

CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES OPERACIONALES EN LA
EMPRESA INTEGRAL SERVICES LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.,
UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA LA CADENA DE VALOR DE PORTER Y LEAN
LOGISTICS.

SANCHEZ TRIANA JEISSON GIOVANNI

UNIVERSITARIA UNIAGUSTINIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTA D.C
2018

CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES OPERACIONALES EN LA
EMPRESA INTEGRAL SERVICES LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.,
UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA LA CADENA DE VALOR DE PORTER Y LEAN
LOGISTICS.

SANCHEZ TRIANA JEISSON GIOVANNI

Asesor del trabajo

ING. MENDEZ REINA FERNANDO

Trabajo de grado para optar al título como
Profesional en Ingeniería Industrial

UNIVERSITARIA UNIAGUSTINIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C

2018

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	11
Abstract.....	12
1. Introducción	13
2. Problema de investigación	13
2.1. Diagnóstico de la empresa	13
2.1.1. Estructura organizacional.....	14
2.2. Productos y servicios.....	15
2.3. Estudio de mercado.....	17
2.4. Antecedentes del problema.....	18
2.5. Análisis de causa del problema.....	21
2.6. Descripción del problema	22
2.7. Formulación del problema	23
2.8. Hipótesis	23
3. Objetivos	23
3.1. Objetivo general	23
3.2. Objetivos específicos.....	24
4. Justificación.....	24
5. Alcance.....	25
6. Marco referencial	26

6.1.	Antecedentes de la investigación	26
6.2.	Marco teórico	27
6.2.1.	Definición de Reorganización.....	28
6.2.2.	Auditoría administrativa.	28
7.	Marco conceptual	28
8.	Marco legal.....	30
8.1.	Ley 675 (2001) Régimen de propiedad horizontal	30
8.2.	Art. 61. Terminación del contrato	30
8.3.	Resolución 1409 del 2012. Reglamento de seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas	31
9.	Marco metodológico	32
9.1.	Tipo de investigación	32
9.2.	Tamaño de la población y muestra	32
9.2.1.	Población.....	32
9.2.2.	Muestra.....	32
9.3.	Proceso metodológico	33
9.4.	Instrumentos de recolección de datos e información	33
9.5.	Observación	33
10.	Desarrollo de la investigación	34
10.1.	Diseño del instrumento de recolección de información	34

10.2.	Análisis de los datos recogidos	35
10.3.	Análisis de la encuesta	37
10.3.1.	Graficas de la encuesta.	38
10.4.	Resultados de los datos analizados	45
10.4.1.	Identificación de falencias.....	45
10.4.2.	Conclusiones de los resultados	45
11.	Propuesta de ingeniería	46
11.1.	Cadena de valor empresa Integral Services Ltda	46
11.2.	Identificación de procesos	46
11.3.	Proceso misional	47
11.3.1.	Prestación del servicio.	47
11.4.	Caracterización de proceso	49
11.4.1.	Proceso misional prestación del servicio.	49
11.5.	Instrumentos de control	50
11.5.1.	Matriz de funciones.	50
11.5.2.	Procedimiento del cargo.....	51
11.5.3.	Cumplimiento de visitas a los clientes.	52
11.5.4.	Supervisión de actividades de operarios en misión.....	54
11.5.5.	Supervisión de la calidad del servicio.	58
11.5.6.	Capacitación del personal.	61

12. Aspectos generales	66
Para la ejecución del proyecto se debe contar con algunos recursos que se mencionan a continuación:	66
12.1. Presupuesto	68
12.2. Cronograma	69
13. Conclusiones	70
14. Recomendaciones.....	71
Referencias bibliográficas	72

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de contratos cancelados por los clientes.....	19
Tabla 2. Porcentaje de participación clientes año 2016	20
Tabla 3. Criterio de evaluación de la encuesta.....	34
Tabla 4. Resultado encuesta a clientes Integral Services Ltda.....	34
Tabla 5. Encuesta nivel de satisfacción a clientes de Integral Services Ltda.....	35
Tabla 6. Matriz de funciones empresa Integral Services Ltda.	50
Tabla 7. Formato control de visita clientes.	53
Tabla 8. Indicador de cumplimiento visita a clientes.....	54
Tabla 9. Formato programa de trabajo establecido.	55
Tabla 10. Indicador de cumplimiento programas de trabajo.....	56
Tabla 11. Formato recorrido de calidad a clientes	59
Tabla 12. Criterio de evaluación Indicador.	60

Tabla 13. Ejemplo indicador de recorrido de calidad de servicio.	60
Tabla 14. Control asistencia capacitación.	65
Tabla 15. cronograma de capacitaciones al personal operativo.	66
Tabla 16. Recursos para el anteproyecto.....	66
Tabla 17. Presupuesto	68
Tabla 18. Cronograma de actividades	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa Integral Services Ltda.	14
Figura 2. Outsourcing en aseo y mantenimiento.....	15
Figura 3. Mantenimiento locativo.	16
Figura 4. Recepción servicio al cliente.	16
Figura 5. Mantenimiento de fachadas.	17
Figura 6. Participación empresas de servicio de aseo.	17
Figura 7. Marcas de clientes Integral Services Ltda.	18
Figura 8. Porcentajes causas de cancelación de contratos.	19
Figura 9. Árbol de problemas de INTEGRAL SERVICES LTDA.	21
Figura 10. Mapa de la cadena de valor de Michael Porter.....	29
Figura 11. Objetivo de la filosofía lean.....	30
Figura 12. Nivel de satisfacción.....	38
Figura 13. Seriedad de la empresa.	38
Figura 14. Calidad del recurso humano.	39
Figura 15. Oportunidad en el servicio.....	39

Figura 16. Cumplimiento de compromisos.....	40
Figura 17. Contacto con el representante de la empresa.....	40
Figura 18. Presentación personal operativo.....	41
Figura 19. Calidad el trabajo del personal.....	41
Figura 20. Idoneidad del personal.....	42
Figura 21. Manejo de residuos.....	42
Figura 22. Capacitación del personal.....	43
Figura 23. Tiempo de solución.....	43
Figura 24. Amabilidad de la persona que lo atendió.....	44
Figura 25. Calidad de solución.....	44
Figura 26. Cadena de valor de la empresa Integral Services Ltda.....	46
Figura 27. Mapa de procesos de la empresa Integral Services.....	47
Figura 28. Diagrama de flujo prestación del servicio.....	48
Figura 29. Caracterización del proceso de prestación del servicio.....	49
Figura 30. Funciones y perfil del cargo.....	57
Figura 31. PST Maquina lava brilladora.....	61
Figura 32. PST Escoba y recogedor.....	62
Figura 33. PST Trapero.....	62
Figura 34. PST Maquina hidrolavadora.....	63
Figura 35. PST Carro escurridor.....	63
Figura 36. PST Maquina guadaña.....	64

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A	CORREO ELECTRÓNICO DE QUEJA DE UN CLIENTE.....	74
ANEXO B	TERMINACIÓN DE CONTRATO DE UN CLIENTE.....	75
ANEXO C	CARTA DE SOLICITUD DE RESPUESTA DE UN CLIENTE.....	76
ANEXO D	CERTIFICACIÓN DE AUTORIZACIÓN DE INTEGRAL SERVICES LTDA.	77
ANEXO E	PROCEDIMIENTO PRESTACIÓN DEL SERVICIO	78

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C. 17 de mayo del 2018

Resumen

El siguiente proyecto presenta una investigación descriptiva acerca de una serie de falencias que presenta una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá llamada Integral Services Ltda. la cual presta servicios de aseo, recepción, mantenimiento locativo y de fachadas a propiedades horizontales. Después de una conversación con la dirección de la compañía se aprobó la investigación, análisis e intervención a los procesos de la empresa a raíz de una encuesta realizada a los clientes donde se reflejaba la inconformidad en el servicio prestado hacia ellos.

El objetivo del proyecto es presentar una propuesta de mejora y aplicaciones de ciertos estándares mínimos para la prestación del servicio de la empresa hacia los clientes.

Se pretende que la empresa mejore su imagen respecto a la calidad de su servicio y en la organización que se tiene internamente en la compañía; lo cual ayuda a la mejora de la eficiencia en que todos los cargos involucrados ejecutan sus labores en beneficio de prestar el mejor servicio posible a los clientes actuales y futuros.

El proceso que es la columna vertebral de la empresa es el de la prestación del servicio encabezado por el coordinador de operaciones, el cual no tiene un procedimiento claro de cómo ejecutar todas sus tareas y el cómo actuar frente a ciertas situaciones en los clientes; no existen herramientas que ayuden a controlar y verificar el cumplimiento de los trabajos de los operarios en misión. La supervisión por parte de la empresa es deficiente y a raíz de todas las falencias mencionadas anteriormente los clientes de la empresa tienen en un concepto deficiente la calidad del servicio.

Abstract

The following project presents a descriptive investigation about a series of shortcomings presented by a company located in the city of Bogotá called Integral Services Ltda. Which provides cleaning services, reception, locative maintenance and facades to horizontal properties. After a conversation with the management of the company, the investigation, analysis and intervention of the company's processes was approved as a result of a survey made to the clients, which reflected the non-conformity in the service rendered to them. The objective of the project is to present a proposal for improvement and applications of certain minimum standards for the provision of the company's service to customers. It is intended that the company improve its image regarding the quality of its service and in the organization that is held internally in the company; which helps to improve the efficiency in which all the positions involved execute their work in benefit of providing the best possible service to current and future clients.

It is intended that the company improve its image regarding the quality of its service and in the organization that is held internally in the company; which helps to improve the efficiency in which all the positions involved execute their work in benefit of providing the best possible service to current and future clients.

The process that is the backbone of the company is the provision of the service headed by the operations coordinator, which does not have a clear procedure on how to perform all its tasks and how to act in certain situations in the clients; there are no tools that help to control and verify the fulfillment of the work of the workers in mission. Supervision by the company is deficient and, as a result of all the aforementioned shortcomings, the company's customers have a poor quality of service concept.

1. Introducción

En estos tiempos de constante evolución de las empresas en Colombia, uno de los factores clave y no menos importante, es la identificación de los procesos dentro de una organización; debido a que esto es una base sólida para crear, desarrollar, implementar y ejecutar controles sobre todos los procesos tanto administrativos como operativos que se realizan en una empresa, y así, direccionar la organización hacia el cumplimiento de los objetivos planteados por los directivos.

Las propiedades horizontales buscan contratar empresas expertas en servicios generales y profesionales en mantenimiento de fachadas para siempre tener un buen aspecto de sus instalaciones; y claro es obvio, a todas las personas les gusta que al llegar a sus hogares o lugares de trabajo su alrededor siempre este limpio y agradable a la vista los propietarios y visitantes; y allí es donde las empresas especializadas en el tema de aseo y fachadas juegan su rol importante al ofrecer servicios que cumplan con las condiciones y necesidades de los clientes; aportando su conocimiento, experiencia y adicionalmente una mano de obra calificada que asegure el cumplimiento y la satisfacción.

Este proyecto expone un caso real de una empresa prestadora de servicios generales y mantenimiento de propiedades horizontales ubicada en la ciudad de Bogotá D.C, en donde se pretende presentar una propuesta de mejora que fortalezca la parte operacional y que mejore la calidad en la prestación de sus servicios a sus clientes actuales y futuros.

2. Problema de investigación

2.1. Diagnóstico de la empresa

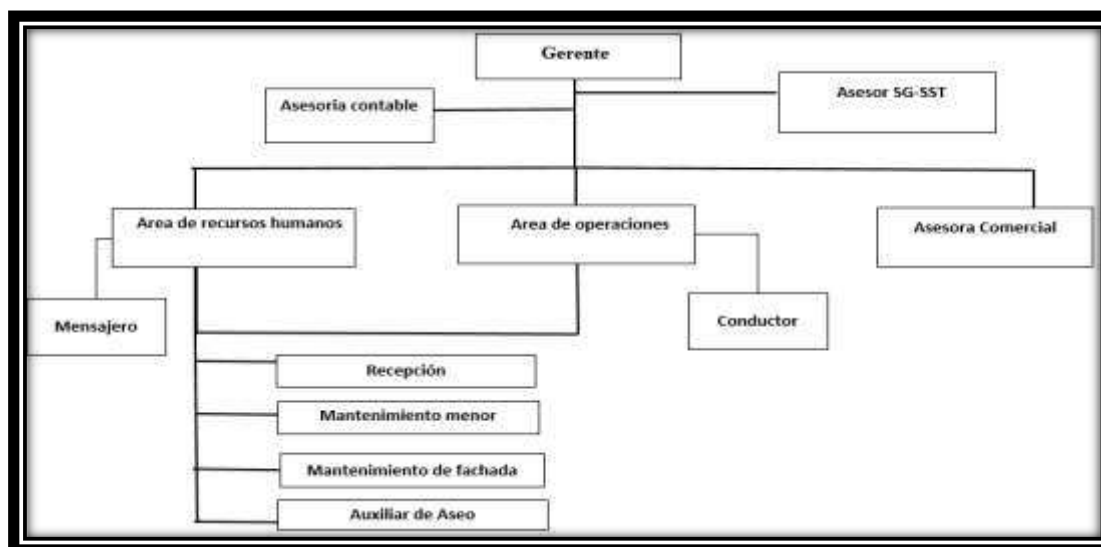
Empresa creada en el año 2003 por el Ing. Camilo Cervera, iniciando desde ceros se propuso sacar adelante la idea de prestar servicio de aseo en propiedades horizontales. Donde el mismo era el

encargado de realizar todas las actividades propias de la empresa, desde contratar el personal hasta realizar la mensajería y supervisión. Con el tiempo fue aumentando su cantidad de clientes y así fue contratando personal de apoyo administrativo para conformar una empresa con alto sentido de responsabilidad y una destacada virtud de emprendimiento. En la actualidad la compañía Integral Services Ltda cuenta con una oficina en el barrio Pio XII, localidad de Kennedy, donde se realiza la atención al personal y todos los procesos administrativos propios de la empresa, almacén de equipos y herramientas y almacén de dotación para el personal. Hoy en día la entidad tiene una variedad de clientes desde conjuntos residenciales hasta parques industriales dentro y fuera de la ciudad a nivel Cundinamarca.

2.1.1. Estructura organizacional.

La empresa Integral Services Ltda., cuenta con 119 empleados directos la cual es dirigida por el gerente general. Tiene 3 departamentos liderados por una persona cada uno. A continuación, se muestra el organigrama actual de la empresa:

Figura 1. Organigrama de la empresa Integral Services Ltda.



Fuente: El autor.

2.2.Productos y servicios

La empresa ofrece varios servicios referentes al aseo y mantenimiento en propiedad horizontal.

- Aseo: realización de aseo general en todas las áreas comunes y oficinas privadas referentes al cliente, shunts de basuras, torres de conjuntos, pasillos puntos fijos, escaleras, parques internos, recepciones, baños comunes, salones sociales, plazoletas, etc.

Figura 2. Outsourcing en aseo y mantenimiento.



Fuente: Pagina web integral services Ltda. www.integralservicesltda.com.

- Mantenimiento: técnicos con conocimientos básicos y en algunos casos si el cliente lo requiere con conocimientos más avanzados en temas de mantenimientos locativos como electricidad, mampostería, pintura, hidráulica, tuberías, poda y arreglo de jardinería, entre otros.

Figura 3. Mantenimiento locativo.



Fuente: Tomada por el autor.

- Recepción: servicio prestado netamente con personal femenino encargado de direccionar y atender a visitantes en las instalaciones de los clientes.

Figura 4. Recepción servicio al cliente.



Fuente: Pagina web integral services Ltda. www.integralservicesltda.com.

- Mantenimiento de fachadas y arreglos locativos especializados: este servicio se presta con personal técnico especializado, los cuales cuentan con cursos de alturas avanzados y amplia experiencia en cuanto a arreglos de fachadas y obras civiles pequeñas.

Figura 5. Mantenimiento de fachadas.

