidad están establecidos a los procesos, los niveles departamentales e individuales con la actividad de la organización?
- ¿Hace que los requisitos para el SGC estén integrados en los procesos de negocio y gestión?
¿Se ha promovido el enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en el riesgo?
- ¿Los requisitos del cliente, los legales aplicables y los reglamentarios han sido determinados, encontrados y comunicados en toda la organización?

- ¿Los trabajadores están enterados de que los riesgos y las oportunidades pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y la capacidad de mejorar la atención al cliente?
- ¿La organización ha establecido y comunicado los roles, responsabilidades y autoridades?

Capítulo 6: Planificación

- ¿Está enterado de los riesgos y oportunidades que deben abordarse para dar seguridad al buen funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad y así poder lograr su intención con resultados válidos?
- ¿Tiene la organización las acciones previstas para hacer frente a estos riesgos y las oportunidades de mejora integrados en el sistema de calidad con los procesos?
- ¿Hay un plan para la determinación de la necesidad de cambios en Sistema de gestión de la Calidad y la gestión de su implementación?

Capítulo 7: Apoyo

- ¿La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y la mejora continua del Sistema de gestión de la Calidad (incluyendo a las personas, la infraestructura y el medio ambiente para la operación de los procesos)?
- ¿Se utiliza el monitoreo o medición para pruebas de conformidad de los productos y servicios?, si es así especifique.
- ¿Requisitos, la organización ha determinado siempre los recursos necesarios para garantizar resultados válidos y fiables?
- ¿La organización ha determinado y mantenido la infraestructura necesaria para la operación de los procesos y para así lograr conformidad en los productos o servicios?
- ¿Tiene la organización determinados los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y el logro de conformidad de los productos y servicios?
- ¿La organización ha asegurado las personas que pueden afectar el rendimiento y la eficacia del Sistema de gestión de la Calidad, sobre la base en la educación, la formación, o experiencia o las medidas adoptadas para garantizar que las personas pueden adquirir la competencia necesaria?
- ¿La organización se ha asegurado de que la gente que hace el trabajo bajo su control son conscientes de la política y objetivos de calidad, su contribución a estos y las implicaciones de las no conformidades?
- ¿La organización ha determinado las comunicaciones internas y externas pertinentes al Sistema de gestión de la calidad?

- ¿La organización cuenta con la información documentada requerida por la norma y necesaria para la aplicación efectiva del Sistema de Gestión de la Calidad?

Capítulo 8: Operación

- ¿Existen procesos definidos para la provisión de productos y servicios que cumplan los requisitos especificados por el cliente?
- ¿Cuándo se planean cambios son llevados a cabo en una forma controlada y con medidas adoptadas para mitigar cualquier efecto adverso?
- ¿Existe un proceso para revisar y comunicar con los clientes en relación con la información sobre los productos y servicios, consultas, contratos o atención de pedidos?
- ¿Es esta revisión llevada a cabo antes de la organización de compromiso con los productos y servicios de suministro?
- Si a diseñar y desarrollar productos o servicios, ¿existen procesos establecidos e implementados de acuerdo con el requisitos de la norma?
- ¿Se asegura que los procesos, los productos proporcionados externamente, y los servicios se ajustan a los requisitos especificados?
- ¿Tiene criterios para la evaluación, selección, supervisión de rendimiento y reevaluación de proveedores externos?
- La provisión de productos y servicios se lleva a cabo en condiciones controladas, que incluyen:
 - ✓ La disponibilidad de información documentada, la cual define las características de los productos que se producen o los servicios que se prestarán.
 - ✓ Las actividades de seguimiento y medición, en su caso etapas para verificar que los criterios para el control de procesos o salidas de los criterios de aceptación de los productos y servicios, se han cumplido.
 - ✓ Asegurar que la gente que está llevando a cabo las tareas son competentes
- ¿Tiene métodos apropiados de identificación, aseguramiento y la trazabilidad de los productos durante la producción y el servicio?
- ¿Hay un requisito para las actividades posteriores a la entrega asociado con los productos y servicios tales como garantía, servicios de mantenimiento, reciclaje o disposición final, son ellos definido y gestionados?
- ¿Tiene métodos de monitoreo de las percepciones de los clientes en el grado de satisfacción de que sus necesidades y expectativas se han cumplido?
- ¿Están las salidas no conformes administrados a fin de evitar su uso o entrega no intencional?

