

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGO INDUSTRIAL**

**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL
PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA “SERVICIOS Y
TRANSPORTES ASOCIADOS - SYTSA CIA LTDA”.**

**AUTORES: PABLO COUSIN ALBÁN
ARTURO CHÁVEZ ORTIZ**

DIRECTOR: ING. CARLOS PORRAS

QUITO, 2012

TABLA DE CONTENIDOS.

	Introducción.....	4
1.	Marco Teórico.....	8
1.1.	Sistema de Gestión Integral.....	8
1.1.1.	Conceptualización.....	8
1.1.2.	Etapas de Implementación de un Sistema de Gestión.....	11
1.1.3.	Etapas del proceso de control de un Sistema de Gestión.....	12
1.1.4.	Ventajas, barreras y factores de éxito.....	12
1.1.5.	Características básicas de un Sistema de Gestión.....	13
1.2.	Enfoque de Tavistock del funcionamiento de un Sistema.....	14
1.3.	Metodologías de Gestión.....	15
1.3.1.	Antecedentes.....	15
1.3.2.	Enfoque por procesos.....	16
1.3.3.	Características del enfoque por procesos.....	17
1.3.4.	Definición de proceso.....	18
1.3.5.	Tipos de proceso.....	18
1.3.6.	Metodología para la implementación del enfoque por procesos.....	18
1.4.	Calidad.....	21
1.4.1.	Conceptualización.....	21
1.4.2.	Sistemas de Gestión de Calidad.....	22
1.4.3.	Filosofía de calidad.....	22
1.4.4.	Principios Deming de calidad.....	24
1.5.	Gestión en seguridad y salud ocupacional.....	28
1.5.1.	Inicios de la seguridad y salud ocupacional.....	29
1.5.2.	La administración de la seguridad y salud ocupacional.....	30
1.6.	Normas internacionales de estandarización.....	31
1.6.1.	Normalización.....	31
1.6.2.	Normalización y Sistemas de Gestión.....	32
1.6.3.	Normas de aseguramiento de la calidad.....	34
1.6.4.	Normas de seguridad y salud ocupacional.....	41
1.6.5.	Norma de control y seguridad- BASC.....	47
2.	Metodología de trabajo.....	52
2.1.	Introducción.....	52
2.2.	Presentación del proyecto.....	52
2.3.	Establecimiento del cronograma de trabajo.....	53
2.4.	Diagnóstico de la situación actual de la organización.....	54
2.4.1.	Participantes en el proceso.....	54
2.4.2.	Técnicas y herramientas de recopilación de información.....	55
2.4.3.	Revisión de información secundaria.....	57
2.4.4.	Temas de exploración.....	57
2.4.5.	Tratamiento y validación de la información recopilada.....	58
2.4.6.	Presentación de los resultados del diagnóstico.....	59
2.5.	Construcción del Sistema de Gestión.....	59
2.5.1.	Estructura orgánica.....	60
2.5.2.	Políticas, objetivos e indicadores de gestión.....	61

2.5.3.	Flujogramas de procesos.....	62
2.5.4.	Manual de descripción de cargos.....	64
2.5.5.	Procedimientos.....	66
2.6.	Presentación del Sistema de Gestión.....	67
3.	Resultados del diagnóstico de la situación actual.....	68
3.1.	Introducción.....	68
3.2.	Estructura orgánica y metodología de trabajo.....	68
3.3.	Distribución de funciones y responsabilidades.....	71
3.4.	Comunicación organizacional.....	73
3.5.	Políticas y procedimientos.....	73
3.6.	Objetivos e indicadores de gestión.....	74
3.7.	Gestión en calidad, seguridad industrial y seguridad física.....	75
3.8.	Gestión en Recursos Humanos.....	79
3.8.1.	Selección de personal.....	79
3.8.2.	Inducción del personal.....	80
3.8.3.	Capacitación y entrenamiento del recurso humano.....	81
3.8.4.	Evaluación del desempeño.....	82
4.	Sistema de Gestión.....	83
4.1.	Lista Maestra de documentos del Sistema de Gestión.....	83
4.2.	Políticas y Objetivos. (Calidad, seguridad física y salud ocupacional)...	88
4.3.	Indicadores de gestión.....	92
4.4.	Flujogramas de procesos.....	97
4.5.	Estructura orgánica (Organigrama estructural).....	99
4.6.	Procedimientos.....	100
4.7.	Registros.....	110
4.8.	Manual de Descripción de Cargos.....	114
4.9.	Planes y Normas.....	123
5.	Plan de Implementación y Manejo del Cambio.....	138
5.1.	Implementación del Sistema de Gestión.....	138
5.1.1.	Comunicación.....	139
5.1.2.	Funciones y roles de los miembros del equipo.....	142
5.1.3.	Solución de problemas y toma de decisiones.....	142
5.1.4.	Autoridad y liderazgo.....	143
5.1.5.	Cooperación y competencia entre grupos.....	143
5.2.	Manejo del cambio.....	143
5.2.1	Concientización.....	143
5.2.2.	Programa de cambio.....	144
5.2.3.	Diagnóstico de variables.....	145
5.2.4.	Fuentes de resistencia al cambio.....	145
5.2.5.	Estrategias para eliminar la resistencia.....	146
5.3.	Logros a obtener.....	147
5.4.	Evaluación del grado de implementación del Sistema de Gestión.....	147
6.	Conclusiones.....	154
7.	Recomendaciones.....	157
	Bibliografía.....	163

INTRODUCCIÓN

Servicios y Transportes Asociados- SYTSA es una empresa cuya actividad principal constituye el transporte terrestre de carga y la prestación de servicios aduaneros. Fue constituida en 2001 y desarrolla operaciones a nivel nacional así como en varios países de la región.

Como resultado de su larga trayectoria, SYTSA ha logrado establecer sólidos vínculos comerciales con un grupo importante de empresas y gradualmente se ha posesionado como una empresa líder en el sector del transporte.

Con el objetivo de incrementar su participación en el mercado y prestar un mejor servicio a sus clientes, en los últimos años la empresa realizó una inversión considerable de recursos económicos en la compra de una flota de vehículos y la ampliación de su infraestructura operativa.

Las medidas señaladas permitieron a la empresa la consecución de nuevos convenios comerciales y un incremento importante de las operaciones desarrolladas. Sin embargo, no se llevó adelante un trabajo paralelo tendiente a fortalecer y modernizar su estructura administrativa, y así generar el soporte requerido para afrontar con éxito el proceso de crecimiento experimentado.

Esta situación significó una pérdida gradual de la funcionalidad del modelo de gestión, presentándose un impacto negativo en la dinámica de trabajo, el clima organizacional y en la calidad del los servicios prestados.

Los propietarios de SYTSA, conscientes de las falencias presentes en el esquema administrativo y que el alto nivel de competitividad que caracteriza el sector del transporte obliga a las empresas a emprender procesos de cambio y desarrollo, identificaron la necesidad

imperiosa de modificar de manera radical el enfoque de la gestión desarrollada, así como las metodologías de trabajo aplicadas.

Determinaron, además, que era esencial brindar atención prioritaria a las áreas de calidad, seguridad física y salud ocupacional, en razón de su gran relevancia en la dinámica empresarial global, y considerando que su tratamiento ha sido sistemáticamente postergado por la empresa, por lo que actualmente constituye un aspecto de marcada debilidad en la gestión desarrollada.

Sobre la base de los antecedentes expuestos, como proyecto de disertación práctica, y con la finalidad de proporcionar una respuesta efectiva a los requerimientos de SYTSA y apuntalar su proceso de desarrollo, se estableció que era pertinente elaborar un sistema de gestión, de carácter integral, diseñado a partir de las condiciones y necesidades específicas de la organización, basado en una metodología moderna de administración.

El sistema de gestión propuesto se sustenta en el enfoque de administración por procesos, y proporcionará a SYTSA la base fundamental para trabajar hacia la excelencia, con una marcada orientación al cliente. El Sistema está apoyado por una serie de objetivos e indicadores que proporcionan parámetros precisos para evaluar la efectividad de la gestión realizada, promoviendo la implantación de una dinámica de mejoramiento continuo.

Considerando los beneficios de alinear la gestión empresarial con criterios y procedimientos normalizados, el trabajo desarrollado sobre los temas de calidad, seguridad física y salud ocupacional incorporó lineamientos y parámetros establecidos en normas de orden internacional. Específicamente se utilizó como fuente de consulta las normas ISO 9000, OSHAS y BASC.

El nuevo enfoque de gestión proporciona lineamientos y directrices de trabajo claras promoviendo la generación de un clima organizacional propicio para que los empleados potencien al máximo sus capacidades y talentos. Permitirá, además, eliminar situaciones y factores que determinan la presencia de un grado importante de desmotivación, incertidumbre y conflictos interpersonales, elementos que tienen un impacto negativo en la dinámica de la organización.

Las políticas establecidas en torno a los temas de salud ocupacional y seguridad física constituyen una base esencial para la consolidación gradual de un sistema de gestión con un alto grado de responsabilidad en lo referente al bienestar de sus empleados.

El desarrollo de este proyecto permitió enriquecer nuestro acervo de conocimientos en lo referente a un conjunto de temas que cada día adquieren mayor relevancia en el ámbito empresarial, y que constituyen elementos que deben formar parte de la gestión que se desarrolla desde el área de Recursos Humanos.

Objetivos del Proyecto.

El objetivo general del proyecto fue diseñar y elaborar un sistema de gestión integral adecuado a las condiciones y requerimientos particulares de la empresa “SERVICIOS Y TRANSPORTES ASOCIADOS – SYTSA”.

Para dar cumplimiento al objetivo trazado se estableció un conjunto de objetivos de carácter específico, según se detalla a continuación:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en términos de la funcionalidad de su estructura administrativa.
2. Definir políticas y procedimientos que enmarquen el funcionamiento de la organización, colocando énfasis sobre los temas de calidad, seguridad ocupacional y seguridad física

3. Realizar la diagramación de los procesos desarrollados en la empresa.
4. Diseñar una estructura orgánica funcional que soporte el funcionamiento del Sistema de Gestión Integral.
5. Definir indicadores que permitan evaluar el la gestión organizacional.

Como resultado del proyecto, SYTSA dispone de un sistema de gestión integral, debidamente documentado, conformado por un conjunto de herramientas administrativas, diseñadas a partir de sus necesidades específicas, que ordenarán y regularán su funcionamiento. Los productos desarrollados se encuentran descritos en forma general en el cuadro expuesto de manera subsiguiente.

DOCUMENTOS/HERRAMIENTAS
➤ Política y Objetivos de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
➤ Política, Objetivos y Normas de Seguridad Física.
➤ Política y Objetivos de Calidad.
➤ Manual de Descripción de Cargos.
➤ Plan de Emergencia.
➤ Plan de Evacuación.
➤ Organigrama Estructural
➤ Flujogramas de Proceso. (27)
➤ Procedimientos.(20)
➤ Formatos de Registro. (19).
➤ Indicadores de Gestión. (24)

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Sistemas de Gestión Integral

1.1.1. Conceptualización

1.1.1.1 Sistema.

Conceptos de varios autores:

“Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí.” (Cervera, 2001, p. 29).

“Serie de funciones o actividades ... en una organización que funcionan juntas para alcanzar el objetivo de la organización”(Stoner, 1996, p. 241).

“Un sistema es un número interdependiente de partes que funcionan como un todo para algún propósito” (Serto, 2000, p. 37).

Para Chiavenato (2002), Sistema es:

- a) Conjunto de elementos (partes, órganos o componentes)
- b) Dinámicamente relacionados en interacción (que forman una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes).
- c) Que desarrollan una actividad (operación o proceso)
- d) Para lograr un propósito (finalidad)
- e) Operando con datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos para poner en marcha el sistema)
- f) Unidos al ambiente que rodea al sistema (con el que interactúan en forma dinámica).
- g) Para suministrar información, energía o materia (que conforman las salidas o resultado de la actividad del sistema). (p.16).

De acuerdo a los conceptos revisados, se considera que este último concepto, el de Chiavenato, es más amplio y se adapta mejor al objetivo de este proyecto. Así mismo el enfoque sistémico, socio técnico, de Tavistock que evoca este mismo autor es el que utilizaremos, pues incluye a las ciencias del comportamiento como herramientas importantes dentro del sistema social de las organizaciones.

1.1.1.2. Sistema de Gestión.

Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua: Gestionar es; “el acto de hacer las diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Es también, según la misma fuente, “el acto de administrar”.

De el mismo modo, según la misma fuente, administrar es; “el acto de Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio o las personas que lo habitan”. Es; “dirigir una institución u Organizar, disponer, controlar en especial la hacienda o los bienes”.

Pensamos que para ese caso es suficiente esta conceptualización ya que la expresión es clara y no necesita más descripción.

En la página Web de The British Standards Institution, un sistema de gestión es: “Una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y los procesos de la organización”. Del mismo modo en el documento “Buenas Prácticas de seguridad”, tercera Edición, 2009, elaborado por la organización BASC, el Sistema de Gestión se conceptúa así: “El SGCS es una serie de elementos que interactúan o que están interrelacionados, para establecer y cumplir con una política y objetivos, con el fin de dirigir y controlar una organización con respecto a la seguridad”.

Haciendo una síntesis y para efecto de este proyecto conceptualizaremos al Sistema de Gestión como: “Sistema de Gestión es; un conjunto de elementos Técnicos, Gerenciales y Sociales dinámicamente relacionados entre sí, que establecen un marco de referencia a las actividades de una organización con el objeto de administrarla o gobernarla en forma precisa y solida. Operando con datos, documentos, activos y personas que en contacto con el medio ambiente que los rodea (mercado, instituciones, competencia, etc.) suministran resultados económicos y sociales”.

Muchos autores coinciden en indicar que en este sistema abierto casi siempre se cumplen cuatro etapas que se repiten, una y otra vez en forma ordenada, hasta lograr la consecución del objetivo de la organización en forma concreta.

1.1.1.3. Sistema de Gestión Integral.

La integración es la armonización, cooperación y fusión de los sistemas de Gestión:

- a) La armonización comprende.- Identificar las posibles relaciones entre los sistemas de gestión, que decide usar o que necesita la organización, para manejarlos por separado pero con una estructura común. El armonizar también comprende sincronizar tareas, roles, procesos y procedimientos, de diferentes sistemas de gestión, con el fin de que coincidan en un fin común.
- b) La cooperación.- Integra elementos básicos centrales, de la organización y de los sistemas de gestión, como: Políticas, Metas, Objetivos. Logra que los diferentes sistemas de gestión obren juntamente por un mismo fin.
- c) La fusión.- Crea de un sistema único de gestión formados por la fusión de todos los elementos comunes más los aspectos específicos de cada uno. Las herramientas de

Gestión tienen aspectos comunes, así como estructuras diferentes, y partiendo de que no existe una norma de integración de sistemas de gestión, es importante desarrollar un sistema integrado que abarque todas las áreas de la compañía así como las necesidades de sus clientes.

1.1.2. Etapas de implantación de un Sistema de Gestión

- a) Ideación.- Es la creación en sí, es el diseño del sistema. Normalmente debe tener un concepto básico, ser congruente y tener una filosofía propia. La producción primaria del sistema tiene insumos, sobre todo información, pero son los diseñadores con su creatividad y capacidad analítica los que realmente lo construyen.
- b) Planificación.- Supone el establecimiento de objetivos y las estrategias para alcanzarlos. De ellos se desprenderán; la estructura organización, las políticas, procedimientos, procesos y controles acordes al sistema de gestión. La planificación es un proceso continuo que se retroalimenta a sí mismo con información del medio externo y la evaluación constante del medio interno para, en función de ellos, después de un proceso de análisis, definir acciones.

Por supuesto los subsistemas técnico y social se planean en forma lógica y consistente para obtener el listado de tareas y el flujo de trabajo de acuerdo a las actividades propias del negocio y en función de ello esbozar la cultura organizacional ideal acorde al sistema de gestión.

El objetivo principal de este proyecto es diseñar y planear un Sistema de Gestión Integral para la compañía SYTSA CIA. LTDA.

- c) Implementación.- Es la administración en sí del sistema de gestión, es el conjunto de decisiones Gerenciales, Técnicas y Sociales que se toman para que el sistema funcione.

Estas decisiones se han de enmarcar dentro de lo planeado con antelación. (Estrategias, tácticas, procedimientos, presupuestos, etc.

- d) Control.- Es netamente una actividad reguladora que permite constatar si el sistema cumple o no con su objetivo y en qué medida. Para ello utiliza una serie de instrumentos e indicadores que se deben definir previamente. Estos elementos deben ser cuantificables con el fin de establecer desviaciones. En función de ello tomar medidas correctivas y preventivas (decisiones).

1.1.3. Etapas del proceso de control de un Sistema de Gestión

1. Establecimiento de estándares.
2. Medición del desempeño.
3. Detección de las desviaciones en relación al estándar establecido.
4. Determinación de las acciones correctivas y preventivas.

1.1.4. Ventajas, barreras y factores de éxito

➤ **Ventajas:**

- Disminución de la burocracia.
- Disminución de los costos de auditoría.
- Alineación de objetivos, procesos y recursos.
- Formación conjunta.
- Sinergias organizativas de implicaciones estratégicas.
- Estructura y cultura organizacional.

➤ **Barreras:**

- Diferencias significativas entre las normas o sistemas a integrar.

- Choques entre áreas.
 - El personal responsable requiere más preparación.
 - Falta de tiempo.
 - Falta de compromiso de la Dirección.
 - Resistencia al cambio.
 - Mayores costos.
- Factores de Éxito:
- Compromiso de la Dirección.
 - Involucramiento de los empleados.
 - Cultura orientada a la calidad.
 - Gestión humana óptima.
 - Gestión de procesos óptimos.
 - Planificación y control del sistema integrado.
 - Relaciones con clientes y proveedores.
 - Influencia de la legislación vigente.

1.1.5. Características básicas de un Sistema de Gestión

1. Aspectos Organizativos.- Definir responsables.
 - Crear un comité conformado por los jefes de cada área.
 - Crear un departamento, con un gerente responsable de mantener el sistema.
 - Elaborar un manual de funciones.

2. Aspectos Documentales.- Elaboración.

- Políticas de Calidad, Seguridad Industrial y Física, Medio Ambiente y Gestión Logística
- Manuales de Gestión de Calidad.
- Procedimientos, Instructivos y Registros comunes a cada modelo de Gestión.

3. Centro de documentación de los registros de acuerdo a un procedimiento diseñado para ello.

- Planificación.- Planteamiento de objetivos, su control y evaluación.
- Formación continua, renovadora de las personas.
- Comunicación.- Manejo de la información interna y externa, satisfaciendo requisitos legales y sociales.
- Plan Único de Auditorías
- Revisiones Periódicas de la Dirección
- Administración centralizada de las no conformidades
- Sistema común de Calibración de Equipos
- Usar los modelos de gestión más amplios.

1.2. Enfoque de Tavistock del funcionamiento de un Sistema

En este enfoque se estudian los sistemas organizacionales dando importancia al proceso de transformación de recursos por sistemas sociales y técnicos.

Los sistemas técnicos orientados a la coordinación y ejecución de elementos típicos de la organización (máquinas, equipos, información, materias primas, instalaciones). Estos a su vez determinan los perfiles de las personas o técnicos que intervienen en los procesos de

transformación Ej. Ingenieros, tecnólogos, operadores, analistas. Los sistemas sociales, en cambio, son los conformados por las personas de la organización, su interacción entre sí y con los demás.

Estos subsistemas subsisten e interactúan todo el tiempo, no se concibe el uno sin el otro.

- El subsistema técnico.- tiene entonces que ver con la organización de tareas, el flujo de trabajo, la tecnología que se usa, los roles propios de cada tarea. Su finalidad es entregar la suficiente información técnica al sistema general para organizar y negociar las cargas de trabajo.
- El subsistema gerencial o administrativo.- Vincula a los otros dos subsistemas e implica la conformación de una estructura organizacional con sus respectivas políticas, reglas y procedimientos. Define finalmente el logro de objetivos técnicos, tecnológicos y económicos. Que por cierto también están estrechamente relacionados entre sí.
- El subsistema social.- conformado por la cultura organizacional, los valores, creencias y expectativas por la satisfacción de necesidades tanto individuales como colectivas. Finalmente busca la colaboración, cooperación y desarrollo de las personas que conforman el sistema.

1.3. Metodologías de Gestión

1.3.1. Antecedentes

Para el diseño y construcción de un sistema de gestión resulta imperativo adoptar una metodología de administración que constituya su fundamento esencial. Dicha herramienta debe apuntalar el cumplimiento de las metas organizacionales, así como guardar absoluta concordancia con la filosofía de gestión.

A través del tiempo las organizaciones han implementado sistemas de gestión estructurados sobre la base de diversos enfoques, los cuales se han desarrollado e implantado con el objetivo de dar una respuesta eficaz y oportuna a las demandas de un contexto global cambiante, que paulatinamente se torna más competitivo.

El proceso de globalización ha modificado, de manera sustancial, la forma de enfocar la gestión de las organizaciones. El alto nivel de competitividad presente en el mercado determina la necesidad fundamental de situarse a la vanguardia en lo referente a la adopción de nuevos modelos de administración. En dicha línea, las organizaciones han otorgado atención especial a metodologías que dan prioridad a los requerimientos de los clientes en el proceso de diseño y producción de bienes y servicios, y que garanticen la plena satisfacción de sus expectativas.

1.3.2. Enfoque por procesos

El enfoque por procesos es la metodología que se utilizará para el desarrollo del Sistema de Gestión Integral. La decisión de adoptar este modelo se sustenta en sus características particulares y en los múltiples beneficios que una organización puede alcanzar a partir de su efectiva aplicación.

Constituye una herramienta moderna de gestión empresarial que otorga énfasis al cumplimiento de los resultados trazados y a la satisfacción de los clientes. Además, es el fundamento de diversos modelos y sistemas de gestión cuyo objetivo es permitir que las organizaciones cumplan, de manera cabal y efectiva, con normas de estandarización internacional en temas referentes a calidad, medio ambiente, salud ocupacional, entre otros.

Este enfoque gradualmente se ha posesionando en las organizaciones a nivel global. Su éxito se sustenta en su alta efectividad y su orientación hacia la satisfacción de los clientes, tanto internos así como externos.

1.3.3. Características del enfoque por procesos

Este enfoque metodológico concibe a una organización como un sistema conformado por un conjunto de subsistemas o procesos que se encuentran articulados entre sí para producir los resultados previstos. A diferencia de los modelos tradicionales de administración, que proponen una división del trabajo en base a funciones y departamentos, el eje organizativo del enfoque de procesos lo constituyen las actividades y los procesos que se desarrollan en la organización. Es una metodología orientada más a los resultados esperados que a la estructura jerárquica, por lo que demanda el establecimiento de una cultura organizacional que otorgue énfasis al trabajo en equipo.

A continuación se exponen las principales características del enfoque por procesos:

- El trabajo está organizado en torno a las actividades y procesos.
- Se sustenta sobre un enfoque de trabajo en equipo
- Propone una estructura de gestión de carácter horizontal.
- Se enfoca en la obtención de resultados esperados.
- Es un sistema dinámico que determina que la responsabilidad se comparta entre los departamentos y áreas de una organización.
- Involucra a todo el personal en logro de resultados y la satisfacción del cliente.

1.3.4. Definición de proceso

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que producen un resultado a partir de ciertos insumos o elementos de entrada. Según lo establecido por la Organización Internacional de Estandarización, en su Norma ISO 9000, “cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso”.

1.3.5. Tipos de proceso

Se han establecido varias tipologías de procesos sustentadas en diferentes criterios o enfoques, que pueden ser utilizadas para la identificación de los procesos en una organización. No obstante, considerando que para el desarrollo del proyecto se va a utilizar la norma de aseguramiento de calidad ISO 9000 como un referente fundamental, se ha optado por acoger la tipología propuesta por la Organización Internacional de Normalización.

Tipos de procesos:

- Procesos para la gestión de una organización
- Procesos para la gestión de los recursos
- Procesos de realización
- Procesos de medición, análisis y mejora

1.3.6. Metodología para la implementación del enfoque por procesos

Para la implementación de este modelo es fundamental que la organización identifique los procesos necesarios para el sistema de gestión, y establezca su secuencia e interacción. Debe,

además, asegurar la disponibilidad de recursos e información requeridos para la operación y el seguimiento de los procesos.

Complementariamente se deben definir los criterios y métodos que garanticen eficacia en la operación y control de los procesos, así como planificar actividades de seguimiento y análisis, permitiendo de tal forma implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

La ISO propone el desarrollo de una secuencia de actividades para implantar este modelo en una organización. Dichas actividades se encuentran organizadas en cinco grupos, según se detalla a continuación.

1. Identificación de los procesos de la organización.

- Definición del propósito de la organización.
- Definición de las políticas y objetivos de la organización.
- Determinación de los procesos en la organización.
- Establecimiento de la secuencia de los procesos.
- Definición de los dueños de los procesos.
- Definición de la documentación del proceso.

2. Planificación de los procesos.

- Definición de las actividades dentro del proceso.
- Definición de los requisitos de seguimiento y medición.
- Definición de los recursos necesarios para la operación de cada proceso.

- Verificación del proceso respecto a sus objetivos planificados.

3. Implementación y medición de los procesos.

- Comunicación al personal.
- Formación y capacitación.
- Gestión del cambio.
- Revisión y participación de la dirección.

4. Análisis del proceso.

- Recopilación de información de cada proceso.
- Medición del desempeño de los procesos.
- Identificación de oportunidades de mejora.
- Informes del desempeño a la dirección.