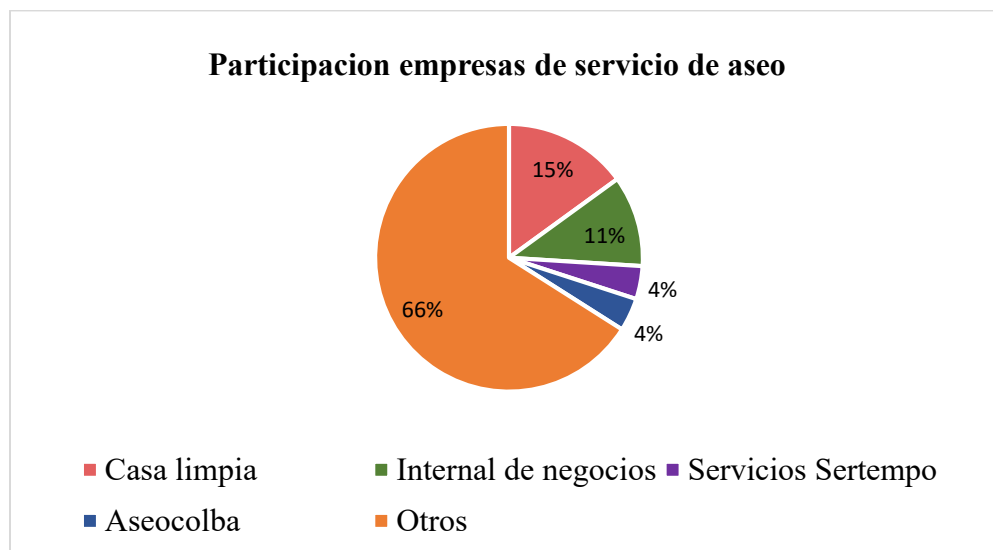


Fuente: Pagina web Integral Services Ltda. www.integralservicesltda.com

2.3. Estudio de mercado

Según (Garzón, 2012) en su trabajo de postgrado anexa un estudio de mercado en el cual se reflejan los porcentajes de participación de las empresas de aseo en Colombia y se muestra a continuación:

Figura 6. Participación empresas de servicio de aseo.



Fuente: Califa, G. (2012).

Como se puede apreciar en la gráfica 1, la empresa Casa limpia posee el 15% de participación en el mercado a nivel nacional. Pero lo interesante del estudio es que el 66% de la participación del mercado está ocupado por varias empresas de nombres no tan reconocidos y en porcentajes pequeños, lo cual permite pensar que con una buena gestión se puede crecer fácilmente en el mercado y abarcar mayor participación en el sector de aseo y servicio.

Integral Services Ltda. es una empresa especializada en prestar servicio de aseo en cualquier propiedad horizontal bajo todos los términos legales y normativos. Uno de sus grandes objetivos es el abarcar y satisfacer todas las necesidades que el cliente demande en cuanto aseo y mantenimiento locativo. Algunos de sus clientes son:

Figura 7. Marcas de clientes Integral Services Ltda.



Fuente: El autor

2.4. Antecedentes del problema

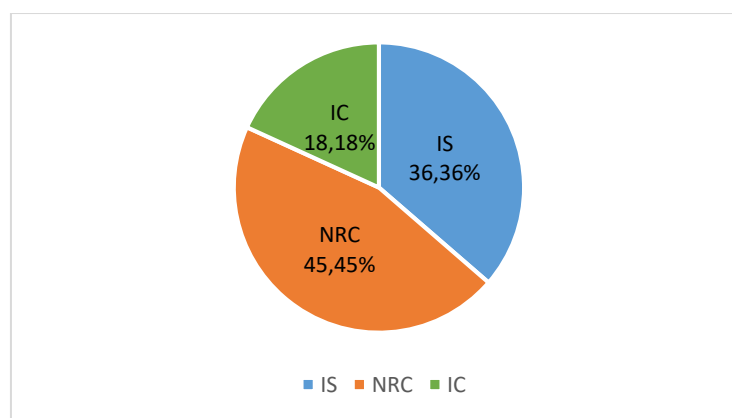
Un antecedente importante es la cancelación de los contratos de algunos clientes a los que la empresa venía prestándole el servicio; y lo cual repercute directamente en la facturación y estado financiero de la empresa.

Tabla 1. Resumen de contratos cancelados por los clientes

ítem	Contrato	Cod. Cancelación	fecha de terminación	facturación mensual
1	C.R Parque de la 8a	IS	30 de septiembre 2012	\$1.236.466
2	C.C AltaVista	IS	30 de septiembre 2015	\$25.833.674
3	C.R. Quintas del portal II	IS	17 de enero 2016	\$3.987.407
4	C.R Áticos I	NRC	30 de agosto 2016	\$1.349.405
5	Oficina Fede AV	IC	30 de agosto 2016	\$286.553
6	Edificio Katherine	NRC	30 de agosto 2016	\$1.346.087
7	C.R Contralmirante	IC	07 de octubre 2016	\$1.350.748
8	C.R. Arjona	IS	10 de diciembre 2016	\$819.530
9	Liceo Hadas y duendes	NRC	03 de diciembre 2016	\$1.337.685
10	C.R. Reserva de san Gabriel	NRC	30 de abril 2017	\$2.862.714
11	C.R. Bosque central suba	NRC	30 de abril 2017	\$2.347.382
Total				\$42.757.651

Causa de cancelación	Cód. Cancelación
Incumplimiento en acuerdos del contrato	IC
insatisfacción de servicio	IS
No renovación de contrato	NRC

Fuente: El autor.

Figura 8. Porcentajes causas de cancelación de contratos.

Fuente: El autor.

Los resultados que se muestran en la Tabla 1, las pérdidas de clientes entre los años 2012 y 2017 se reflejan en (**\$42.757.651**) que dejó de facturar la empresa, sin tener en cuenta que se dificulto hallar los registros de los años 2013 y 2014.

A continuación, se muestra una tabla con la representación porcentual de los clientes en la relación de la facturación de INTEGRAL SERVICES LTDA.

Tabla 2. Porcentaje de participación clientes año 2016

	Cantidad	Porcentaje de participación
Total, clientes activos inicio año 2016	67	100%
Total, clientes activos fin año 2016	60	88,80%
Total, clientes perdidos año 2016	7	11,20%
Total, clientes perdidos año 2017 (abril)	2	3.33 %

Fuente: El autor, información tomada de la base de datos de INTEGRAL SERVICES LTDA.

Tomando como referencia el año (2017), la empresa INTEGRAL SERVICES LTDA inicio operaciones con un total de (60) clientes activos diciembre del mismo año, contaba con (67) clientes activos, esto significa una pérdida de 7 clientes equivalentes a un 11.2% del total de clientes activos; y en lo que iba del año (2017) en el mes de abril se habían perdido (2). Basándose en que la empresa es una compañía mediana, (9) clientes es una cantidad que se considera importante por varios aspectos que a continuación se describen:

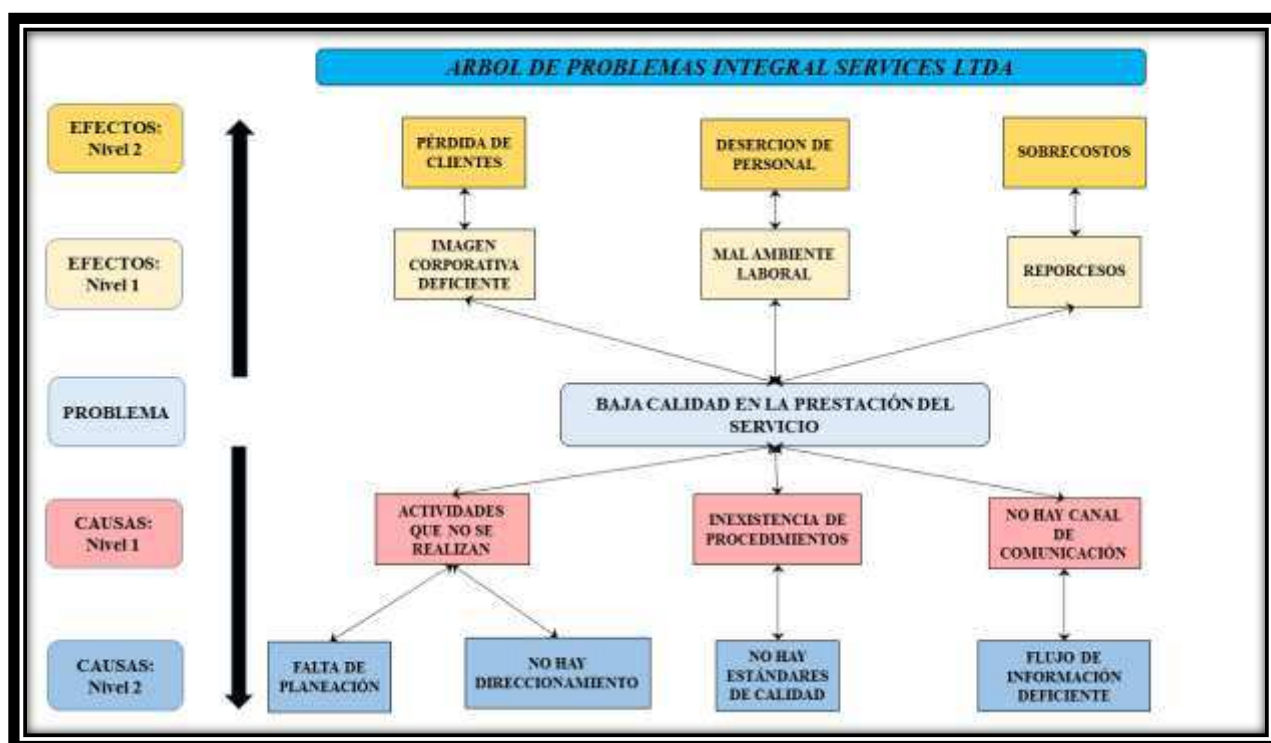
- Pensando un poco en lo social, cuando un cliente cancela el contrato, los operarios que se tenían laborando allí quedan vinculados a la empresa a la espera de ser reubicados nuevamente en un cliente nuevo; debido a que tienen un contrato a término fijo. El problema está en que no siempre hay clientes disponibles para realizar la reubicación y en la mayoría de los casos se procede a cancelarles el contrato al personal para no incurrir en sobrecostos pagándoles nómina y seguridad social, lo cual afecta a la empresa financieramente.

- Los (9) clientes perdidos entre el 2016 y 2017 representan el 14.53% de la representación en la facturación de la empresa; y considerando que la compañía es mediana y uno de sus propósitos es seguir creciendo en el mercado, ese valor es grande y representativo financieramente.

2.5. Análisis de causa del problema

Para identificar la situación que se presenta frente a los clientes y su insatisfacción en el servicio que conlleva a la cancelación del contrato, se decidió utilizar como herramienta el árbol de problemas para detallar condiciones de no conformidad y debilidades. A continuación, se muestra el Diagrama 1, árbol de problemas, donde se muestra el diagnóstico de las causas que originan el problema de investigación y los efectos que conllevan dentro de la oficina administrativa.

Figura 9. Árbol de problemas de INTEGRAL SERVICES LTDA.



Fuente: El autor.

2.6. Descripción del problema

Con el propósito de poder identificar cuáles son los factores productivos que afectan la calidad del servicio, se procede a realizar la caracterización de las reclamaciones de los clientes mostrando el siguiente resultado:

- Logísticos: Falta de entrega de maquinaria para realizar jornadas de aseo, los insumos no están llegando a tiempo al cliente.
- Canales de comunicación: Cuando falta algún operario el reemplazo enviado llega muy tarde.
- Administrativo: Verificación no se está realizando por parte de la empresa de acuerdo a lo establecido en el contrato, algunos valores agregados que la empresa obsequia al cliente no se están realizando a tiempo.

No se tienen estandarizados los procesos administrativos de verificación de ejecución de los procesos misionales. La compañía presta un servicio muy informal, consecuencia de las relaciones de amistad que existe entre algunos clientes de la empresa y la gerencia. La ejecución de todas las actividades propias de la empresa no tiene controles administrativos y las no conformidades de los clientes se reflejan en quejas y reclamos.

La gerencia tiene claro que la prestación del servicio es deficiente e informal, aunque haya venido funcionando durante tantos años, y ve necesaria la aplicación de cambios ingenieriles que generen valor agregado, mejore y vuelva eficiente su manera de satisfacer clientes para lograr una mayor representación a nivel Bogotá y tener un mayor reconocimiento en la ciudad.

2.7. Formulación del problema

La empresa Integral Services Ltda. evidencia bastantes problemas en la prestación de sus servicios a los clientes evidenciados en la manifestación de su inconformidad de estos.

Si es cierto que la empresa se ha mantenido en el mercado por varios años, es debido a la buena relación que existe entre el gerente y los administradores y a la calidad de insumos y equipos que la empresa dispone para entregar a los clientes, pero aun así podría ser mucho mejor e incrementar sus clientes si se mejoraran todas las falencias que salen a flote en la prestación de su servicio para con ellos. El nivel de ganancia sería mucho mejor con la implementación de controles de ejecución y unas mejoras en la logística de la empresa.

2.8. Hipótesis

Al proponer la aplicación de controles de ejecución de todos los trabajadores de la empresa en sus actividades a desarrollar en los clientes, al crear herramientas que faciliten el control de dichas actividades y al establecer procedimientos que estandarice cada uno de los puestos de trabajo en la empresa, se generaría un mayor control y se mejoraría la capacidad de respuesta ante solicitudes o imprevistos que se presenten durante el camino en la prestación de cualquier servicio que la compañía ofrece a todos sus clientes actuales y posibles clientes.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar los controles administrativos y operacionales que permitan dar el cumplimiento a los requerimientos de los clientes actuales y futuros de la empresa INTEGRAL SERVICES LTDA,

con el fin de tener operaciones tanto internas como externas más eficientes e incrementar la ventaja competitiva en el mercado.

3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar en qué estado se encuentra la empresa bajo la teoría de Cadena de valor de Micahel Porter.
- Establecer procedimiento administrativo del proceso misional de la empresa, para estandarizar las funciones del cargo.
- Elaborar la matriz de funciones para detectar la carga laboral en la parte administrativa.
- Establecer un flujo de información eficiente, que ayude a la mejora de los procesos, basándose en la filosofía Lean Logistics.
- Instaurar un control de mantenimientos de la maquinaria de la empresa, para garantizar el buen funcionamiento de estas y el buen servicio hacia los clientes.

4. Justificación

INTEGRAL SERVICES LTDA es una empresa que tiene dentro de sus planes seguir creciendo e incrementar la cantidad de clientes a los que presta el servicio. El aporte de ingeniería industrial a esta empresa se ve reflejada en la estandarización de los procesos operativos y administrativos, y para eso es que están los ingenieros industriales, De ahí la diferencia entre cualquier otro ingeniero; la formación académica y las competencias desarrolladas hacen que el ingeniero industrial realice mejoras sustanciales y relevantes con los recursos disponibles, pero con la situación actual que posee la empresa, esto no es posible.

Con el desarrollo de este proyecto se pretende generar una propuesta de mejora a la directiva de la empresa para que se inicie un proceso de implementación y cambios administrativos que ayuden a mejorar la prestación del servicio a todos sus clientes, minimizar las quejas e insatisfacción de ellos, optimizar los procesos, mejorar el ambiente laboral, disminuir los sobrecostos en los procesos y por supuesto tener una base sólida y firme para buscar nuevos clientes.

5. Alcance

Diseño de una propuesta de reorganización administrativa en la empresa INTEGRAL SERVICES LTDA, que en la actualidad presenta una desorganización y falta de herramientas que controlen las operaciones hacia los clientes de la compañía. Esto ayudará a la mejora de la prestación del servicio, procesos óptimos y disminución de sobrecostos en las operaciones.

La reorganización que se pretende proponer está enfocada en una estandarización de procedimientos y cargos que generen valor agregado a la compañía; teniendo como resultado el incremento de una ventaja competitiva en el mercado de prestación de servicios generales y mantenimientos de fachadas en propiedades horizontales en la ciudad de Bogotá.