Capítulo 9: Evaluación de desempeño

- ¿Existe una evaluación de rendimiento, determinando que se controla y que se mide, teniendo en cuenta los métodos de seguimientos, medición y análisis necesarios para la evaluación, asegurando los resultados previstos?
- ¿La organización ha establecido un programa para una auditoría interna del Sistema de gestión de la Calidad?
- ¿Se han determinado las necesidades y oportunidades de mejora dentro de los Sistemas de gestión de la Calidad y cómo éstos se introducen en la gestión opiniones?
- ¿La organización tiene un enfoque para llevar a cabo revisiones por la dirección, de actividades que hayan sido establecidas e implementadas?

Capítulo 10: Mejora

- ¿La organización ha determinado las oportunidades para la mejora y puesta en práctica necesarias para satisfacer las necesidades del cliente y mejorar la atención al cliente?
- ¿La organización tiene procesos adecuados para la gestión de las no conformidades y las acciones correctivas?
- ¿La organización ha decidido cómo se va a hacer frente al requisito para mejorar continuamente la idoneidad, adecuación, y la eficacia del Sistema de gestión de la calidad?

Anexo 9: Informe Final Pre - Auditoria Grupo Logístico RED S.A.S.

INFORME FINAL PRE – AUDITORIA (ISO 9001:2015)

GRUPO LOGÍSTICO RED S.A.S.

AUDITOR: Sebastián Alberto Rodríguez Chavez

BOGOTÁ D.C

19 DE Abril de 2018

CONTENIDO

1. PROPÓSITO DE LA PRE – AUDITORIA.

Proporcionar a la alta dirección de la empresa Grupo Logístico RED S.A.S, información respecto al estado actual de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización, de acuerdo con los requisitos establecidos por la norma de calidad ISO 9001:2015 y así poder identificar las áreas débiles, oportunidades de mejora, fortalezas y debilidades.

2. DETALLES DE LA PRE – AUDITORIA.

En el desarrollo de la pre - auditoria se requirió de un día calendario, a partir de las 9:00 a.m. hasta la 1:00 p.m.

El auditor evaluó los procesos de la parte operativa y solamente dos del área administrativa de Grupo Logístico RED S.A.S, teniendo cuenta los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, revisándolos en el tiempo anteriormente planteado y así poder obtener una visión general de cómo se encuentran los procesos y su aplicación con el sistema.

La alta dirección de Grupo Logístico RED S.A.S, estaba enterada del proceso que se estaba realizando por parte del auditor ese día, además, es consiente que la auditoria de certificación, será conducida con mayor detalle y aplicada a toda la organización en general, este proceso se realiza mediante un ente de certificación externo.

3. INFORMACIÓN AL PERSONAL.

Se envió un comunicado vía correo electrónico, el día 17 de Abril del presente año, a todos los jefes de área de la operación, comentándoles el respectivo proceso para la realización de la pre – auditoria. A este comunicado se adjuntó una presentación de Power Point en donde se evidenciaba la información clave del Sistema de Gestión de la

Calidad, con el fin de enterar al personal de la organización sobre el Sistema de Calidad por si se presentaban dudas el día de la pre – auditoria.

4. PRE – AUDITORIA EN SITIO.

La pre – auditoria se realizó de manera organizada en las instalaciones y oficinas de zona franca Fontibon. Dirección: Carrera 106 # 15 – 25, Manzana 16 Bodega 3 Lote 114 D.

5. RESUMEN Y ASPECTOS GENERALES.

La pre – auditoria se realizó en las áreas operativas (Piciz – Rentas – Almacenamiento e inventarios – Transporte y distribución) y en el área administrativa (Talento Humano y Sistemas Integrados de Gestion). En la organización Grupo Logístico RED S.A.S. los principales puntos de deficiencia se encontraron en los siguientes numerales de la norma de calidad:

NTC ISO 9001:2015 Sistema de Gestion de la Calidad	
Capitulos	Numerales
4	4.1
5	5.1 – 5.1.2
6	-
7	7.1.2 – 7.1.4 – 7.3 – 7.4
8	8.3
9	9.1.2 – 9.3
10	-

La organización debe realizar acciones correctivas de manera efectiva para eliminar las deficiencias encontradas y así optimizar la implementación del Sistema de Gestion de la Calidad, en las áreas definidas como débiles.

Grupo Logistico RED S.A.S, podrá solicitar la auditoria de certificación cuando se considere que el sistema de calidad esté operando eficazmente en todas las áreas, además, cuando el proceso de traslado de bodega que se está evidenciando actualmente culmine de la manera más satisfactoria posible.