5. Acción correctiva y mejora del proceso.

- Identificación de causas raíz.
- Aplicación de acciones correctivas y preventivas.
- Diseño e implementación de mejoras.

1.4. Calidad

1.4.1. Conceptualización

Conceptos de varios autores:

“Es la percepción o juicio que el cliente tiene al respecto de un producto o servicio. Juicio relacionado con el grado en que este servicio cumpla con una serie de requisitos o características inherentes a sí mismo” (Gutiérrez, 2009, p. 4).

“La calidad consiste en cuán bien cumple un producto o servicio el objetivo que se supone debe cumplir. Que tan estrecha y confiablemente satisface las especificaciones para las que se elaboró o proporcionó” (Hellriegel, 2002, p. 257).

“Es el punto hasta el cual un producto cumple con lo que se pretende que haga de manera confiable” (Serto, 2000, p. 230).

El termino calidad tiene y ha tenido varios enfoques y diferentes conceptos dependiendo de las necesidades del entorno y el tiempo. De todas formas la calidad se percibe en general como la apreciación de que una cosa o un servicio es mejor que otro. Pero, para que un sistema u organización se nombre como, el mejor, no basta con que tenga éxito comercial, ni que goce de alta popularidad. Pensamos que la calidad es una forma o filosofía de vida de individuos u organizaciones basada en el mejoramiento continuo.

Creemos que es conveniente a este proyecto usar la definición de Administración de la Calidad Total ACT de Marshal Sashkin y Kenneth basada en la filosofía de la calidad de Edwards Deming.

“La ACT significa que la cultura de la organización se define y fundamenta en conseguir constantemente la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de instrumentos,

técnicas y capacitación. Esto implica la superación constante de los procesos de la organización, lo cual deriva en productos o servicios de alta calidad” (Stoner, 1996, p. 230).

1.4.2. Sistemas de Gestión de Calidad

Es un sistema de gestión o administración de la calidad basada en una filosofía, con principios y métodos donde el ser humano es el factor más importante para obtener los objetivos de calidad. Este enfoque apareció en Japón a inicios de los años 50 del siglo pasado y sus principios son:

- No son los inspectores ni las personas del área de producción los responsables de garantizar la calidad si no toda la empresa con cada una de sus personas.
- La calidad empieza con la planeación no solo de los productos y servicios si no de los procedimientos y procesos que intervienen en su creación.
- La calidad demanda planificación estratégica avanzada, orientada al cliente, donde intervienen también los proveedores de la compañía con quienes se debe compartir la filosofía de la calidad.
- La calidad incluye mediciones constantes y metódicas de cada una de las áreas de la organización. Que constantes, suficientes datos e indicadores para tomar la decisión a tiempo y correctamente.

En consecuencia la gestión de calidad hoy es una necesidad, es una herramienta sin la cual una organización difícilmente puede competir.

1.4.3. Filosofía de calidad

Es el conjunto de concepciones o causas de ser de la calidad desde su origen. Desde que el hombre es hombre, ha procurado hacerse de herramientas que ayuden a satisfacer sus

necesidades. Es así como los hombres califican a sus herramientas como más o menos cualificadas para cumplir sus objetivos. Es así como:

- En la edad media, los artesanos fabricaban sus productos o pedidos y a la medida de quien se lo solicitaba.
- Para el siglo XVII, los comerciantes empezaron a intermediar el trabajo del artesano organizando varios tipos de artesanos en un mismo local, para satisfacer otros pedidos o necesidades de clientes en lo que respecta a variedad.
- Para el siglo XIX, con la revolución industrial los comerciantes y mercaderes se atomizaron pero también evolucionaron debido a la demanda y especialización convirtiéndose en empresarios. Quienes a su vez contrataban y entrenaban a operarios o utilizaban los servicios de artesanos.

Aún así el contacto con los clientes no desaparecía. Para el siglo XX:

- Con el fin de bajar los costos se estandarizaron los procesos productivos y los productos. Empezaron a crearse servicios y los productos en serie. Se perdió la relación con el cliente final.
- Al notar esta falencia se manejaron estrategias o herramientas para procurar la calidad casi desde principios del siglo.
- 1900: Inspección de producto terminado que cuando tenía falla se reparaba o desechaba.
- 1924: USA. Se diseñan procedimientos de trabajo para evitar errores o fallas, la responsable de controlar la calidad es la misma área de producción.
- 1950: JAPON. La empresa global con sus proveedores incluidos deben trabajar en pos de evitar errores. Aparece la Gestión de Calidad como una filosofía de vida en el trabajo. Con la ACT de Deming.

1.4.4. Principios Deming de calidad

- 1) Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y servicios.- La filosofía de trabajo de una organización se ha de definir a largo plazo. Lo ideal es: definir logros de fondo, estructurales, no inmediatistas, así se fortalecen las instituciones. Luego las utilidades y el crecimiento vendrán en forma natural a consecuencia del trabajo de calidad.
- 2) Adoptar una nueva filosofía.- Donde no se admitan los defectos o errores en ninguna parte del proceso. Toda la organización debe estar comprometida con este propósito a largo plazo.
- 3) No seguir dependiendo de las inspecciones masivas.- El método no consiste en esperar los errores en el producto final, hacer estadísticas de ellos para analizarlos y remediarlos. El método consiste en hacer las cosas bien a la primera, las fallas deben prevenirse.
- 4) Acabar con la costumbre de conceder negocios solo con base al precio de mercado.- La relación con los asociados al negocio, especialmente los proveedores, debe estar asociada a cumplir los estándares de calidad y a compartir la misma filosofía a largo plazo. Y no a la oportunidad de negocio momentánea con el afán inmediatista de reducir costos sin planificación.
- 5) Mejorar en forma constante y permanente el sistema de producción y los servicios.- Las organizaciones deben estar en rediseño constante de sus políticas y procesos. Debe ser un constante ciclo de mejoramiento.

- 6) Instituir Métodos Modernos de Capacitación en el trabajo.- La adquisición constante de conocimientos y habilidades orientados a la calidad es un ingrediente esencial en la consecución de los objetivos de cualquier organización.

Al capacitar se han de tener en cuenta elementos de los subsistemas; técnico, administrativo, social.

Técnico.- Enseñar todo sobre la tecnología que se usa en el trabajo, técnicas para el manejo o uso de maquinaria, otros tipos de tecnología afín y complementaria, métodos técnicos de trabajo, riesgos del trabajo, resolución de problemas técnicos.

Administrativo.- Las personas deben conocer y están siempre actualizadas acerca de la estructura organizacional de la Compañía, así como, los Procesos, Procedimientos, Políticas y Reglamentos inherentes a la función que desempeña. Es así como los instructivos deben ser claros y estar muy bien difundidos.

Social.- Se debe crear una estructura sólida de valores en la compañía, enfocada a la calidad, seguridad, y cuidado del medio ambiente. Estos valores deben ser compartidos a toda la organización y lograr que cada individuo los interiorice. Los valores básicos, por sentido común, son; la disciplina, el orden, la puntualidad, la cooperación, la honestidad y la lealtad. De hecho las organizaciones pueden enfocarse en unos más que en otros o, dependiendo de la organización, evocar otros como la creatividad o la sabiduría.

- 7) Instituir un liderazgo.- Por mucho tiempo en las organizaciones se creyó que la forma de gobernar la conducta de los trabajadores, era el condicionamiento clásico, es decir una supervisión rigurosa usando refuerzos negativos o positivos dependiendo del desempeño de las personas.

En realidad este método no es suficiente. Los líderes han influido en la conducta de sus subordinados creando un ambiente y una cultura coherente con los valores de la organización. El individuo debe diluirse en el colectivo, construyendo un sólido espíritu de cuerpo, basado en el ejemplo y orientado a la calidad.

El supervisor, jefe, coordinador, etc, debe gobernar siendo sobre todo, un maestro.

8) Acabar con el miedo.- Deming considera que debe existir transparencia, apertura y aceptación de criterios diferentes al de la administración. Todos y cada uno de los integrantes de la organización tienen la obligación y el derecho de expresar inconformidades, posibles errores y oportunidades de mejora. Estas inquietudes deben ser tratadas de forma organizada y técnica para poder obtener provecho de ellas.

9) Reducir las Barreras entre las Áreas de Staff.- Por mucho tiempo se pensó que la competencia es una excelente forma de motivar al personal. Lamentablemente en muchas ocasiones el afán desmedido de vencer al compañero, hace perder de vista el objetivo de la organización, al mismo tiempo que genera conflictos entre individuos, departamentos o áreas (sean técnicas o administrativas, de línea o de staff). También se generan frustraciones que desembocan en agresividad, apatía o discriminación.

Deming considera que lo adecuado es Cooperar. Que los individuos y áreas ayuden a otros a cumplir con sus objetivos, compartiendo, información, tecnología, criterios, esfuerzos. De esta manera tendremos una organización más sana y fuerte.

10) Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos de la fuerza de trabajo.- Los discursos, si no van acompañados de acciones concretas, se quedan en palabras y al contrario desmoronan la imagen de la organización. Las acciones o toma de medidas concretas,

respaldas con inversiones en tiempo, dinero, infraestructura y trabajo son mejores elementos motivadores que cualquier discurso.

- 11) Eliminar las cuotas Numéricas.- Deming insta a las organizaciones a preferir la Calidad a la Cantidad. En este caso el fin no justifica los medios, el llegar a la meta a pesar de todo, no es el camino. Pues en él “a pesar de todo”, podríamos perder; clientes, la rentabilidad de un periodo o la vida de una persona, víctima de un accidente de trabajo.
- 12) Retirar obstáculos para el orgullo en el trabajo.- Siendo que la calidad no es un objetivo a alcanzar de los accionistas de la compañía, sino, una filosofía, una forma de vida, las personas y/o los grupos deben estar motivados por el logro y el desarrollo organizacional e individual. Los individuos que conforman la organización han de sentir orgullo por lo que hacen.
- 13) Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.- Deming le da mucha importancia al tema de la capacitación en el sistema mismo de calidad; Trabajo en equipo, manejo de círculos de calidad, control de la calidad, instrumentos de medición e índices de la calidad y filosofía de calidad en sí mismo.
- 14) Tomar medidas para lograr la transformación.- La alta dirección de la organización debe elaborar los planes estratégicos con conceptos y visión de calidad. De estos planes estratégicos se dependerán estructuras y sistemas con dinámicas y políticas de calidad. Los presupuestos y la toma de decisiones gerenciales tendrán el mismo enfoque.

1.5. Gestión en seguridad y salud ocupacional

En la pirámide de Maslow la seguridad ocupa el segundo escalón de necesidad básica por ausencia. La seguridad es el nivel de percepción de ausencia de riesgos o la confianza de que no existen amenazas a las personas, a los bienes o a los recursos.

Un sistema de seguridad industrial está conformado por un conjunto de normas y procedimientos multidisciplinarios de índole Técnico, Administrativo y Social que tiene como objetivo disminuir y eliminar los riesgos en el trabajo.

La seguridad industrial y salud ocupacional es un subsistema cuyo fuero o campo de acción son las variables endógenas y exógenas en el que se desarrolla el trabajo. De ellas:

- Las estructurales.- Son los elementos como; Hombre, Maquina, Materia Prima, Entorno de Trabajo, los que conforman el sistema de seguridad de una organización.
- Las Técnico Administrativas.- La dirección, la planificación y el control, que a su vez desembocan en políticas, normas y procedimientos que conforman el sistema de seguridad de una organización.

El sistema normalmente se diseña teniendo en cuenta que toda organización se desarrolla en un ambiente de incertidumbre, riesgo o amenaza. El objetivo es identificar estos riesgos, medir el nivel de daño que puedan causar a los procesos (con sus eventuales y respectivos costos) y tomar medidas para desarrollar las actividades de la organización con la certeza de que no existen riesgos. Los sistemas de calidad y seguridad son interdependientes y complementarios entre sí.

1.5.1. Inicios de la seguridad y salud ocupacional

Por instinto defensivo el ser humano busca su seguridad y la de sus seres queridos, protegiéndose de los ataques, lesiones o enfermedades. A su vez en la medida en la que el hombre arpende a evitar el peligro comunica, a su comunidad, la forma de hacerlo.

En el año 400 AC Hipócrates ya citaba los riesgos del envenenamiento con plomo en las minas. Así mismo, Platón y Aristóteles estudiaron ciertas deformaciones físicas producidas en ambientes de trabajo específicos.

Los motores a vapor y la revolución industrial dispararon los índices de accidentes y enfermedades laborales notablemente, tanto que, para 1871 el cincuenta por ciento de los trabajadores morían antes de cumplir los veinte años debido a las penosas condiciones de trabajo.

En 1833 se realizaron las primeras inspecciones gubernamentales orientadas a cuidar la seguridad y salud de los trabajadores, pero, no fue sino hasta 1850 que estas inspecciones empezaran a afectar, mejorando en algo, la administración de los riesgos de trabajo en las industrias. En 1850 se acortó la jornada de trabajo a 10 horas, cuando el promedio estaba en 14, además se estableció un mínimo de edad para los niños en el trabajo.

Aún así los patrones respetaban muy poco la vida y la salud de sus colaboradores, en primera instancia porque valoraban muy poco la vida en relación, lógicamente, al lucro del crecimiento industrial y en segunda, porque en realidad aunque hubiesen tenido la actitud nos sabían qué hacer para mitigar los riesgos.

Desde 1822 en EEUU, estado de Massachusetts, en los telares de algodón se detectaron excesos abominables en detrimento de la vida y salud de los obreros, el que alguno de los operarios perdiera un dedo o una mano, era cotidiano. No fue hasta 1867 cuando se promulgo

una ley en este estado donde se colocó supervisores gubernamentales de seguridad en las fábricas. En 1877 este estado normó el uso de protecciones para las máquinas industriales.

En 1869 se creó la primera organización de estadísticas de trabajo en USA, y en Alemania se promulgó una ley donde se le daba carga de responsabilidad a los patrones cuando existían accidentes de trabajo o enfermedades derivadas de la ocupación.

En 1883, en Francia, se crea la organización de asesoramiento en temas relacionados con la seguridad industrial. Finalmente a principios del siglo veinte se crea la organización Internacional del Trabajo, rectora de los principios de respeto y cuidado del Ser Humano en el Trabajo. Con ello podríamos decir que nacen en forma formal la Seguridad Industrial.

1.5.2 La administración de la seguridad y salud ocupacional

La seguridad conlleva una gran carga de responsabilidad social, elemento que debe ser manejado por la alta gerencia de toda organización como una prioridad. En primer lugar porque la salud y la vida deben cuidarse por derecho y obligación y en segundo porque el minimizar los riesgos reduce en el largo plazo los costos de cualquier empresa.

Siendo así, la realidad, es que no basta con la actitud responsable y prudente de los trabajadores, respecto a su seguridad. Tienen que existir estrategias promulgadas por alta gerencia que logren condiciones seguras.

Es por ello que casi todos los gobiernos de los países del mundo norman y controlan las condiciones de trabajo en las organizaciones, castigando, en unos países más en otros, el incumplimiento de estas normas.

Una de las organizaciones de normalización en esta materia y mundialmente más reconocida es la Dirección de Salud y Seguridad Laboral de los Estados Unidos, con sus siglas en

Inglés (OSHA). Quien como característica peculiar fortalece la autoridad y responsabilidad de los Gerentes de seguridad en las Organizaciones.

1.6. Normas internacionales de estandarización

1.6.1. Normalización

1.6.1.1 Antecedentes.

La Organización Internacional de Normalización- ISO es la entidad responsable de promover la estandarización. Fue creada en el año 1947 con el objetivo de garantizar la calidad y seguridad en la fabricación de productos, ha sido desde entonces la entidad dedicada al desarrollo y publicación de normativas y estándares voluntarios, aplicables a gran parte de las ramas industriales, de comercio y comunicación.

La labor desarrollada por la Organización Internacional de Normalización ha facilitado la coordinación y unificación de normas internacionales para beneficio de los productores y compradores de bienes y servicios. Las normas ISO abordan diversos aspectos de la producción y el comercio, no obstante existen documentos que regulan actividades específicas.

Actualmente la ISO constituye una red de instituciones de ámbito nacional en más de 150 países, cuyas actividades son coordinadas por una Secretaria Central con sede en Ginebra. Está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales organizadas en comités técnicos, los cuales son los encargados de desarrollar los documentos normativos.

1.6.1.2. Definición y objetivos de la normalización.

De acuerdo a la ISO la normalización es la actividad que tiene por objeto establecer disposiciones destinadas a aplicaciones comunes y repetidas, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento.

La normalización persigue tres objetivos generales:

- Simplificación: Se trata de reducir los modelos quedándose únicamente con los más necesarios.
- Unificación: Para permitir el intercambio a nivel internacional.
- Especificación: Se persigue evitar errores de identificación creando un lenguaje claro y preciso.

1.6.1.3. Principios que guían la normalización.

La ISO es un organismo no gubernamental e independiente, razón por la cual no tiene autoridad para imponer la adopción de sus normas. Los productos desarrollados son el resultado de procesos de acuerdo internacional y responden a tres principios fundamentales:

- Consenso: Se consideran las opiniones y perspectivas de todos los actores interesados.
- Aplicación Industrial Global: Busca establecer soluciones de aplicación global para satisfacer a las industrias y a los clientes.
- Voluntario: La estandarización internacional es conducida por el mercado y por consiguiente basada en el compromiso voluntario de todos los interesados.

1.6.1.4. Definición de Norma.

La definición de norma aprobada por la Organización Internacional para la Normalización concibe a una norma como un *“documento establecido por consenso y aprobado por un Organismo reconocido, que provee, para el uso común y repetitivo reglas, directrices o características para actividades y sus resultados, dirigidos a alcanzar el nivel óptimo de orden en un contexto dado”*.

1.6.2. Normalización y Sistemas de Gestión

En las últimas décadas, a nivel global, las organizaciones paulatinamente han ido implementando sistemas y modelos de gestión cuya estructura medular se construye sobre la base de recomendaciones y especificaciones establecidas en normativas de estandarización de carácter internacional. Ésta marcada tendencia responde en gran medida al creciente proceso de globalización e integración, el cual demanda un cambio de enfoque en la gestión para así facilitar el intercambio comercial, la comunicación y la transferencia científica y tecnológica.

Incorporar lineamientos y parámetros de estandarización de carácter global en la estructura de un sistema de gestión, otorga a una organización múltiples beneficios de diverso orden y principalmente contribuye al desarrollo de una gestión efectiva en áreas de gestión que en la actualidad tienen gran relevancia en el entorno empresarial global. Se debe destacar, además, una serie de impactos positivos asociados al fortalecimiento de la imagen a nivel nacional e internacional, la consolidación de las relaciones con socios comerciales, la generación de confianza frente a entidades de regulación y el mejoramiento del clima laboral.

Los elementos descritos sustentan la decisión de adoptar, como referentes básicos para el desarrollo del Proyecto, un grupo de normas internacionales de estandarización que abordan los temas de calidad, salud ocupacional y seguridad física. La naturaleza de la actividad que desarrolla la empresa SYTSA CIA. LTDA. determina que los temas señalados constituyen ejes críticos para el cumplimiento de las metas organizacionales y el éxito de la gestión integral.

1.6.3. Normas de aseguramiento de la calidad

1.6.3.1. Antecedentes.

El incremento del comercio internacional ha marcado la necesidad de trabajar sobre la base de estándares universales de la calidad. Esta necesidad imperiosa constituyó el motor que impulsó la creación de referencias estandarizadas, permitiendo a las organizaciones de todo el mundo dar evidencias objetivas de sus prácticas de calidad y mejorar sus procesos de fabricación o de servicio.

El organismo británico British Standard Institución dio inicio al desarrollo de las normas destinadas a administrar sistemas de aseguramiento de calidad. Originalmente diseñó un grupo de normas al que llamó serie BS 5750, que describieron las actividades que debe contemplar en un sistema de aseguramiento de la calidad.

Sobre la base de las normas de la serie BS 5750, a principios de la década de 1980, la Organización Internacional de Normalización inicio un trabajo tendiente a desarrollara una serie de normas relativas al aseguramiento de la calidad. El resultado de dicha labor constituyó el grupo de normas ISO 9000, publicadas por primera vez en 1987.

1.6.3.2. Normas ISO 9000.

Las normas ISO 9000 comprenden un conjunto de estándares y directrices internacionales para la gestión de la calidad. En la actualidad constituyen la base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad a nivel global, han sido adoptadas en más de un centenar de países y utilizadas como base para la certificación de sistemas de la calidad.

Las ISO 9000 no definen cómo debe ser un Sistema de Gestión de Calidad de una organización, sino que ofrecen especificaciones para su diseño e implementación. Constituyen

un grupo de normas que describen los elementos constitutivos de los sistemas de calidad y se fundamentan en la premisa de que existen elementos que todo sistema de calidad debe contemplar para constituir una herramienta efectiva de aseguramiento de la calidad.

Inicialmente las normas ISO 9000 enfocaban su aplicación principalmente en organizaciones que desarrollaban procesos productivos. De ahí que su implantación en el sector de los servicios conllevaba una serie de complicaciones, por esta razón, desde su publicación inicial, se han realizado revisiones dirigidas a adecuarla para que pueda ser aplicable en empresas de servicios e incluso en la administración pública.

Las normas se revisan cada 5 años para garantizar su plena adecuación a las tendencias y dinámica vigentes a nivel global. Los cambios están orientados a mejorar la calidad y clarificar los requisitos. Para de esta manera facilitar su implementación y reforzar su compatibilidad con otras normas.

Las ISO 9000 están conformadas por tres Normas centrales:

- ISO 9004 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 9000 Sistemas de Gestión de Calidad: Principios y vocabulario.
- ISO 9001 Sistemas de gestión de la Calidad – Requisitos

1.6.3.3. Norma ISO 9001.

Considerando que el eje del proyecto es la construcción de un Sistema de Gestión, se optó por utilizar a la norma ISO 9001 como un insumo básico para el desarrollo del trabajo. La selección de esta norma de aseguramiento de calidad se sustenta en el hecho de que actualmente es la norma de mayor aplicación a nivel mundial así como la más amplia, ya que cubre todas las actividades de una organización. Adicionalmente la Norma promueve la adopción de un

enfoque basado en procesos, metodología que va a ser utilizada como fundamento del Sistema de Gestión Integral.

1.6.3.3.1. Objeto. La norma internacional ISO 9001 está orientada a establecer los principios y requisitos que debe contemplar un sistema de gestión de la calidad de una organización. Además de proporcionar recomendaciones sobre sistemas de gestión de calidad, incluye aspectos relativos a procesos de mejoramiento continuo como aporte para estimular la eficacia de la organización, incrementar su ventaja competitiva en el mercado y contribuir a la satisfacción de los clientes.

1.6.3.3.2. Alcance. Las recomendaciones en esta Norma Internacional son de orden genérico y objeto de aplicación en todas las organizaciones, independientemente de su tipo, tamaño y del producto o servicio que proveen.

1.6.3.3.3. Principios. La Norma ISO 9001 tiene como fundamento ocho principios de la gestión de calidad. Estos principios constituyen una guía que la alta dirección de una organización puede utilizar para alcanzar una mejora del desempeño.

- Enfoque al cliente: Las Organizaciones dependen de sus clientes por lo que deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos de los clientes y procurar exceder las expectativas de los clientes.
- Liderazgo: Los líderes definen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Están llamados a generar un ambiente interno idóneo para que el personal se pueda involucrar totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.

- Participación del personal: La presencia de un compromiso e involucramiento total por parte del personal, permite que su talento y habilidades obtengan el máximo aprovechamiento en beneficio de la Organización.
- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza con mayor eficacia cuando los recursos y actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar la interrelación de los procesos como un sistema, mejora la eficacia y eficiencia de una organización en alcanzar los objetivos planteados.
- Mejora Continua: El mejoramiento continuo del desempeño global debe constituir un objetivo permanente de la organización.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones deben ser adoptadas sobre la base de información y procesos de análisis.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: El establecer una relación mutuamente con los proveedores incrementa la capacidad de ambos para crear valor.

1.6.3.3.4. Principales características.

- Puede ser aplicada en organizaciones de todo tipo, en los sectores de productos y servicios.
- Tiene un enfoque basado en los procesos.
- Es compatible con otras normas de gestión.
- Coloca énfasis en el cumplimiento de los requisitos legales.
- Remarca la importancia del compromiso de la alta dirección con la calidad
- Enfatiza el establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles de la organización.

- Está orientada hacia la comprensión de las necesidades de los clientes y en la satisfacción de las mismas.
- Propone un esquema de toma de decisiones que se sustenta en el análisis de información recopilada por el sistema de gestión.
- Exige el mejoramiento continuo y la evaluación periódica del sistema de gestión de calidad.

1.6.3.3.5. *Estructura organizativa.* La Norma contiene cinco secciones o capítulos principales.

1. Sistema de gestión de calidad.

Contiene los requisitos generales para establecer y mantener el sistema de gestión de calidad, así como para monitorear su desempeño. Además incluye los requisitos para gestionar la documentación del Sistema. Contempla dos secciones:

- Requisitos generales.
- Requisitos de documentación.

2. Responsabilidades de la Dirección.

Indica las responsabilidades y el compromiso de la Dirección en torno a temas claves tales como: Clientes, política de calidad, planificación, asignación de responsabilidades, comunicación interna y revisión del Sistema. Define el rol de la Dirección en el Sistema de Gestión de Calidad. Comprende las siguientes secciones:

- Requisitos generales
- Requisitos del cliente.

- Política de calidad.
- Planeación.
- Responsabilidad, autoridad y comunicación.
- Revisión gerencial.