La reorganización involucra todas las áreas de la empresa debido a que cada una genera un aporte a la prestación del servicio hacia los clientes vigentes y potenciales. Los procesos por intervenir son:

- Gestión de operaciones logísticas.
- Entrega de maquinaria e insumos a los clientes.
- Ausencias en los puestos de trabajo en el cliente por parte del personal operativo.
- Manual de función del cargo administrativo prestación del servicio.

6. Marco referencial

6.1. Antecedentes de la investigación

Las herramientas que controlen los procesos administrativos nacen de una necesidad de estandarizar todas las actividades de una organización mediante documentos escritos que sean de fácil entendimiento para cualquier integrante de manera que la información que allí se encuentre sea metódica y ordenada para el buen desempeño de una empresa.

En un artículo de, Redacción el Tiempo. (9 de agosto de 1994). *La moda ahora es la reingeniería*. Se habla del tema de la reingeniería de procesos administrativos y operativos de las empresas en Colombia; y el señor Luis Guillermo Jaramillo argumenta que algunas compañías nacionales ya habían hecho transformaciones radicales a sus procesos sin haberlas bautizado como “reingeniería” teniendo en cuenta que muchas de las personas líderes en dichas modificaciones a sus procesos no eran ingenieros industriales, por ello el termino debería ser “reorganización”.

La empresa de textiles colombiana Coltejér, durante los años 1988 y 1989 vio la necesidad de aplicar una reorganización debido a la situación de su región (Antioquia) frente a la competencia que en ese tiempo existía y modernizó todos sus procesos de tejeduría y acabados; estandarizó sus procesos productivos y de ingeniería, lo cual generó una reacción positiva en el despacho de sus productos terminados. Al ser más eficiente todo su proceso administrativo y productivo incrementó sus ganancias por más de \$4.900 millones de pesos.

En un caso similar, la empresa Fabricato en (Rio negro Antioquia) también puso en práctica la transformación de procesos a nivel administrativo y rediseño de funciones y actividades para incrementar su eficiencia. Fue tan dinámica su reorganización, que la textilera colombiana tuvo que solicitarle al ministerio de trabajo la autorización de despido de alrededor de 300 empleados,

debido a que el nuevo planteamiento de trabajo requería de menos personal para su funcionamiento óptimo.

6.2. Marco teórico

La reorganización se toma como concepto principal en este proyecto, por que integra todo un grupo de técnicas y conceptos que ayudan a la solución de problemas existentes y al incentivar siempre a la mejora continua.

La cadena de valor de Michael Porter es una herramienta que abarca a la organización en su totalidad, y ayuda a diagnosticar un estado actual y a detectar las falencias mucho más fáciles en un mapa, lo cual permite atacarlas de manera más específica.

El mapa de cadena de valor cuenta con tres (3) actividades primarias en las cuales se basa toda la empresa Integral Services Ltda, que son:

- Logística interna: organización de toda una serie de tareas y deberes hacia los clientes de manera interna en la oficina administrativa.
- Operaciones: ejecución de actividades previamente programadas entre los funcionarios de la empresa para dar soporte a los clientes.
- Logística externa: ejecución de una programación ya fuera de la oficina administrativa de la empresa, pero de igual manera siempre en pro de dar un soporte o valor al cliente.

Adicionalmente cuenta con una actividad de apoyo como lo es:

- Gestión del recurso humano: la gestión del recurso humano es el soporte que da la empresa a los clientes para dar una prestación del servicio óptimo y calificado.

6.2.1. Definición de Reorganización.

Reorganización es una metodología que adoptan las empresas con el objetivo de mejorar su competitividad y rentabilidad, actualizando los procedimientos administrativos, estructurales, rediseñando sus procesos operativos clave, de manera que sirvan para lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

6.2.2. Auditoría administrativa.

El proceso de coordinar las actividades de los trabajadores y obtener optimización y calidad en el manejo de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos se asocia a un beneficio para la organización y el personal. Es así que administrar en forma eficiente las diferentes actividades personales y de grupo se ha convertido en una necesidad. (Amador, 2008, p. 4)

7. Marco conceptual

La cadena de valor es una de las muchas formas de analizar las actividades más simples y pequeñas, hasta las más complejas y extensas de una empresa, descomponiéndola en sus partes aplicables e identificando sus actividades generadoras de valor o fuentes de ventaja competitiva en el mercado.

A continuación, se muestran algunos conceptos claves en los cuales se basa el proyecto:

- **Cadena de valor:** el creador de este método de diagnóstico fue el señor Michael Porter (1985), donde divide las actividades de la compañía en dos partes: Actividades primarias y Actividades de apoyo; donde básicamente se subdividen

las actividades y procesos de la compañía para identificar operaciones innecesarias y generar valor al cliente final.

A continuación, se ilustra la metodología de cadena de valor mediante un mapa planteado por el señor Michael Porter.

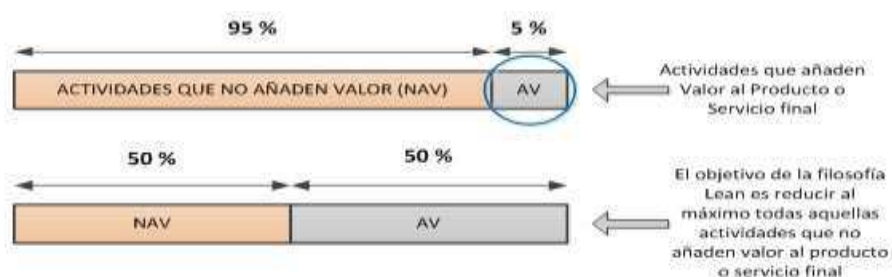
Figura 10. Mapa de la cadena de valor de Michael Porter.



Fuente: Tomado de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

- **Lean:** es una filosofía mundial basada en la mejora continua de procesos, actividades y servicios teniendo como objetivo la eliminación de desperdicios dentro de lo mencionado anteriormente, que no agreguen valor al producto final o servicio que la empresa presta a sus clientes.

Figura 11. Objetivo de la filosofía lean.



Fuente: Tomado de <http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/prl/las-claves-del-exito-del-lean-logistics/>.

8. Marco legal

8.1. Ley 675 (2001) Régimen de propiedad horizontal

- **Capítulo VIII, Artículo 29.** Participación en las expensas comunes necesarias. Los propietarios de los bienes privados de un edificio o conjunto estarán obligados a contribuir al pago de las expensas necesarias causadas por la administración y la prestación de servicios comunes esenciales para la existencia, seguridad y conservación de los bienes comunes, de acuerdo con el reglamento de propiedad horizontal.
- **Capítulo X, Artículo 37.** Integración y alcance de sus decisiones. La asamblea general la constituirán los propietarios de bienes privados, o sus representantes o delegados, reunidos con el quórum y las condiciones previstas en esta ley y en el reglamento de propiedad horizontal.

8.2. Art. 61. Terminación del contrato

1. El contrato de trabajo termina:
 - a) por muerte del trabajador;

- b)* por mutuo consentimiento;
- c)* por expiración del plazo fijo pactado;
- d)* por terminación de la obra o labor contratada;
- e)* por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento;
- f)* por suspensión de actividades por parte del empleador durante más de ciento veinte (120) días;
- g)* por sentencia ejecutoriada;
- h)* por decisión unilateral en los casos de los artículos 7.o del decreto-ley núm. 2351, de 1965, y 6.o de esta ley;
- i)* por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de la suspensión del contrato.

8.3. Resolución 1409 del 2012. Reglamento de seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas

- **Artículo 1.** Objeto y campo de aplicación. La presente resolución tiene por objeto establecer el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas y aplica a todos los empleadores, empresas, contratistas, subcontratistas y trabajadores de todas las actividades económicas de los sectores formales e informales de la economía, que desarrollen trabajo en alturas con peligro de caídas.

9. Marco metodológico

9.1. Tipo de investigación

Este proyecto se realizó bajo una investigación aplicada mediante una observación directa en los puestos de trabajo administrativos de la empresa INTEGRAL SERVICES LTDA. Se pretendió realizar el diagnóstico de mapa de cadena de valor de Porter por medio de los cuales se buscaba tener una evaluación y detalles de las operaciones y procesos de la compañía con el objetivo de plantear una propuesta de mejora en ellos. Posteriormente ejecutar la propuesta de las acciones de mejora para cumplir con la solución de los objetivos propuestos.

9.2. Tamaño de la población y muestra

El tamaño de la población analizada es finita, y comprende a todos los puestos de trabajo existentes. El análisis de la investigación es de una empresa prestadora de servicios generales y mantenimientos a la cual se presenta una propuesta que mejore sus procesos.

9.2.1. Población.

La población de este trabajo involucra todos los centros de servicio similares que existen actualmente en la ciudad de Bogotá.

9.2.2. Muestra.

El objeto de estudio de la investigación es todo el proceso de la prestación del servicio de la empresa Integral Services Ltda.

9.3. Proceso metodológico

Se ejecutan todas las actividades de investigación, recolección de datos y levantamiento de todo tipo de información importante, directamente en la oficina administrativa de la empresa. El objetivo es tener toda la información al alcance que facilite el desarrollo del proyecto y generar resultados más rápidamente.

El levantamiento de la información fue la consulta en físico de todo el registro que se encontró en el archivo de la empresa; donde posteriormente se aplicó la observación directa sobre los puestos de trabajo tanto administrativo como operativo.

La encuesta a los clientes de la compañía fue el principal instrumento de recolección de datos para determinar el nivel de satisfacción frente al servicio que presta la empresa y algunos otros aspectos importantes a tener en cuenta.

9.4. Instrumentos de recolección de datos e información

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos fue la encuesta a clientes y la observación directa en los puestos de trabajo del personal operativo de la empresa Integral Services Ltda.

9.5. Observación

El trabajar directamente en la empresa Integral Services Ltda. Facilitó al autor la observación directa en todos los procesos de la compañía, y de no tener limitantes en toda la información. Al estar involucrado y supervisar directamente algunos de dichos procesos, aclaró toda la información y detectó todas las falencias que se presentaban y así poder realizar una propuesta de mejora.

10. Desarrollo de la investigación

10.1. Diseño del instrumento de recolección de información

Para tener datos que analizar y un diagnóstico situacional de la empresa Integral Services Ltda. se realizó una encuesta a los clientes para determinar el nivel de satisfacción con el servicio prestado por la compañía y algunos aspectos como la presentación del personal, la calidad de insumos y maquinaria, nivel de respuesta, etc. El resultado de la encuesta se entrega al gerente para que se entere de la situación de la empresa frente a la opinión de servicio de los clientes y la importancia de aplicar la propuesta de este trabajo escrito.

Tabla 3. Criterio de evaluación de la encuesta.

CRITERIO DE EVALUACION			
RESPUESTA	PORCENTAJE	ESTADO	SITUACION
BUENA	>80,9% < 100%	EXCELENTE	Los procesos son los adecuados.
REGULAR + MALA	59,9% <	ACEPTABLE	Modificar y ajustar procesos.
REGULAR + MALA	> 60,9%	DEFICIENTE	Crear, ajustar e implementar nuevos procesos.

Fuente: El autor.

Tabla 4. Resultado encuesta a clientes Integral Services Ltda.

RESULTADO ENCUESTA A CLIENTES					
# DE PREGUNTA	CONCEPTO	# RESPUESTAS	PORCENTAJE	ESTADO	SITUACION
1	BUENA	15	25%	DEFICIENTE	Crear e implementar nuevos procesos
	REGULAR	30	50%		
	MALA	15	25%		

Fuente: El autor.

10.2. Análisis de los datos recogidos

Como se evidencia en el resultado de la encuesta anterior, el concepto de BUENA solo tiene un (25%) de calificación; para lo cual no se puede tener en cuenta de acuerdo al criterio de evaluación (tabla 3). En la pregunta número 1, el nivel de satisfacción de los clientes está en un 75% desfavorable, esto se debe a la suma entre el concepto de REGULAR (50%) + MALA (25%). Lo cual obliga a que se le deba hacer un análisis e intervenir los procesos que tengan que ver con la prestación del servicio a los clientes de la empresa Integral Services Ltda.

Tabla 5. Encuesta nivel de satisfacción a clientes de Integral Services Ltda.

1. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con INTEGRAL SERVICES LTDA, ¿cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le ofrecemos?			ESTADO
	F	%	
REGULAR	15	25%	DEFICIENTE
MALO	30	50%	
	15	25%	
2. Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen general de INTEGRAL SERVICES LTDA, en relación con:			
2.1 Seriedad de la Empresa			
BUENO	18	30%	DEFICIENTE
REGULAR	26	43%	
MALO	16	27%	
2.2 Calidad del Recurso Humano			
BUENO	18	30%	DEFICIENTE
REGULAR	26	43%	
MALO	16	27%	
2.3 Oportunidad en el servicio			
BUENO	18	30%	DEFICIENTE
REGULAR	26	43%	
MALO	16	27%	
2.4 Cumplimiento de Compromisos			
BUENO	18	30%	DEFICIENTE
REGULAR	26	43%	
MALO	16	27%	
2.5 Contacto con el representante de la empresa			DEFICIENTE

BUENO	18	30%
REGULAR	26	43%
MALO	16	27%

3. Cual es su nivel de satisfacción respecto al personal de INTEGRAL SERVICES LTDA que está a su servicio, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

3.1	Actitud de Servicio		
BUENO	27	45%	ACCEPTABLE
REGULAR	30	50%	
MALO	3	5%	

3.2	Presentación Personal		
BUENO	9	15%	DEFICIENTE
REGULAR	31	52%	
MALO	20	33%	

3.3	Amabilidad del personal		
BUENO	15	25%	ACCEPTABLE
REGULAR	42	70%	
MALO	3	5%	

3.4	Calidad del trabajo del personal		
BUENO	15	25%	DEFICIENTE
REGULAR	42	70%	
MALO	3	5%	

3.5	Idoneidad del personal		
BUENO	8	13%	DEFICIENTE
REGULAR	40	67%	
MALO	12	20%	

4. Cómo evalúa usted los siguientes aspectos:

4.1	Productos Utilizados		
BUENO	14	88%	EXCELENTE
REGULAR	2	13%	
MALO	0	0%	

4.2	Máquinas y Equipos utilizados		
BUENO	33	55%	ACCEPTABLE
REGULAR	7	12%	
MALO	20	33%	

4.3	Manejo de Residuos		
BUENO	22	37%	DEFICIENTE
REGULAR	13	22%	
MALO	25	42%	

4.4	Capacitación del Personal		
BUENO	10	17%	DEFICIENTE
REGULAR	20	33%	
MALO	30	50%	

5. Se le ha presentado algún problema?, Si responde NO pase a la pregunta 7, si responde SI continúe			
SI	36	60%	N/A
NO	24	40%	N/A
6. ¿Le fue solucionado el problema?			
SI	26	72%	N/A
NO	10	28%	N/A
7. Como califica usted el proceso de solución del problema en cuanto a:			
7.1 Tiempo de Solución			
BUENO	14	39%	DEFICIENTE
REGULAR	12	33%	
MALO	10	28%	
7.2 Amabilidad de la persona que lo atendió			
BUENO	10	28%	DEFICIENTE
REGULAR	16	44%	
MALO	10	28%	
7.3 Prontitud en la solución de problemas			
BUENO	15	42%	ACEPTABLE
REGULAR	9	25%	
MALO	12	33%	
7.4 Calidad de la solución			
BUENO	5	14%	DEFICIENTE
REGULAR	15	42%	
MALO	16	44%	

Fuente: El autor.

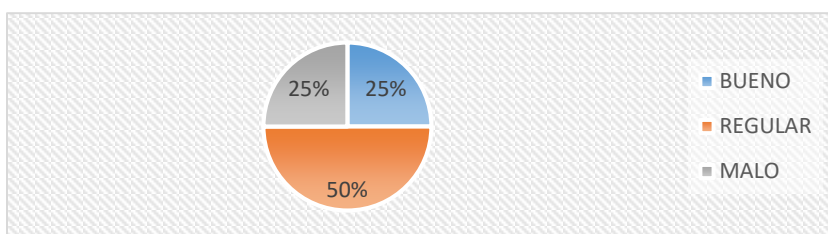
10.3. Análisis de la encuesta

Para darle un enfoque de mejora a la encuesta realizada a los clientes, el análisis de los datos recogidos se focalizo en los ítems que como resultado su estado arrojó deficiente. Para ello a continuación se representan gráficamente dichos datos.