6. PERSONAL CONTACTADO.

En la lista que se muestra a continuación se enumeran los trabajadores que hicieron parte del proceso de la pre – auditoria, su área y cargo respectivos. Como soporte estas

personas diligenciaron el formato *SIG-FO-001.V1 Verificación de Información*, en donde se evidencia que fueron auditados y enterados del proceso de pre – auditoria.

GRUPO LOGISTICO RED S.A.S.		
AREA	CARGO	EMPLEADO
Piciz	Coordinador Piciz	Daniela Pinzón Morales
Rentas	Analista Rentas	GINNA MARCELA FLAUTERO LOAIZA
Transporte y distribución	Dirección de Proyectos y distribución	Edwin Espinel Beltrán
Almacenamiento e Inventario	Dirección de Operaciones	Francy Baquero
Talento Humano	Coordinador Talento Humano	Ayde Díaz Ortiz
Sistemas Integrados de Gestion	Coordinador SIG	Angie Milena Rodriguez Borbón

7. DETALLE DE LOS HALLAZGOS.

PRE – AUDITORIA NTC ISO 9001:2015			
GRUPO LOGISTICO RED S.A.S.			
PROCESO	CAPITULO	NUMERAL	OBSERVACIONES POR NUMERAL
RENTAS	5	5.1.2	La comunicación con el cliente es muy importante, si se presenta alguna anomalía o algún cambios en los requisitos solicitados y no se avisa de manera oportuna el proceso tiende a demorarse más de lo estipulado.
	7	7.4	Se observa no solo en esta área sino en general que el ambiente de trabajo no es el más óptimo, esto se debe a la implementación de cambios drásticos, exceso de trabajo y falta de compañerismo laboral. Además, de una clara evidencia en falta de comunicación a nivel interno.
	8	8.3	Se especifica que para el desarrollo del Sistema de Gestion de la Calidad en la empresa, este numeral solo se enfocará en la prestación del servicio como operador logístico.
OBSERVACIÓN GENERAL	En esta área se evidencia un claro orden de proceso y actividades, no requiere de documentación adicional debido a que los formatos que maneja son directamente relacionados por los proveedores o clientes.		
PICIZ	5	5.1	Hace referencia más que todo a la parte de compromiso por parte de los empleados, debido a que no se evidencia una claridad en las responsabilidades y obligaciones propias de cada empleado.

	7	7.1.4 – 7.4	Se observa no solo en esta área sino en general que el ambiente de trabajo no es el más óptimo, esto se debe a la implementación de cambios drásticos, exceso de trabajo y falta de compañerismo laboral. Además, de una clara evidencia en falta de comunicación a nivel interno.
	8	8.3	Se especifica que para el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa, este numeral solo se enfocará en la prestación del servicio como operador logístico.
OBSERVACIÓN GENERAL	Esta área será la más afectada en la transición que se está evidenciando actualmente con respecto al traslado de la bodega, debido a que dejará de llamarse Piciz y se convertirá en Sizfra, esto quiere decir que el procedimiento principal que se tiene del área cambiara completamente, comenzando con el área desde ceros.		
TALENTO HUMANO	4	4.1	La falta de planeación estratégica no genera resultados positivos en la prestación del servicio.
	5	5.1	Se evidencia una deficiencia en la falta de liderazgo en todas las áreas de la organización.
	7	7.1.2 – 7.1.4 – 7.4	Se observa no solo en esta área sino en general que el ambiente de trabajo no es el más óptimo, esto se debe a la implementación de cambios drásticos, exceso de trabajo y falta de compañerismo laboral. Además, de una clara evidencia en falta de comunicación a nivel interno. La alta rotación de personal está generando tanto interna como externamente falencias a nivel de operación y control de procesos en la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.
	9	9.3	No se logra visualizar una revisión por la dirección, debido a cambios organizacionales dándoles prioridad a otras actividades.
OBSERVACIÓN GENERAL	En esta área se evidencia un orden con relación a la documentación y archivo de los empleados, en referencia a la creación de la nueva organización, sus procesos siguen siendo planificados pero las actividades que se realizan por el área están claras y específicas.		
ALMACENAMIENTO E INVENTARIO	7	7.1.2 – 7.4	Se observa no solo en esta área sino en general que el ambiente de trabajo no es el más óptimo, esto se debe a la implementación de cambios drásticos, exceso de trabajo y falta de compañerismo laboral. Además, de una clara evidencia en falta de comunicación a nivel interno.
	8	8.3	Se especifica que para el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa, este numeral solo se enfocará en la prestación del servicio como operador logístico.
	9	9.1.2	El cumplimiento en la prestación del servicio es de vital importancia con relación a los requerimientos y necesidades del cliente, se debe dejar claridad en los tiempos de arribo y despachos de inventario, así como también la creación de formatos en donde se estipule un orden panificado para llevar un control sistematizado, en planillas de ruta, arribos y devoluciones..
OBSERVACIÓN GENERAL	En esta área se logra evidenciar un control programado en cuanto a documentación, gracias a que su proceso está completamente documentado y muestra evidencias en caso de algún		