3. Gestión de los recursos.

Indica los parámetros para la utilización y provisión de los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad y para garantizar la satisfacción del cliente. Establece requisitos relativos al recurso humano, la capacitación, el ambiente de trabajo y las instalaciones. Comprende las siguientes secciones:

- Requisitos generales.
- Recursos humanos.
- Infraestructura.
- Ambiente de trabajo.

4. Realización del producto.

Indica los requisitos para la realización del producto o el servicio, incluyendo la proyección, los procesos relativos al cliente, el diseño, el abastecimiento y control del proceso. Contiene los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio. Comprende las siguientes secciones:

- Planeación de la realización del producto y/o servicio.
- Procesos relacionados con el cliente.

- Diseño y desarrollo.
- Compras.
- Operaciones de producción y servicio
- Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo.

5. Medición, análisis y mejora.

Indica los requisitos para el monitoreo de los procesos y su mejora. Establece especificaciones para mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. La organización debe perseguir la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos. Comprende las siguientes secciones:

- Requisitos generales.
- Monitoreo y medición.
- Control de producto no conforme.
- Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
- Mejora.

1.6.3.3.6. Beneficios de la implementación. Existen beneficios directos e indirectos, que una organización puede obtener a partir de la implementación de la Norma ISO 9001, entre ellos destacan:

- Implementación de un sistema de gestión de la calidad documentado e implantado que garantice la gestión de todos los procesos de la empresa.
- Garantía del cumplimiento de los requisitos exigidos por los clientes en cuanto a aseguramiento de la calidad

- Facilita el acceso a nuevos mercados y se obtiene una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Generación de una mayor orientación hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente
- Implantación de una cultura participativa entre todos los miembros de la empresa.
- Incremento de la confianza de los actuales clientes a través de la consecución de la Certificación.
- Mejora de la eficacia a través de una mejor organización y control.
- Sensibilización de la Dirección de la empresa para el mantenimiento de sistemas de gestión que mejoren la calidad y la productividad.
- Reducción de los costos de no calidad en la empresa.

1.6.4. Normas de seguridad y salud ocupacional

Para la selección de la norma sobre salud ocupacional utilizada como insumo básico en el desarrollo del Sistema de Gestión Integral, se optó por un documento de estandarización que, además de brindar un aporte fundamental para el cumplimiento de los objetivos, constituya un punto de referencia de orden global en la materia. A la luz de las directrices señaladas el equipo decidió respaldar su trabajo en la Norma Internacional OHSAS 18000, específicamente se utilizará como guía de consulta el documento OHSAS 18001, ya que establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional.

1.6.4.1. Antecedentes y objeto de las Normas OHSAS 18000.

La creciente preocupación de las organizaciones en torno a la seguridad y salud ocupacional del recurso humano, impulsó el desarrollo y publicación de una serie de normas conocida como OHSAS 18000. Constituye la primera norma para la certificación de un sistema de seguridad y salud ocupacional de carácter internacional, su desarrollo se basó en la directriz BS 8800 y fue el resultado de un trabajo mancomunado de organismos de certificación de 15 países de Europa, Asia y América. Fue publicada oficialmente por la British Standards Institution el 15 de Abril de 1999 y entró en vigencia el mismo año

Las normas OHSAS 18000 comprenden un conjunto de estándares internacionales de orden voluntario relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional. La serie está compuesta por tres documentos, de carácter complementario:

- OHSAS 18001 Requisitos y especificaciones para sistemas de seguridad y salud ocupacional.
- OHSAS 18002: Directrices generales para sistemas de seguridad y salud ocupacional.
- OHSAS 18003: Criterios para auditar sistemas de seguridad y salud ocupacional.

El grupo de normas no fueron desarrolladas con la finalidad de relevar la obligación de las organizaciones de respetar la legislación relativa a la salud y seguridad de los trabajadores. Proponen un modelo de gestión que puede contribuir a establecer los compromisos, objetivos y metodologías que apoyen el cumplimiento de la legislación y que sean incorporados a los procesos de la organización, con un enfoque preventivo.

1.6.4.2. Norma OHSAS 18001.

1.6.4.2.1. Objeto. La Norma OHSAS 18001 establece los requisitos y estándares internacionales para que una organización implemente un sistema de gestión que le permita

controlar sus riesgos y mejorar su desempeño en materia de seguridad y salud ocupacional. Fue concebida como una herramienta de gestión y mejoramiento, y su operación se fundamenta en el ciclo de mejora continua.

1.6.4.2.2. Alcance. La Norma puede ser adoptada por organizaciones de todo tipo y naturaleza que deseen implantar un procedimiento formal dirigido a reducir, en el entorno laboral, los riesgos asociados con la salud y la seguridad para los empleados, clientes y el público en general. La extensión de su aplicación estará determinada por la política de seguridad de la organización, la naturaleza de sus actividades y los riesgos inherentes a sus operaciones.

1.6.4.2.3. Características.

- Es compatible con las normas ISO 9000 e ISO 14000, esto facilita la integración de los sistemas de gestión.
- Constituye un estándar preventivo que se enfoca en la mejora continua.
- Puede ser aplicada en organizaciones de cualquier tipo y tamaño.
- No establece criterios específicos para el control de los riesgos de seguridad y salud ocupacional.
- Proporciona un sistema estructurado para lograr el mejoramiento continuo.
- Contiene requisitos que pueden ser objetivamente monitoreados y auditados.

1.6.4.2.4. Estructura organizativa. La Norma OHSAS 18001 contiene 5 capítulos principales, en cuyo contenido se establecen los elementos y requisitos que debe contemplar un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional.

1. Política de seguridad y salud ocupacional.

Indica las condiciones que debe cumplir la política de Seguridad y Salud Ocupacional definida por la Alta Gerencia.

2. Planificación.

En esta sección se establece los parámetros y requisitos que deben ser observados en la elaboración de procedimientos para la identificación de peligros, la evaluación y control de riesgos, y para garantizar el cumplimiento de requisitos legales. Además, incluye parámetros que deben guiar la definición de objetivos, así como los elementos que debe contemplar el Programa de Gestión SSO. El capítulo incluye las siguientes secciones:

- Planificación para la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos.
- Requisitos legales y otros.
- Objetivos.
- Programa de gestión de seguridad y salud ocupacional.

3. Implementación y operación.

Se establece la estructura orgánica básica del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional SSO, así como las principales responsabilidades y funciones de cada instancia. Contiene los aspectos que deben ser contemplados en las actividades de capacitación y entrenamiento del personal en lo referente al SSO, así como lineamientos que deben ser observados al definir los procedimientos relativos a actividades de consulta y comunicación sobre temas de seguridad y salud ocupacional. Por último indica los parámetros a ser considerados para el manejo de la documentación del SSO, y los procedimientos y criterios que regulen el desarrollo de las operaciones asociadas a riesgos y las respuestas ante emergencia. El capítulo incluye las siguientes secciones:

- Estructura y responsabilidad.
- Capacitación y entrenamiento; conocimiento y competencia.
- Consulta y comunicación.
- Documentación del sistema de gestión SSO.
- Control de documentos y datos.
- Control operacional.
- Preparación y respuesta ante emergencia.

4. Verificación y acción correctiva.

En este capítulo se establecen lineamientos y requisitos para monitorear y evaluar periódicamente el desempeño del Sistema. Señala el requerimiento de definir procedimientos a aplicar en caso de ocurrencia de accidentes e incidentes y las consiguientes medidas a ejecutar a manera de acciones correctivas y preventivas. Incluye requisitos y lineamientos para la ejecución de auditorías periódicas del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional. El capítulo incluye las siguientes secciones:

- Monitoreo y medición del desempeño.
- Accidentes, incidentes, no-conformidades y acción correctiva.
- Registros y gestión de registros.
- Auditoría.

5. Revisión gerencial.

Establece el requerimiento de que la alta gerencia de la organización evalúe el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, indicando los aspectos que deben ser contemplados en dicho proceso.

1.6.4.2.5. Beneficios.

- Permite implementar, mantener y mejorar continuamente su sistema de gestión seguridad y salud ocupacional.
- Contribuye al establecimiento de condiciones laborales más seguras y por consiguiente al aumento de la productividad.
- Aporta a la reducción potencial en el número de accidentes mediante actividades prevención y control de riesgos.
- Promueve la construcción de una cultura organizacional de prevención.
- Fortalece la imagen corporativa de la organización y mejora su competitividad en el mercado.
- Ayuda a mantener buenas relaciones con los trabajadores, por lo que tiene un impacto positivo en el clima de la organización.
- Reduce las posibilidades de juicios por responsabilidad civil.
- Ayuda a la organización a dar respuesta efectiva a leyes y a regulaciones de seguridad y salud ocupacional.
- Reduce el tiempo improductivo y costos relacionados.

1.6.5. Norma BASC

Con el objetivo de incorporar lineamientos y procedimientos efectivos de control y seguridad al Sistema de Gestión Integral, se ha optado por utilizar como referencia básica la norma BASC. Esta constituye un documento de estandarización de carácter internacional, que en la actualidad es el referente más importante para la implementación de sistemas de seguridad en empresas que desarrollan actividades de comercio internacional.

1.6.5.1. Antecedentes.

Con el propósito de fomentar el comercio internacional seguro, World Basc Organization, un organismo sin fines de lucro, administrado por el sector empresarial, estableció un conjunto de estándares y procedimientos de seguridad que son aplicados a nivel global en la cadena logística del intercambio comercial.

Dichos lineamientos en la gestión de seguridad para las operaciones comerciales, fueron incluidas en un documento conocido como estándares o normas BASC. Su elaboración fue el resultado una asociación internacional integrada por empresas privadas, entes públicos y organismos no gubernamentales, reunidos con el propósito de generar y fomentar prácticas seguras en las operaciones ligadas al comercio exterior. Dentro del contenido d la Norma fueron incorporados una serie de requerimientos establecidos en diversos programas administrados por entidades de orden internacional, tales como la Organización Mundial de Aduana, la Organización Marítima internacional, entre otros.

Desde su publicación el uso de la norma BASC y la implementación de sistemas de seguridad y control se ha consolidado a nivel global. Ha sido adoptado por empresas cuya Dirección ha tomado plena consciencia de la importancia de realizar un control estructurado a sus operaciones, y así mantenerse libres de cualquier actividad ilícita.

1.6.5.2. Objeto.

La norma BASC estable requisitos y recomendaciones para el desarrollo e implementación de sistemas de Gestión en Control y Seguridad para el comercio internacional. Tiene la finalidad de brindar protección a las organizaciones, a sus empleados y otras personas que pueden eventualmente ser afectadas por las actividades que se realizan.

Promueve a nivel de las organizaciones la ejecución de acciones de carácter preventivo dirigidas a evitar el contrabando de mercancías, narcóticos y terrorismo, y así garantizar el desarrollo de un comercio legítimo.

1.6.5.3. Alcance.

La norma ha sido desarrollada del tal forma que puede ser adoptada por una organización, independientemente de su tamaño o del tipo de actividad que realizan. La extensión de su aplicación dependerá aplicación de las características y necesidades particulares de cada organización.

1.6.5.4. Estructura organizativa.

Los requisitos y lineamientos de la Norma BASC se encuentran contenidos en cinco capítulos principales, según están descritos a continuación.

1. Política de control y seguridad.

Indica los parámetros y criterios que la Alta Gerencia de la organización debe considerar para la definición de la política de control y seguridad.

2. Planeación.

En este capítulo se establecen los criterios y aspectos que deben ser considerados para la implementación de un proceso de gestión del riesgo, así como para la gestión de los requisitos legales aplicables a la organización. Al respecto define el requerimiento de elaborar procedimientos y definir de responsabilidades e indicadores de desempeño. Adicionalmente se identifican una serie de áreas claves sobre las cuales la organización debe elaborar planes de acción y adoptar medidas específicas para su efectiva administración. El capítulo comprende las siguientes secciones:

- Generalidades.
- Gestión del riesgo.
- Requisitos legales y de otra índole.
- Previsiones.

3. Implementación y operación.

Establece los criterios que deben ser contemplados por la alta Gerencia en referencia a la asignación de responsabilidades y funciones relativas al sistema de control y seguridad. Contiene los lineamientos que deben ser observados para el desarrollo de las actividades de entrenamiento y sensibilización del personal. Adicionalmente se establecen los parámetros y aspectos que se deben contemplar para la elaboración de procedimientos que regulen la comunicación interna, y la generación y administración de los documentos del Sistema de Control. En la última sección, aborda el tema de eventuales situaciones críticas y define una serie de requisitos para su efectivo manejo.

- Estructura y responsabilidad.
- Entrenamiento y sensibilización.
- Comunicaciones.
- Documentación del sistema.
- Control de los documentos.
- Control operacional.
- Preparación y respuesta a eventos críticos.

4. Verificación y acción correctiva.

Indica lineamientos y parámetros relativos al monitoreo y evaluación que se debe realizar sobre la efectividad del sistema de gestión en control y seguridad. Define además los aspectos y elementos que debe contemplar el proceso de de evaluación, así como las condiciones que deben cumplir los registros documentales de la actividades desarrolladas en el marco del Sistema. Establece los criterios que deben ser considerados para la ejecución de las auditorías y los temas que deben ser incluidos en dicho proceso. Este capítulo comprende las siguientes secciones:

- Monitoreo y medición.
- Acción correctiva.
- Registros.
- Auditoría.

5. Revisión por parte de la Gerencia.

En este capítulo se indican los aspectos que deben ser incluidos en la revisión realizada por la Alta Gerencia de la organización sobre el desempeño sistema de gestión de control y seguridad. Además se definen las condiciones que debe cumplir el proceso de revisión, así como su utilidad y alcance.

1.6.5.5. Beneficios de la implementación de la Norma BASC.

Las empresas que obtiene la certificación BASC y que se convierten en afiliadas, acceden a una serie ventajas y prebendas, entre las principales se encuentran:

- Consecución de una ventaja competitiva a la organización para mantener e incrementar los mercados internacionales.
- Accesibilidad a mercados internacionales.

- Obtención de un estatus de seguridad a nivel internacional.
- Fortalecimiento de la credibilidad de la organización a nivel internacional.
- Reducción del riesgo de que las operaciones de la organización se ven afectadas por actividades ilícitas.
- Optimización de los procesos y operaciones de la cadena logística del comercio exterior.
- Promoción de un ambiente de trabajo seguro en la organización, estimulando la productividad.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE TRABAJO

2.1. Introducción

Como parte fundamental del proyecto se desarrolló una etapa de intervención directa en la organización. Dicho trabajo comprendió la realización de un estudio de diagnóstico dirigido a identificar y caracterizar un conjunto de elementos que en la actualidad sustentan la gestión empresarial.

Posteriormente, sobre la base de los resultados del diagnóstico, se generó un conjunto de documentos y herramientas que constituyen el fundamento esencial del Sistema de Gestión. El cumplimiento de las actividades señaladas presupuso la ejecución de un grupo de tareas que demandaron la colaboración activa del personal de la organización, y que fueron desarrolladas en el marco de una programación metodológica.

La metodología de trabajo se sustentó en la aplicación de técnicas y herramientas que promovieron la participación activa del personal de la organización, permitiendo aprovechar al máximo sus experiencias y conocimientos.

2.2. Presentación del proyecto

La intervención se inició con la realización de reuniones de carácter informativo. Esta actividad tuvo como objetivo primordial la presentación de los lineamientos generales del proyecto y contó con la participación de los directivos de la empresa. El desarrollo de estas reuniones comprendió una revisión exhaustiva de los objetivos establecidos, aspectos de orden metodológico, actividades proyectadas y resultados esperados.

Durante las sesiones se puso énfasis sobre el alcance del proyecto, así como en la importancia de contar con la plena colaboración de todos los actores involucrados y la importancia del rol de la Dirección. Además, se remarcó la importancia de poder acceder a información de calidad y de absoluta veracidad.

Las reuniones de presentación del proyecto fueron replicadas en lo demás niveles jerárquicos. De igual manera en estos espacios se abordaron los temas antes descritos, cuidando en todo momento que exista claridad sobre los objetivos y la importancia de contar con la colaboración activa del personal.

En las reuniones descritas, se incluyó un espacio destinado a explorar las expectativas presentes entre los directivos y el personal de la organización, así como elementos que sugerían la existencia de prejuicios, o cualquier aspecto que requiera tratamiento oportuno. Este ejercicio permitió identificar y resolver oportunamente problemas que eventualmente hubieran constituido interferencias dentro del proceso.

2.3. Establecimiento del cronograma de trabajo

Con el propósito de garantizar el cumplimiento de los plazos y la plena participación del personal de la empresa, conjuntamente con los gerentes y mando medios de la empresa, se procedió a definir una programación de trabajo. Se elaboró un cronograma referencial, permitiendo a los jefes de área separar, oportunamente, los tiempos requeridos para un adecuado desarrollo de las actividades contempladas en el proceso de diagnóstico y construcción del Sistema de Gestión.

La definición de un plan de trabajo afianzó el compromiso del personal frente al proyecto y disminuyó de manera importante cualquier eventual impacto negativo que el proceso pudo haber ocasionado sobre el normal desenvolvimiento de las actividades propias de la empresa.

2.4. Diagnóstico de la situación actual de la organización

Como se señaló al inicio del capítulo, el desarrollo del proyecto contempló la ejecución de tareas que aportaron al conocimiento de la situación actual de SYTSA. El objetivo primordial de esta fase fue la de recabar información clara y suficiente, para así establecer el estado de un conjunto de temas y aspectos que constituyen el fundamento de la gestión que actualmente se desarrolla.

El resultado del diagnóstico lo comprendió un conjunto hallazgos que constituyeron insumos esenciales para el cumplimiento eficaz de las siguientes fases del proyecto y de manera especial para el diseño y elaboración del Sistema de Gestión.

Las actividades de diagnóstico sirvieron, además, para identificar aspectos presentes en la organización sobre los cuales se deberá aplicar un tratamiento especial en la etapa de implementación del nuevo modelo. Dichos elementos fueron utilizados como insumo para la definición de las recomendaciones contenidas en el Capítulo 6.

2.4.1. Participantes en el proceso

Dentro del proceso de diagnóstico, la plena participación del personal perteneciente a todos los niveles jerárquicos de la organización constituyó un factor de vital importancia. En tal sentido se incluyó a totalidad de empleados en las actividades de recopilación de información.

La amplia participación del personal permitió integrar las diferentes ópticas presentes en la organización y realizar cruces de información, identificando aspectos complejos que requieren un tratamiento más detenido.

Se realizó un trabajo intensivo con el Gerente General y los gerentes de área, los cuales constituyeron informantes claves, en razón de sus conocimientos relativos a las metodologías de administración aplicadas y demás elementos de relevancia que caracterizan la gestión desarrollada en la organización. La labor de recopilación de información desarrollada con los niveles jerárquicos superiores fue complementada con un trabajo realizado con el personal de niveles inferiores.

2.4.2. Técnicas y herramientas de recopilación de información

La recopilación de información en esta fase se la realizó utilizando una combinación de técnicas de investigación. El equipo de intervención desarrolló su labor a través de la aplicación de una encuesta y la realización de una serie de entrevistas, reuniones de trabajo y talleres.

Se diseñó un grupo herramientas que apoyaron el proceso de levantamiento de información y que facilitaron una efectiva ejecución de las actividades. Las técnicas seleccionadas permitieron extraer información primaria. En tal sentido se recopilaron los conocimientos, opiniones y percepciones presentes en el personal de la organización, en relación a un conjunto de temas que constituyeron el objeto de estudio.

Mediante la aplicación de un cuestionario a 72 empleados se logró incorporar en el estudio las opiniones y percepciones de casi la totalidad del personal de la empresa. Su aplicación se apoyó en un boleta (Anexo 2) que incluyó preguntas abiertas y cerradas, cuyo contenido fue definido considerando los temas o áreas de exploración establecidos.

En la aplicación de la encuesta se excluyó al Gerente General y a los gerentes departamentales, en razón de que se consideró que el levantamiento de información con las posiciones de mayor jerarquía, requería la utilización de técnicas que permitan un estudio más profundo y exhaustivo, y así aprovechar al máximo la experiencia y conocimiento de los informantes.

Se realizaron entrevistas estructuradas con el Gerente General y los gerentes departamentales. Las entrevistas fueron individuales y se apoyaron en una serie de preguntas claves, previamente definidas e incorporadas en una guía, que permitieron realizar una exploración cabal del conjunto de temas establecidos.

De manera previa a la aplicación de las técnicas señaladas, se llevó a cabo una prueba del cuestionario o boleta de encuesta y de la guías de entrevista. Dicho ejercicio se realizó con la finalidad de evaluar aspectos relativos al nivel de entendimiento de los contenidos, el tiempo que requería su aplicación y los resultados obtenidos.

La prueba del cuestionario se realizó en una muestra equivalente al 10% de la población objeto de estudio. En tal sentido se trabajó con un grupo conformado por ocho empleados, quienes fueron seleccionados a través de un muestreo aleatorio simple, utilizando la aplicación informática Excel.

Se realizó una simulación de entrevista con la participación del Gerente de Mantenimiento. Esta actividad permitió evaluar la efectividad de la guías de entrevista, en términos de la claridad y pertinencia de las preguntas claves. La selección del funcionario que participó en la prueba del instrumento se realizó utilizando el método descrito en el párrafo anterior.

A partir de los resultados de la prueba o testeo de los instrumentos, se realizó su afinamiento y diseño final. Para asegurar que un mejor entendimiento de los contenidos y del sentido de las preguntas por parte de los informantes, se efectuaron cambios en la redacción y se sustituyeron términos que no eran de dominio de un parte del grupo. Asimismo se eliminaron preguntas que arrojaron respuestas con contenidos irrelevantes o que se alejaban de los objetivos del estudio.

2.4.3. Revisión de información secundaria

El diagnóstico también contempló la revisión de la información secundaria. Al respecto se trabajó sobre la base de la documentación existente en la empresa. En un primer momento, se identificaron los documentos que son utilizados como soporte de la gestión desarrollada y posteriormente se realizó una revisión de sus características y contenidos.

2.4.4. Temas de exploración

El eje del estudio de diagnóstico lo constituyó un conjunto de temas que fueron explorados a profundidad por el equipo de intervención, en observancia a los lineamientos metodológicos establecidos y apoyados a través de la aplicación de las técnicas y herramientas de investigación descritas. Cabe resaltar que estos temas constituyen elementos de gran relevancia dentro de la gestión empresarial, por consiguiente su tratamiento resultó imperativo para poder caracterizar la gestión empresarial desarrollada en SYTSA.

- Estructura orgánica.
- Metodologías de trabajo.
- Políticas y procedimientos.
- Objetivos e indicadores de gestión.

- Procesos y actividades.
- Funciones y responsabilidades
- Gestión en Recursos Humanos.
- Comunicación organizacional.
- Gestión documental.

En el desarrollo del diagnóstico se colocó énfasis especial en aspectos relativos a las áreas calidad, seguridad física y salud ocupacional, en razón de que estos temas representan ejes críticos en la construcción del Sistema de Gestión.

2.4.5. Tratamiento y validación de la información recopilada

La información recopilada a partir de la ejecución del diagnóstico fue sometida a un proceso de depuración y sistematización, y luego fue validada por el personal que participó como informante.

El ejercicio de validación se lo desarrolló a través de talleres y reuniones de trabajo. El objetivo de esta actividad fue generar espacios participativos que permitan enriquecer, complementar, confirmar o corregir los datos recopilados y el conjunto de hallazgos. Adicionalmente, contribuyeron a que el personal de la empresa se apropie del proceso y esté al tanto de sus resultados concretos.

En estas reuniones el equipo de intervención, apoyado en técnicas visuales, realizó una presentación detallada de la información extraída. Durante el desarrollo de la presentación se efectuó el correspondiente registro del conjunto de observaciones y nuevos aportes de los participantes, las cuales fueron sistematizadas e incorporadas en los productos finales.

2.4.6. Presentación de los resultados del diagnóstico

Con el objetivo de devolver la información extraída, con la participación de la alta gerencia y las jefaturas de la empresa, se desarrolló un taller para la presentación de los resultados. Este ejercicio permitió que la Dirección de la organización conozca con absoluta claridad la situación actual de la empresa, además, se aprovechó dicho espacio para reforzar la relevancia del proyecto, así como las ventajas que eventualmente se obtendrán a partir de la implementación del Sistema de Gestión.

2.5. Construcción del Sistema de Gestión

La construcción del Sistema de Gestión implicó el diseño y elaboración de un grupo de herramientas que servirán de soporte a la Dirección para el desarrollo de una administración eficiente. En tal sentido, en esta etapa del proyecto se procedió a generar los siguientes productos:

- Organigrama Estructural.
- Flujogramas de Procesos.
- Políticas y Objetivos.
- Indicadores de Gestión.
- Manual de Descripción de Cargos.
- Procedimientos.
- Formatos de Registros.

El eje principal para el diseño y elaboración del Sistema de gestión constituyeron los lineamientos relativos a la metodología de enfoque por procesos. Fue incorporada en el proceso de construcción del Sistema de Gestión la información recabada en la fase de diagnóstico, y un

conjunto de elementos contenidos en las fuentes de consulta que comprenden el fundamento teórico del proyecto.

Como se describe en las secciones subsiguientes, para la elaboración de los productos se aplicaron metodologías y técnicas específicas, que permitieron asegurar que el conjunto de herramientas de gestión sean altamente funcionales y constituyen un aporte efectivo para el desarrollo de una gestión integral exitosa.

2.5.1. Estructura orgánica

No obstante el Sistema de Gestión se sustenta en la metodología de administración por procesos, se diseñó una estructura orgánica que brindará un marco organizativo referencial para el funcionamiento de la empresa. En la estructura se establecieron los niveles jerárquicos y la interrelación entre las diferentes unidades organizacionales.