10.3.1. Graficas de la encuesta.

- De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con INTEGRAL SERVICES LTDA, ¿cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le ofrecemos?

Figura 12. Nivel de satisfacción.

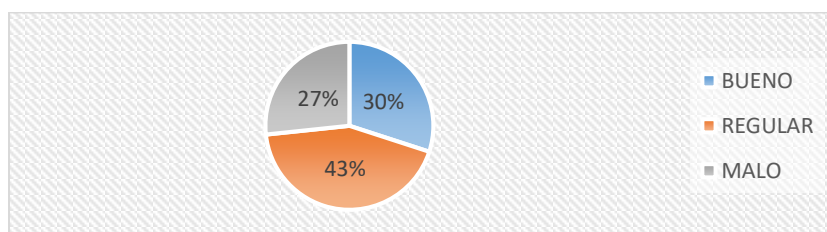


Fuente: El autor.

El 75% de los clientes coincide en que su nivel de satisfacción respecto al servicio que le ofrece la empresa es deficiente.

- Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen general de INTEGRAL SERVICES LTDA, en relación con:
 - Seriedad de la empresa.

Figura 13. Seriedad de la empresa.

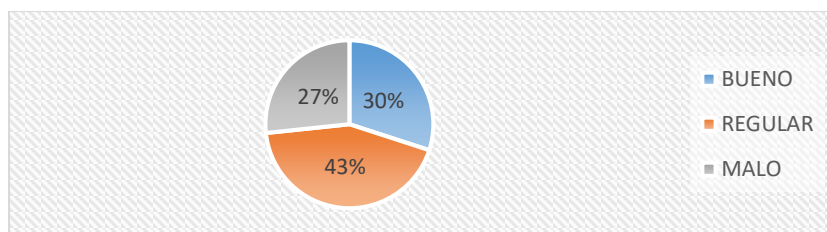


Fuente: El autor.

La percepción de la seriedad de la empresa a los clientes les parece que está entre regular y mala con un 70%.

- Calidad del recurso humano.

Figura 14. Calidad del recurso humano.

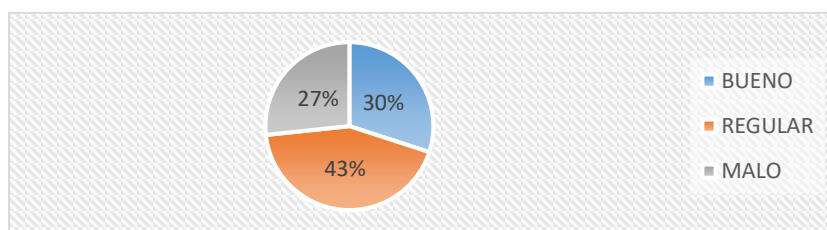


Fuente: El autor.

Los clientes son claros en decir que la calidad del recurso humano que la empresa tiene laborando en sus instalaciones es deficiente con un 70% de calificación.

- Oportunidad en el servicio

Figura 15. Oportunidad en el servicio.

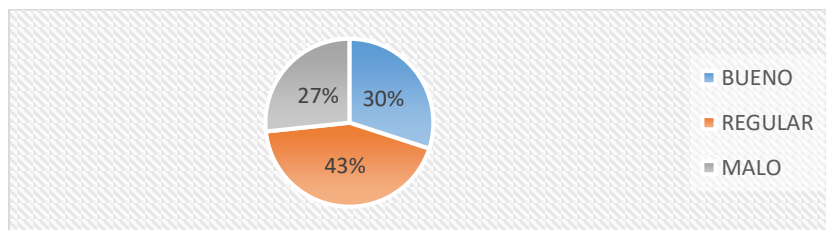


Fuente: El autor.

Para el 70% de los clientes la oportunidad en el servicio no es lo suficientemente buena.

➤ Cumplimiento de compromisos

Figura 16. Cumplimiento de compromisos.

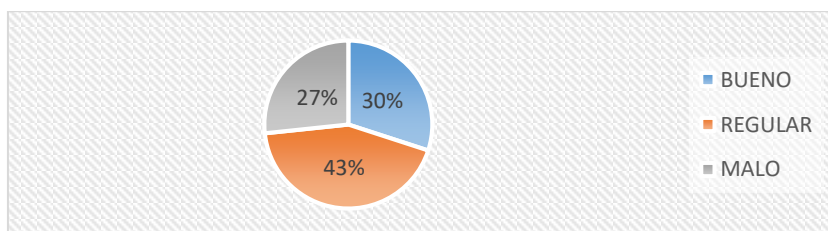


Fuente: El autor.

Los clientes encuestados en un 70% tienen un mal concepto a la empresa al decir que es deficiente el cumplimiento de los compromisos para con ellos.

➤ Contacto con el representante de la empresa

Figura 17. Contacto con el representante de la empresa.

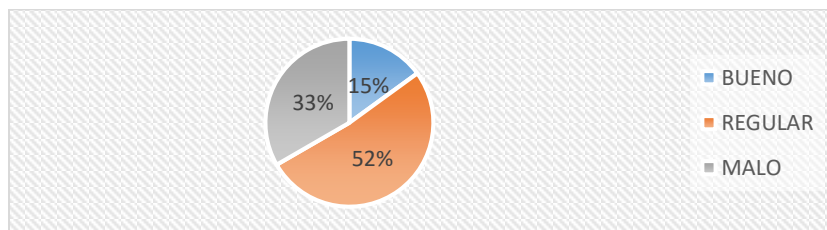


Fuente: El autor.

El contacto con el representante de la empresa (gerente) es deficiente al ser calificado por los clientes en un 70%.

➤ Presentación personal

Figura 18. Presentación personal operativo.

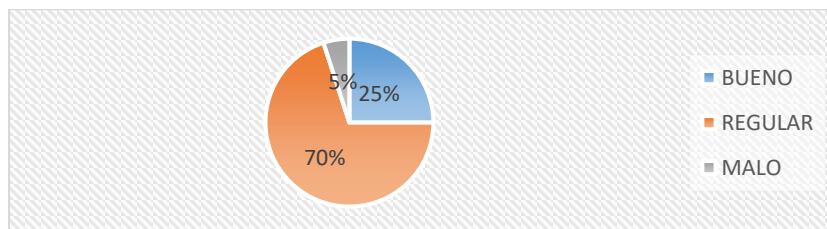


Fuente: El autor.

Para el 85% de los clientes encuestados la presentación personal del personal operativo no es buena.

➤ Calidad del trabajo del personal

Figura 19. Calidad el trabajo del personal.

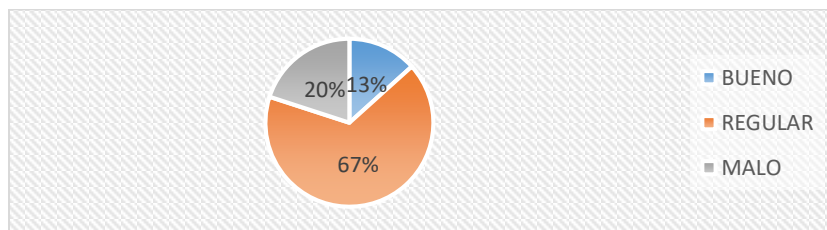


Fuente: El autor.

La calidad del trabajo del personal operativo, para el 75% de los clientes es deficiente.

➤ Idoneidad del personal

Figura 20. Idoneidad del personal.

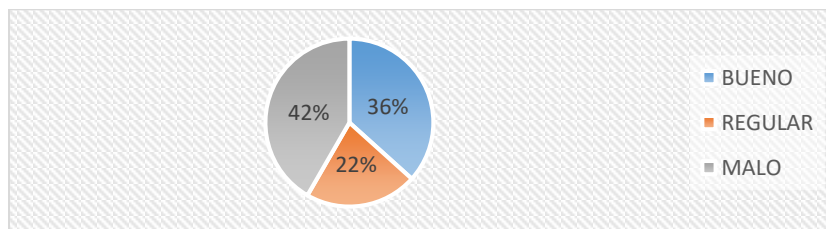


Fuente: El autor.

Para el 87% de los clientes el personal operativo de la empresa no es el idóneo en el desarrollo de sus actividades propias dentro de las instalaciones.

➤ Manejo de residuos

Figura 21. Manejo de residuos.

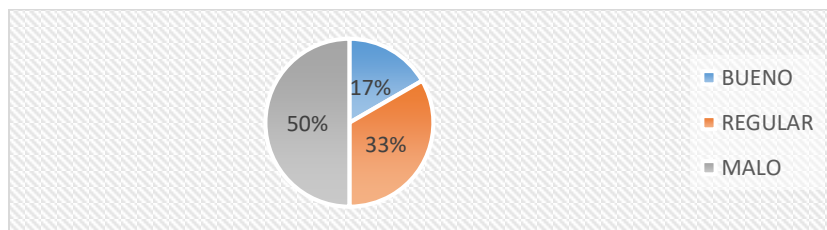


Fuente: El autor.

El manejo de los residuos por parte del personal es considerado deficiente por los clientes encuestados con un 64%.

➤ Capacitación del personal

Figura 22. Capacitación del personal.

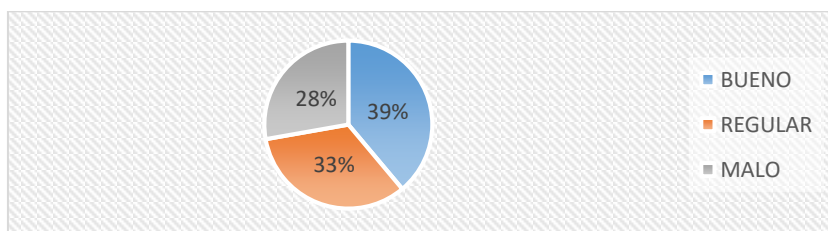


Fuente: El autor.

Es bastante crítica la calificación deficiente obtenida por los clientes, en cuanto a la capacitación del personal al tener un 83%.

➤ Tiempo de solución

Figura 23. Tiempo de solución.

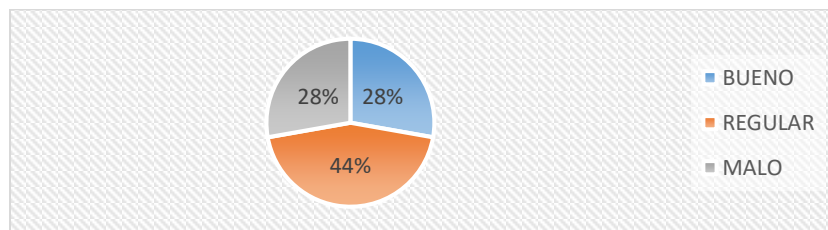


Fuente: El autor.

El tiempo de solución para los clientes es deficiente al puntuarlo negativo en un 61%.

➤ Amabilidad de la persona que lo atendió

Figura 24. Amabilidad de la persona que lo atendió.

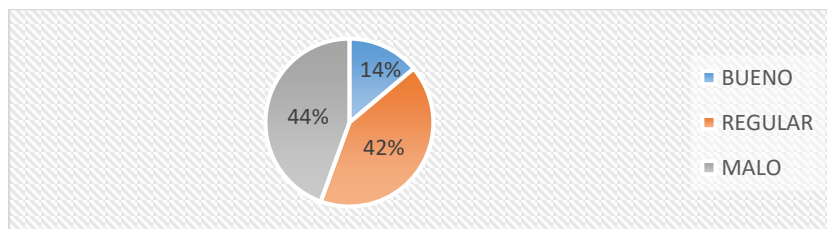


Fuente: El autor.

El 72% de los clientes considera que la amabilidad de la persona que los ha atendido es deficiente.

➤ Calidad de la solución

Figura 25. Calidad de solución.



Fuente: El autor.

La calidad de la solución que la empresa ofreció en algún momento es bastante deficiente al tener un porcentaje alto como lo es el 86% de los clientes que coinciden en tal concepto.

10.4. Resultados de los datos analizados

10.4.1. Identificación de falencias.

- **Nivel administrativo:** Es crítico el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa, lo cual abarca toda la prestación del servicio, desde el personal operativo, la supervisión, talento humano y presencia del personal entre otros.
- **Nivel operacional:** Los resultados de la encuesta muestran que la empresa tiene falencia a nivel operativo dentro del cliente al manifestar que tanto la presentación personal de los operarios, como la idoneidad y ejecución de las tareas es deficiente.

10.4.2. Conclusiones de los resultados

Teniendo en cuenta el diagrama 1, el árbol de problemas y tomando como base los resultados de la encuesta, se concluye que se debe intervenir todo el procedimiento de prestación del servicio encabezado por el coordinador de operaciones. Debido a que es el proceso que más presenta falencias y el cual abarca todo el tema operacional y el contacto directo con el cliente.

Existen algunos procesos de apoyo que requieren intervención, como lo son:

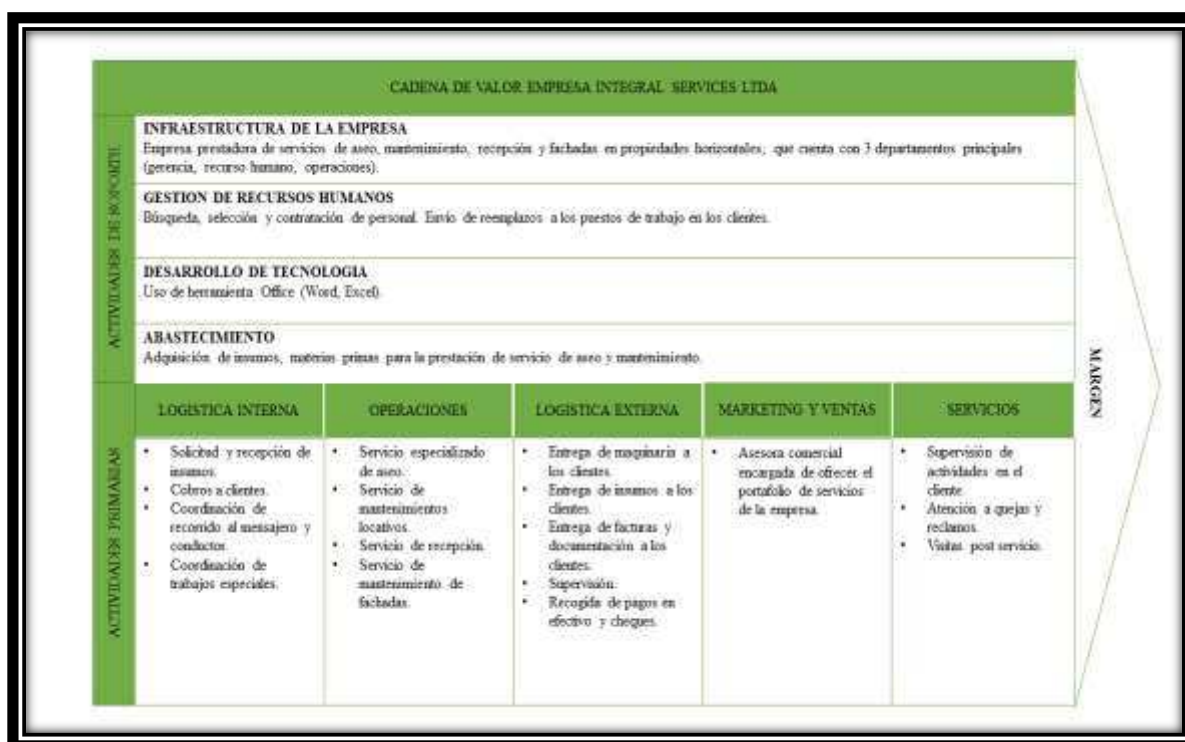
- Gestión humana
- Herramienta y equipos.

11. Propuesta de ingeniería

11.1. Cadena de valor empresa Integral Services Ltda

A continuación, se muestra la cadena de valor de la compañía desarrollada por el autor en las instalaciones propias de la empresa.

Figura 26. Cadena de valor de la empresa Integral Services Ltda.