	inconveniente, se resalta el buen uso del Sistema LAB como una herramienta de mejoramiento para el proceso. La única falencia presente en esta área es la alta rotación del personal que opera en la bodega.		
TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN	5	5.1.2	Se debe estandarizar de manera más detallada un procedimiento en el que se clasifiquen y se evidencien posibles problemas o inconvenientes con los clientes al momento de la entrega del producto.
	7	7.1.2 – 7.4	Se observa no solo en esta área sino en general que el ambiente de trabajo no es el más óptimo, esto se debe a la implementación de cambios drásticos, exceso de trabajo y falta de compañerismo laboral. Además, de una clara evidencia en falta de comunicación a nivel interno.
	8	8.3	Se especifica que para el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa, este numeral solo se enfocará en la prestación del servicio como operador logístico.
	9	9.1.2	Una gran parte de la satisfacción del cliente, se desarrolla por medio de esta área, cabe recalcar a los trabajadores que cumplir con este requisito es de vital importancia no solo para el crecimiento de la organización sino también para llevar un óptimo desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad.
OBSERVACIÓN GENERAL	Las actividades estipulas en esta área se implementan adecuadamente, el control que se les realiza a los conductores, la documentación actual y el talento humano, son competentes con la actividad y esto hace que su proceso no genere contratiempos en el desarrollo.		
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION	OBSERVACIÓN GENERAL	Es de gran importancia resaltar el gran avance generado para el Sistema de Gestión de la Calidad en la organización, se debe seguir desarrollando y actualizando la información de todas las áreas con relación a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, con el fin de lograr acreditar la empresa en calidad. Se debe trabajar en un plan de capacitación para los trabajadores, clientes y proveedores; en donde se brinde la información necesaria e importante sobre el sistema de calidad. Realizar un control planificado del alcance, la política, los objetivos, riesgos, acciones correctivas y no conformidades, del sistema de calidad.	

8. RECOMENDACIONES.

- Garantizar los recursos necesarios para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Concientizar al personal en lo referente a la importancia del Sistema de Gestión de la Calidad, para así evitar la resistencia al cambio que actualmente se evidencia en la organización.
- El área de talento humano y sistemas integrados de gestión, deberán trabajar de la mano para así poder determinar, proporcionar y mantener un clima laboral apto para

la operación de todos los procesos con el fin de lograr una conformidad en la prestación del servicio.

- Ejecutar la auditoría interna contratando el servicio a un tercero ajeno a la compañía para así garantizar la imparcialidad en los resultados.

9. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Al finalizar la pre – auditoría se lograron evidenciar unas debilidades y fortalezas de manera conjunta, que ayudara a la alta dirección a dar una idea más resumida sobre la situación actual de la organización.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal cualificado para el desarrollo de sus funciones ➤ Cuenta con divisiones y departamentos especializados en cada etapa del proceso logístico ➤ En la bodega los productos están bien organizados ➤ Los precios de los productos son inferiores en comparación con su competencia ➤ Infraestructura adecuada para el almacenamiento de la mercancía ➤ Cobertura a nivel nacional ➤ Competitividad en precios y plazos de entrega ➤ Portafolio de servicios amplios ➤ Respuesta inmediata y eficaz a sus clientes ➤ Asignación de recursos óptima para el desarrollo de las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrolla sistemas de comunicación interna poco efectivos ➤ Constantemente rotación de personal ➤ Capital humano medianamente satisfecho ➤ Falta de planificación y compromiso de los directivos ➤ Falta de capacitación de los empleados ➤ Falta de medición sistemática en la satisfacción del cliente ➤ Falta de motivación del recurso humano ➤ No se cuenta con un sistema avanzado de planificación y programación ➤ Mal clima laboral

10. ANEXOS.

- SIG-FO-003.V1 Formato acciones correctivas y de mejora
- SIG-FO-004.V1 Formato gestión del cambio
- SIG-PR-004.V1 Procedimiento para acciones correctivas y de mejora
- SIG-PR-005.V1 Procedimiento para auditorías internas

Anexo 10: Procedimiento acciones correctivas y de mejora

	PROCESO SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	Código: SIG-PR-004
		Versión: V1
	PROCEDIMIENTO	Fecha: 16-04-2018
	NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS	Página: 1 de 2

OBJETIVO

Establecer la metodología para la determinación de las causas reales o potenciales de los problemas relacionados con calidad y seguridad, salud en el trabajo en GRUPO LOGÍSTICO RED S.A.S.