Para definir de la nueva estructura orgánica de la empresa se consideró el conjunto de procesos que se desarrollan en la organización, los cuales fueron identificados en la fase de diagnóstico. Se contemplaron, además, los procesos relativos a las áreas de calidad, salud ocupacional y seguridad física, que fueron establecidos e incorporados como elementos críticos en el Sistema de Gestión propuesto.

Se definió un grupo articulado de unidades o departamentos, complementado por un sistema de cargos compuesto por instancias jerárquicas de diverso orden (gerencias, jefaturas, posiciones técnicas y de asistencia). La estructura propuesta proporcionará el soporte requerido por el Sistema, y asegura que la organización cuente con el contingente profesional, técnico y operativo para el cumplimiento de los procesos y actividades.

La estructura organizacional propuesta fue diagramada, en tal sentido generó un organigrama estructural. Esta herramienta brindará un aporte fundamental a Dirección de SYTSA para el desarrollo una gestión efectiva, ya que establece con absoluta claridad los niveles de jerarquía y la interrelación entre unidades funcionales

2.5.2. Políticas, objetivos e indicadores de gestión

Con una activa participación de la plana directiva de la organización, se desarrollaron reuniones de trabajo para la definición de las políticas que regularán el funcionamiento de la organización, y constituirán un pilar de soporte para el Sistema de Gestión. En esta actividad el equipo de intervención desempeñó un rol de facilitación, promoviendo la generación de espacios de discusión y análisis.

Con el propósito de asegurar que el grupo de políticas definidas estén debidamente sustentadas y que por consiguiente puedan ser plenamente aplicadas en la organización, como base metodológica de esta actividad, se llevó adelante el desarrollo de una matriz FODA. Este ejercicio proporcionó a los participantes una gama elementos de juicio y discernimiento, enriqueciendo las distintas ópticas existentes, lo que repercutirá positivamente en la validez y calidad de los resultados.

Se colocó especial cuidado en el establecimiento de las políticas que regularán la gestión en las áreas de calidad, seguridad física y salud ocupacional. Considerando que actualmente el desarrollo de estos temas en la organización es incipiente, se considero critico definir lineamientos claros que faciliten la adecuada implementación y funcionamiento de las herramientas de gestión en dichas áreas.

De manera complementaria, se trabajó en la definición de objetivos generales para cada área de gestión. Conjuntamente con los indicadores, estas herramientas coadyuvarán en el cumplimiento de las políticas y proporcionarán evidencia clara sobre el desempeño general del Sistema y los resultados de la gestión en términos de efectividad, eficiencia, productividad, calidad, entre otros.

2.5.3. Flujogramas de procesos

Como se señaló en los párrafos anteriores la fase de diagnóstico incluyó la realización de talleres de trabajo dirigidos a identificar y levantar los procesos que actualmente se desarrollan en la empresa. En esta actividad el equipo de intervención apoyó su labor de facilitación en técnicas que promovieron la participación, garantizando la calidad y validez de la información extraída.

Como fase preparatoria, el equipo de intervención realizó una exposición de las nociones generales y conceptos básicos relativos a la administración por procesos, la estandarización y la mecánica para la elaboración de flujogramas. A través de la ejecución de esta actividad se logró suministrar a los participantes insumos esenciales para el desarrollo del trabajo, los cuales permitieron enfocar y potenciar sus aportes.

El levantamiento inicial de los procesos implicó la realización de un trabajo a nivel departamental. Para lo cual se contó con la participación activa de todos los integrantes del Departamento, quienes, apoyados en la facilitación desarrollada por el equipo de intervención, identificaron el conjunto de actividades que se ejecutan y su respectiva secuencia, así como los insumos de entrada y salida. Paralelamente se realizó la diagramación preliminar de los procesos identificados.

La mecánica de este ejercicio comprendió la utilización de tarjetas de cartulina para la identificación de actividades y procesos. Las tarjetas fueron repartidas entre los participantes, a quienes se les solicitó que anoten en las tarjetas, una a la vez, las actividades que ejecutan directamente, así como aquellas que son desarrolladas al interior del Departamento por sus colegas y superiores. A medida que las actividades iban siendo identificadas y registradas en las tarjetas, estas fueron retiradas por los facilitadores y colocadas en un tablero, en un ejercicio de agrupación inicial, según se recibían las indicaciones de los participantes.

Una vez que finalizó la identificación de actividades, se procedió a abrir un espacio colectivo de análisis y discusión con el objetivo de revisar los resultados obtenidos. Este ejercicio permitió depurar la información, eliminar duplicaciones y asignar los términos más apropiados para la denominación de cada actividad. Posteriormente se procedió a la agrupación definitiva de las actividades directamente vinculadas entre sí y a establecer la secuencia de ejecución. En este ejercicio el equipo facilitador se encargó de organizar las tarjetas en el tablero a medida que se recibían las indicaciones de los participantes.

Gradualmente se fueron agrupando las actividades y definiendo el conjunto de procesos desarrollados al interior de cada departamento. El trabajo colectivo permitió realizar en forma dinámica correcciones y ajustes, hasta lograr absoluto consenso en el resultado final. Una vez concluido el ejercicio los facilitadores colocaron números en las tarjetas para registrar su orden dentro de la secuencia de ejecución.

Finalizado el trabajo realizado a nivel departamental, los flujogramas generados fueron traspasados a un medio magnético y presentados en un taller de trabajo, que contó con la participación del Gerente General y los gerentes departamentales. En dicho espacio se realizó su revisión y ajuste, para luego proceder a la diagramación definitiva.

Como resultado final se generaron un total de 27 flujogramas de formato tabular, donde se representó el flujo de actividades y el puesto o unidad responsable de la ejecución. La generación de los flujogramas se sustentó en la simbología de la norma ISO 9000.

Cabe señalar que se decidió utilizar el formato tabular para la diagramación de los procesos, en razón de que se trata de un esquema de fácil comprensión y manejo. Este factor adquiere relevancia al considerar que el personal de la organización tiene un conocimiento incipiente de la metodología de procesos, por lo que inicialmente es pertinente el uso de una herramienta que reúna las características señaladas. No obstante, se recomendará que en un futuro se generen flujogramas de mayor complejidad, que constituyan herramientas de gestión complementarias.

Como parte fundamental del nuevo esquema de administración el equipo de intervención incorporó procesos y actividades que en la actualidad no se desarrollan en la organización, y que guardan relación con las áreas de calidad, seguridad física y salud ocupacional. El insumo fundamental de consulta para la realización de dicha labor, lo comprendieron las normas internacionales de estandarización ISO, BASC y OSHAS. En tal sentido se realizó una revisión de los requerimientos y elementos contenidos en dichos documentos con el objetivo de extraer los aspectos sustanciales, los cuales que fueron incorporados como base metodológica del Sistema de Gestión.

2.5.4. Manual de descripción de cargos

Considerando la importancia de disponer de documentos donde se establezcan de manera precisa las funciones y responsabilidades de los cargos que conforman la estructura orgánica de la empresa, el trabajo desarrollado contempló la ejecución de reuniones de trabajo, con la

participación de la Gerencia General y gerentes departamentales, a través de las cuales se levantó la información requerida para actualizar el Manual de Descripción de Cargos.

Para la elaboración del Manual se programaron reuniones de carácter individual con los gerentes de área. En dichos espacios se procedió a realizar una revisión del conjunto de funciones asignadas a cada uno de los cargos que conforman el departamento o unidad funcional.

La actividad se inicio estableciendo la estructura orgánica, para lo cual, a partir de la información suministradas por cada gerente, se esbozo un organigrama del departamento. Esta herramienta permitió establecer con claridad los cargos existentes y los niveles jerárquicos.

Se solicito al gerente departamental que realice una revisión de las funciones de cada cargo, diferenciado aquellas de carácter rutinario, las que se realizan de manera periódica y las eventuales. La información levantada fue registrada directamente en el formato diseñado para el efecto (Anexo 3), lo que facilito la organización los datos para así evitar errores o perdida de información.

En el Manual de Descripción de Cargos se incorporó una sección donde se establecen los informes y reportes que deben ser generados desde cada uno de los cargos que conforman la estructura orgánica de la empresa. Se registro, además, la periodicidad de su elaboración y el usuario del documento. La generación de los reportes posibilitará que la organización disponga de información pertinente, de manera oportuna, permitiendo a las instancias de supervisión realizar un mejor control sobre el funcionamiento de los procesos y el desempeño de los indicadores de gestión. Adicionalmente dichos documentos constituirán un insumo esencial para la definición de medidas correctivas y de mejoramiento.

La información extraída fue depurada, sistematizada y posteriormente se realizó la redacción preliminar de los contenidos del Manual, como paso previo al proceso de revisión. Para la validación de los documentos generados se efectuaron reuniones con los informantes (gerentes departamentales), con quienes se realizó una revisión conjunta de los resultados del proceso de levantamiento de información. Esta actividad comprendió la lectura de información registrada y la realización de los ajustes y correcciones pertinentes.

El documento de descripción de cargos se elaboró utilizando un formato que facilita su manejo y óptimo aprovechamiento. Cabe señalar que el proceso de elaboración fue desarrollado con suma prolijidad, considerando que la presencia de errores u omisiones podría significar que actividades críticas no estén debidamente asignadas o que se presenten duplicaciones de esfuerzos o cruces de responsabilidades, generando impactos negativos en el desenvolvimiento de los procesos.

2.5.5. Procedimientos

Para brindar apoyo efectivo a la gestión que será desarrollada en los ejes críticos del Sistema de Gestión propuesto, se generó un conjunto de procedimientos relativos a la gestión proyectada para las áreas de: Calidad, Seguridad Física y Salud Ocupacional. Estas herramientas contienen una descripción detallada de la secuencia de acciones que deben ser ejecutadas para el cumplimiento de ciertos procesos y actividades. Establecen, además, parámetros o criterios técnicos y/o de calidad que se deben observar al momento de realizar cada tarea, los cargos responsables de la ejecución de las tareas, entre otros elementos.

Considerando que la labor de Recursos Humanos constituye un eje crítico en todo proceso de desarrollo organizacional, y que la optimización de la gestión desplegada desde esta área se traduce en una serie de impactos positivos en toda la organización, se definió como

imperativo generar procedimientos relativos a un grupo de procesos claves. En tal sentido, en talleres de trabajo, con la participación activa de los integrantes del departamento de RRHH, se procedió a elaboración de instructivos que guiarán los procesos de selección e inducción de personal.

Al igual que el formato utilizado para el manual de descripción de cargos, la matriz aplicada para la elaboración de los instructivos contempla un encabezado que incluye una serie de casillas que servirán para el registro de los datos de identificación del documento. Dicha información facilitará una adecuada utilización de las herramientas del Sistema de Gestión y permitirá que se realice un control documental eficiente.

Se espera que una adecuada utilización del conjunto de instructivos apoye de manera efectiva la consolidación de un esquema estandarizado de gestión, garantizando la obtención de los resultados esperados y elevados niveles de calidad.

2.6. Presentación del Sistema de Gestión

Como actividad final el equipo de intervención realizó la presentación del Sistema de Gestión y entrega del conjunto de productos que lo conforman. Se coordinaron reuniones de trabajo con los empleados responsables de su implementación, con el objetivo de la realizar una revisión exhaustiva de las herramientas administrativas generadas y así facilitar la apropiación del Sistema.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Introducción

En el presente capítulo se presentan los hallazgos resultantes del estudio -diagnostico que se desarrollado en la empresa SYTSA, el cual tuvo como objetivo primordial realizar una aproximación al estado actual de un conjunto de aspectos que sustentan la gestión desarrollada. El trabajo realizado permitió, además, recopilar información relevante que constituyó un insumo fundamental para elaboración de un conjunto de herramientas administrativas que fundamentan el Sistema Integral de Gestión propuesto.

La información recopilada fue depurada y sistematizada, y se encuentra organizada según los temas de exploración definidos.

3.2. Estructura orgánica y metodología de trabajo

La empresa SYTSA desarrolla sus actividades aplicando un esquema de trabajo sustentado en unidades funcionales o departamentos. Como se observa en el gráfico expuesto en la parte inferior, su estructura orgánica medular está conformada por cinco departamentos, ubicados en un mismo nivel jerárquico, liderados por un gerente, quien reporta directamente a la Gerencia General de la empresa.

Figura 1. Organigrama Estructural SYTSA.



La Gerencia General, además de supervisar la gestión realizada por los departamentos, cumple un rol articulador. En tal sentido es la instancia responsable de generar espacios e implementar mecanismos que faciliten la coordinación de esfuerzos y actividades a nivel interdepartamental, y asegurar que exista la sinergia requerida para el adecuado desarrollo de las operaciones.

Los departamentos tienen bajo su responsabilidad el cumplimiento de procesos, funciones y actividades específicas y apoyan su funcionamiento en un contingente humano conformado por un grupo importante de profesionales, personal técnico y operativo.

La gestión de planificación es sumamente débil, las operaciones se desarrollan sin contar con directrices establecidas en un plan estratégico general, o en planes o programas operativos a nivel departamental. Al respecto se pudo establecer que no se ha establecido políticas, procedimientos o una metodología que sustente una labor periódica de planificación y coordinación de actividades.

No existen procedimientos o canales efectivos que permitan a los gerentes o jefes departamentales convocar o solicitar reuniones interdepartamentales sin tener que recurrir a la intermediación de la Gerencia General, instancia que constituye la interfaz entre las unidades funcionales. Generalmente las reuniones interdepartamentales se producen a partir de una convocatoria verbal efectuada por el Gerente General. Esta práctica imposibilita el tratamiento oportuno de temas que demandan una acción coordinada entre las diferentes unidades de la organización y constituye evidencia clara de las barreras de comunicación existentes entre los departamentos de la empresa.

Otro aspecto de gran relevancia relativa al esquema de trabajo presente en la organización, constituye la predominancia de una cultura netamente verbal. Existe una absoluta ausencia de documentos o registros que respalden las decisiones, disposiciones o líneas de acción adoptadas, u otros aspectos de carácter crítico dentro de la gestión desarrollada. Un claro ejemplo de esta realidad constituye la inexistencia de actas que den cuenta de las decisiones adoptadas en las reuniones gerenciales que eventualmente se realizan. De igual manera no se generan cronogramas de actividades o programaciones de trabajo que incorporen elementos de gran relevancia como plazos de cumplimiento, metodologías y responsables. Consecuentemente no se cuenta con herramientas que permitan realizar un monitoreo y seguimiento a los lineamientos que se definen en los espacios de análisis y programación de actividades.

La falta de planificación, así como de mecanismos y espacios formales de comunicación y coordinación ha aportado al establecimiento y consolidación de una dinámica de trabajo que adolece de una visión y entendimiento integral de la organización. Los gerentes de área centran todos sus esfuerzos en velar por que las actividades y responsabilidades asignadas a sus unidades se desarrollen de manera adecuado y para ello dedican gran parte de los esfuerzos en

controlar que el personal a su cargo cumpla diariamente las funciones asignadas. Este enfoque de administración pierde de vista la importancia de realizar una gestión integrada, y se desconozca la noción fundamental que concibe a una organización es un sistema compuesto por unidades interdependientes.

3.3. Distribución de funciones y responsabilidades

De acuerdo a la información recopilada en las reuniones de trabajo y entrevistas, el desarrollo normal de las actividades dentro de la organización se ve seriamente afectado por la falta de claridad en la asignación de ciertas áreas de responsabilidad. Estos vacíos existentes en el esquema de distribución del trabajo, generan fricciones entre el personal y los gerentes departamentales. Adicionalmente, en cierto número de empleados está presente la percepción que existe una distribución inequitativa de la carga de trabajo, y que algunas funciones o responsabilidades asignadas deberían estar a cargo de otros departamentos, considerando la naturaleza o carácter de las mismas.

La situación descrita en cierto grado es resultado de la falta de un procedimiento efectivo de inducción del nuevo personal. El proceso de inducción desarrollado es débil, no existe un procedimiento documentado, así como tampoco están claramente establecidos los responsables de su ejecución. Estos factores coadyuvan a que los empleados mantengan dudas respecto al alcance de su gestión, situación que afecta su desempeño y determina que algunas actividades no se desarrollen con la fluidez requerida.

En relación a la asignación de funciones, a partir de la revisión de información secundaria existente, se estableció que existe un manual de funciones, elaborado en el año 2002. Según lo manifestado por el jefe de recursos humanos el documento no es utilizado como herramienta de apoyo en la gestión de RRHH, en razón de que se encuentra desactualizado y por consiguiente

constituye una herramienta sin validez. En los últimos años la estructura orgánica de la empresa ha sido modificada de manera importante, sin que se haya desarrollado un trabajo paralelo dirigido a actualizar el manual de funciones para asegurar que mantenga una absoluta vigencia.

La situación descrita en el párrafo anterior, fue evidenciada durante el levantamiento de la funciones del personal. Para esta actividad se utilizó como documento de referencia el manual de funciones existente, y se pudo constatar la presencia de cambios significativos en la estructura orgánica, en el sistema de cargos y en el esquema de distribución de funciones.

La toma de decisiones es otro aspecto que genera dificultades en el desarrollo cotidiano de las actividades. A partir del estudio realizado se pudo establecer que existe incertidumbre en relación a los niveles de autoridad y competencia de las instancias jerárquicas. No se han definido parámetros o criterios que permitan establecer que cargos que están plenamente autorizados para adoptar determinadas decisiones o líneas de acción.

La falta de una política que establezca con claridad los niveles de autoridad para la toma de decisiones, conlleva a que en la mayoría de ocasiones estas sean postergadas, con el consiguiente impacto sobre los resultados de la gestión. Los jefes y gerentes mantienen serios reparos en asumir el liderazgo o la iniciativa por el temor de incurrir en una arrogación indebida de competencias. Generalmente, frente a la inacción de los gerentes y jefes departamentales en torno a asuntos que deben ser tratados con suma oportunidad, la Gerencia General termina por determinar la instancia que debe gestionar determinado aspecto o situación. Este esquema utilizado para asignar los niveles de responsabilidad, a pesar de que no está formalizado constituye la práctica habitual en la organización.

3.4. Comunicación organizacional

No existe una política claramente establecida y socializada que regule la comunicación organizacional. Tampoco se han generado planes o estrategias que promuevan la implantación de mecanismos efectivos que garanticen que los departamentos y áreas que conforman la estructura orgánica de la empresa dispongan de manera oportuna con la información requerida para el desarrollo de su gestión.

Se pudo establecer que no existe una comunicación fluida entre las unidades funcionales. La transmisión de información presenta limitaciones y el cumplimiento de actividades que requieren una acción conjunta o plenamente coordinada se torna difícil.

Las barreras de comunicación interdepartamental repercuten en el conocimiento que el personal tiene sobre las actividades que se desarrollan en las demás unidades, factor que ha aportado a que se consolide una visión limitada de la realidad de la organización. Una clara evidencia de esta realidad, es la tendencia presente entre personal de desestimar la importancia de la labor que se realiza en otros departamentos.

3.5. Políticas y procedimientos

Como resultado del estudio realizado se establece que la organización adolece de políticas que regulen el desarrollo y cumplimiento de las actividades. Según lo manifestado por la Gerencia General y las gerencias de área, a pesar de que existe plena conciencia de la importancia de trabajar sobre la base de lineamientos claros, diversos factores han imposibilitado el desarrollo de un trabajo tendiente a su definición e implementación.

La inexistencia de políticas claras y debidamente documentadas, determina que los empleados llevan adelante su gestión según las indicaciones y parámetros proporcionados de manera verbal por los gerentes y jefes de área. Esta situación se traduce en dilaciones en el

desarrollo de las operaciones, en tal sentido, el personal ubicado en niveles jerárquicos medios y bajos, con mucha frecuencia, está obligado a realizar consultas o solicitar disposiciones a los mandos superiores para cumplir con las tareas. Esto representa pérdida de tiempo y afectación de los resultados de la gestión.

Otro impacto negativo derivado de la inexistencia de directrices de trabajo claras, constituye el hecho de que un buen número de empleados mantiene la percepción de que los mandos superiores no siempre aplican los mismos criterios en el desarrollo de su gestión. Asimismo, manifiestan haber recibido instrucciones contrapuestas, lo cual genera una marcada incertidumbre.

Tampoco se ha generado procedimientos debidamente documentados que sirvan de apoyo para el cumplimiento de procesos y actividades. Al respecto se pudo constatar que no existen manuales o instructivos donde se determine de manera precisa la secuencia a seguir y modo de ejecutarle las actividades, así como los criterios que deben ser observadas en el proceso. El no contar con estas herramientas de gestión puede significar que la organización desarrolla sus operaciones sin parámetros que aseguren la presencia de estandarización en el modo y en los criterios de ejecución, y que por lo tanto no existe uniformidad en los resultados obtenidos y por ende en su calidad.

3.6. Objetivos e indicadores de gestión

En la organización nunca se han definido objetivos o indicadores de gestión, por lo que no se cuenta con parámetros medibles y cuantificables que permitan monitorear y evaluar el desempeño de los departamentos o unidades funcionales.

No existen mecanismo formales de reporte y revisión periódica de los resultados de la gestión desarrollada y no se generan informes de actividades. Eventualmente según la solicitud

de la Presidencia de la empresa o del Gerente General, los gerentes departamentales realizan un informe verbal de labor realizada. No obstante, al no existir parámetros concretos de evaluación, y una metodología o procedimiento para la identificación y tratamiento de aspectos de la gestión que presentan dificultades, los resultados de estos espacios de revisión carecen de objetividad, por lo que no constituye una base válida para la definición de acciones correctivas y la implantación de un proceso de mejoramiento continuo. Cualquier esfuerzo o iniciativa para el mejoramiento de la gestión se diluye fácilmente, más aún considerando que la gestión desarrollada no se apoya en agenda de trabajo donde se establezca plazos y objetivos y responsables específicos.

La evaluación de la gestión empresarial se realiza considerando exclusivamente parámetros de orden financiero. Se realizan reuniones de carácter mensual dirigidas por el asesor financiero de la empresa, quien es responsable de procesar la información y generar un conjunto de indicadores. La revisión de la situación financiera de la empresa se la realiza con la participación del Presidente y el Gerente General, y eventualmente se solicita la concurrencia de los gerentes de área, en caso de que se considere necesaria o relevante su participación.

3.7. Gestión en calidad, seguridad industrial y seguridad física

La gestión que la empresa realiza en torno a los ejes críticos del Sistema de Gestión propuesto es incipiente. Como se señaló en párrafos anteriores, la ausencia de políticas, objetivos y planes de acción, claramente definidos y socializados, constituye un serio obstáculo para la construcción de una cultura organizacional que priorice un eficaz tratamiento de áreas de gestión trascendentales para la organización.

A pesar de que la alta Dirección considera que los temas de Calidad, Seguridad Física y Seguridad Ocupacional son ejes fundamentales para el éxito de la gestión empresarial, estos se mantienen invisibles para la mayoría del personal. Hasta la actualidad no se ha implementado un programa de trabajo que persiga concienciar al personal sobre su importancia y que promueva su incorporación como valores de la empresa. Esta realidad demanda emprender un trabajo de largo aliento que gradualmente convierta a estas áreas de gestión en los ejes críticos de la dinámica de trabajo.

La gestión desarrollada presenta muchas debilidades en lo referente al manejo de las relaciones comerciales y el monitoreo de la satisfacción de los clientes. No se han generado políticas o procedimientos que permitan realizar un tratamiento oportuno de inquietudes o reclamos presentados por los clientes. No se cuenta con un funcionario debidamente capacitado que funja como interlocutor con los clientes y que sea responsable de atender o canalizar de manera efectiva quejas o consultas. Cuando se presenten reclamos, estos son manejados discrecionalmente por el funcionario que los recibe, sin que existan directrices claras que determinen el tratamiento que se debe aplicar ante situaciones específicas.

No existen una política definida en lo referente al monitoreo del grado de satisfacción presente en los clientes. No se han establecido canales o mecanismos formales de comunicación e interacción que permitan obtener de manera sistemática retroalimentación. Esto determina que no se disponga de información de primera mano requerida para identificar aspectos que requieran cambios o mejoramiento.

No se han llevado a cabo acciones enmarcadas en un plan general, no obstante, en los últimos años se han desarrollado algunas acciones o esfuerzos concretos relativos a las áreas de Seguridad Industrial y Seguridad Física. Dichos esfuerzos han sido desplegados en gran medida

para dar cumplimiento a exigencias establecidas en la legislación ecuatoriana, y por requerimientos contractuales de empresas que constituyen socios comerciales de gran importancia para SYTSA.

La falta de referentes esenciales que permitan dirigir y canalizar los esfuerzos del personal, no ha permitido que las acciones específicas desplegadas reciban el seguimiento requerido, por lo que su impacto en la gestión empresarial ha sido limitado.

A continuación se describen las acciones desarrolladas:

- Desde el 2007 la empresa dispone de un reglamento de seguridad industrial y salud ocupacional. En el presente año este documento fue actualizado por una empresa consultora especializada, en total observancia a las nuevas exigencias y requerimientos del Ministerio de Relaciones Laborales. El Reglamento fue recientemente legalizado y goza de absoluta vigencia, no obstante, hasta la fecha no se han adoptado acciones tendientes a la socializar sus contenidos o iniciar el cumplimiento del programa de capacitación establecido en el documento.
- Se pudo conocer que la empresa mantiene un contrato con una empresa que opera enmarcada en políticas rigurosas de seguridad industrial y sobre la base de procedimientos claramente establecidos. En tal sentido, SYTSA ha acogido los lineamientos establecidos en la Norma de seguridad de su cliente, a partir de lo cual se han implementado políticas y procedimientos que regulan la selección y contratación del personal. Asimismo, se aplican procedimientos que regulan las actividades de mantenimiento correctivo y preventivo de los vehículos. Cabe señalar que dichos procedimientos son aplicados exclusivamente para el personal y los vehículos asignados a las operaciones que la empresa desarrolla para el cliente.