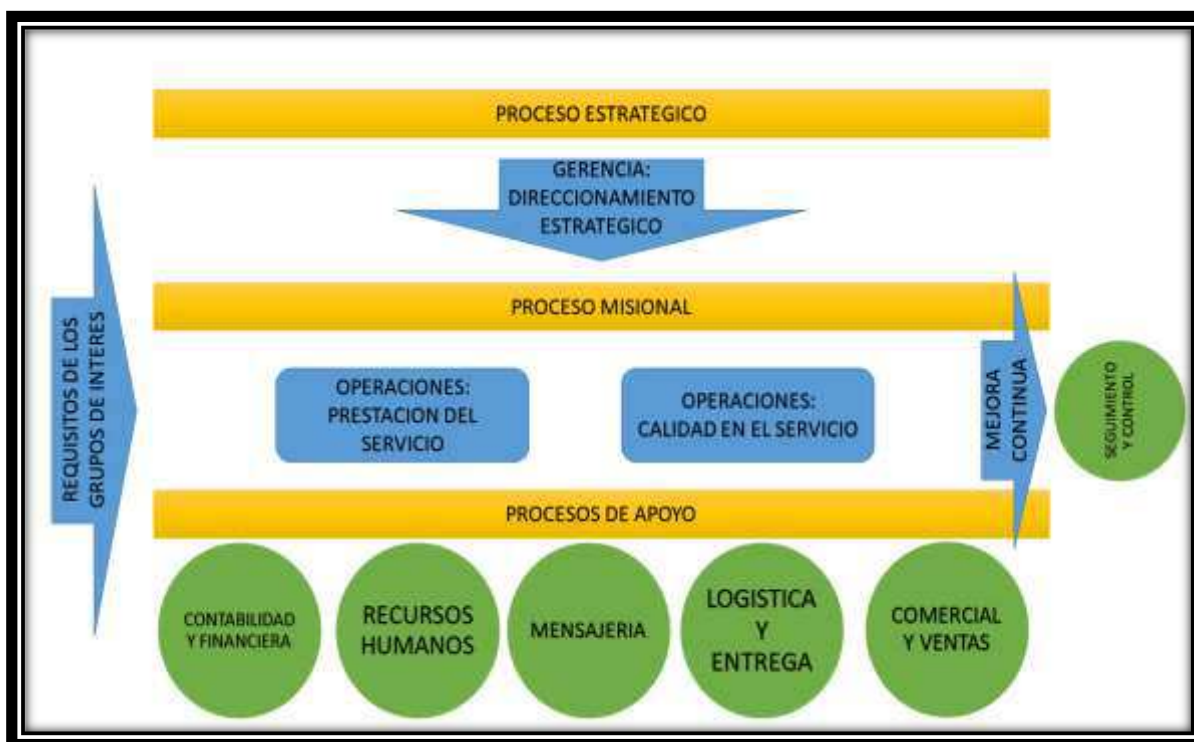


Fuente: El autor

11.2. Identificación de procesos

El objetivo de la identificación de los procesos de la empresa se realiza con el fin de tener una plena claridad de cómo funciona la compañía.

Figura 27. Mapa de procesos de la empresa Integral Services.



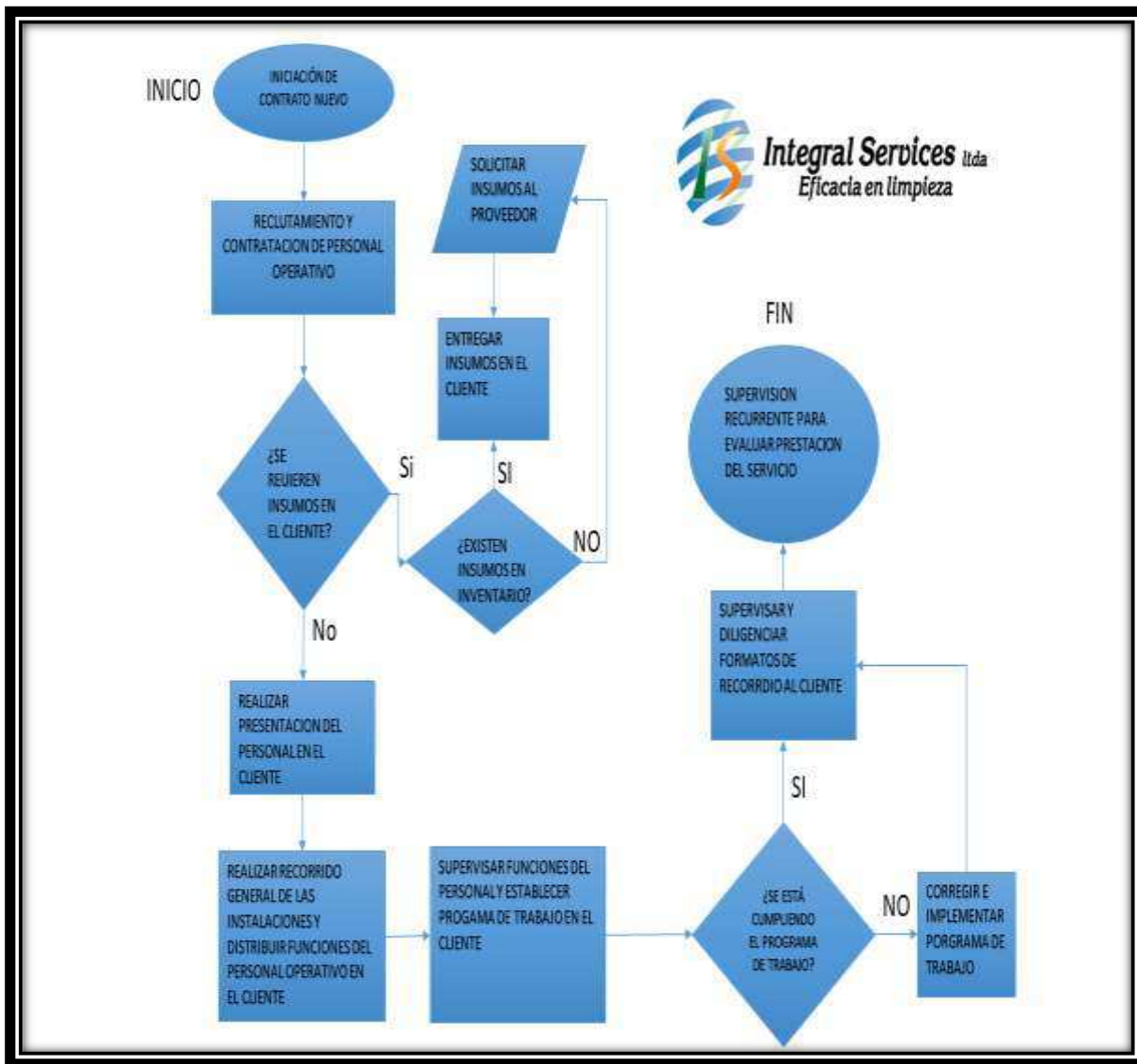
Fuente: El autor.

11.3. Proceso misional

11.3.1. Prestación del servicio.

La prestación del servicio es el proceso principal de la empresa al encargarse de atender las necesidades del cliente, manejar toda la operación, dar cumplimiento a los compromisos propios del contrato. A continuación, se muestra el diagrama de flujo de la prestación del servicio de la empresa Integral Services Ltda.

Figura 28. Diagrama de flujo prestación del servicio.




Fuente: El autor.

11.4. Caracterización de proceso

11.4.1. Proceso misional prestación del servicio.

Figura 29. Caracterización del proceso de prestación del servicio.

Código: 001		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
Fecha: 06-03-2018		PROCEDIMIENTO PRESTACION DEL SERVICIO			
Versión: 1					
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL:			OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD: No aplica		
OBJETIVO DE CALIDAD: Prestar un buen servicio al cliente			OBJETIVO DEL PROCESO:		
DUEÑO DE PROCESO: Coordinador de operaciones			ALCANCE DEL PROCESO: Comprende las actividades de planear, hacer, verificar y actuar en las tareas del proceso de prestación del servicio.		
HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN					
Ver Módulo Indicadores de la Suite Visión Empresarial					
PROCESOS O PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS	CLIENTES Y PARTES INTERESADAS
		DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		
PLANEAR					
INICIACIÓN DE NUEVO CLIENTE	SOLICITUD POR PARTE DE GERENCIA	EVALUACION DE LAS INSTALACIONES DEL CLIENTE	COORD. OPERACIONES	PLAN DE TRABAJO	CLIENTE
HACER					
CARTA DE PRESENTACION CLIENTE	GESTION DEL COORD. RH	PRESENTACION DE PERSONAL EN EL CLIENTE	COORD. OPERACIONES	CLIENTE ENTERADO DEL PERSONAL QUE LABORA ALLI	CLIENTE
VISITA AL CLIENTE	RECORRIDO GENERAL DE INSTALACIONES	ENTREGA DE PUESTO AL PERSONAL	COORD. OPERACIONES	LIMITACION DE LA PRESTACION DEL SERVICIO EN EL CLIENTE POR PARTE DEL PERSONAL	CLIENTE
VISITA AL CLIENTE	FORMATO INVENTARIO GS-FM-12	REALIZACION DE INVENTARIO	COORD. OPERACIONES	ESTABLECIMIENTO DE INVENTARIO DE HERRAMIENTA Y EQUIPOS EN EL	CLIENTE
VISITA AL CLIENTE	PROGRAMA DE TRABAJO GS-FM-09	LEVANTAMIENTO DE PROGRAMA DE TRABAJO	COORD. OPERACIONES	ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMA DE TRABAJO Y ACTIVIDADES EN EL	CLIENTE
VISITA AL CLIENTE	FORMATO RECORRIDO DE EXELENIA GS-FM-11	SEGUIMIENTO Y SUPERVISION	COORD. OPERACIONES	REGISTRO DE VISITA Y SUPERVISION	CLIENTE
VERIFICAR					
COORD. OPERACIONES	VISITA AL CLIENTE	COMPROBAR QUE EL PERSONAL ESTÉ REALIZANDO LAS FUNCIONES CONTRATADAS	COORD. OPERACIONES	PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO EVALUADO	CLIENTE
ACTUAR					
COORD. OPERACIONES	PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO EVALUADO	IMPLEMENTAR MEJORA	COORD. OPERACIONES	PROCESO TERMINADO Y CORREGIDO	CLIENTE
RECURSOS					
VER MANUAL DE FUNCIONES (Talento Humano), INVENTARIOS (Activos), PLAN DE COMPRAS UNIDAD, INFRAESTRUCTURA (Instalaciones), ENTRE OTROS (Según aplique)					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
FECHA: 06-03-2018		FECHA: 06-03-2018		FECHA: 06-03-2018	

Fuente: El autor.

11.5. Instrumentos de control

11.5.1. Matriz de funciones.

A continuación, se muestra la matriz de funciones de los cargos administrativos de la compañía.

Tabla 6. Matriz de funciones empresa Integral Services Ltda.

Actividades \ Responsable	Gerente	Coord. Operaciones	Coord. Recurso humano	Mensajero	Conductor	Asesora comercial	Contadora
Contratación de personal	R, A	P	E				
Compra de dotación	R, A	E					
Compra de insumos	R, A	E					
Cotizaciones de maq. y equi.	R, A	E					
Entrega de facturación		P		E	E		
Afiliación a seguridad social				E			
Supervisión de personal		E					
Cobro de facturación	R					E	
Programa de capacitaciones			E				
Entrega de maq. y equi.		C			E		
Entrega de insumos		C			E		
Compra de materiales		C			E		
Atención de llamadas						E	
Reunión con clientes	E	E					
Pago de nomina	E						
Alimentar sistema contable							E
Visita a clientes	R	E					
Manejo de inventario		E					
Informe a clientes	R, A	E					
Enviar relevos al cliente			E				
Elaboración de facturas	E						
Cotizaciones a clientes	R, A					E	

E= Ejecuta	P= Participa	R=Revisa	C=Coordina	A=Autoriza
------------	--------------	----------	------------	------------

Fuente: El autor.

En la anterior matriz, se identifican las actividades de mayor importancia en la empresa Integral Services Ltda. y cada uno de sus responsables directos e indirectos.

El cargo de coordinador de operaciones es el que más tiene actividades por ejecutar con 8 de las 22 principales que tiene la empresa.

Evalutando el cargo, se detectó que no posee un procedimiento ni manual de funciones donde el coordinador de operaciones tuviera un direccionamiento estándar de cómo proceder a la ejecución de las actividades para las cuales fue contratado.

11.5.2. Procedimiento del cargo.

En el diagrama 1 el árbol de problemas se resalta que una de las causas principales de la baja calidad en la prestación del servicio de la empresa es la inexistencia de procedimientos a raíz de la falta de estándares de calidad. La confirmación de lo mencionado anteriormente se evidencia en los resultados de la encuesta realizada a los clientes; donde el 75% de los clientes valoraron que el nivel de satisfacción respecto al servicio que la empresa les ofrece es deficiente.

El cargo del departamento de operaciones no posee un procedimiento donde el ejecutante tenga sus funciones claras, plenamente establecidas y el modo en realizar dichas funciones. Teniendo en cuenta que es el procedimiento misional o vertebra de la compañía, es imprescindible tener un documento que ilustre el proceder en dicho cargo.

Como segunda medida se inició con la creación de un procedimiento administrativo (ver anexo D) donde se explica paso a paso el modo en que la persona líder del cargo debe actuar y ejecutar todas sus funciones siguiendo unos parámetros.


11.5.3. Cumplimiento de visitas a los clientes.

La encuesta evidenció que los clientes no están conformes con la seriedad de la empresa, uno de los principales incumplimientos por parte de la empresa es la falta de las visitas y supervisiones a los operarios en las instalaciones de los clientes.

Para suprimir esta falencia, se decidió implementar un formato donde se establece una cantidad mínima de visitas a los clientes durante el mes. Dicho número de visitas se creó así:

- Se tomaron los contratos vigentes de los clientes y se sustrajo la información donde la empresa mediante una cláusula de cancelación se compromete a visitar y supervisar las actividades de los operarios en misión (n) cantidad de veces al mes.
- Junto con la administración se establecieron las visitas con prioridad alta, media o baja. Por criterio propio de la gerencia.
- Y, por último, se incluyeron en el formato un porcentaje de cumplimiento, un total de visitas general en el mes y un total de visitas promedio semanal; este último con el fin de tener un número promedio de visitas semanales a los clientes e identificar las semanas más críticas del mes.

Tabla 7. Formato control de visita clientes.

 Integral Services S.A. Especialista en Limpieza		FORMATO VISITA CLIENTES												FECHA: _____		CÓDIGO: _____	
		DESCRIPCION												MUNICIPIO		CANTON	
NOMBRE DEL CLIENTE		DIRECCION		CANTON		MUNICIPIO		CANTON		MUNICIPIO		CANTON		MUNICIPIO		CANTON	
NOMBRE DEL CLIENTE		DIRECCION		CANTON		MUNICIPIO		CANTON		MUNICIPIO		CANTON		MUNICIPIO		CANTON	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126
127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162
163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180
181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198
199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216
217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234
235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252
253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270
271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288
289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306
307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324
325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342
343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360
361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378
379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396
397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414
415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432
433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450
451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468
469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486
487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504
505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522
523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540
541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558
559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576
577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594
595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612
613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630
631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648
649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666
667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684
685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702
703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720
721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738
739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756
757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774
775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792
793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810
811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828
829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846
847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864
865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882
883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900
901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918
919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936
937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954
955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972
973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990
991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000	1001	1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008
1009	1010	1011	1012	1013	1014	1015	1016	1017	1018	1019	1020	1021	1022	1023	1024	1025	1026
1027	1028	1029	1030	1031	1032	1033	1034	1035	1036	1037	1038	1039	1040	1041	1042	1043	1044
1045	1046	1047	1048	1049	1050	1051	1052	1053	1054	1055	1056	1057	1058	1059	1060	1061	1062
1063	1064	1065	1066	1067	1068	1069	1070	1071	1072	1073	1074	1075	1076	1077	1078	1079	1080
1081	1082	1083	1084	1085	1086	1087	1088	1089	1090	1091	1092	1093	1094	1095	1096	1097	1098
1099	1100	1101	1102	1103	1104	1105	1106	1107	1108	1109	1110	1111	1112	1113	1114	1115	1116
1117	1118	1119	1120	1121	1122	1123	1124	1125	1126	1127	1128	1129	1130	1131	1132	1133	1134
1135	1136	1137	1138	1139	1140	1141	1142	1143	1144	1145	1146	1147	1148	1149	1150	1151	1152
1153	1154	1155	1156	1157	1158	1159	1160	1161	1162	1163	1164	1165	1166	1167	1168	1169	1170
1171	1172	1173	1174	1175	1176	1177	1178	1179	1180	1181	1182	1183	1184	1185	1186	1187	1188
1189	1190	1191	1192	1193	1194	1195	1196	1197	1198	1199	1200	1201	1202	1203	1204	1205	1206
1207	1208	1209	1210	1211	1212	1213	1214	1215	1216	1217	1218	1219	1220	1221	1222	1223	1224
1225	1226	1227	1228	1229	1230	1231	1232	1233	1234	1235	1236	1237	1238	1239	1240	1241	1242
1243	1244	1245	1246	1247													

A final de cada mes, el coordinador de operaciones le deberá entregar un informe a la gerencia donde se entrega diligenciado el formato y el promedio de visitas deberá estar entre 95% y 100% para garantizar el cumplimiento del compromiso con el cliente en cuanto a supervisión y atención presencial al cliente.