ALCANCE

1. Aplica para todos los procesos del Sistema de Gestión de Seguridad, Salud en el Trabajo y Calidad de la empresa, cuyas fuentes de información pueden ser:

TIPO DE INFORMACIÓN	CORRECTIVA
Control de Proveedores	X
Informes de Auditorías Internas o Externas (No conformidades, Observaciones o riesgos nuevos)	X
Resultados de la medición y el seguimiento del SG-SST y Calidad	X
Resultados de la Revisión por la Dirección	X
Análisis de datos	
Cambios de versión de las normas	X
Cambios legales	X
Análisis de no Conformidades	X
Requerimientos de organismos de vigilancia y control	
Accidentes o incidentes laborales	X

GRUPO LOGÍSTICO RED S.A.S NIT 901137524-5

Carrera 106 # 15 – 25, Manzana 16 Bodega 3 Lote 114 D, Zona Franca Fontibón Bogotá
Teléfono: (57 1) 7426165

	PROCESO SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	Código: SIG-PR-004
		Versión: V1
	PROCEDIMIENTO	Fecha: 16-04-2018
	NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS	Página: 2 de 2

Hallazgos NO conformes de inspección de seguridad	X
Enfermedades de origen laboral	X
Evaluación de cumplimiento en requisitos legales en SST	X

PROCEDIMIENTO

1. Todas las acciones correctivas y no conformidades deben ejecutarse según el plazo establecido en los planes de acción relacionados en la misma.
2. El Coordinador del Sistema Integrado de Gestión, será el encargado de identificar las causas del plan de acción y del seguimiento.
3. El análisis de causas y las soluciones propuestas deben ser desarrolladas por el COPASST y el Comité de Calidad, de acuerdo al origen, o el responsable de la acción correctiva o no conformidad generada.
4. Las acciones correctivas y no conformidades se deben registrar en el formato acciones correctivas y no conformidades **SIG-FO-003.V1**
5. El informe consolidado de las acciones correctivas o no conformidades, debe contener la siguiente información (plan de acción):
 - Descripción del incidente.
 - Herramienta de mejora utilizada (El archivo se debe adjuntar).
 - Análisis del problema (Causas, efectos y relaciones).
 - Listado de planes de acción.
 - Fecha límite de implementación y responsable por cada actividad establecida.
6. Verificación o seguimiento de la acción establecida. Todos los empleados pueden identificar problemas o no conformidades asociados con sus labores diarias.

Anexo 11: Formato acciones correctivas y de mejora

	PROCESO SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN		Código: SIG-FO-003
			Versión: V1
	FORMATO		Fecha: 23-04-2018
	ACCIONES CORRECTIVAS Y DE MEJORA		Página: 1 de 3