- La empresa es auditada una vez por año por los responsables de seguridad de la empresa cliente, este proceso tiene la finalidad de realizar una verificación periódica del cumplimiento de las políticas y procedimientos en materia de seguridad industrial. Para atender efectivamente los requerimientos de la Norma del cliente, SYTSA designó a un funcionario como responsable de velar por el cumplimiento de los procedimientos y de que las actividades sean debidamente documentadas. El responsable ha sido plenamente capacitado para el manejo de la Norma de seguridad industrial del cliente y ha adquirido cierta experiencia en desarrollo de una gestión de seguridad industrial.
- En lo relativo a seguridad física, se pudo establecer que por solicitud de un cliente, en el 2010, la empresa realizó un trabajo intensivo para la implementación de procedimientos que regulen el acceso de personas y vehículos a las instalaciones del almacén de aduanas. En esa línea se implementó un sistema de control apoyado en la utilización de tarjetas de identificación. No obstante, en la actualidad su aplicación es sumamente irregular.
- Destacan una serie de adecuaciones físicas e inversiones de orden tecnológico que la empresa realizó en el almacén de aduanas con el objetivo de fortalecer la seguridad física de las instalaciones. En tal sentido se instaló un sistema de iluminación en áreas críticas, un sistema de cámaras de vigilancia y se incremento la altura del cerramiento perimetral. Se ejecutaron, además, un conjunto de obras civiles complementarias.

Las acciones descritas no han servido como plataforma o punto de partida hacia la implantación de un esquema de gestión en seguridad ocupacional y física que abarque todas las áreas de la empresa. Constituyen acciones aisladas que buscan cubrir objetivos específicos.

3.8. Gestión en Recursos Humanos

3.8.1. Selección de personal

La empresa no ha definido políticas o procedimientos estandarizados que regulen la contratación de personal, y no se dispone de un manual de funciones que sirva como referente básico para el cumplimiento de esta actividad. La falta de herramientas esenciales debilita de manera importante la gestión realizada, por lo es muy probable que no se estén obteniendo los resultados deseados.

Según se pudo establecer a partir del estudio desarrollado, para la selección del recurso humano no se aplican procedimientos o criterios uniformes. Por lo general la selección es responsabilidad del área Recursos humanos y del Gerente General. No obstante, tal como se describe en los párrafos subsiguientes, en respuesta a situaciones específicas se aplican líneas de acción distintas.

El reclutamiento, la verificación de información laboral, y la entrevista inicial son actividades que las realiza el departamento de recursos humanos. La Gerencia General es responsable de establecer el perfil de los candidatos, de realizar las entrevistas de seguimiento y de la contratación final. El proceso no contempla la ejecución de una fase de evaluación psicotécnica, por lo que no se aplican test o pruebas de personalidad, aptitudes o de conocimientos específicos. Recursos Humanos no elabora informes escritos de las entrevistas iniciales, los hallazgos y conclusiones son reportados de manera verbal al Gerente General.

En ciertos casos, a partir de una disposición del Gerente General, el gerente del área que realiza la requisición de personal tiene una participación activa en el proceso de contratación. En tal sentido, dicha instancia es la responsable de establecer el perfil del candidato, de realizar las entrevistas y de adoptar la decisión final, y si considera necesario realiza una evaluación

técnica o práctica. Cabe señalar que no se pudo establecer a ciencia cierta los criterios que aplica la Gerencia General para disponer que se proceda de acuerdo al procedimiento descrito.

En respuesta a exigencias de orden contractuales, para la selección del personal que formará parte del contingente asignado a un determinado cliente, se aplican las políticas y los procedimientos establecidos en la Norma de seguridad industrial del contratante. El procedimiento incluye la realización de una serie de entrevistas y la aplicación de pruebas psicotécnicas, de conocimientos y evaluaciones prácticas. En estos casos el perfil de los candidatos lo establece el cliente y la decisión final es adoptada por la Gerencia General de la empresa. Para atender plenamente con los requerimientos del cliente, se generan y archivan registros de todas las actividades desarrolladas en el proceso.

3.8.2. Inducción del personal

El proceso de inducción que se desarrolla con el personal contratado es sumamente débil y no se apoya en un procedimiento debidamente documentado. Su aplicación es irregular y por lo general las actividades desarrolladas en el proceso no son uniformes.

Existe un manual de inducción que contiene información general de la empresa, no obstante esta herramienta es utilizada con muy poca frecuencia. La falta de un manual de funciones también afecta la efectividad del proceso, ya que no se cuenta con información clara y precisa sobre las funciones y responsabilidades de los cargos.

La inducción al cargo es responsabilidad del jefe inmediato y según se pudo establecer esta actividad se realiza con regularidad. La revisión de funciones es débil en razón de que se la realiza de manera verbal, sin contar con un documento de respaldo que sirve de guía o documento de consulta para el nuevo empleado.

La presentación del nuevo empleado a sus compañeros de trabajo y el reconocimiento de instalaciones es un parte de los procesos que no se cumplen con regularidad. Asimismo la revisión de las normas de seguridad o de las regulaciones generales rara vez forma parte del proceso.

Los elementos anotados, que caracterizan el proceso de inducción que se desarrolla en la empresa, conllevan a que el personal contratado inicie sus labores con vacíos de información en relación a aspectos generales de la empresa, así como sobre asuntos más específicos inherentes al alcance de la gestión encomendada. Es probable que el proceso de adaptación se vea afectado y que existe un grado considerable de incertidumbre, aspectos que eventualmente podrían repercuten en el rendimiento inicial.

3.8.3. Capacitación y entrenamiento del recurso humano

Como resultado del estudio se pudo establecer que no existe un programa de capacitación, y en el presupuesto anual de la empresa no se han asignado recursos para el financiamiento de actividades de formación o entrenamiento del personal.

En los últimos meses algunos empleados han participado en cursos de capacitación, no obstante dichas participaciones constituyen eventos aislados ya que no se enmarcan en una programación preestablecida, elaborada a partir de un trabajo de detección y priorización de necesidades de capacitación. En tal sentido, sobre la marcha, al detectarse la necesidad de llenar vacíos de conocimiento en los empleados, y a partir de una solicitud realizada por el responsable de área, el Gerente General autoriza la asignación de los fondos requeridos para que los empleados participen en cursos de capacitación.

El personal del área de Mantenimiento, eventualmente recibe charlas informativas impartidas por personal de empresas proveedores de insumos y equipos. Los temas impartidos

guardan relación con el manejo seguro de los insumos y productos que comercializan. De manera similar el personal que está asignado a las operaciones de una empresa cliente es capacitado en temas de seguridad industrial, en el marco de un programa que el que cliente aplica a todos sus contratistas.

3.8.4. Evaluación del desempeño

No se ha diseñado o implementado un esquema o metodología para la evaluación del desempeño del personal, tampoco existe una política que respalde cualquier iniciativa que desarrolle en dicha línea. Esta situación determina la presencia de cierto grado de incertidumbre entre los empleados sobre el grado de adecuación de su rendimiento laboral a las expectativas presentes en los mandos superiores.

La situación de incertidumbre se magnifica considerando que no se han definido objetivos, indicadores o estándares de desempeño, u otras herramientas que generalmente son utilizadas para evaluar con objetividad la efectividad de la gestión desarrollada.


La falta de mecanismos de evaluación determina, además, que no existan espacios formales que permitan a los jefes brindar retroalimentación oportuna sobre las características del desempeño del personal a su cargo. Por lo que el personal no dispone de información que le permita trabajar sobre aspecto que requieren mejoramiento.

CAPÍTULO 4: SISTEMA DE GESTIÓN

En este capítulo se presenta el conjunto de documentos y herramientas administrativas que conforman el Sistema de Gestión, elaborado para la empresa SERVICIOS Y TRANSPORTES ASOCIADOS CIA. LTDA - SYTSA.

Los documentos fueron generados utilizando un formato que permitirá a la empresa realizar su control y mantenimiento. Asimismo, a cada documento se le asignó un código que facilitará su identificación. Para la implementación del Sistema, dicha codificación podrá ser revisada y eventualmente modificada con el propósito de optimizar la gestión documental.


4.1. Lista Maestra de los documentos del Sistema de Gestión.

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-01
		LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS	Página 83 de 5
SISTEMA DE GESTIÓN			Fecha de elaboración:
			No. de Revisión:

DOCUMENTOS.

Código	Descripción
DSYT-001	Lista Maestra de los documentos del Sistema de Gestión.
DSYT-002	Organigrama estructural.
DSYT-003	Política y Objetivos de Calidad.
DSYT-004	Política y Objetivos de Seguridad Física.
DSYT-005	Normas Básicas de Seguridad de Física.
DSYT-006	Política y Objetivos de Seguridad y Salud Ocupacional.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:


	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-01
		LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS	Página 2 de 5
SISTEMA DE GESTIÓN	Fecha de elaboración:		
	No. de Revisión:		

DSYT-007	Política Comercial.
DSYT-008	Manual de Descripción de Cargos.
DSYT-009	Indicadores de Gestión - Seguridad Industrial
DSYT-010	Indicadores de Gestión - Calidad
DSYT-011	Indicadores de Gestión - Recursos Humanos
DSYT-012	Indicadores de Gestión - Operaciones y Servicios
DSYT-013	Indicadores de Gestión - Finanzas
DSYT-014	Plan de Emergencia.
DSYT-014	Plan de Evacuación.

FLUJOGRAMAS DE PROCESOS.


Código	Descripción
FSYT-001	Mantenimiento Fuera del Taller.
FSYT-002	Mantenimiento Especializado.
FSYT-003	Mantenimiento Correctivo en Taller SYTSA
FSYT-004	Mantenimiento Preventivo
FSYT-005	Construcción y reconstrucción por terceros.
FSYT-006	Construcción y Reconstrucción.
FSYT-007	Administración de inventarios ingresos.
FSYT-008	Salidas de bodega de Mantenimiento

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS	Código: DSYT-01
			Página 3 de 5
SISTEMA DE GESTIÓN		Fecha de elaboración:	
		No. de Revisión:	

FSYT-009	Facturación de mantenimiento de terceros.
FSYT-010	Prestación de servicios equipos propios.
FSYT-011	Prestación de servicios con equipos de terceros.
FSYT-012	Carta de Porte y Manifiesto Internacional
FSYT-013	Abastecimientos -transferencias.
FSYT-014	Inspección de maquinaria y equipos
FSYT-015	Abastecimiento de combustible.
FSYT-016	Presupuesto.
FSYT-017	Compras con envío de cheque en blanco.
FSYT-018	Reposición y asignación de Cajas Rotativas (montos menores a 500USD).
FSYT-019	Compras de contado , monto superior a 500 USD por compra.
FSYT-020	Compras a crédito.
FSYT-021	Aprobación de proveedores en compras anuales mayores de USD 10 000.
FSYT-022	Proceso actual para salida de mercaderías.
FSYT-023	Proceso actual para entrada de mercaderías.
FSYT-024	Pago de impuestos al SRI.
FSYT-025	Contabilidad.
FSYT-026	Cobranzas facturas a crédito.
FSYT-027	Cobranzas en efectivo.
FSYT-028	Selección y contratación de personal.


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-01
		LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS	Página 4 de 5
SISTEMA DE GESTIÓN			

PROCEDIMIENTOS.

Código	Descripción
PSYT-001	Control del ingreso y salida de empleados.
PSYT-002	Control del ingreso y salida de estibadores.
PSYT-003	Control del ingreso y salida de visitantes.
PSYT-004	Control del ingreso y salida de vehículos de carga.
PSYT-005	Control del ingreso y salida de vehículos particulares.
PSYT-006	Entrega de carnés de identificación.
PSYT-007	Calificación de clientes y proveedores.
PSYT-008	Selección y contratación de personal.
PSYT-009	Inducción del personal.
PSYT-010	Capacitación.
PSYT-011	Simulacro.
PSYT-012	Dotación de EPP.
PSYT-013	Investigación de accidentes laborales.
PSYT-014	Identificación, evaluación y control de riesgos laborales.
PSYT-015	Inspecciones en Seguridad Industrial.
PSYT-016	Monitoreo de requisitos legales aplicables a la gestión en Seguridad Industrial.
PSYT-017	Consulta y Comunicación - Sistema de Gestión Integral.
PSYT-018	Revisión de la Dirección - Sistema de Gestión Integral.
PSYT-019	Auditoría Interna - Sistema de Gestión Integral.
PSYT-020	Control de documentos - Sistema de Gestión Integral.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:


	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-01
		LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS	Página 5 de 5
Fecha de elaboración:			
No. de Revisión:			
SISTEMA DE GESTIÓN			

REGISTROS.

Código	Descripción
RSYT-001	Registro ingreso y salida de empleados.
RSYT-002	Registro ingreso y salida de estibadores.
RSYT-003	Registro ingreso y salida de visitantes.
RSYT-005	Registro ingreso y salida de vehículos de carga.
RSYT-004	Inspección aleatoria de vehículos de carga.
RSYT-006	Inspección aleatoria de vehículos particulares.
RSYT-007	Registro entrega de carnés de identificación.
RSYT-008	Registro de devolución de carnés de identificación.
RSYT-009	Registro de información clientes y proveedores.
RSYT-010	Registro verificación de información clientes y proveedores.
RSYT-011	Registro entrega EPP.
RSYT-012	Registro inspección EPP.
RSYT-013	Registro reporte de accidentes laborales.
RSYT-014	Registro informe de accidentes laborales.
RSYT-015	Registro inspecciones de seguridad industrial.
RSYT-016	Registro informe de auditoría.
RSYT-017	Registro de solicitud de cambios.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4.2. Políticas y Objetivos

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-003
		POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD	Página 88 de 1
Fecha de elaboración:			
No. de Revisión:			
GESTIÓN DE CALIDAD			


POLÍTICA DE CALIDAD.

SERVICIOS Y TRANSPORTES ASOCIADOS CIA. LTDA. - “SYTSA” atiende plenamente los requerimientos de sus clientes en la prestación de los servicios de transporte terrestre de carga y almacenamiento de mercancías. Desarrolla la gestión empresarial sobre la base de principios de calidad y busca de forma permanente el mejoramiento de los procesos y la satisfacción del cliente.

OBJETIVOS DE CALIDAD.

- Cumplir en un 100% la programación operativa establecida, y así asegurar que la prestación de los servicios se realice dentro de los términos acordados con el cliente.
- Alcanzar el 100% de fiabilidad en la operación y funcionamiento de vehículos y equipos, garantizado el cumplimiento de los tiempos de entrega y la conservación óptima de las mercancías transportadas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-007
		POLÍTICA COMERCIAL	Página 89 de 1
Fecha de elaboración:			
No. de Revisión:			
GESTIÓN COMERCIAL			

POLÍTICA COMERCIAL

LINEAMIENTOS GENERALES.

- Suscribir convenios o contratos que sustenten las relaciones comerciales de la empresa.
- Revisar o dar terminación a la relación comercial si el cliente incumple uno o más de los términos establecidos en los convenios o contratos.

ACEPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES.


Requerimientos para el inicio de relaciones comerciales con clientes:

- Solicitar referencias al cliente en potencia y realizar el respectivo seguimiento y verificación.
- Establecer si la empresa requiera un nuevo cliente y si dispone de los recursos para prestar el servicio solicitado.
- Lograr acuerdos en relación a precios y términos de pago.
- Dar prioridad a clientes en potencia que presenten alguna característica que le convierta en buen socio comercial a largo plazo.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

- Mantener, en todo momento, una relación cordial y respetuosa con el cliente.
- Tener siempre presente los requerimientos, necesidades y preferencias del cliente.
- Frente a cualquier reclamo o queja, solucionar el problema de manera oportuna, asegurando la conformidad del cliente.
- Realizar un seguimiento periódico de la satisfacción del cliente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-004
		POLÍTICA Y OBJETIVOS DE SEGURIDAD FÍSICA	Página 90 de 1
Fecha de elaboración:			
No. de Revisión:			
SEGURIDAD FÍSICA			


POLÍTICA DE SEGURIDAD FISICA

“SERVICIOS Y TRANSPORTES ASOCIADOS CIA. LTDA.-SYTSA”, realiza servicios logísticos y aduaneros a nivel local, nacional e internacional con proveedores confiables y un equipo de trabajo altamente comprometido que aplican estrictas normas de seguridad en sus operaciones; con el fin de evitar contaminación con sustancias prohibidas, actividades ilícitas, contrabando y prácticas de terrorismo, garantizando de esta manera la total satisfacción del cliente.

OBJETIVOS DE SEGURIDAD FISICA.

- Registrar el 0% de contaminación en la carga enviada en el transcurso del año.
- Desarrollar el talento humano de al menos 20 horas de capacitación al año.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO POLITICA Y OBJETIVOS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Código: DSYT-006
			Página 91 de 1
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			Fecha de elaboración:
			No. de Revisión:

POLITICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.

“SERVICIOS Y TRANSPORTES ASOCIADOS CIA. LTDA – SYTSA”., es consciente que debe garantizar la seguridad y salud de todos los trabajadores, así como liderar y lograr el trabajo constante de su personal para mejorar continuamente la calidad de los servicios a fin de alcanzar la excelencia.


La Gerencia General de **SYTSA CIA. LTDA.**, acepta cumplir con esta Política mediante la dotación de recursos materiales y económicos además del personal competente que permitan desarrollarla y planificar la gestión preventiva adecuada a la normativa legal y técnica.

OBJETIVOS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

- Registrar cero accidentes y enfermedades laborales.
- Brindar al menos veinte horas de capacitación al personal en temas de seguridad y salud ocupacional.


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4.3. Indicadores de Gestión

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-009
		INDICADORES DE UTILIZACION Y RENDIMIENTO DE FLOTA	Página 1 de 5
OPERACIONES Y SERVICIOS			Fecha elaboración:
			Revisión:


VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD
Utilización de flota	$\frac{\text{No. de vehículos utilizados}}{\text{No. de vehículos disponibles}}$	%
Rendimiento de la flota	$\frac{\text{Nivel de producción real}}{\text{Nivel de producción esperado}}$	%
Rendimiento por vehículo	$\frac{\text{No. de horas en operación}}{\text{No. de horas con disponibilidad}}$	%
Utilización de capacidad de vehículo	$\frac{\text{Cantidad cargada}}{\text{Capacidad de carga del vehículo}}$	%
Utilización capacidad de flota	$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$	%
Rendimiento por vehículo	$\frac{\text{No. de horas en operación}}{\text{No. de horas con disponibilidad}}$	%

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

 SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-009
	INDICADORES DE GESTION RECURSOS HUMANOS	Página 2 de 5
RECURSOS HUMANOS		Fecha elaboración:
		Revisión:


VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD
Cumplimiento del Plan de Capacitación	$\frac{\text{No. De talleres ejecutados}}{\text{No. De talleres programados}}$	%
Cumplimiento de Plan Inducción	$\frac{\text{No. Empleados contratados}}{\text{No. De empleados con inducción}}$	%
Ausentismo laboral	$\frac{\text{No. de días de ausencia}}{\text{No. de días disponible}}$	%
Horas de capacitación por Trabajador	$\frac{\text{No. horas capacitación}}{\text{No. total de trabajadores}}$	Hora
Gasto en capacitación por Trabajador	$\frac{\text{Gasto total}}{\text{No. total de trabajadores}}$	USD
Rotación de personal	$\frac{\text{No. de ingresos + No. de salidas}}{2}$	%

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

 SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-009
	INDICADORES DE GESTION EN SEGURIDAD INDUSTRIAL	Página 3 de 5
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		


VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD
Accidentes laborales	$\frac{\text{No. trabajadores en accidentes}}{\text{No. total de trabajadores}}$	%
Horas perdidas por accidentes	$\frac{\text{No. de horas perdidas}}{\text{No. de horas disponibles}}$	%
Ausentismo por accidentes	$\frac{\text{No. de días de ausencia}}{\text{No. de días disponible}}$	%
Accidentabilidad por trabajador	$\frac{\text{No. días perdidos x trabajador}}{\text{No. de trabajadores}}$	%

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-009
		INDICADORES DE CALIDAD EN LAS OPERACIONES DE TRANSPORTE	Página 4 de 5
CALIDAD			

VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD
Calidad en las operaciones de transporte	$\frac{\text{No. operaciones con retrasos}}{\text{No. total de operaciones}}$	%
Calidad en las operaciones de transporte	$\frac{\text{No. operaciones sin problemas}}{\text{No. total de operaciones}}$	%
Calidad en las operaciones de transporte	$\frac{\text{Volumen de mercancías dañadas}}{\text{Volumen total de mercancías}}$	%

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

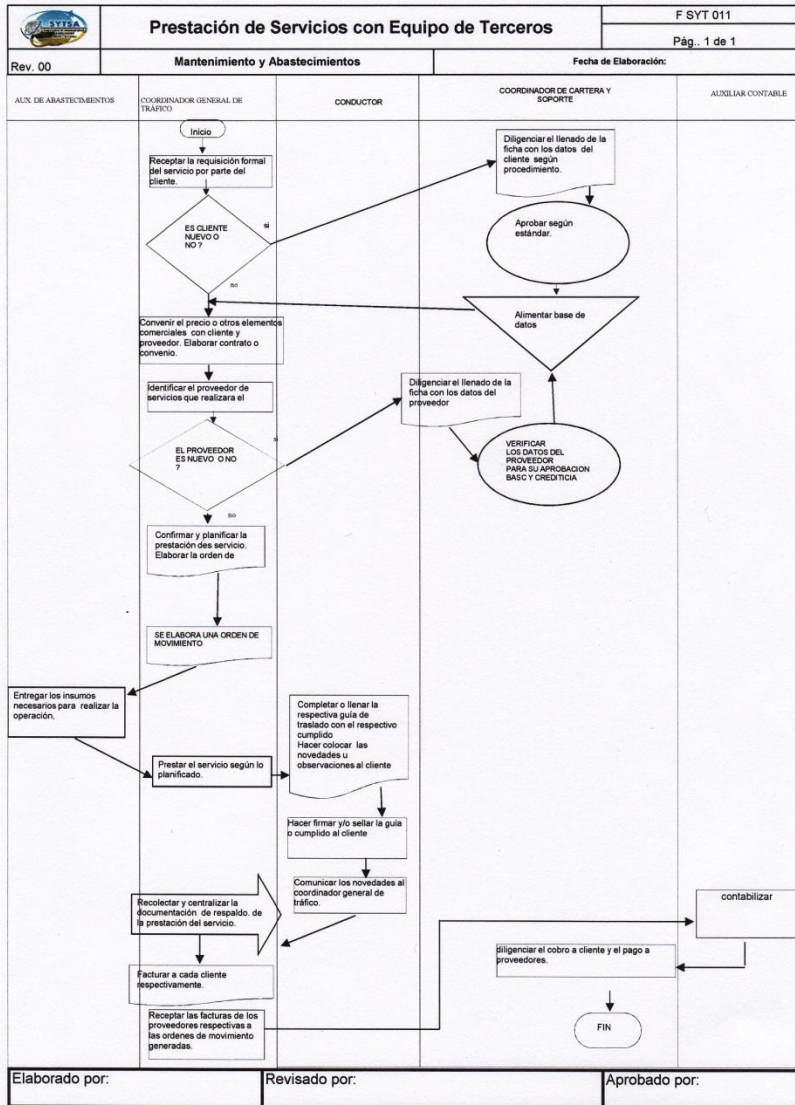
 <p>SYTSA Servicios y Transportes Asociados</p> <p>FINANZAS</p>	DOCUMENTO	Código: DSYT-009
	INDICADORES GESTION RENDIMIENTO FINANCIERO	Página 5 de 5
		Fecha elaboración:
		Revisión:

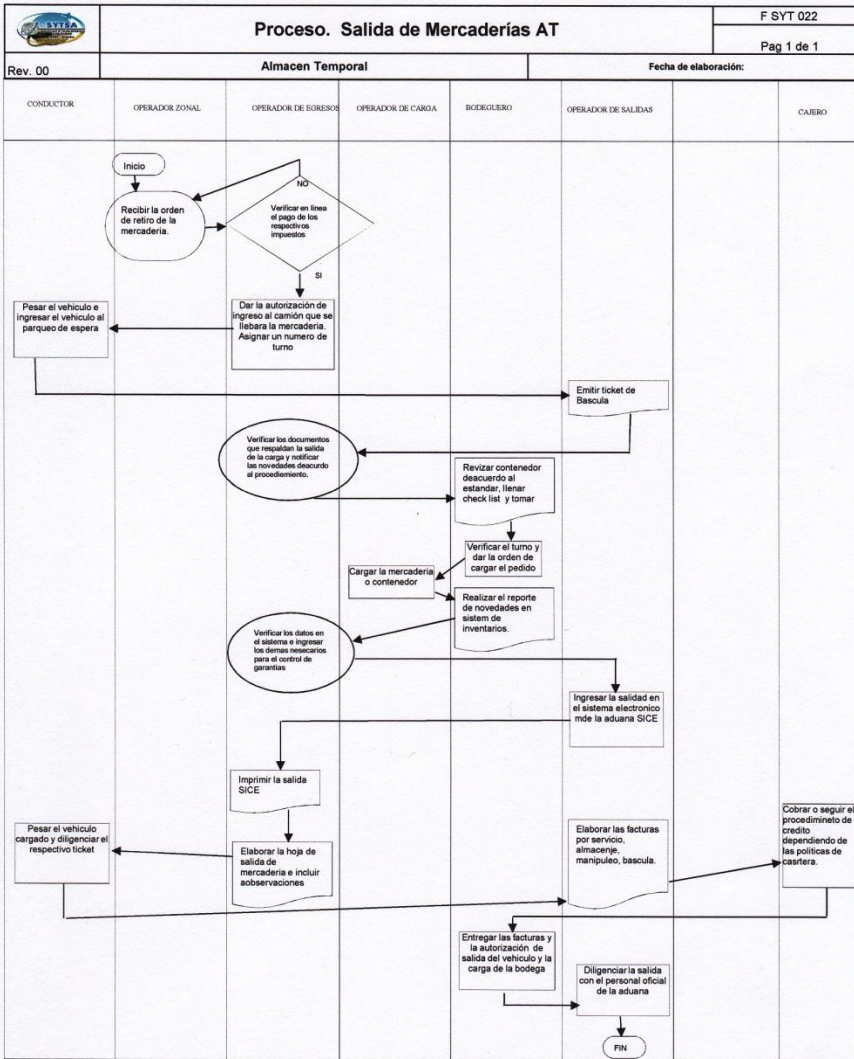
VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD
Costo de operaciones de transporte	$\frac{\text{Costo de la operación de transporte}}{\text{Valor de venta}}$	%
Costos logísticos	$\frac{\text{Costos logísticos totales}}{\text{Total ventas}}$	%
Costos logísticos vs. utilidad bruta	$\frac{\text{Costos logísticos totales}}{\text{Utilidad bruta}}$	%
Costo operativo por conductor	$\frac{\text{Costo de la operación de transporte}}{\text{No. de conductores}}$	%

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4.4 Flujo gramas de procesos.