❖ **Indicador de cumplimiento.**

Este indicador se establece con el objetivo de medir el nivel de cumplimiento de visitas a los clientes, se debe medir porque es una de las principales falencias y quejas de los clientes actuales de la empresa; el indicador se medirá mensualmente y será verificado por la gerencia.

Tabla 8. Indicador de cumplimiento visita a clientes.

Cliente	Visitas establecidas	Vistas realizadas en el mes	Porcentaje de cumplimiento	Promedio de cumplimiento mensual
Cliente X	2	2	100%	100%

Fuente: El autor.

11.5.4. Supervisión de actividades de operarios en misión.

Para el 75% de los clientes encuestados la calidad de trabajo de los operarios es deficiente y adicionalmente la idoneidad de dicho personal no es la adecuada representado en un 87%. En las visitas que el coordinador de operaciones realiza a las instalaciones del cliente evidencia que las funciones de los operarios en misión no están establecidas ni mucho menos estandarizadas; en el mayor de los casos todos los trabajos de los operarios están propuestos por la administración del cliente. Se procedió a realizar la estandarización de los trabajos de todos los operarios de los clientes vigentes mediante un programa de trabajo semanal para cada uno de ellos; donde se identifica el cargo, horario, descansos, y trabajos en horas específicas.

A continuación, se muestra un programa de trabajo establecido en un cliente vigente de la empresa Integral Services Ltda.

Tabla 9. Formato programa de trabajo establecido.

		PROGRAMA DE TRABAJO		COPIA CONTROLADA	
				Codigo:	GS-FM-09
		Version :	1		
		Fecha de emision:	06/02/2016		
NOMBRE OPERARIA: ESTELLA CORBA			CLIENTE: AVICOLA MILUC		
CRONOGRAMA ACTIVIDADES					
DIA	HORA	ACTIVIDAD			
LUNES	09:00 - 10:00 AM	BARRIDO, TRAPEADO, LIMPIEZA DE POLVO DE UNA TORRE			
	10:00 - 11:00 AM	APOYO EN LA CAFETERIA PARA EMPLEADOS			
	11:00 - 02:30 PM	LIMPIEZA DE POLVO DE TODO EL EDIFICIO (3 PISOS)			
	02:30 - 03:30 PM	ALMUERO			
	03:30 - 03:40 PM	PREPARAR Y REPARTIR TINTOS Y AROMATICAS AL AREA ADMINISTRATIVA			
	03:40 - 04:00 PM	RECOGER POSILLOS Y LAVARLOS			
	04:00 - 04:30 PM	LIMPIEZA DE ESCRITORIOS DEL AREA ADMINISTRATIVA			
	04:30 - 05:30 PM	OFICIOS VARIOS (REGADO DE PLANTAS, LIMPIEZA DE VENTANAS, ETC)			
	05:30 - 06:00 PM	ASEO GENERAL A LA COCINA			
MARTES	09:00 - 10:00 AM	BARRIDO, TRAPEADO, LIMPIEZA DE POLVO DE UNA TORRE			
	10:00 - 11:00 AM	APOYO EN LA CAFETERIA PARA EMPLEADOS			
	11:00 - 01:00 PM	APOYO EN LA COCINA PARA PREPARAR ALMUERZO			
	01:00 - 02:00 PM	BARRER, TRAPEAR Y LIMPIEZA DE POLVO DEL 2do PISO			
	02:00 - 03:00 PM	ALMUERZO			
	03:00 - 04:00 PM	PREPARAR Y REPARTIR TINTOS Y AROMATICAS AL AREA ADMINISTRATIVA			
MIERCOLES	04:00 - 06:00 PM	BARRER, TRAPEAR Y LIMPIEZA DE POLVO DEL 2do PISO			
	09:00 - 10:00 AM	BARRIDO, TRAPEADO, LIMPIEZA DE POLVO DE UNA TORRE			
	10:00 - 11:00 AM	APOYO EN LA CAFETERIA PARA EMPLEADOS			
	11:00 - 01:00 PM	APOYO EN LA COCINA PARA PREPARAR ALMUERZO			
	01:00 - 02:00 PM	BARRER, TRAPEAR Y LIMPIEZA DE POLVO DEL 1er PISO. ASEO A BAÑOS Y TESORERIA			
	02:00 - 03:00 PM	ALMUERZO			
JUEVES	03:00 - 04:00 PM	PREPARAR Y REPARTIR TINTOS Y AROMATICAS AL AREA ADMINISTRATIVA			
	04:00 - 06:00 PM	BARRER, TRAPEAR Y LIMPIEZA DE POLVO DEL 1er PISO. ASEO A BAÑOS Y TESORERIA			
	09:00 - 10:00 AM	BARRIDO, TRAPEADO, LIMPIEZA DE POLVO DE UNA TORRE			
	10:00 - 11:00 AM	APOYO EN LA CAFETERIA PARA EMPLEADOS			
	11:00 - 01:00 PM	APOYO EN LA COCINA PARA PREPARAR ALMUERZO			
	01:00 - 02:00 PM	BARRER, TRAPEAR Y LIMPIEZA DE POLVO DEL 3er PISO. ASEO A BAÑOS			
VIERNES	02:00 - 03:00 PM	ALMUERZO			
	03:00 - 04:00 PM	PREPARAR Y REPARTIR TINTOS Y AROMATICAS AL AREA ADMINISTRATIVA			
	04:00 - 06:00 PM	BARRER, TRAPEAR Y LIMPIEZA DE POLVO DEL 2do PISO. ASEO A BAÑOS Y TESORERIA			
	09:00 - 10:00 AM	BARRIDO, TRAPEADO, LIMPIEZA DE POLVO DE UNA TORRE			
	10:00 - 11:00 AM	APOYO EN LA CAFETERIA PARA EMPLEADOS			
	11:00 - 01:00 PM	APOYO EN LA COCINA PARA PREPARAR ALMUERZO			
SABADO	01:00 - 02:00 PM	BARRER, TRAPEAR Y LIMPIEZA DE POLVO DEL 1er PISO. ASEO A BAÑOS Y TESORERIA			
	02:00 - 03:00 PM	ALMUERZO			
	03:00 - 04:00 PM	PREPARAR Y REPARTIR TINTOS Y AROMATICAS AL AREA ADMINISTRATIVA			
	04:00 - 06:00 PM	BARRER, TRAPEAR Y LIMPIEZA DE POLVO DEL 1er PISO. ASEO A BAÑOS Y TESORERIA			
	09:00 - 10:00 AM	BARRIDO, TRAPEADO, LIMPIEZA DE POLVO DE UNA TORRE			
	10:00 - 11:00 AM	APOYO EN LA CAFETERIA PARA EMPLEADOS			
DOMINGO					
INTEGRAL SERVICES LTDA			ADMINISTRACION		

Fuente: El autor.

En la supervisión mensual al cliente, el coordinador de operaciones debe verificar que el programa de trabajo establecido según las necesidades del cliente, se estén cumpliendo a cabalidad. Esto con el fin de dar cumplimiento y garantizar que las actividades propias que se requieren ejecutar día a día en el cliente se estén realizando por parte del personal operativo en misión.

❖ **Indicador de cumplimiento.**

Este indicador se establece con el objetivo de medir el nivel de cumplimiento de implementación del programa de trabajo a los clientes, se debe medir porque es una de las principales falencias en la prestación del servicio al no tener control sobre las actividades ejecutadas por los operarios en misión; el indicador se medirá mensualmente y será verificado por la gerencia.

Tabla 10. Indicador de cumplimiento programas de trabajo.

Concepto	Porcentaje	Estado	Acción
Cumple	> 90%	Conformidad	Seguimiento y control
Cumple parcialmente	>60% <89,9%	Aceptable	Toma de acciones preventivas
No cumple	<59,9%	Inconformidad	Requiere de acciones correctivas

Fuente: El autor.

Figura 30. Funciones y perfil del cargo.

IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO	NIVEL DEL CARGO
AUXILIAR DE ASEO.	BAHILLER TECNICO
OBJETIVO DEL CARGO	
Implementar con eficacia actividades propias de la actividad de Aseo, velando por el uso eficiente de los recursos a su cargo.	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
FORMACION ACADEMICA	Bachiller. Otros curso acorde al cargo.
EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 1 año en el área de servicios generales.
HABILIDADES Y CAPACIDADES REQUERIDAS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Destreza en el manejo de los Implementos de aseo, desenvolverse en su trabajo de vigilancia y estafeta. ❖ Trabajo en equipo ❖ Aprendizaje permanente. ❖ Flexibilidad y adaptación. ❖ Buen trato a los residentes. ❖ Proactiva. ❖ Adaptación al cambio.
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar diariamente el aseo en las áreas asignadas, según programa establecido ❖ Realizar trabajos especiales y periódicos de acuerdo al programa de trabajo ❖ Mantener buenas relaciones personales con el grupo de trabajo ❖ Realizar actividades esporádicas que se generen por fuerza mayor ❖ Realizar cualquier otra función que le sea asignada por su superior inmediato del cliente donde preste los servicios de acuerdo a la naturaleza del cargo. ❖ Disponibilidad para realizar jornadas y diurnas y fines de semana ❖ Realizar labores de aseo según actividades programadas. ❖ Informar de cualquier deterioro o problema que presenten los Elementos puestos a disposición. ❖ Adaptar medidas de protección personal en sus actividades. ❖ Respetar la jornada laboral asignada. ❖ Cumplir con las labores establecidas en el manual de funciones de Auxiliar de Servicio de Aseo según el turno y área asignada. ❖ Realizar las funciones inherentes a su puesto y otras que sean encomendadas por el jefe directo y que sean acorde al cargo de Auxiliar De Servicios generales. 	
RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Procurar el cuidado integral de su salud y la de sus clientes ❖ Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud. ❖ Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Empresa. ❖ Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo. ❖ Participar en las actividades de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo definido en el plan de capacitación del SG-SST ❖ Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST. ❖ Conservar y restituir en buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes. 	
<p>He recibido mis funciones propias del cargo, funciones y responsabilidades en seguridad y salud en el trabajo entiendo y me comprometo a cumplir con lo leído y recibido.</p>	
<p>_____</p> <p>FIRMA EMPLEADO</p>	

Fuente: El autor.

11.5.5. Supervisión de la calidad del servicio.

Una vez se supervise que los operarios estén cumpliendo con las actividades estandarizadas en el programa de trabajo establecido en el cliente, se procede a inspeccionar y evaluar la calidad de las actividades realizadas mediante un formato diligenciado por el coordinador de operaciones.

El formato llamado, recorrido de calidad de servicio se diligencia de la siguiente manera:

- Inicialmente se marca el nombre del cliente, la fecha y hora en que se realiza el recorrido de supervisión.
- Se procede a realizar la supervisión aleatoria de todas las instalaciones a los que los operarios deben realizar sus actividades de aseo o mantenimiento y las cuales deben estar plasmadas en el programa de trabajo establecido previamente. El recorrido se debe hacer junto con un operario.
- Una vez finalizado el recorrido de las instalaciones, se debe hacer la supervisión del personal en donde se observa la calidad en la presentación personal de todos los operarios, la utilización adecuada de los insumos, maquinaria, preguntar acerca de incidentes laborales, etc.
- Y por último se debe entrevistar con el administrador(a) del cliente para plasmar todos los comentarios generales sobre el servicio. En caso de no poder realizar la entrevista con el representante del cliente se debe dejar anotado en el formato.

Observación: El formato debe quedar firmado por tres partes, el coordinador de operaciones, el operario quien acompañó a realizar el recorrido y el representante del cliente o algún recibido en el cliente. Para finalizar el recorrido se debe sacar una copia para archivar en la oficina y la original se debe quedar en las instalaciones del cliente.

❖ **Indicador de cumplimiento.**

Este indicador se establece con el objetivo de medir el nivel de calidad de la prestación del servicio de la empresa, se debe medir porque es una de las principales falencias en la prestación del servicio al no tener supervisión sobre las actividades ejecutadas por los operarios en misión; el indicador se medirá mensualmente y será verificado por el coordinador de operaciones para evaluar las acciones de mejora correspondientes a cada cliente.

Tabla 12. Criterio de evaluación Indicador.

CRITERIO DE EVALUACION		
Ítem	% Promedio de cumplimiento	Evaluación
1	0 % < 75,9%	DEFICIENTE
2	>76 % < 85,9 %	ACEPTABLE
3	>86% < 99,9 %	SOBRESALIENTE
4	100%	EXCELENTE

Fuente: El autor.

Tabla 13. Ejemplo indicador de recorrido de calidad de servicio.

Área evaluada	% de cumplimiento	Promedio de cumplimiento	Evaluación
1	50%	69%	DEFICIENTE
2	75%		
3	50%		
4	100%		

Fuente: El autor.

En la tabla anterior se ejemplifica la supervisión de 4 áreas de un cliente. En el área número 1, la calificación otorgada por el supervisor fue de (50%) a criterio propio; y así con las siguientes 3 áreas evaluadas en el recorrido. Al final, se saca un promedio a los porcentajes de las evaluaciones de las diferentes áreas y así se obtiene un porcentaje de cumplimiento (69%), el cual determina el concepto de evaluación final, en este caso fue DEFICIENTE.

11.5.6. Capacitación del personal.




Una de las falencias identificadas en la prestación del servicio, es la falta de capacitación al personal para el desarrollo de las actividades en las instalaciones del cliente; y así lo manifestaron los clientes en la encuesta realizada con un 83% de inconformidad. Para mitigar esta falencia el autor creo unas fichas ilustrativas como un instructivo para el uso de la maquinaria y elementos que los operarios en misión manipulan en la ejecución de sus trabajos día a día.

Figura 31. PST Maquina lava brilladora.

Integral Services S.A.S. Eficacia en Limpieza		INSTRUCTIVO SEGURO DE TRABAJO (PST) MAQUINA LAVABRILLADORA	
	1. Alistamiento y Comprobación del equipo		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifique que la clavija y los tomacorrientes antes de conectar la máquina y compruebe que se encuentran en buen estado. 2. Coloque la máquina en posición horizontal para colocar el PAD, asegúrese de que quede bien centrado en el porta-pad. Se evitará que la máquina de saltos, se prolonga la duración del PAD y se mejoran los resultados al lavar y brillar. 3. El tubo de inclinación siempre debe estar fijo o bien asegurado a la abrazadera respectiva. 4. Seleccione la velocidad de trabajo. 5. Use los EPP adecuados y en forma correcta según la OSP (guantes de caucho, protector respiratorio y zapato antideslizante) 		
	2. Durante el Uso		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe recordar que para lavar debe utilizar el PAD CAFÉ. 2. Recuerde que el porta-pad se identifica por tener cerdas muy cortas y poco tupidas, mientras que el cepillo de lavar tiene cerdas largas y tupidas. Por esto, no utilice el porta-pad para lavar. 3. Mantener el cable de la máquina recogido (puede ser en el manubrio de la máquina o en el hombro del colaborador). 4. Verifique durante el uso que la máquina no quede directa y sostenida con fuerza para evitar golpes. 			
3. Revisión, Limpieza y Almacenamiento			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconecte el equipo para realizar la limpieza adecuada. Con trapo o bayetilla. 2. Cuando no este utilizando la máquina, se debe retirar el cepillo o el porta-pad, para evitar que el peso de misma los dañen. 3. Use los EPP adecuados y en forma correcta, según la OSP (guantes de caucho, protector respiratorio y zapato antideslizante) 4. Recoja el cable y déjelo enrollado en la máquina. 			
PELIGROS			
			
EPP			
			

Fuente: El autor.