ACCIONES PREVENTIVAS Y DE MEJORA			
Área a la que pertenece: Grupo Logístico RED S.A.S			
CAUSA O CAUSAS			
Fecha Pre – Auditoria	19 Abril 2018	Condición Insegura X	Comportamiento Inseguro X
Clasificación	Mejora X		Preventiva
Descripción Acción Preventiva y/o de Mejora			
<p>Los resultados del informe de la Pre - Auditoria muestran deficiencias, debilidades e inconformidades en su gran mayoría en los mismos numerales de la norma ISO 9001:2015, es por esto que el plan de acción o plan de mejora se planteara de manera conjunta, además, este plan se llevara a cabo y se aplicara a toda la organización, con el fin de poder mitigar, controlar y mejorar los procesos, las actividades y el ambiente de la operación en la organización.</p>			
Plan de Acción			
Descripción:		Fecha de inicio	Fecha de finalización
NUMERAL 4.1: La organización debe determinar cuáles son sus acciones internas y externas que afectan directamente este negocio, para esto se pueden implementar diferentes herramientas en las que se podrán evidenciar diferentes estrategias de negocio; la más recomendable es una matriz DOFA.			
NUMERAL 5.1: Desde la alta dirección se debe demostrar un compromiso con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo en cuenta lo que abarca la política de calidad planteada, con relación a las responsabilidades y autoridades que se asignen. El área de Calidad y Talento Humano deben gestionar, establecer y mantener un plan de capacitación en el que se evidencie la importancia del Sistema de Gestión de la Calidad y así ir disminuyendo poco a poco la resistencia al cambio que se está presentando actualmente en la organización.			
NUMERAL 5.1.2: La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso determinando el enfoque al cliente por medio del cumplimiento de los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables, esto se puede realizar por medio de la consideración de riesgos y oportunidades en temas de calidad, en donde se podrá medir la conformidad del servicio y así aumentar y mantener la satisfacción del cliente.			
NUMERAL 7.1.2: La alta dirección debe estar enterada y asumir la crisis que enfrenta la organización con respecto al recurso humano debido al alto nivel de rotación que se ha venido presentando hace un año. Para esto la organización debe determinar y proporcionar programas de motivación enfocados a: <ul style="list-style-type: none"> - Incluir su núcleo familiar en actividades de la empresa - Pausas activas, donde se comparta con sus compañeros de área 			

	PROCESO SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	Código: SIG-FO-003
		Versión: V1
	FORMATO	Fecha: 23-04-2018
	ACCIONES CORRECTIVAS Y DE MEJORA	Página: 2 de 3

<ul style="list-style-type: none"> - Bonificaciones por rendimiento en el trabajo - Posibilidades de crecimiento dentro de la organización 		
<p>NUMERAL 7.1.4: La alta dirección junto a los encargados de área deben establecer un protocolo para la resolución de conflictos, así mismo hacer el correspondiente seguimiento de los problemas internos, generando un espacio de confort con el trabajador y que este no sienta vulnerado sus espacios de trabajo.</p> <p>Así mismo hacer comités de solución de conflictos donde se pueda exteriorizar los problemas que se generan o puedan generar entre las partes afectadas.</p>		
<p>NUMERAL 7.4: La organización debe determinar detalladamente las comunicaciones internas y externas, para esto se debe crear un plan de comunicaciones en el que evidencien factores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué comunicar? - ¿Cuándo comunicar? - ¿A quién comunicar? - ¿Cómo comunicar? - ¿Quién comunica? <p>Como un plan a largo plazo la alta dirección puede considerar la creación de un área de comunicación que pueda mitigar aún más las brechas informativas que tiene la organización.</p>		
<p>NUMERAL 8.3: Al plantear el alcance del Sistema de Gestión de Calidad en la organización se estipuló que el numeral 8.3 se centraría solamente en el diseño y desarrollo de los servicios que presta la empresa como Operador Logístico, es por esto que se debe tener completamente la información documentada de los procesos principales estipulados en el mapa de procesos. Esto es importante debido a que se puede tener un mayor control en la implementación del Sistema de Calidad en la organización, por eso se debe terminar con la actualización de la información requerida por la organización.</p>		
<p>NUMERAL 9.1.2: La satisfacción del cliente es uno de los pilares más importantes en el desarrollo del Sistema de Calidad es por esto que se debe realizar un plan de mejoramiento continuo enfocado a los servicios que ofrece la organización, además, es de vital importancia determinar los métodos para la obtención, seguimiento, análisis y evaluación de los datos que se necesitan para la evaluación de la conformidad del servicio, el grado de satisfacción del cliente, el desempeño de los proveedores externos y mejoras implantadas para la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.</p>		
<p>NUMERAL 9.3: Para finalizar la alta dirección debe planificar una organización de calificación en donde se asegure la conveniencia, adecuación, eficacia y alineación del Sistema de Gestión de la Calidad, para esto es de vital importancia concientizar a la gerencia de la importancia de una planificación o dirección estratégica.</p>		

	PROCESO SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	Código: SIG-FO-003
		Versión: V1
	FORMATO	Fecha: 23-04-2018
	ACCIONES CORRECTIVAS Y DE MEJORA	Página: 3 de 3

Resultados	Fecha de Verificación
- Las mejoras mencionadas en los numerales anteriormente relacionados se empezarán a desarrollar e implementar, cuando la organización se traslade a su nueva sede.	
- La alta dirección tendrá la información de primera mano del plan de mejora que se busca implementar y es esta la que toma la decisión de ejecución de las actividades propuestas y la definición de las fechas para su aplicación.	

Grupo
Logístico
RED