Como elemento medular del Sistema de Gestión se procedió a la elaboración de 27 Diagramas de flujo. Para efectos de presentación incluimos como ejemplos los siguientes flujo gramas: Prestación de Servicios con Equipos de Terceros y Salida de Mercancías del Almacén Temporal. Los demás se encuentran contenidos en el Anexo 5.

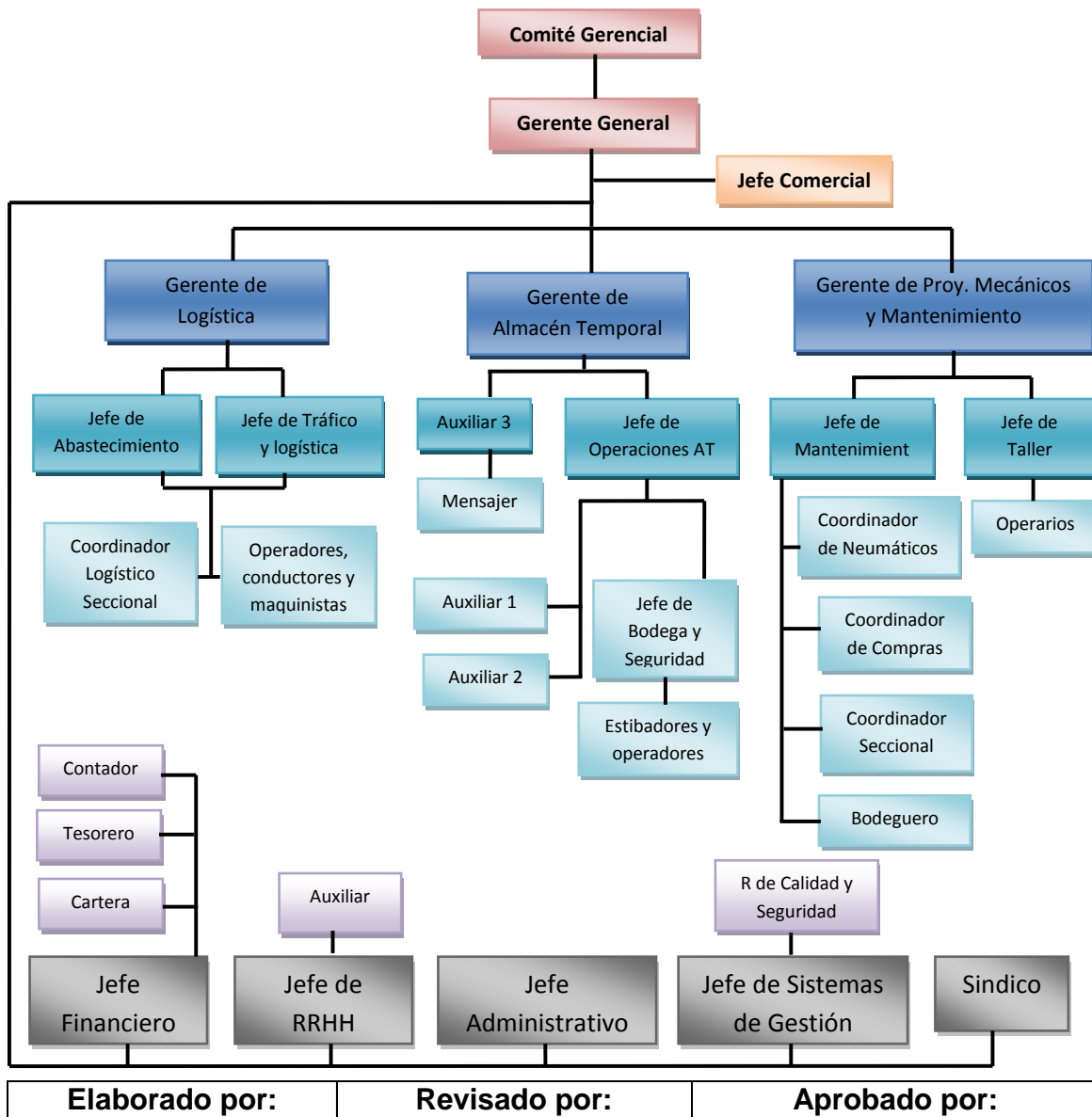




Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------


4.5 Organigrama estructural

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	Organigrama	Código: DSYT – 002
		Organigrama Estructural	Página 1 de 1
GERENCIA GENERAL			Fecha de elaboración:
		No. de revisión :	



4.6. Procedimientos

El proceso de construcción del Sistema de Gestión contempló la elaboración de 20 procedimientos, según se detallan en la Lista Maestra de Documentos, Sección 4.1. Estos documentos constituyen herramientas de apoyo para el cabal cumplimiento de un conjunto de actividades y procesos en las áreas de Recursos Humanos, Salud Ocupacional y Seguridad Física. Para efectos de presentación, incluimos como ejemplos los siguientes procedimientos: Selección de Personal, Inducción de Personal, Capacitación e Investigación de Accidentes Laborales. Los demás procedimientos están contenidos en el Anexo No.6.

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	PROCEDIMIENTO	Código: PSYT-009
		INDUCCIÓN DE PERSONAL	Página 1 de 2
Fecha elaboración:			
Revisión:			
RECURSOS HUMANOS			

1. Política.

- 1.1. Los nuevos empleados deberán cumplir todas las actividades contempladas en el proceso inducción a la empresa.
- 1.2. Las actividades de inducción deberán realizarse dentro de los primeros 10 días a partir de la incorporación del nuevo empleado.


2. Objeto.

- 2.1. Describir las actividades que deben ser ejecutadas dentro del proceso de inducción del personal.

3. Alcance.

- 3.1. El procedimiento deberá ser aplicado para la inducción de los nuevos empleados de la empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	PROCEDIMIENTO	Código: PSYT-009
		INDUCCION DE PERSONAL	Página 2 de 2
Fecha elaboración:			
Revisión:			
RECURSOS HUMANOS			


4. Actividades.

- 4.1. Se realiza la presentación del empleado contratado al personal de la empresa. Para la presentación se deberá señalar el cargo que ocupará el nuevo empleado, así como referencias sobre su formación profesional y experiencia.
- 4.2. De manera seguida se efectúa un reconocimiento de las instalaciones de la empresa. En esta actividad se debe informar al nuevo empleado sobre el esquema de zonificación de la empresa, las áreas autorizadas para su acceso y las normas de seguridad que debe ser observadas durante la permanencia en cada área.
- 4.3. Sobre la base de la información contenida en el Manual de Descripción de Cargos (**Código DSYT- 008**), se realiza un revisión de las funciones y responsabilidades del cargo. Una vez concluida la revisión, se le entrega una copia del documento al nuevo empleado para que disponga de una fuente permanente de consulta.
- 4.4. Se realiza una presentación de la misión, visión, políticas generales y organigrama estructural de la empresa, así como de las obligaciones y derechos de los empleados. Finalizada la presentación se entrega al nuevo empleado el Manual de Inducción y el Reglamento de Trabajo para que realice una revisión detenida de dichos documentos.
- 4.5. A continuación se realiza una presentación del Sistema de Gestión. Se deberán revisar las políticas, objetivos, normas y procedimientos relativos a las áreas de Calidad, Salud Ocupacional y Seguridad Fisca.
- 4.6. Se realiza la entrega de insumos y equipos de oficina y de comunicación., y se elabora la respectiva el acta de entrega – recepción.
- 4.7. Se realiza la entrega de uniformes y equipos de seguridad, y se elabora la respectiva el acta de entrega – recepción.
- 4.8. Finalizadas las actividades, se procede a llenar el Registro de Cumplimiento de la Inducción (**Código RSYT-017**) y se solicita la firma del empleado.
- 4.9. El Registro deberá ser colocada en la carpeta del empleado.

5. Responsabilidades.

- 5.1. Las actividades 4.1. ,4.2., 4.6., 4.7., 4.8. y 4.9. son responsabilidad del Analista de Recursos Humanos.
- 5.2. La actividad 4.3. es responsabilidad del jefe inmediato.
- 5.3. La actividad 4.4. es responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos.
- 5.4. La actividad 4.5. es responsabilidad del Administrador Sistema de Gestión.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	PROCEDIMIENTO	Código: PSYT-008
		SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Página 1 de 3
Fecha de elaboración:			
No. de revisión :			
RECURSOS HUMANOS			

1. Política.

- 1.1 Los contratos de trabajo deben ser legalizados en un plazo no mayor a 10 días laborables.
- 1.2 Para incluir a un candidato en un proceso de selección, este debe haber presentado la documentación requerida por la empresa.

2. Objeto.

- 2.1 Describir las actividades que deben ser desarrolladas para la selección y contratación de personal.

3. Alcance.

- 3.1 El presente procedimiento se deberá aplicar para la selección y contratación del personal de la empresa.


4. Definiciones y abreviaturas:

- 4.1. IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- 4.2. Aviso de Entrada: Acción de comunicar al IESS el ingreso de un empleado.

5. Actividades.


- 5.1 Detectada la necesidad de realizar una contratación, el gerente del área entrega el Registro de Requisición de Personal (**Código RSYT-018**) a Recursos Humanos.
- 5.2 En Recursos Humanos se receipta el Registro y constata que contenga la información requerida. Realizada la verificación se remite el documento al Gerencia General para que firme el Registro, autorizando la ejecución del proceso de contratación.
- 5.3 Una vez autorizado la requisición, sobre a base de lo que estable el Manual de Descripción de Cargos (**Código DSYT-008**) en su sección No. 5, relativa al perfil profesional, se realiza el reclutamiento de los candidatos, a través de la publicación de anuncios de prensa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	PROCEDIMIENTO SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL	Código: PSYT-008
			Página 2 de 3
RECURSOS HUMANOS			Fecha de elaboración:
			No. de revisión :

- 5.4 Receptadas las carpetas se realiza su revisión, seleccionando los candidatos cuyo perfil profesional se aproximen en mayor grado al establecido en el Manual de Descripción de Cargos. Para realizar la selección de carpetas se debe considerar aspectos referentes a la formación académica, experiencia y conocimientos específicos
- 5.5 Se solicita a los candidatos preseleccionados la entrega de la documentación requerida por la empresa, según se detalla de manera subsiguiente. La documentación receptada debe ser revisada, confirmando que este completa y que todos los documentos sean legibles.
- Cédula de identidad
 - Papeleta de votación
 - Certificaciones laborales (tres últimos trabajos)
 - Certificado de honorabilidad (mínimo tres)
 - Copias certificadas de títulos académicos
 - Certificados de cursos y capacitaciones
 - Record Policial actualizado
- 5.6 A los candidatos que hayan presentado la documentación, se les proporciona el formulario de solicitud de empleo para que sea completado. Al momento de retirar el formulario se debe constatar que haya sido llenado correctamente.
- 5.7 Se realiza la verificación de las referencias laborales de los candidatos. Para esta actividad se deberá considerar los tres últimos empleos.
- 5.8 Una vez verificadas las referencias se convoca a los candidatos a una entrevista. Durante la entrevista se debe verificar y ampliar la información contenida en el curriculum vitae y en la solicitud de empleo.
- 5.9 Finalizada la entrevista se elabora el respectivo informe. El documento deberá incluir los hallazgos y conclusiones sobre cada una de las áreas exploradas.
- 5.10 Sobre la base de los resultados de la entrevista se selecciona la terna finalista.
- 5.11 Se remite el informe de entrevista de los candidatos finalistas al funcionario que realizó la requisición.
- 5.12 Se coordina con el funcionario interesado la ejecución de reuniones con los candidatos finalistas.
- 5.13 Una vez seleccionado el candidato, se elabora el contrato laboral y se firman tres ejemplares.
- 5.14 Una vez suscrito el contrato, se elabora el aviso de entrada al IESS según procedimiento establecido.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	PROCEDIMIENTO	Código: PSYT-0
		SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL	Página 3 de 3
Fecha de elaboración:			
No. de revisión :			
RECURSOS HUMANOS			

5.16. Se envía el contrato de trabajo al Ministerio de Relaciones Laborales para su legalización, adjuntando tres copias del contrato y la copia de la cédula de identidad del trabajador y del Representante Legal de la empresa.

5.17. Se entrega una copia del contrato al trabajador y otra copia se coloca en la carpeta del empleado, conjuntamente con los demás de documentos recopilados.


6. Responsabilidades:

6.16. Las actividades 5.1 es responsabilidad de los gerentes de área.

6.17. Las actividades 5.2., 5.3., 5.4., 5.5., 5.6., 5.7., 5.10., 5.11., 5.12., 5.13., 5.14., 5.15. 5.16. y 5.17. son responsabilidad del Analista de Recursos Humanos.

6.18. Las actividades 5.8. y 5.9. son responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	PROCEDIMIENTO	Código: PSYT-010
		CAPACITACION	Página 1 de 2
Fecha de elaboración:			
No. de revisión :			
RECURSOS HUMANOS			

1 Política

- 1.1 La empresa garantizará los recursos requeridos para mantener y desarrollar un personal competente, actualizado en conocimientos y habilidades para el mejor desempeño u optimización de las funciones encomendadas.
- 1.2 Es obligatoria la participación de empleados en los eventos de capacitación que se programen, a fin de que todos queden incorporados en la Cultura de seguridad y salud en el trabajo que se implante en la Empresa.
- 1.3 Cuando el trabajador no acuda a la capacitación programada por causas imputables a él, o bien lo abandone durante el desarrollo de la misma sin causa justificada, será apercibido con amonestación de acuerdo a lo que se determine en el Código de Trabajo, el Reglamento Interno y Reglamento de Seguridad Industrial.

2 Objeto

- 2.1 Describir las actividades que deberán ser desarrolladas para la elaboración y ejecución del Programa Anual de Capacitación.


3 Alcance

- 3.1 Este procedimiento es aplicable para la identificación, programación y ejecución de las actividades de capacitación de la empresa.

4 Actividades

- 4.1 En el transcurso del primer mes de cada año, se deberá realizar un diagnóstico de las necesidades y demandas en materia de capacitación y desarrollo del personal.
- 4.2 La información recopilada debe ser depurada y sistematizada, e ingresada a la herramienta informática utilizada para la administración del Programa de Capacitación.
- 4.3 Se realiza una revisión inicial de las demandas de capacitación de cada área o departamento y se elabora una matriz o programa preliminar.
- 4.4 Sobre la base de una revisión de las políticas, objetivos de la empresa y considerando la asignación presupuestaria definida para el área de capacitación y desarrollo del personal se realiza un ejercicio de priorización de los temas identificados en el diagnóstico.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	PROCEDIMIENTO	Código: PSYT-010
		CAPACITACION	Página 2 de 2
Fecha de elaboración:			
No. de revisión :			
RECURSOS HUMANOS			

4.5 Una vez realizada la priorización se procede a la elaboración de la versión definitiva del Programa Anual de Capacitación. Este documento deberá contemplar la siguiente información:

- Nombre o tema del evento.
- Modalidad.
- Objetivos.
- Participantes.
- Duración.
- Costo aproximado.
- Tipo de instructor.
- Fecha de realización.

4.6 Una vez finalizada la elaboración del Programa Anual de Capacitación, este deberá ser enviado a la Gerencia General para su aprobación.

4.7 Obtenida la aprobación, se deberá desplegar las acciones necesarias para difundir el Programa entre los gerentes de área.

4.8 En la ejecución de los cursos de capacitación se deberá elaborar un registro de asistencia, documento que será archivada en Recursos Humanos.

4.9 Recursos Humanos con el personal que ha recibido la capacitación externa deberá evaluar al Instructor y Centro de Capacitación

4.10 La información de los resultados de la evaluación de la capacitación deberá ser utilizada como retroalimentación para la integración del plan anual de capacitación para el año siguiente

5 Responsabilidad.

5.1 Las actividades 4.1., 4.2., 4.6., 4.7., 4.8., 4.9 y 4.10. son responsabilidad del Analista de Recursos Humanos.

5.2 Las actividades 4.3., 4.4. y 4.5 son responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos y los gerentes de área.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	PROCEDIMIENTO	Código: PSYT-012
		INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES LABORALES	Página 1 de 3
Fecha de elaboración:			
No. de revisión :			
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

1. Política.

- 1.1 La empresa aportará con la documentación necesaria en la investigación de accidentes laborales suscitados.
- 1.2 Es obligatorio realizar el registro, análisis y propuesta de acciones correctivas para todos los accidentes laborales, indistintamente de la gravedad de los mismos.

2. Objetivo

- 2.1 Establecer la metodología a seguir para la gestión y control todos los accidentes e incidentes laborales.

3. Alcance

- 3.1 Este Procedimiento es aplicable a todos los accidentes e incidentes en las áreas más vulnerables de la empresa.


4. Definiciones y abreviaturas:

- 4.1 APA: Accidentes con Primeros Auxilios.
- 4.2 APT: Accidentes con Pérdida de Tiempo.

5. Actividades

- 5.1 En caso de ocurrir un accidente el jefe inmediato del accidentado deberá registrar lo sucedido en el Registro de Reporte Accidentes Laborales (**Código RSYT-013**) donde se detallará todos los datos del suceso, citados a continuación:
 - Nombre de la Empresa.
 - Dirección
 - Lugar del Accidente o Incidente.
 - Nombre del Lesionado
 - Instrucción.
 - Antigüedad en la Empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

 SYTSA Servicios y Transportes Asociados	PROCEDIMIENTO	Código: PSYT-012
	INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES LABORALES	Página 2 de 3
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		Fecha de elaboración:
		No. de revisión :

- Área de Trabajo.
- Jefe inmediato
- Fecha del Accidente o Incidente.
- Hora del Accidente o Incidente
- Jefe Inmediato
- Gravedad de la lesión pudiendo ser: APA o APT.
- Naturaleza de la Lesión;
- Parte afectada del cuerpo;
- Descripción del Accidente
- Nombrar Testigos del Accidente;
- Causas Probables del Accidente;
- Precauciones para evitar que se repita este tipo de accidentes; determinar medidas que a futuro puedan evitar un evento similar.
- Información relacionada al equipo de protección al momento del accidente e incidente.
- Nombres y firmas de responsabilidad; tanto del responsable del informe como del Jefe inmediato del accidentado.


5.2 Una vez que se ha completado el **Registro de Reporte Accidentes Laborales RSYT-013**, el responsable del informe deberá emitir tres copias que deberán ser entregadas en un tiempo máximo de 24 Horas al Departamento de Recursos Humanos, Jefe de Seguridad Industrial y jefe de área donde se produjo el accidente, quienes lo archivarán en el archivo de accidentes.

5.3 El área de Recursos Humanos se encargará de declarar el accidente ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, división de Riesgos del Trabajo, mediante el formato Declaración de Accidente de Trabajo en un plazo no mayor a 08 días laborales que lo estipula la Ley de Seguridad Social.

5.4 Se realizará una investigación del accidente la cual debe ser desarrollada en un plazo máximo de tiempo dependiendo del accidente:

- | | |
|----------------------------------|--------------|
| • Fatalidad o Muerte | Max. 24 Hrs. |
| • Incapacidad permanente total | Max. 24 Hrs. |
| • Incapacidad parcial permanente | Max. 24 Hrs. |
| • Incapacidad Temporal | Max. 48 Hrs. |
| • Daño Material Considerable | Max. 48 Hrs. |
| • Incidente de Alto Potencial | Max. 72 Hrs. |

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	PROCEDIMIENTO	Código: PSYT-0012
	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES LABORALES	Página 3 de 3 Fecha de elaboración: No. de revisión :

- 5.5 La investigación será liderada por el Jefe del lesionado, quien realizará una entrevista personal con el accidentado, testigos y demás personas involucradas sobre el hecho con el fin de obtener toda la información sobre lo ocurrido para luego en conjunto con el Jefe de Seguridad Industrial, Jefe de Recursos Humanos, testigos y accidentados conformar un equipo de investigación y buscar las posibles causas inmediatas que originaron el accidente y así determinar las causas básicas del mismo.
- 5.6 Una vez realizada la investigación, el jefe del lesionado emitirá el Informe De Investigación De Accidente Laborales (**Código RSYT-014**) , dicho informe será distribuido a todos los jefes departamentales, en donde se detallara lo siguiente:
- Información sobre el accidentado.
 - Breve descripción del accidente.
 - Gravedad de la Lesión.
 - Probabilidad de que vuelva a ocurrir.
 - Causa (factores de trabajo y factores personales).
 - Plan de acción de medidas correctivas; (incluirá a un responsable de la ejecución y plazo de cumplimiento)
- 5.7 Realizado el informe, el área de seguridad realizará seguimiento a los responsables para el cumplimiento de las acciones correctivas tomadas en la investigación dentro de los plazos comprometidos.
- 5.8 En caso de que el evento suscitado genere consecuencias muy graves, además de cumplir las actividades descritas en los numerales 5.1 a 5.7, se debe coordinar una reunión con el afectado y las personas presentes en el accidente. Se levantarán datos adicionales necesarios para un análisis más profundo de los acontecimientos y proceder a la redacción del informe.
- 5.9 El Registro de accidentes e incidentes, los resultados de la investigación de incidentes o accidentes serán archivados como parte de la documentación relativa a prevención de riesgos laborales.
- 5.10 El área de seguridad llevará un archivo de registros correspondientes a la actividad preventiva.

6. Responsabilidad.

- 6.1 Las actividades 5.1., 5.2., 5.5., 5.6. responsabilidad del jefe del empelado lesionado.
- 6.2 Las actividad 5.3. es responsabilidad del Analista de Recursos Humanos.
- 6.3 Las actividades 5.7., 5.8., 5.9.y 5.10 son. responsabilidad del Jefe de Seguridad Industrial.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4.7. Formatos de Registros

Los registros constituyen documentos que permiten a la empresa controlar y constatar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Como parte del Sistema de Gestión se elaboraron 20 Registros, según se encuentran enlistados en la Sección 4.1. Para efectos de la presentación incluimos los siguientes: Control de Ingreso y Salida de Estibadores, Control de Ingreso y Salida de Vehículos de Carga, Cumplimiento de la Inducción del Personal y. Los demás Registros están contenidos en el Anexo No.7.

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	REGISTRO	Código: RSYT-002
		CONTROL DEL INGRESO Y SALIDA DE ESTIBADORES	Página 1 de 1
Fecha de elaboración:			
No. de revisión:			
SEGURIDAD FISICA			

FECHA.....

NOMBRE Y APELLIDO	HORA DE INGRESO	HORA DE SALIDA	CARNE DE IDENTIFICACION		OBSERVACIONES
			SI	NO	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	REGISTRO		Código: RSYT-005
		CONTROL DEL INGRESO Y SALIDA DE VEHICULOS DE CARGA		Página 1 de 1
SEGURIDAD FISICA				Fecha de elaboración:
				No. de revisión:

FECHA	NO. MCI	EMPRESA	NOMBRE DEL CONDUCTOR	NO. DE LICENCIA	PLACA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:


	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	REGISTRO	Código: RSYT-012
		INSPECCION DE EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL	Página 1 de 1
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

FECHA:.....
 INSPECCIONADO POR:.....
 CARGO:.....

NOMBRE	Casco	Botas punta de acero	Tapones Auditivos	Orejeras tipo copa	Guantes de soldador	Guantes de cuero	Guantes de nitrilo	Mascaras para soldar	Gafas oscuras	Gafas claras	Cinturón de sobreesfuerzo	Capucha de soldador	Mascarilla para polvo	Protector facial

OBSEVACIONES:.....