Figura 32. PST Escoba y recogedor.

Integral Services <small>LDA</small> Eficacia en Limpieza		INSTRUCTIVO SEGURO DE TRABAJO (PST) ESCOBA	
		1. Alistamiento y Comprobación del equipo	
		1. Inspeccione y despeje el área donde va llevar a cabo la labor. 2. Verifique la escoba antes de utilizarla (cabo de madera sin astillas, cepillo enroscado adecuadamente) 3. Use los EPP adecuados y en forma correcta según la OSP (guantes de caucho, protector respiratorio y zapato antideslizante)	
PELIGROS 		2. Durante el Uso	
		1. Al iniciar la labor, mantenga la espalda recta y la escoba cerca al cuerpo para evitar sobreesfuerzos o movimientos repetitivos de hombros. 2. Cuando sea necesario, humedezca el piso ubicado en áreas abiertas para evitar que se levante el material particulado (polvo). 3. Realice pausas activas durante la labor	
EPP 		3. Revisión, Limpieza y Almacenamiento	
		1. Use EPP adecuados, observe e identifique el área antes de limpiar la herramienta manual. 2. Al terminar revise la escoba antes de limpiarla, con el fin de identificar posibles condiciones inseguras (ganchos, objetos cortopunzates) 3. Ubique la escoba en el lugar adecuado de almacenamiento	

Fuente: El autor.

Figura 33. PST Trapero.

Integral Services <small>LDA</small> Eficacia en Limpieza		INSTRUCTIVO SEGURO DE TRABAJO (PST) TRAPERO	
		1. Alistamiento y Comprobación del equipo	
		1. Inspeccione y despeje el área donde va llevar a cabo la labor. 2. Verifique el trapero antes de utilizarlo (cabo de madera sin astillas, cepillo enroscado adecuadamente) 3. Use los EPP adecuados y en forma correcta según la OSP (guantes de caucho, protector respiratorio y botas de caucho) 4. Coloque el aviso preventivo.	
PELIGROS 		2. Durante el Uso	
		1. Al iniciar la labor, mantenga la espalda recta y el trapero cerca al cuerpo haciendo desplazamientos en forma de 8 de adelante hacia atrás. 2. Para escurrir el trapero, utilice el carro escurridor (Revisar PST) y en caso de no tener, utilice la técnica de ordeño. 3. Realice pausas activas durante la labor	
EPP 		3. Revisión, Limpieza y Almacenamiento	
		1. Para limpiar el trapero, reviselo con precaución con el fin de detectar condiciones inseguras que puedan ocasionar un incidente. 2. Realice un lavado adecuado del trapero para evitar malos olores y almacénelo en el lugar correspondientes. 3. Utilice los guantes de caucho y el protector respiratorio para lavar el trapero.	

Fuente: El autor.

Figura 34. PST Maquina hidrolavadora.

Integral Services <small>Ltda</small> Eficacia en Limpieza		INSTRUCTIVO SEGURO DE TRABAJO (PST) HIDROLAVADORA	
		1. Alistamiento y Comprobación del equipo	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Revise que las mangueras se encuentren en buen estado y bien conectadas. 2. Asegúrese que la llave de conexión de agua tenga fluido. 3. Abra la llave de suministro de agua y antes de encender el equipo accione la pistola para liberar de aire el sistema. 4. Use los EPP adecuados y en forma correcta según la OSP (guantes de caucho, protector respiratorio y botas de caucho) 	
PELIGROS 		2. Durante el Uso	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenga en cuenta que el cable y las mangueras no se encuentren en el área de trabajo para evitar accidentes. 2. Para desplazarse no hale el equipo de las mangueras o el cable, utilice la manija propia. 3. La presión del agua debe ser constante, si esta baja puede haber problemas en el suministro. 4. Se debe revisar que la fuente de alimentación de energía corresponda al voltaje requerido para el funcionamiento del equipo. 	
EPP 		3. Revisión, Limpieza y Almacenamiento	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando no esté utilizando la máquina, se debe desconectar la manguera y ubicarla en el sitio destinado para su almacenamiento. 2. Cuando termine la labor, cierre la llave de suministro de agua y antes de apagar el equipo, accione la pistola para eliminar el agua acumulada en el sistema. Luego apague el equipo y haga limpieza con bayetilla. 3. Use los EPP adecuados y en forma correcta según la OSP (guantes de caucho, protector respiratorio y botas de caucho) 	

Fuente: El autor.

Figura 35. PST Carro escurridor.

Integral Services <small>Ltda</small> Eficacia en Limpieza		INSTRUCTIVO SEGURO DE TRABAJO (PST) CARRO ESCURRIDOR	
		1. Alistamiento y Comprobación del equipo	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Revise el carro escurridor antes de su uso, para verificar que todas sus partes se encuentren en buen estado. 2. Verifique que las partes plásticas no estén vencidas o rotas, para evitar fugas de agua. 3. Verifique el mecanismo de la palanca para escurrir. 4. Use los EPP adecuados y en forma correcta según la OSP (guantes de caucho, protector respiratorio y botas de caucho) 	
PELIGROS 		2. Durante el Uso	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Al utilizar el carro escurridor, acomode el trapero en el centro del cubo, generando una torsión en la mecha para generar más presión al escurrir. No acerque la cara a la palanca de exprimir para evitar incidentes o accidentes. 3. Para desplazarse de un lado a otro, coja el carro por la manija y arrástrelo, no lo haga con los pies. 	
EPP 		3. Revisión, Limpieza y Almacenamiento	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando termine de realizar la actividad, verifique que el equipo quedó en buen estado. 2. Realice limpieza general al equipo y guárdelo en el lugar indicado. 3. Use los EPP adecuados y en forma correcta según la OSP (guantes de caucho, protector respiratorio y botas de caucho) 	

Versión 00


Fuente: El autor.

Figura 36. PST Maquina guadaña.

 Integral Services <small>Ltda</small> <i>Eficacia en Limpieza</i>		INSTRUCTIVO SEGURO DE TRABAJO (PST) GUADAÑADORA	
	1. Alistamiento y Comprobación del equipo		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revise la guadaña antes de su uso, para verificar que todas sus partes se encuentren en buen estado. 2. Verifique que las partes plásticas, metálicas y botones no estén vencidas o rotas, revisar que no existan fugas de líquidos como aceite o gasolina. 3. Verifique el mecanismo de encendido. 4. Asegúrese de que todas las partes se encuentren bien aseguradas y fijas. 5. Realice la mezcla de aceite gasolina que recomienda el proveedor y deposítela en el tanque de la guadaña. 6. Use los EPP adecuados y en forma correcta según la OSP (careta, peto, botas largas de caucho, canilleras) 		
	2. Durante el Uso		
PELIGROS		<ol style="list-style-type: none"> 1. Solo prenda la maquina cuando ya tenga puestos los EPP adecuados. 2. Demarque la zona a intervenir con cinta de peligro. 3. Trabaje la maquina por tramos cortos y revolucíonela de acuerdo a la necesidad del trabajo. 4. Al terminar el corte, apague la maquina y póngala en el suelo solo hasta cuando haya parado de girar. 	
EPP		3. Revisión, Limpieza y Almacenamiento	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando termine de realizar la actividad, verifique que el equipo quedó en buen estado. 2. Realice limpieza general al equipo y guárdelo en el lugar indicado. 3. Use los EPP adecuados y en forma correcta según la OSP (careta, peto, botas largas de caucho, canilleras) 	
		<small>Versión 00</small>	

Fuente: El autor.

Tabla 14. Control asistencia capacitación.

	CONTROL ASISTENCIA CAPACITACION INDUCCION Y REINDUCCION		Codigo	SST-FM-07
			Version	1
			Fecha de emision	FEBRERO 24 DE 2018
Ciudad y Fecha:		Duracion:		
Capacitacion <input type="checkbox"/>	Induccion SST <input type="checkbox"/>	Reinduccion SST <input type="checkbox"/>	Induccion al Cargo <input type="checkbox"/>	
TEMA(S): MANEJO DE CARGAS E HIGIENE POSURAL.				
OBJETIVOS:				
METODOLOGIA:				
NOMBRE INSTRUCTOR:		Interno <input type="checkbox"/>	Externo <input type="checkbox"/>	
ASISTENTES	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA	
61				
62				
63				
64				
65				
66				
67				
68				
69				
70				
71				
72				
73				
74				
75				
76				
77				
78				
79				
80				
OBSERVACIONES:				
EVALUADO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
DOCUMENTACION ENTREGADA:				
FIRMA INSTRUCTOR :		NOMBRE Y APELLIDO DEL RESPONSABLE DE LA INDUCCION AL CARGO:		

Fuente: El autor.

Tabla 15. cronograma de capacitaciones al personal operativo.

Integral Services <small>1104</small> Eficacia en Limpieza		CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN										Código:	SST-FM- 21		
												Version:	1		
												Fecha emisión:	FEBRERO 10 DE 2018		
PRIMER SEMESTRE DEL 2018 (ENERO - JUNIO)															
ITEM	TEMA	LUGAR	FECHA CAPACITACION	HORA	# HORAS	RESPONSABLE	# DE EMPLEADOS CITADOS				# DE EMPLEADOS QUE ASISTIERON				OBSERVACIONES
							OPERATIVOS	TOTAL HORAS	ADMINISTRACION	TOTAL HORAS	OPERATIVOS	TOTAL DE HORAS	ADMINISTRACION	TOTAL DE HORAS	
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
NUMERO DE HORAS PROGRAMADAS							0			0					
HORAS PROGRAMADAS										0					
HORAS EJECUTADAS										0					
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO										%					

Fuente: El autor.

En la tabla 14 se muestra el formato donde se diligencia el tema, asistencia y duración de la capacitación que se les realice a los operarios como unos documentos de soporte.

En la tabla 15 se muestra la propuesta de diseño del formato de las capacitaciones que se realizarían durante el año en la empresa.

12. Aspectos generales

Para la ejecución del proyecto se debe contar con algunos recursos que se mencionan a continuación:

Tabla 16. Recursos para el anteproyecto

ACTIVIDAD	RECURSO			
	HUMANO	FINANCIERO	MATERIAL	TECNOLOGICO
Diagnosticar inicialmente en qué estado se encuentra la empresa bajo la teoría de Cadena de valor de Micahel Porter.	Autor del proyecto	Aporte de la gerencia	Equipo de cómputo, escritorio, archivo físico de la empresa.	Internet, equipo móvil y teléfono.

Establecer procedimientos administrativos de los puestos de trabajo para definir tareas y actividades responsables de cada puesto de trabajo.	Autor del proyecto, director, Coordinador de recurso humano, operaciones, mensajero, conductor, operarios.	Aporte de la gerencia	Equipo de cómputo, escritorio, papelería.	Internet, equipo móvil y teléfono.
Equilibrar la carga laboral en la parte administrativa, mediante una matriz de funciones.	Autor del proyecto, director, Coordinador de recurso humano, operaciones, mensajero, conductor, operarios.	Aporte de la gerencia	Equipo de cómputo, escritorio.	Internet, equipo móvil y teléfono.
Establecer un flujo de información eficiente, que ayude a la mejora de los procesos, basándose en la filosofía Lean Logistics.	Autor del proyecto	Aporte de la gerencia	Equipo de cómputo, escritorio.	Internet, equipo móvil y teléfono.
Minimizar los sobrecostos en las operaciones, mantenimientos y reprocesos de prestación del servicio mediante la filosofía Lean Logistics.	Autor del proyecto	Aporte de la gerencia	Equipo de cómputo, escritorio, libros de investigación y consulta.	Internet, equipo móvil y teléfono.
Instaurar un control de mantenimientos de la maquinaria de la empresa, para garantizar el buen funcionamiento de las mismas y el buen servicio hacia los clientes.	Autor del proyecto	Aporte de la gerencia	Equipo de cómputo, escritorio, libros de investigación y consulta.	Internet, equipo móvil y teléfono.

Constituir un formato de control de los traslados y ubicaciones reales de la maquinaria con el fin de tener información en tiempo real y facilitar el desarrollo de la operación.	Autor del proyecto	Aporte de la gerencia	Equipo de cómputo, escritorio, libros de investigación y consulta.	Internet, equipo móvil y teléfono.
---	--------------------	-----------------------	--	------------------------------------

Fuente: El autor

12.1. Presupuesto

El presupuesto planteado es un estimado de lo que se pretende ejecutar en el proyecto.

Tabla 17. Presupuesto

Ítem	Recurso	Financiación	Cantidad	Valor unitario	Valor total
1 Humano					
• Salario del autor		Autor	1	\$ -	\$ -
2 Tecnológico					
• Internet		Autor/Empresa	1	\$ -	\$ -
• Equipo de computo		Autor/Empresa	1	\$ -	\$ -
• Telefonía Móvil		Autor	1	\$ 56.000	\$ 56.000
3 Físicos					
• USB		Autor	1	\$ 30.000	\$ 30.000
• Libros de investigación		Autor	2	\$ 37.000	\$ 74.000
4 Viáticos					
• Transportes		Autor	240	\$ 4.400	\$ 1.056.000
• Alimentación		Autor	20	\$ 6.000	\$ 120.000
TOTAL					\$ 1.336.000

Fuente: El autor.

11	Informe final a la dirección	
12	Aceptación y/o aprobación	

Fuente: El autor.

13. Conclusiones

La empresa INTEGRAL SERVICES LTDA, cuenta con varios años en el mercado prestando un servicio informal y deficiente y en estos tiempos de constante evolución debe reinventarse y adoptar una metodología de trabajo más estandarizada y con más protocolos para garantizar una buena prestación de servicio a sus clientes. Al aplicar la herramienta de diagnóstico de Michael Porter como lo es la cadena de valor, se está generando un análisis profundo del estado real de la empresa y sus falencias; lo cual permite identificarlas fácilmente y resolverlas.

La reorganización da oportunidad a tener controlados los procesos a los cuales la empresa apunta a mejorar, y optimizar la forma en que actualmente está prestando su servicio a los clientes.

Está claro que la base fundamental de un cliente satisfecho es el cumplimiento a los compromisos y la rápida reacción frente a los requerimientos del mismo. Y para ello es necesario un reordenamiento en la forma en que la empresa viene desarrollando su forma de atender las necesidades del cliente.

En el proyecto presentado se determinó un problema crítico que venía presentando desde hace varios años, el cual estaba causando la insatisfacción de los clientes y en algunos casos la cancelación de contrato comercial con ellos. Para la identificación de las fallas y tener bases claras acerca del problema se decidió aplicar una encuesta a los clientes de la compañía para que

manifestaran todas sus inconformidades y todos los puntos débiles que ellos consideraban que estaba afectando la prestación del servicio de la empresa para con ellos.

Como objetivo general se establecieron los controles operativos y administrativos que se consideraron necesarios para tener mayor control sobre los procesos misionales que venían presentando fallas; involucrando tanto al cliente, como a los colaboradores en misión de la empresa. Por otro lado toda la implementación de nuevos controles y los nuevos conceptos a aplicar dentro de la mejora propuesta en este proyecto, se evidencia la resistencia al cambio tanto de la parte administrativa como la de la parte operativa. Y es bastante entendible, porque a los seres humanos no les gusta sentir esa sensación de tener que cumplir por obligación o el cambiar sus formas de realizar algún tipo de trabajo con ciertos parámetros establecidos.