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	REGISTRO	Código: RSYT-017
		CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE INDUCCION DE PERSONAL	Página 1 de 1
RECURSOS HUMANOS	Fecha elaboración:		
	Revisión:		

NOMBRE DEL EMPLEADO:	
AREA:	
CARGO:	
FECHA DE CONTRATACION:	

ACTIVIDAD	FECHA	NOMBRE FUNCIONARIO RESPONSABLE	FIRMA DEL EMPLEADO	OBSERVACIONES

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4.8. Manual de Descripción de Cargos

El manual de descripción de cargos es una herramienta administrativa esencial para alcanzar un óptimo aprovechamiento del talento humano de una organización. Además, constituye un insumo esencial para el cabal cumplimiento de los procesos inherentes al área de recursos humanos.

Considerando la importancia de esta herramienta, el proceso de elaboración del Sistema de Gestión contempló la actualización del Manual de Descripción de Cargos de SYTSA. Para efectos de presentación incluimos como ejemplos los documentos correspondientes a 4 cargos, según se detalla a continuación: Gerente de Mantenimiento y Abastecimientos, Coordinador General de Tráfico, Auxiliar Contable y Conductor. La documentación de la totalidad de cargos que componen la estructura orgánica de SYTSA se encuentra contenida en el Anexo 8.

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código: DSYT-008
			Página 12 de 71
MANTENIMIENTO Y ABASTECIMIENTOS			Fecha elaboración:
			Revisión:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:	
Nombre del cargo:	GERENTE DE MANTENIMIENTO Y ABASTECIMIENTOS
Área:	Mantenimiento y Abastecimientos
Supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	Coordinadora de Mantenimiento, Coordinadora de Abastecimientos, Inspector de Equipos, Jefe de Taller.
No. De personas en el cargo:	1

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código: DSYT-008
			Página 13 de 71
MANTENIMIENTO Y ABASTECIMIENTOS		Fecha elaboración:	
		Revisión:	

2. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

- Mantener la funcionalidad de los sistemas productivos de la compañía (vehículos y equipos) durante su vida operativa al menor costo posible.
- Alcanzar tasas óptimas de consumo en combustibles, lubricantes y neumáticos.
- Garantizar la fiabilidad y seguridad exigidas en el funcionamiento de las máquinas.

3. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Actividades Rutinarias:

- Controlar, monitorear y velar por el cumplimiento del Plan y la Programación de Mantenimiento Preventivo y Especializado de los equipos y vehículos.
- Revisar, ajustar la Programación de Mantenimiento.
- Evaluar la ejecución del Plan y la Programación de Mantenimiento y, de ser necesario, definir e implementar ajustes y/ modificaciones.
- Monitorear y evaluar los resultados del mantenimiento correctivo realizado a los equipos y vehículos.
- Controlar el adecuado abastecimiento de los insumos necesarios para el funcionamiento de los equipos.
- Definir e implementar medidas y acciones para mejorar los procesos y procedimientos relativos al mantenimiento preventivo y correctivo, y al abastecimiento de insumos.
- Evaluar y establecer los requerimientos de equipos de prueba y apoyo para el mantenimiento (herramientas, equipos especiales, equipos de comprobación y calibración, etc.).
- Controlar que los talleres de mantenimiento fijos, portátiles, laboratorios y fosas de inspección se mantengan funcionales, y disponer, de ser necesario, tareas de mantenimiento o reparación.
- Elaborar e implementar manuales, procedimientos, formatos y listas de chequeo de apoyo para las tareas de mantenimiento, comprobación, inspección y calibración. .
- Capacitar a técnicos y operarios en políticas y procedimientos relativos a las actividades de mantenimiento.
- Implementar y controlar la utilización de planos, diagramas para realizar funciones de mantenimiento, y diagramas para manejo de equipos de comprobación y calibración.
- Velar que durante los procesos ejecutados en el área de Mantenimiento se cumplan todas las normas de seguridad adecuadas para evitar accidentes.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código: DSYT-008
			Página 14 de 71
MANTENIMIENTO Y ABASTECIMIENTOS		Fecha elaboración:	
		Revisión:	

Actividades Periódicas: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el presupuesto anual del área. • Establecer las políticas de mantenimiento de vehículos y equipos. • Elaborar el Plan Anual de Mantenimiento Preventivo para los vehículos y equipos. • Presentar reportes consolidados de niveles de consumo para elementos como combustibles, lubricantes, neumáticos, etc. • Establecer índices de rendimiento. • Realizar inspecciones periódicas de las instalaciones como son: talleres de mantenimiento fijos y portátiles, laboratorios y fosas de inspección. • Realizar inspecciones y auditorías de los procesos de mantenimiento con el afán de que se cumplan todas las normas y procedimientos establecidos. • Elaborar informes periódicos referentes a los costos fijos, variables, directos e indirectos. • Seleccionar y calificar proveedores.

Actividades Eventuales: <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en el diseño de los planes estratégicos de la Compañía. • Asesorar en la toma de decisiones para adquisición de maquinaria y equipo.

4. REPORTE / INFORMES		
NOMBRE DEL REPORTE	PERIODICIDAD	REMITE A
Costos de Mantenimiento.	Mensual.	Gerente General.
Costos Abastecimientos.	Mensual.	Gerente General.
Consumo de Neumáticos.	Mensual.	Gerente General.

5. PERFIL.			
FORMACIÓN	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	APTITUDES
Ingeniero Mecánico o Automotriz.	Mínimo 3 años de experiencia en posiciones similares, en empresas que operen con equipo pesado.	Software especializado (Programas de Mantenimiento).	Liderazgo. Organización. Buenas relaciones humanas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código: DSYT-008
			Página 5 de 71
OPERACIONES Y SERVICIOS			Fecha elaboración:
			Revisión:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:	
Nombre del cargo:	COORDINADOR GENERAL DE TRÁFICO
Área:	Operaciones y Servicios
Supervisado por:	Gerente de Operaciones y Servicios
Supervisa a:	Operador Zonal
No. De personas en el cargo:	1

2. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el origen, destino y trayectoria de los vehículos de carga que opera la Empresa. • Controlar que la planificación de las operaciones de transporte se ejecute correctamente.

3. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL
Actividades Rutinarias:
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el origen, destino y trayectoria de los vehículos de carga que opera la Compañía, considerando los requerimientos de los clientes, en coordinación con las áreas de departamento de mantenimiento y abastecimientos, y los operadores zonales. • Enviar a los Operadores Zonales la programación diaria de actividades de los vehículos de carga. • Supervisar el trabajo de los Operadores Zonales procurando que la prestación del servicio sea óptima. • Controlar que la programación se ejecute correctamente y hacer los ajustes requeridos. • Generar en el sistema las órdenes de movimiento respectivas a cada prestación de servicio. • Contratar vehículos tercerizados. • Verificar que se cumplan todas las normas de seguridad de tránsito y de higiene en la prestación del servicio de transporte • Velar por que los canales de comunicación se encuentren siempre abiertos y que exista un adecuado intercambio de información entre el operador zonal, el conductor y el cliente. • Coordinar con el área de abastecimientos la oportuna remisión de los recursos para la ejecución a de la prestación de servicios.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código: DSYT-008
			Página 6 de 71
OPERACIONES Y SERVICIOS		Fecha elaboración:	
		Revisión:	

Actividades Rutinarias (continuación): <ul style="list-style-type: none"> • Resolver en coordinación con los Operadores Zonales los problemas concernientes a trámites aduaneros en frontera. • Atender reclamos de los clientes. • Remitir cotizaciones a clientes. • Receptar facturas de proveedores de transporte y servicios de comercio exterior. • Revisar los reportes del monitoreo satelital y definir acciones en caso de detectarse incumplimiento de políticas y procedimientos.

Actividades Periódicas: <ul style="list-style-type: none"> • Velar para que se corrijan los problemas detectados en las inspecciones. • Indagar sobre la situación de las carreteras utilizadas por las unidades de transporte y emitir los respectivos informes.

Actividades Eventuales: <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar en la obtención de permisos y habilitaciones. • Atender personalmente reclamos de clientes.

4. REPORTES /INFORMES		
NOMBRE DEL REPORTE	PERIODICIDAD	REMITE A
Flujo de Movimiento de Unidades.	Dos veces al día.	Gerente de Operaciones
Productividad por Unidad.	Semanal.	Gerente de Operaciones
Kilómetro Recorrido por Vehículo y Thermoking.	Diario. Consolidado semanal.	Gerente de Operaciones
Productividad por Cliente.	Diario	Gerente de Operaciones

5. PERFIL			
FORMACIÓN	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	APTITUDES
Ingeniería en Comercio Exterior.	Mínimo 2 años en posiciones similares, en empresas de transporte.	Legislación Aduanera. Programas Informáticos.	Trabajo bajo presión. Buenas relaciones humanas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código: DSYT-008
			Página 46 de 71
FINANZAS Y CONTABILIDAD			Fecha elaboración:
			Revisión:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:	
Nombre del cargo:	AUXILIAR CONTABLE
Área:	Finanzas y Contabilidad
Supervisado por:	Contador
Supervisa a:	-----
No. De personas en el cargo:	2

2. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el registro de los movimientos bancarios con sus respectivos respaldos. • Realizar el registro en el sistema de los movimientos de compras a crédito, al contado y de caja chica con sus respectivos respaldos • Alimentar el sistema contable.

3. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL
Actividades Rutinarias:
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar la información bancaria en el sistema contable. • Ingresar todos los comprobantes de egreso e ingreso bancario. • Realizar registros en las cuentas contables. • Contabilizar Cuentas por Cobrar. • Contabilizar los peajes, combustibles y gastos de viaje. • Elaborar e imprimir los asientos contables. • Contabilizar cobros diarios de Quito y Guayaquil. • Contabilizar las ventas del Almacén Temporal con la revisión física de las facturas. • Contabilizar las cobranzas del Almacén Temporal con la revisión física de su retención cuando exista. • Contabilizar las compras de crédito y al contado. • Contabilizar las Cajas Chicas. • Contabilizar las liquidaciones de compras y servicios. • Contabilizar el pago de los servicios básicos y arriendos. • Registro diario de todas las operaciones en el sistema contable. • Contabilizar las compras y sus retenciones. • Justificar gastos de los conductores. • Receptar y contabilizar respaldos de cajas chicas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código: DSYT-008
			Página 47 de 71
FINANZAS Y CONTABILIDAD			Fecha elaboración:
			Revisión:

Actividades Periódicas:

- Receptar facturas de proveedores de mantenimiento, operaciones y soporte.
- Actualizar cheques entregados y no entregados en la conciliación.

Actividades Eventuales:

- Ejecutar la toma física del inventario de repuestos y herramientas en todas las bodegas de la empresa y con todo el personal que tiene asignadas herramientas.

5. REPORTES /INFORMES

NOMBRE DEL REPORTE	PERIODICIDAD	REMITE A
Conciliación de Mayores Contables con facturación.	Semanal	Contador

6. PERFIL

FORMACIÓN	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTOS/ ESPECÍFICOS	APTITUDES
Ingeniería o Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.	Mínimo 1 año en posiciones similares.	Conocimiento intermedio de Word, Excel. Régimen Tributario Programas Informáticos de Contabilidad.	Buenas relaciones humanas. Organización. Capacidad de trabajo bajo presión.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código: DSYT-008
			Página 10 de 71
OPERACIONES Y SERVICIOS		Fecha elaboración:	
		Revisión:	

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:	
Nombre del cargo:	CONDUCTOR
ÁREA:	Operaciones y Servicios
Supervisado por:	Operador Zonal
Supervisa a:	-----
No. De personas en el cargo:	23

2. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la prestación de servicio de transporte conduciendo el vehículo asignado. • Procurar el buen estado y desempeño del vehículo. • Velar por la integridad de la carga que traslada. • Cumplir estrictamente las disposiciones y reglamentaciones establecidas por las autoridades y las políticas de la compañía en cuanto a conducción.

3. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL
Actividades Rutinarias:
<ul style="list-style-type: none"> • Operar los vehículos de la empresa respetando las normas de tránsito y cumpliendo disposiciones de seguridad establecidas. • Reflejar una buena imagen de la compañía y brindar un excelente trato al cliente. • Trasladar la mercadería al destino establecido en el tiempo convenido. • Cuidar de la mercadería, insumos, maquinaria o cualquier otro bien transportado. • Verificar diariamente que los vehículos y equipos asignados dispongan de los insumos requeridos para su operación. • Reportar al Operador Zonal cualquier novedad que se presente durante el cumplimiento de la ruta asignada. • Realizar la revisión general del vehículo y equipo asignado antes de iniciar el cumplimiento de las rutas. • Llevar el control de kilometraje y horómetro por cada actividad programada. • Entregar de manera oportuna documentos (Guías, MIC, Cumplidos) y comprobantes de gastos de viaje al Operador Zonal. • Cuidar y utilizar adecuadamente las herramientas y el equipo de seguridad del vehículo asignado, y custodiar la documentación del vehículo. • Utilizar y cuidar el equipo de protección personal asignado. • Elaborar hojas de control y de ruta.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código: DSYT-008
			Página 11 de 71
OPERACIONES Y SERVICIOS			Fecha elaboración:
			Revisión:


Actividades Eventuales:
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la limpieza y lubricación los vehículos y equipos asignados. • Participar en las reparaciones mecánicas de poca complejidad del vehículo.

4. REPORTES /INFORMES		
NOMBRE DEL REPORTE	PERIODICIDAD	REMITE A
Hoja de Ruta	Diaria	Operador Zonal

5. PERFIL			
FORMACIÓN	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	APTITUDES
Título de Bachiller. Chofer Profesional, Categoría (E).	Mínimo 5 años en conducción de tracto mulas con tráiler.	Normativas y Leyes de Tránsito. Conocimientos generales de mecánica.	Buenas relaciones humanas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4.9. Normas y Planes.

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-005
		NORMAS BÁSICAS DE SEGURIDAD	Página 1 de 2
SEGURIDAD			Fecha de elaboración:
			No. de Revisión:


1. EMPLEADOS

- a) Es importante que los empleados muestren su carné de identificación en horas de trabajo, en el cual se identifican las áreas de acceso a las cuales está autorizado.
- b) Caminar por los pasos autorizados, portando su carnet de identificación y sus respectivos equipos de protección personal.
- c) Usar su respectivo equipo de protección personal (EPP).
- d) Los empleados administrativos al ingresar a las bodegas de almacenamiento deberán utilizar su respectivo EPP.
- e) Facilitar a los señores guardias la ejecución de las revisiones aleatorias.
- f) Comunicar e informar cualquier acto irregular y sospechoso.
- g) Todos los empleados tienen la obligación de llamarle la atención a las personas que no se encuentren en el área autorizada y dirigirlos hasta la garita de guardianía.

2. CONDUCTORES

- a) Facilitar la revisión de sus vehículos al ingreso y salida de las instalaciones de la empresa, así como sus pertenencias.
- b) Caminar por los sitios autorizados.
- c) Informar cualquier actitud sospechosa que vea.
- d) Observar las normas y políticas de seguridad de la empresa.


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-004
		NORMAS BÁSICAS DE SEGURIDAD	Página 2 de 2
Fecha de elaboración:			
No. de Revisión:			
SEGURIDAD			

3. VISITANTES

- a) Facilitar a los señores guardias la respectiva revisión.
- b) Ubicar sus vehículos en el área destinada para estacionamiento de vehículos particulares.
- c) Caminar siempre acompañado por un empleado de SYTSA o por un guardia de seguridad.
- d) Caminar siempre por los pasos autorizados.
- e) De ser necesario utilizar el respectivo equipo de protección personal.
- f) Entregar su documento de identificación al ingreso a las instalaciones.
- g) Observar las normas y políticas de seguridad de la empresa. Respetar la señalización y las sugerencias que les hagan los funcionarios de SYTSA.
- h) Portar en todo momento y en un lugar visible su carné de identificación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-014
		PLAN DE EMERGENCIA	Página 1 de 6
			Fecha de elaboración:
			No. de revisión: 0
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS SEGÚN ÁREAS VULNERABLES

SYTSA, de acuerdo a la actividad que se dedica y al grado de vulnerabilidad, presenta los siguientes riesgos, evaluados de manera subjetiva en una categoría de 1 a 3.

Riesgo alto: 3

Riesgo medio: 2


Riesgo bajo: 1

Tipo de Riesgo	Grado de Severidad	Causas
Explosión	2	Productos inflamables: gasolina, diesel, pintura, acetona, alcohol, tiñer, GLP
Incendio	3	Material combustible: madera, guaype, trapos, papel, neumáticos, líquidos inflamables, equipos eléctricos, productos químicos.
Derrames en el suelo	2	Derrames de aceite, combustible, pintura
Intoxicaciones	2	Por ingestión, inhalación o contacto con la piel, de combustibles, soldadura, etc.
Atropellos	2	Entrada y salida de vehículos, montacargas
Exposición a químicos	1	Combustibles, pinturas, solventes
Inundaciones	1	Aguas lluvia

2. EQUIPOS DISPONIBLES ANTE LA HIPÓTESIS DE RIESGO

EXTINTORES DE 20 Lbs de PQS	Ubicación
5	- Entrada área de mantenimiento
	- Entrada área de pintura
	- Entrada área de soldadura
	- Entrada área de bodega repuestos
	- Entrada área de bodega de aceites

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-014
		PLAN DE EMERGENCIA	Página 2 de 6
			Fecha de elaboración:
			No. de revisión: 0
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

EXTINTORES DE 10 Lbs de CO2	Ubicación
2	- Oficina planta baja
	- Oficinas planta alta


BOTIQUIN	Ubicación
1	- Junto a la bodega de repuestos

AGUA	Ubicación
	- Agua para el taller

3. RESPONSABILIDADES

- El Responsable del Sistema de Gestión tiene como funciones básicas programar y evaluar el desarrollo del plan de contingencias.
- El Jefe de Seguridad tiene como funciones básicas dirigir y ejecutar el desarrollo del plan de contingencias.
- La recepcionista tiene la obligación de comunicarse de manera inmediata con las entidades de ayuda más cercanas.
- El guardia de seguridad es quien organiza el tráfico de ser necesario y ayuda a las demás personas para su respectiva evacuación.
- Todos los empleados y trabajadores de SYTSA deberán estar capacitados para dar respuesta a cualquier incidente que ocurra en las instalaciones

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-014
		PLAN DE EMERGENCIA	Página 3 de 6
Fecha de elaboración:			
No. de revisión: 0			
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

4. MEDIDAS Y ACCIONES

RIESGO DE INCENDIO Y/O EXPLOSIÓN

Fase Antes

- Inspeccionar los extintores mensualmente, su correcto funcionamiento y operatividad.
- Capacitación sobre el manejo de extintores.
- Capacitación básica de Seguridad Industrial.
- Almacenar correctamente los materiales combustibles, (llantas, aceites, gasolina, pintura, etc).
- No fumar en lugares donde hayan cualquier combustible.
- Realizar inspecciones periódicas de las instalaciones del taller.


Fase Durante

- Mantener la calma.
- Comunicarse con las entidades de ayuda inmediatamente (bomberos, cruz roja, etc)
- No correr ni desesperarse.
- Utilizar los extintores o agua para extinguir el fuego.
- Ayudar a las personas vulnerables a dirigirse a lugares seguros.
- Humedecer el material que aún no se ha quemado para evitar que se incendie.

Fase Después

- Realizar la toma de nombres de todos los trabajadores, para descartar que falte alguna persona.
- Realizar la evaluación de las pérdidas obtenidas en el incendio.
- No acercarse al lugar, si no después de un buen tiempo, porque podría haber brazas.
- Realizar una evaluación de lo sucedido y aprender de los errores cometidos.(aprendizaje de accidentes)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-014
		PLAN DE EMERGENCIA	Página 4 de 6
Fecha de elaboración:			
No. de revisión: 0			
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

DERRAMES DE PRODUCTOS

Fase Antes

- Organizar el almacenamiento adecuado de productos líquidos que pudieren caerse y derramarse.
- Verificar la capacidad del contenedor, que cumpla con el 110% del producto que almacena.
- Verificar la existencia de material absorbente.
- Capacitación sobre las formas de actuar frente a un derrame de productos químicos líquidos.

Fase Durante

- Mantener la calma.
- Pedir ayuda inmediata a sus compañeros.
- Llamar a las entidades de ayuda (bomberos, policía nacional, DMA etc), de ser necesario, dependiendo de la cantidad derramada.
- Ubicar material absorbente en la zona afectada, e impedir que el producto llegue a la alcantarilla.

Fase Después


- Realizar la respectiva limpieza del material absorbente contaminado y ubicarlo en el tanque de residuos respectivo.
- Realizar el análisis y evaluación de las pérdidas ocasionadas por el derrame.
- Ubicar nuevamente material absorbente en los lugares necesarios.

RIESGO DE ATROPELLOS

Fase Antes

- Inspeccionar la señalización.
- Señalización del piso por donde pueden transitar los trabajadores.
- Capacitación sobre manejo seguro de montacargas a los operadores de los mismos.
- Capacitación a todo el personal sobre un curso básico de seguridad industrial.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-014
		PLAN DE EMERGENCIA	Página 5 de 6
Fecha de elaboración:			
No. de revisión: 0			
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

Fase Durante

- Llamar a las entidades de ayuda(bomberos, cruz roja, emergencias)
- Si se está capacitado, brindarle los primeros auxilios al accidentado.
- No generar ni transmitir miedo a las demás personas.
- Trasladar de inmediato a la clínica más cercana.

Fase Después

- Evaluar la causa raíz del accidente.
- Verificar si la señalización es la adecuada.
- Aprendizaje del accidente.
- Capacitación al personal.

RIESGO DE INTOXICACIÓN Y CONTAMINACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS

Fase Antes

- Inspeccionar el almacenaje de productos químicos.
- Utilizar correctamente los EPP para el uso de productos químicos (solventes, pintura, combustibles).
- Estudiar las hojas MSDS, de los químicos que se utilizan en el taller y conocer las maneras adecuadas de actuar en caso de accidente.


Fase Durante

- Mantener la calma.
- Enjuagar con abundante agua la parte afectada.
- Quitarse las prendas de vestir que estén contaminadas.
- No inducir al vómito en caso de ingestión, según el producto que haya ingerido.
- Llamar de inmediato a las entidades de ayuda (cruz roja, bomberos, emergencias).

Fase Después

- Valorar y evaluar el accidente.
- Aprendizaje de accidentes.
- Dar una buena disposición de las prendas de vestir contaminadas.


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-014
		PLAN DE EMERGENCIA	Página 6 de 6
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Fecha de elaboración:		
	No. de revisión: 0		

En caso de accidentes, comunicarse de inmediato con estos números telefónicos, que son de las entidades de ayuda y centro de salud más cercano

BOMBEROS	102
CRUZ ROJA	131
DEFENSA CIVIL	24 69 009
POLICÍA NACIONAL	101
EMERGENCIAS	911
DIRECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE	24 67 061 24 30 572
CLUB DE LEONES CARCELÉN	247 9397 247 9398 247 9399

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-015
		PLAN DE EVACUACIÓN	Página 131 de 7
Fecha de elaboración:			
No. de revisión: 0			
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

1. ANTECEDENTES

Para la empresa, una de sus prioridades es el diseño e implementación de un plan de evacuación para la atención de emergencias y desastres, apoyado desde la Gerencia, el cual va encaminado a brindar seguridad y protección que garanticen la integridad física y psicológica de los trabajadores.

Es responsabilidad moral y legal de la administración y funcionarios en general, el manejar un plan de acción en caso de producirse un siniestro que afecte a sus instalaciones, prevaleciendo las acciones de prevención en situaciones de riesgo, o ejecución en caso de un evento mayor.


El presente documento establece los lineamientos para generar acciones de evacuación, preventivas o de emergencia, asegurar el cumplimiento, la efectividad y el mejoramiento continuo de la seguridad en todas las áreas y los campos aplicables de las dependencias de la empresa.

2. CARACTERÍSTICAS DE LAS INSTALACIONES

SERVICIOS Y TRANSPORTES ASOCIADOS, SYTSA es un establecimiento ubicado en la Av. Diego Vásquez de Cepeda y Callejón 9no., Parroquia de Cotocollao, Distrito Metropolitano de Quito y cuenta con las siguientes instalaciones, distribuidas en varias áreas:

Un área administrativa cubierta, en dos plantas donde funcionan la Presidencia, Gerencia y Jefaturas de Área, Sala de reuniones, recepción y Sala de espera, Cuarto de servidores, Bodega de archivos, Garita de seguridad, galpón cubierto destinado para el funcionamiento del taller de mantenimiento mecánico, bodega de repuestos nuevos, bodega de llantas, bodega de aceites y varias bodegas para el almacenamiento de materiales usados.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-015
		PLAN DE EVACUACIÓN	Página 2 de 7
Fecha de elaboración:			
No. de revisión: 0			
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

3. EL PLAN CONTEMPLA LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS

- a. Listado General de funcionarios, empleados, ubicación, horario de trabajo, teléfonos, etc.)
- Planos del Establecimiento, vías de evacuación, ubicación de extintores.
 - Medios de Protección:
 - Brigada de Primera Intervención (Incendio)
 - Brigada de Primeros Auxilios
 - Brigada de Evacuación
 - Brigada de Búsqueda y Rescate
 - Brigada de Seguridad
- b. Plan de Acción / Reacción
- Clasificación del Tipo de Alarma según Evento
 - Acciones y Actividades a seguir

4. CLASIFICACIÓN DE LAS EMERGENCIAS EN FUNCIÓN A LA GRAVEDAD

a. Emergencia Parcial

Accidente o Evento que requiere la actuación de los equipos de intervención, sus efectos se limitan al sector o área y no afectan a las unidades colindantes ni a terceras personas.

b. Emergencia General


Accidente o Situación que precisa la actuación de todos los equipos y medios de protección del establecimiento, ayuda de medios de socorro y salvamento exteriores, involucra la evacuación de personas del área o establecimiento.