Por último y en aspectos más generales se evidencio una mejora significativa en el ordenamiento y control de la empresa sobre sus colaboradores en los clientes, se tiene información clara y eso facilita la toma de decisiones y acciones rápidas para dar solución a algún tipo de inconformidad presentada. Y el cliente notó el cambio al evidenciar el interés de la empresa en mejorar sus procesos y dar pronta atención a todos los requerimientos solicitados por ellos a la empresa.

14. Recomendaciones

- La dirección debe iniciar la organización y fomentar las buenas prácticas de procesos eficientes en todos los procesos de la empresa.

- Se debe recolectar toda la información necesaria y posteriormente crear los procedimientos en todos los procesos de la parte administrativa de la empresa, con el fin de tener claros los alcances de cada uno de los puestos de trabajo y así iniciar con el desempeño de sus responsabilidades de una forma predeterminada.
- La implementación de controles y registros de la maquinaria de la empresa se debe implementar, debido a que no se tienen en el momento; y estas son una parte activa en el diario de las operaciones de la empresa.
- Evaluar la viabilidad de crear manuales de funciones dentro de la organización.

Referencias bibliográficas

La cadena de valor de Michael Porter; <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>. 20 de marzo 2017.

Las claves del éxito del lean logistics; <http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/prl/las-claves-del-exito-del-lean-logistics/>. 20 de marzo 2017.

Reingeniería de procesos empresariales y su gestión; <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/>.

Amador, A. (2008). Auditoria administrativa, proceso y aplicación. D.F., México: Mc Graw-Hill Interamericana.

López, C. (2004). Reingeniería aplicada a la empresa fotográfica Kamau. San salvador.

Redacción el Tiempo. (9 de agosto de 1994). *La moda ahora es la reingeniería*. Recuperado el 18 de octubre del 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-190752>

ANEXO A CORREO ELECTRÓNICO DE QUEJA DE UN CLIENTE.

Operaciones

De: Conjunto Recodo San Felipe V Etapa <RECODOSANFELIPES@hotmail.com>
Enviado el: miércoles, 11 de enero de 2017 7:43
Para: recursohumano@integralservicesltda.com; gerencia@intrgralservicesltda.com; operaciones@integralservicesltda.com
Asunto: FALTANTE DE UN EMPLEADO SERVICIOS GENERALES

Buen día

Señor
Camilo Cervera
Gerente

Cordial saludo.

Teniendo en cuenta que como empresa me veo perjudicando a los mas de 2000 residentes de la copropiedad y que en varias ocasiones me he comunicado sin obtener una respuesta diligente, paso a comentarle lo sucedido

El día de ayer con extrañeza al llegar e incorporarme a mis labores encuentro que la señora Ninfa no se encuentra laborando, por lo que me comunico con jeison y le pregunto que pasa, pero al parecer no esta enterado; a lo que se le precisa que andrea estaba enterada desde tempranas horas ya que monica le llamo y ella dice no haber recibido llamada de Ninfa.

Con desconcierto luego de haber hablado ayer con el personal que tiene encargado para estos temas y quedando que si Yaneth no tenia incapacidad debia ser sancionada o si esta incapacitada deben enviar un relevo el día de hoy para no afectar las labores de aseo en el conjunto, pero al llegar el día de hoy no hay un reemplazo y hasta esta hora 45 minutos después de haberme comunicado con Jeison, aun no obtengo ninguna respuesta.

Por lo que me dirijo a usted para que por favor me de solucion ya que nosotros venimos pagando un servicio completo y muy puntual, ademas de esto la semana pasada monica pidió un permiso y aun hablando con la señorita Andrea no enviaron el relevo.

Por lo que solicito a ustedes de manera muy atenta tomar con mas seriedad el servicio que están prestando.

Cordialmente,

JACKELINE RUIZ
Representante Legal
Conjunto Residencial Recodo San Felipe V
Teléfono: 7389207

ANEXO B TERMINACIÓN DE CONTRATO DE UN CLIENTE.



Bogotá, Septiembre 20 de 2012.

Señores:

INTEGRAL SERVICES LTDA.

SR. CAMILO CERVERA.

Gerente General.

ASUNTO: TERMINACIÓN DE CONTRATO.

Reciba un cordial saludo y con la presente poner en su conocimiento la terminación del contrato suscrito entre INTEGRAL SERVICES LTDA y PARQUE DE LA OCTAVA a partir del día 30 de Septiembre de 2012, de lo cual ya tienen conocimiento por reporte verbal hecho por el Señor JORGE CHÁVEZ, Administrador del Conjunto, a su funcionario JULIAN, debido a que no se corrigieron las deficiencias en la prestación del servicio de aseo y a los inconvenientes presentados con anterioridad, de lo cual ya se tuvo dialogo entre las partes.

Agradecemos su colaboración.

Cordialmente,

JORGE CHAVEZ

Administrador

Conjunto Residencial
Parque De La 8ª.
NIT. 900.275.366-5
Administración

ANEXO C CARTA DE SOLICITUD DE RESPUESTA DE UN CLIENTE.



CONJUNTO RESIDENCIAL ALAMEDA DE SAN JOSÉ
Personería jurídica No. 913 de Agosto 19 de 2003
Nit 830.054.111-2

Bogotá, Marzo 06 de 2015.

Señores
INTEGRAL SERVICES LTDA.
Atn Sr. Camilo Augusto Cervera
Ciudad

SUNTO. DEDUCIBLE NOVEDAD PRESENTADA DIA 02 DE FEBRERO DE 2015.

Cordial Saludo.

De conformidad con los hechos presentados el día 02 de Febrero, y de los cuales existe amplio conocimiento por parte de su empresa, y como quiera que a la fecha no ha existido, ninguna clase de respuesta formal en relación con el pago, por parte de la empresa y del personal involucrado que preso el servicio de aseo, en relación con este hecho, dinero que se deberá de cancelar a la Señora Ana Silvia González del Apto 1 - 501, o devolución del bien mueble (horno) se ha determinado lo siguiente:

Como quiera que aún existe una factura pendiente por cancelar por parte de nuestra Agrupación, se DEDUCIRA, de esta el valor de \$ 400.000.00, igualmente se realizara esta deducción a la empresa de Vigilancia Cooseguridad, también responsable en la situación presentada, con el fin de completar la suma de \$ 800.000.00, y entregar a la Señora afectada, sobre una cotización y cuenta de cobro presentada por la Señora, por valor de \$ 1.700.000.00.

Vale la pena mencionar, que ha existido hasta la presente la mejor disposición por parte de la administración y la afectada con el fin de solucionar este impase, a tal punto que hemos esperado, buscado a la fecha alguna clase de pronunciamiento por parte del reciclador, con el fin de reintegrar el dinero recibido, y/o obtener la devolución del bien mueble, aclarando que después de los hechos más de un mes el recelador no ha vuelto.

Por ultimo Aclaro, que esta decisión adoptada, no constituye ninguna clase de retención arbitraria, de dineros por parte de la agrupación, ya que continuara el respectivo seguimiento al caso, y en el evento de existir alguna clase de pronunciamiento y/o aparición del bien mueble (horno), en los próximos días, el dinero deducido será devuelto a la empresa.


CLAUDIA PATRICIA DIAZ
Representante legal Conjunto Residencial

Conjunto Residencial
ALAMEDA DE SAN JOSE
Agrupación 1
Administración

ANEXO D CERTIFICACIÓN DE AUTORIZACIÓN DE INTEGRAL SERVICES LTDA.

Integral Services Ltda.
Eficacia en Limpieza
Nit. 830.132.014-0

A QUIEN CORRESPONDA


Yo **Camilo Augusto Cervera** como representante legal y director de la empresa **INTEGRAL SERVICES LTDA**, autorizo al señor **Jeisson Giovanni Sánchez** identificado con la cedula de ciudadanía **1.016.055.662** de Bogotá, que actualmente desempeña el cargo de coordinador de operaciones; Para tener acceso a toda la información de la empresa y así poder desarrollar su trabajo de grado aspirando al título de Ingeniero industrial en la universitaria Agustiniana.

La presente se expide a los 12 días del mes de abril del 2017.

Camilo Augusto Cervera
C.C. 6.024.475
DIRECTOR
Nit 830.132.014-0

Calle 6 B No. 78 c-63 oficina 301 Tel.: 466 0305 - 466 0314 Telefax: 466 0288
E-mail: ventas@integralservicesltda.com
www.integralserviceltda.com Bogotá, D.C.

ANEXO E PROCEDIMIENTO PRESTACIÓN DEL SERVICIO

 <p>Integral Services Ltda Eficacia en Limpieza</p>	INTEGRAL SERVICES LTDA.			
	Pág. 78 de 84	Versión: 1	Fecha de Aprobación: 18/01/2015	Código: GS-PR-01
	PROCEDIMIENTO PRESTACION DEL SERVICIO			

COPIA CONTROLADA

1. OBJETIVO: Establecer el procedimiento de las funciones realizadas por parte del departamento de Operaciones de la compañía.

2. ALCANCE: Desde coordinar y gestionar acciones operativas del personal, hasta iniciación de un contrato y evaluación de actividades realizadas.

3. RESPONSABLES: Director, Coordinadora de recurso humano, Coordinador de operaciones.

4. DEFINICIONES:

4.1. PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

4.2. SOLICITUD: Es una diligencia cuidadosa o un pedido.

4.3. SUPERVISION: Vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello.

4.4. PROVEEDOR: Que se dedica a proveer o abastecer de productos necesarios a una persona o empresa.

4.5. COTIZACION: Solicitud de precios, condiciones de pago, fechas de entrega de un producto, ha determinado proveedor o persona natural que disponga del mismo.

4.6. REPORTE: Noticia o informe acerca de un hecho o suceso reciente.

5. REFERENCIAS NORMATIVAS

5.1 NTC ISO 9001:2008.

5.2 NTC ISO 9000:2005.

6. CAMPO DE APLICACION: Este procedimiento es aplicable a todos los procedimientos e instrucciones de la organización que afectan la calidad."

7. RESPONSABILIDADES: Es responsabilidad del encargado y/o dueño del procedimiento de cada área, el que cada procedimiento que se ejerza dentro de su jurisdicción cumpla con lo que establece el presente procedimiento, en coordinación con el Coordinador ISO y el Representante."

ELABORADO POR: JEISSON SANCHEZ	REVISADO POR:	APROBADO POR:
CARGO: COORDI. OPERACIONES	CARGO:	CARGO:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
C.C	C.C	C.C

8. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

ITEM	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O DOCUMENTO	RESPONSABLE
1	Este procedimiento inicia con la apertura de un nuevo contrato y el seguimiento de los vigentes.	N/A	Dirección, operaciones, comercial.
2.	Informar a las áreas correspondientes sobre la iniciación del nuevo contrato y los requerimientos para el inicio mediante el formato GS-FM-08.	Iniciación de nuevo cliente GS-FM-08	Dirección, operaciones, Recurso humano y comercial.
3.	Repartir funciones y aclarar restricciones dentro del cliente al personal, Manual de funciones y responsabilidades GH-MN-01. Notas: 1.) Inducción sobre manejo, y almacenamiento de insumos y equipos. Instructivo GS-IT-01, Fichas técnicas de insumos suministradas por los proveedores. 2.) Explicar el alcance de los trabajos a realizar a cada operario, especificando las áreas y el cubrimiento de sus tareas según las necesidades de servicio del cliente.	Manual de funciones GH-MN-01. Instructivo GS-IT-01. Formato GC-FM-01	Recurso humano y operaciones.
4.	Presentar al contacto del cliente, el personal de Integral Services Ltda. Que iniciara labores en sus instalaciones. Notas: ❖ Coordinador administrativo debe: 1.) verificar disponibilidad y existencia de herramientas, máquinas y equipos en el inventario, Si el contrato lo requiere, entregar maquinas o insumos de Integral Services Ltda. Mediante carta dirigida al cliente y/o formato de insumos GS-FM-05. 2.) Para trabajos especiales (lavado de fachadas, impermeabilización y pintura de fachadas) se debe diligenciar el formato GS-FM-07. Si el cliente es quien suministra maquinaria y equipos se diligenciará el formato GS-FM-12. 3.) Alimentar la base de datos de los clientes con el inventario que posee. 4.) Entregar al personal formato GS-FM-04 planilla de horarios.	Formato de insumos GS-FM-05. Formato GS-FM-07. Formato control y registro de horarios GS-FM-04. Formato GS-FM-12	Operaciones.

5.	Realizar evaluación en formato GH-FM-04, de la inducción y reinducción contenida en el manual GH-MN-01.	Evaluación de inducción y reinducción GH-FM-04. Manual GH-MN-01.	Operario(s).
6.	Supervisar ejecución de las labores del personal. Notas: 1.) Se realizan visitas periódicas al sitio de la prestación del servicio, para lo cual se entrega un informe mensual al cliente, diligenciando el formato GS-FM-15. 2.) Hacer seguimiento de la satisfacción del cliente dentro de las dos semanas siguientes de iniciación de labores, según condiciones de trabajo (número de personas, instalaciones. Etc.) Si se encuentran novedades se deja por escrito en el formato reporte de novedades GS-FM-02.	Formato reporte de novedades GS-FM-02. Formato GS-FM-15	Operaciones, cliente.

7.	Elaborar programa de trabajo definitivo en formato GS-FM-09 para cada cliente una vez haya transcurrido 15 días del contrato.	Programa de trabajo formato GS-FM-09.	Operaciones.
8.	Entregar instrucciones de trabajo GS-IT-01 al personal de INTEGRAL SERVICES LTDA. El cual contiene el paso a paso de las actividades a realizar.	Instrucciones de trabajo formato GS-IT-01.	Operaciones.
9.	Si las labores realizadas no cumplen con los requerimientos del cliente de acuerdo a lo reportado en el formato GS-FM-02, ir a procedimiento de servicio no conforme GS-PR-02.	Procedimiento de servicio no conforme GS-PR-02. Formato GS-FM-02	Operaciones
10.	Realizar visitas periódicamente según la programación con el cliente, para revisar al 100% la ejecución del programa de trabajo por áreas. Notas: 1.) Supervisar la calidad del servicio y satisfacción del cliente; registrar en formato GC-FM-06.	Evaluación satisfacción de clientes GC-FM-06.	Operaciones, Recurso humano.

11.	<p>Evaluar el desempeño del personal operativo en formato de recorrido de excelencia GS-FM-11.</p> <p>Nota: Informar a recursos humanos sobre cualquier inconformidad o algún factor que afecte la prestación del servicio en formato Reporte novedades de clientes GS-FM-02.</p>	<p>Formato de recorrido de excelencia GS-FM-11.</p> <p>Reporte novedades de clientes GS-FM-02.</p>	Operaciones, Recurso humano.
12.	<p>Analizar Encuesta y proceder a correctivos necesarios si los hay.</p> <p>Generar reporte del análisis de la encuesta sobre la encuesta realizada del servicio.</p>	Reporte escrito	Dirección, Operaciones, Recurso humano.
13.	Si el cliente lo solicita, enviar informe sobre el desempeño en la prestación del servicio y dejar constancia en la carpeta del cliente.	Informe por escrito.	Operaciones, Recurso humano.

9. DOCUMENTOS RELACIONADOS:

- Iniciación de nuevo cliente GS-FM-08.
- Reporte novedades de clientes GS-FM-02.
- Formato de recorrido de excelencia GS-FM-12.
- Evaluación satisfacción de clientes GC-FM-06.
- Procedimiento de servicio no conforme GS-PR-02.
- Instrucciones de trabajo formato GS-IT-01.
- Programa de trabajo formato GS-FM-09.
- Formato GS-FM-15.

- Manual GH-MN-01.
- Evaluación de inducción y reinducción GH-FM-04.
- Formato GS-FM-12.
- Formato control y registro de horarios GS-FM-04.
- Formato GS-FM-07.
- Formato de insumos GS-FM-05.
- Manual de funciones GH-MN-01.

10. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha de aprobación	Descripción del cambio.
1	18/01/2018	Creación del procedimiento