5. ACCIONES O SECUENCIAS DE OPERACIONES EN CASO DE SINIESTRO

a. Alerta

Debe ser proporcionada lo más rápido posible una vez determinado el evento de riesgo, informando al director de emergencia y este a sus delegados, en base al siguiente orden y prioridad:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-015
		PLAN DE EVACUACIÓN	Página 3 de 7
Fecha de elaboración:			
No. de revisión: 0			
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

b. Alarma

Será dada a través de los medios internos del establecimiento disponibles, el cual deberá tener un sistema de alimentación de energía autónoma.

c. Claves de aviso

- 1) Sirena
- 2) Sonidos y señales predeterminados
- 3) Viva voz

d. Ubicación del Hidrante

En la parte posterior junto a los baños.

e. Ubicación de extintores de CO2 :

En las oficinas: 1 Junto a la puerta de la Sala de servidores


1 En el segundo piso al final de la escalera de acceso.

f. Ubicación de extintores de PQS 20 lb. :

En el patio de mantenimiento:

- 1 En área de Montaje de llantas.
- 2 En el área de mantenimiento de motores.
- 3 En el área de pintura.
- 4 En la bodega de repuestos nuevos.
- 5 En la bodega de Lubricantes.
- 6 En la Bodega de llantas.
- 7 En la Bodega de materiales usados No. 1
- 8 En la Bodega de materiales usados No. 2

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-015
		PLAN DE EVACUACION	Página 4 de 7
Fecha de elaboración:			
No. de revisión: 0			
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

CLAVE AMARILLA: Al producirse una emergencia declarada en un sector de la empresa, se ordenara la inmediata movilización de la escuadra de emergencia que corresponda y la automática puesta en alerta de reacción del resto de escuadras.

CLAVE ROJA: Una vez confirmado el incendio o catástrofe, toma el mando el comité de seguridad y el Director de Emergencias y activará el PLAN DE EMERGENCIA y los planes relacionados.

6. BRIGADAS O EQUIPOS DE INTERVENCIÓN

a. JEFE DE BRIGADAS

b. BRIGADA DE EMERGENCIA POR INCENDIO

Compuesta por 6 funcionarios del establecimiento, con capacitación e implementación adecuada para el cumplimiento de la misión encomendada.


c. BRIGADA DE PRIMEROS AUXILIOS (B.P.A.)

Compuesta por 5 funcionarios del establecimiento, con capacitación e implementación adecuada para el cumplimiento de la misión encomendada.

d. BRIGADA DE EVACUACION

Compuesta por 7 funcionarios del establecimiento, con capacitación e implementación adecuada para el cumplimiento de la misión encomendada.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-015
		PLAN DE EVACUACIÓN	Página 5 de 7
Fecha de elaboración:			
No. de revisión: 0			
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

e. BRIGADA DE BUSQUEDA Y RESCATE

Compuesta por 5 funcionarios del establecimiento, con capacitación e implementación adecuada para el cumplimiento de la misión encomendada.

f. BRIGADA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA

Compuesta por 3 funcionarios del establecimiento, con capacitación e implementación adecuada para el cumplimiento de la misión encomendada.

7. ACTIVIDADES QUE DEBEN DESARROLLAR DURANTE UNA EMERGENCIA O SINIESTRO

El Responsable del Sistema de Gestión determinará la situación en base a la información y evaluaciones entregadas por los equipos de apoyo.

a. REPONSABILIDADES DE LA BRIGADA DE INCENDIOS

La Brigada de Emergencia por Incendio, debe concurrir de inmediato a la señal de alarma, (Alerta amarilla o roja), al lugar o sector siniestrado, para la extinción del fuego o control, hasta llegada de bomberos profesionales.

Los integrantes de esta brigada estarán identificados por un brazalete de color Rojo en su brazo derecho.

b. RESPONSABILIDADES DE LA BRIGADA DE PRIMEROS AUXILIOS

La Brigada de Primeros Auxilios deberá concurrir de inmediato al sitio o área siniestrada, para prestar Apoyo, atender posibles heridos o afectados por el siniestro, priorizando su evacuación y traslado a sitio seguro o Servicio de Urgencia, según sea la gravedad del caso.


c. RESPONSABILIDADES DE LA BRIGADA DE EVACUACION

Estarán atentos a la orden del Director de Emergencias de evacuar el área o edificio, de manera rápida y efectiva, siguiendo los parámetros y flujos predeterminados; coordinando y ayudando para que el personal pueda llegar de manera segura hasta el punto de reunión.

d. RESPONSABILIDADES DE LA BRIGADA DE BUSQUEDA Y RESCATE

En coordinación con la Brigada de Seguridad, se encargara de realizar búsquedas por el sector afectado, para lograr el rescate de personal atrapado.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-015
		PLAN DE EVACUACIÓN	Página 6 de 7
Fecha de elaboración:			
No. de revisión: 0			
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

e. RESPONSABILIDADES DE LA BRIGADA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA


- 1) Estarán a cargo de la seguridad física de las instalaciones, especialmente puertas principales de acceso exterior y bodegas.
- 2) Deberán estar atentos a los flujos de evacuación, controlando el ingreso o desplazamiento de personas ajenas al establecimiento, estando atentos a apoyar a los demás equipos en caso necesario.
- 3) Son encargados de verificar que el personal haya salido de las instalaciones y que TODOS estén a salvo. Una vez realizado el primer conteo, se deberá informar rápidamente al Jefe de Seguridad, sobre la situación del área, funcionarios o visitantes ausentes y personal de otras áreas a fin de tomar acciones.
- 4) Los verificadores serán 1 por cada Zona y su única y exclusiva misión será la de constatar con el listado de funcionarios tanto propios de la empresa como de clientes y visitantes, que hayan llegado a la zona de reunión. Caso contrario coordinaran con la brigada de búsqueda y rescate para su ubicación.

8. ACTIVIDADES GENERALES A DESARROLLAR DURANTE UNA EMERGENCIA O SINIESTRO

1) Al descubrir un evento de riesgo, un amago o un incendio :

- El Responsable del Sistema de Gestión deberá dirigirse al puesto de mando central, AFUERA DE LA OFICINA; con el plan maestro de emergencia, (áreas, personal, equipos, planes, etc.).
- Evaluar y Coordinar la evolución de la situación, para tener la información necesaria que permita calificar el tipo de emergencia y proceder según los criterios preestablecidos.
- Mantener la calma.
- Si se encuentra capacitado y la intervención NO entraña Peligro, intente extinguir el fuego.
- Si no fue posible manejar la situación, desaloje la zona, cerrando puertas y ventanas, si la magnitud del fuego lo permite.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	SYTSA Servicios y Transportes Asociados	DOCUMENTO	Código: DSYT-015
		PLAN DE EVACUACIÓN	Página 7 de 7
Fecha de elaboración:			
No. de revisión: 0			
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

- Avisar del suceso de inmediato al Responsable del Sistema de Gestión o delegados de turno de seguridad del sector.
- Avisar a su E.P.I. de reacción.

2) Los funcionarios al recibir la orden de evacuación deberán:

- Desconectar los aparatos y maquinaria eléctrica a su cargo (PC, Radios, Fax, etc.).
- Si se encuentra con algún cliente, lo debe orientar, encausar o acompañar por los senderos de evacuación.
- Evacuar el Establecimiento con Rapidez, pero SIN CORRER, ni atropellar a otras personas, de acuerdo con las instrucciones recibidas de los responsables de Emergencia.
- En caso de la existencia de humo, que pudiese dificultar la respiración y visión, se recomienda seguir avanzando **A GATAS**
- **NO RETROCEDA JAMAS**, Ni Porte Objetos Voluminosos.
- No intente intervenir en situaciones de extremo riesgo, si no es imprescindible, puede entorpecer la acción de equipos o cuerpos de socorro e incluso salir seriamente lastimado.
- Una vez en el exterior, dirigirse al punto de reunión y e informe al chequeador sobre su presencia y estado.
- Si Ud. estaba asignado a una escuadra y al control de una Zona de Seguridad, pero por razones de fuerza mayor tuvo que evacuar a la otra, también informe de esta situación al personal de chequeo y espere instrucciones.

9. LOS FLUJOS O DIRECCIONES DE EVACUACIÓN SERÁN:

PUNTO DE REUNION UNICO: Puerta principal de acceso, listos para salir hacia el exterior de la empresa.

- Deberán movilizarse tanto desde las oficinas como desde los talleres, para llegar a la puerta principal de acceso y finalmente llegar a la parte exterior del establecimiento.
- No Bloquear los accesos a vehículos de emergencia.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

CAPÍTULO 5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y MANEJO DEL CAMBIO

5.1. Implementación del Sistema de Gestión.

Al proponer un proceso un Desarrollo Organizacional, se sugiere una serie de cambios institucionales planeados que abarcan a toda la organización y la afectan positivamente haciendo de ella una entidad más productiva y sana. Una entidad sana es aquella en que las creencias, actitudes, valores y estructuras se adaptan mejor a los cambios internos y externos. Por esta razón, es importante que se empleen técnicas y conocimientos de las ciencias del comportamiento humano para obtener el éxito deseado.

En los resultados del diagnostico realizado y descrito en capítulos anteriores, se detectaron elementos organizacionales que deben ser modificados para lograr un mejor desempeño de la organización, es imperioso atender estos elementos, instaurando un sistema de gestión estandarizado que abarque a toda la organización a largo plazo. Armar la estructura de este sistema de gestión personalizado a la empresa es el propósito fundamental de esta intervención.

La estructura antes citada debe incluir necesariamente un Plan de Implementación que ponga en funcionamiento la aplicación de métodos, políticas, procedimientos y lineamientos corporativos. Teniendo en cuenta que las intervenciones de tipo técnico y administrativo están ya tomadas en cuenta en los capítulos anteriores, en este plan se dará total énfasis a la intervención en los procesos humanos, es decir; en la interacción, la comunicación, el liderazgo y otros elementos esenciales en la implementación del Sistema General Integrado.

Proponemos, en este sentido, realizar un plan de implementación de procesos humanos en la que vamos a abarcar las siguientes áreas de actividad:

1. Comunicación.

2. Funciones y roles de los miembros del grupo.
3. Solución de problemas y toma de decisiones en grupo.
4. Autoridad y liderazgo.
5. Competencia y cooperación entre grupos.

5.1.1. Comunicación

En ese sentido se propone la construcción de un *Sistema de Comunicación Corporativa* así se crean bases para un contexto más amplio, en el cual se involucran una serie de funciones integradas. El término corporativo debe interpretarse desde el término “corpus”, que significa “cuerpo”, o en un sentido “relacionado a todo”. Y para clarificar la forma en que usaremos los conceptos de comunicación citamos:

Para Arboleda (2000) “La comunicación integrada Corporativa es un instrumento de gestión empresarial por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectivamente para crear una base favorable de la Identidad e Imagen para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”.

Es esencial pensar o concebir a las personas y su interacción en el seno de la organización como la base de la cultura propia organizacional. Para establecer esta interacción dentro de la compañía SYTSA, ésta debe establecer métodos propios de comunicación basados en:

- a) Propender un ambiente de sinceridad, escucha y sincronismo en las relaciones de trabajo,
- b) Acciones consustanciales a la vida de la organización y al giro del negocio (logística).

La *Comunicación Integral Corporativa* es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Katz, 1986, p. 48).

Para el desarrollo efectivo de la *Comunicación Corporativa* en SYTSA, planteamos los siguientes objetivos:

- a) Crear un equipo de implementación conformado por el Jefe de RRHH y el Jefe de Calidad y Seguridad.
- b) Difundir entre todo el personal. Todo esto Utilizando charlas, eventos de capacitación, y medios analógicos y digitales:
 - La Estructura Orgánico-Funcional.
 - Los Flujo gramas de procesos.
 - Las políticas y objetivos.
 - Los Indicadores de gestión.
 - El Manual de descripción de cargos, los Procedimientos,
 - La forma de manejar los Formatos de registros.
- c) Unificar criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado. Manteniendo reuniones de planificación, realizando simulacros, motivando y empoderando a los jefes y supervisores para que divulguen los procedimientos los cumplan y los hagan cumplir.
- d) Fomentar el liderazgo, a través de la participación activa en las actividades de implementación de procesos. Todos los Gerentes, Coordinadores y Jefes deben tener tareas y funciones de divulgación, resolución de problemas e interiorización de procedimientos, políticas, normas, etc.

- e) Dar a conocer a los empleados, la importancia de su correcto desempeño en las funciones asignadas. Utilizando un sistema de reforzamiento positivo en función del logro de metas específicas.
- f) Crear conciencia de la responsabilidad compartida entre jefes y subalternos, instaurando en la organización un ambiente armónico, en el que todos sean retribuidos de forma satisfactoria. Para ello se utilizarán reuniones de confrontación con la finalidad de que los problemas sean expuestos y ventilados en un mismo escenario.

Los métodos a utilizarse para lograr estos objetivos serán los siguientes:

- Recolección de información. (Utilización de la herramienta de ventana de Johari para conocer; sentimientos, actitudes, motivaciones, opiniones, percepciones y apariencias). La forma en la que se manejaran estos talleres será en las locaciones geográficas en las que se presta servicios a clientes diferentes con políticas y problemas diferentes.
- Difusión; Charlas explicativas personales (uno a uno, usando la información y conclusiones del método ventana de Johari), Carteleras, Videos, Eventos de capacitación, Ejercicios de lluvia de ideas.
- Interiorización.- Ejercicios de sensibilización, vivir la filosofía propuesta no como un conjunto de tareas a seguir, sino, como una forma de vida. Comunicar desde estas circunstancias implica darle un contexto semiológico a la propuesta para que pueda integrarse a la vida de las personas en sus circunstancias de decisión.

5.1.2. Funciones y roles de los miembros del grupo

Este apartado, se refiere a la forma en cómo como se estructuran y como funcionan los grupos en esta organización. Al respecto de cómo se estructura cada grupo, necesitamos conocer que problemas emocionales enfrentan los individuos al integrarse a cada grupo de SYTSA. Entre ellos podemos encontrar conflictos de identidad, poder, expectativas personales y grupales.

De los problemas emocionales de cada grupo y cada persona, proponemos analizar las respuestas de cada individuo y la registremos como: agresivo, amistoso o distante. Finalmente basados en esta información, y tomando en cuenta los objetivos generales del programa, se realizarán las intervenciones utilizando el método de la retroalimentación en el abordaje de los problemas individuales y de grupo.

5.1.3. Solución de problemas y toma de decisiones

En concordancia con el manual de funciones los roles en cada grupo deben estar bien definidos. Esto depende en gran medida de que tan hábiles sean los supervisores. Para ello deberemos constatar las capacidades de liderazgo y toma de decisiones de los mismos. En consecuencia se realizarán pruebas de capacidades de liderazgo a los Gerentes, Jefes y Coordinadores con el afán de descubrir y cubrir sus falencias con entrenamiento y capacitación. Los grupos y especialmente los supervisores deberán ser entrenados siguiendo este ciclo:

- Definir el problema objetivamente.
- Proponer soluciones.
- Escoger alternativas en función del análisis.
- Planear la acción.
- Ejecutarla.
- Evaluar los resultados.

5.1.4. Autoridad y liderazgo

Para ello se deberá a medir la capacidad de las autoridades de esta compañía de hacer cumplir lo planeado. Esto es verificable por medio del logro de objetivos en los tiempos acordados y en forma consistente.

5.1.5. Cooperación y competencia entre grupos

Cada grupo de esta organización es interdependiente y sus elementos se están mezclando y compartiendo frecuentemente, por las características de la actividad. Es conveniente siendo así motivar los comportamientos relacionados con la cooperación.

5.2. Manejo del Cambio

En esta intervención proponemos realizar las siguientes tareas:

1. Que la Gerencia, los mandos medios y todo el personal estén conscientes de que el reto de cambiar individual y organizacionalmente es un objetivo a cumplir todos los días y en el largo plazo.
2. Definiremos cual es el programa de cambio más eficaz para esta compañía.
3. Revisar el diagnostico realizado a la organización y definir sus principales problemas.
4. Describir cuales son las principales fuentes de resistencia al cambio en esta organización relacionados con los problemas diagnosticados.
5. Determinar las estrategias para superar la resistencia al cambio.

5.2.1. Concientización

La concepción humana en la que se enmarca el Sistema de Gestión Integral, auspicia una inevitable posición de (Cambio) debido a lo diverso o complejo del comportamiento del hombre.

Las necesidades, los anhelos y el medio ambiente cambian, es antinatural el congelamiento de los procesos de desarrollo.

Un cambio o un paso a otro nivel, irreductiblemente implica una práctica orientada a la comunicación, estimulando la concepción de cambio de manera participativa entre las personas de la Organización. Es decir en una organización el cambio no puede ser ejecutado por una sola persona.

Es importante que la gerencia conozca que las empresas que no tienen procesos planeados de desarrollo y concomitante cambio tienen mucho menos probabilidades de éxito que las si lo tienen. Asimismo es indispensable que todos los integrantes de la organización conozcan que los procesos de desarrollo son indispensables para mantener el bienestar de todos sus integrantes.

5.2.2. El programa de cambio a implementarse

Muchos programas pueden ser adaptados al proceso de esta organización, pero el que hemos escogido es el modelo de sistemas de cambio. En él se definen a la organización como un sistema en el que interactúan seis variables;

- Las personas, que trabajan en la empresa. Se incluyen actitudes, personalidad y necesidades.
- La cultura, identifica las creencias, valores, filosofía de esas mismas personas.
- La tecnología, son los procesos, procedimientos y sistemas de información.
- La estrategia, tiene que ver sobre todo con las actividades de planeación
- El diseño, es la estructura organizacional, control autoridad y responsabilidad
- La tarea, es la descripción del rol de cada persona.

Estas variables son interdependientes. Casi siempre cuando se realiza un cambio substancial en una de estas áreas, como es en este caso, se afectaran todas las demás áreas en forma importante. En nuestro caso se realizaron, y realizarán obligatoriamente cambios en las variables tecnológicas, de diseño y de tarea, ya que se está construyendo un sistema de Gestión Integral basado en estándares internacionales. Estos conducirán a cambios inevitables en las personas y su cultura. Debemos realizar un nuevo diagnostico de estas dos áreas, definir los problemas de adaptación y determinar una estrategia.

5.2.3. Diagnostico de las variables personas y cultura

Vamos a determinar en base a un estudio estadístico la alta, baja o moderada disposición al cambio en cada grupo y por cada persona. Definiremos luego en función de las actitudes personalidades, valores y el porqué de la disposición. Finalmente, obtendremos conclusiones que nos servirán para realizar un plan.

5.2.4. Determinar las fuentes de resistencia al cambio.

Vamos a discriminar, lógicamente, después de realizar un exhaustivo análisis si las fuentes son:

- a) Individuales.-
 - Percepciones.
 - Personalidad
 - Hábitos
 - Amenazas al poder y la influencia.
 - Miedo a lo desconocido
 - Perder dinero o beneficios.
- b) Organizaciones.-

- Diseño
- Cultura
- Limitaciones de recursos
- Inversiones fijas
- Cambios inter-organizacionales.

5.2.5. Estrategias para eliminar la resistencia al cambio

Siempre existirá resistencia al cambio debido a que este es un fenómeno humano natural, es dañino en la medida en la que entorpezca los procesos, el cumplimiento de objetivos o cause un serio daño a la moral de la organización. Nuestro trabajo consistirá en minimizar la resistencia y sus efectos.

Consustancialmente, la categoría y proceso de producción del *cambio* se objetiva en romper los viejos hábitos, crear otros nuevos y solidificarlos. La metodología según Kurt Lewin encara en tres instancias irreductibles: a) Descongelar las actitudes, b) Cambiar las actitudes y c) Re-congelar las actitudes, a efectos de lograr el éxito del cambio.

Es inobjetable que las personas eventualmente se resistan a esta metodología, porque en ella se circunscribe una esencia humana generadora de temor, pero la técnica combate esta instancia negativa auspiciando las subsiguientes medidas que favorecen al cambio.

- a) Invertir tiempo en planear el cambio.
- b) Dar cabida al análisis y la negociación
- c) Permitir la participación
- d) Señalar los beneficios económicos
- e) Evitar cambios excesivos
- f) Hacer preguntas eficaces para que el capital humano se involucre en el cambio y

g) Crear relaciones laborales solidas

5.3. Logros a obtener

La finalidad de esta intervención es dotar a esta empresa de las herramientas y conocimientos necesarios para hacer de ella una organización más sana e la que las creencias, actitudes, valores y estructuras se adaptan mejor a los cambios internos y externos.

Los indicadores que se manejarán para medir avances al respecto de esta implementación son:

- Resistencia al cambio organizacional e individual.
- Desempeño de los equipos de trabajo.
- Indicadores de habilidades y capacidades de los líderes.
- Involucramiento del personal

5.4 Evaluación de la implementación del Sistema de Gestión

El cuestionario expuesto a continuación (Tabla No. 1) permitirá a SYTSA evaluar el grado de implementación de su Sistema de Gestión Integral. La Matriz incluye un conjunto de elementos o aspectos de evaluación que constituyen parte esencial del Sistema de Gestión y que guardan relación con las áreas de: Recursos Humanos; Seguridad Física; Salud Ocupacional y Seguridad Industrial; y Calidad

Los elementos de evaluación están organizados por área de Gestión, este esquema permitirá a SYTSA realizar una evaluación disgregada del grado de implementación del Sistema en cada área. Todos los aspectos a ser evaluados tiene la misma ponderación, no obstante, el área de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial contempla un mayor número de elementos de evaluación, por lo que su peso en la Matriz es mayor.

La Matriz de evaluación deberá ser administrada por los funcionarios de la empresa designados como auditores internos. Los resultados de la evaluación deberán ser socializados

entre los empleados y constituirán un insumo esencial en el proceso de toma de decisiones gerenciales

Tabla No. 1 Cuestionario para evaluar el grado de implementación del Sistema de Gestión.

ÁREAS DE EVALUACIÓN	PUNTOS APLICABLES	TOTAL OBTENIDO	(%)
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
Inducción de Personal.			
Selección y Contratación de Personal.			
Capacitación.			
GESTIÓN EN SEGURIDAD FISICA			
Socialización de Políticas, Objetivos y Normas.			
Asignación de Responsabilidades.			
Control del Acceso de Personas.			
Control del Acceso de Vehículos.			
GESTIÓN EN SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL			
Socialización de Políticas, Objetivos y Normas.			
Asignación de Responsabilidades.			
Accidentes Laborales.			
Control de Riesgos Laborales.			
Inspecciones de Seguridad Industrial.			
Equipos de Protección Personal.			
Simulacros.			
GESTIÓN EN CALIDAD			
Socialización de Políticas y Objetivos.			
Requerimientos y Satisfacción del Cliente.			
Administración por Procesos.			
TOTAL			

GESTIÓN EN RECURSOS HUMANOS		
INDUCCIÓN DEL PERSONAL	8 PTS.	
¿La inducción que se realiza a los nuevos empleados contempla la revisión de aspectos y temas de orden general de la empresa, incluyendo: el Sistema de Gestión, Políticas, Objetivos y Normas?	2 pts.	
¿Se realiza una revisión de las funciones y responsabilidades del nuevo empleado, sobre la base de lo establecido en el Manual de Descripción de Cargos?	2 pts.	
¿El proceso de inducción contempla: un reconocimiento de las instalaciones de la empresa, la revisión de la zonificación, los niveles de acceso y normas de seguridad de cada zona?	2 pts.	
¿Se entrega al nuevo empleado material impreso o ayudas memorias sobre los contenidos tratados durante el desarrollo del proceso de inducción?	2 pts.	
Observaciones:	Total	
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	12 PTS.	
¿El proceso de selección contempla la realización de entrevistas a los candidatos?	2 pts.	
¿El proceso de selección contempla la ejecución de una evaluación psicotécnica de los candidatos?	2 pts.	
¿La presentación de la documentación obligatoria del candidato es requisito para su inclusión en el proceso de selección?	2 pts.	
¿El reclutamiento de los candidatos se realiza sobre base del perfil establecido en el Manual de Descripción de Cargos?	2 pts.	
¿Se realiza la verificación de referencias laborales de los candidatos?	2 pts.	
¿Los contratos de trabajo son legalizados en un plazo no mayor a diez días, contados a partir de la fecha de contratación?	2 pts.	
Observaciones:	Total	
CAPACITACIÓN	8 PTS.	
¿Se realiza un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal de la empresa con la periodicidad establecida?	2 pts.	
¿Se han elaborado un Programas de Capacitación que contemple: temas, objetivos, participantes, modalidad ?	2 pts.	
¿Se ha asignado dentro del presupuesto un rubro destinado a capacitación y entrenamiento del personal?	2 pts.	
¿Cómo parte del proceso de capacitación, se realiza una evaluación del desempeño de instructores y participantes?	2 pts.	
Observaciones:	Total	

GESTION EN SEGURIDAD FÍSICA		
SOCIALIZACIÓN DE POLÍTICAS , OBJETIVOS Y NORMAS		6 PTS.
¿Se han desarrollado talleres dirigidos a la socialización de la Política de Seguridad Física de la empresa?	2 pts.	
¿Se han desarrollado talleres dirigidos a socializar los Objetivos y Normas de Seguridad Física de la empresa?	2 pts.	
¿Se han generado y publicado afiches, boletines, carteles o cualquier otro medio impreso de comunicación que apoye la socialización de la Política y los Objetivos de Seguridad Física de la empresa?	2 pts.	
Observaciones:	Total	
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		6 PTS
¿Se ha designado a un funcionario como Responsable de la Seguridad Física?	2 pts.	
¿Las funciones del Responsable de Seguridad Física han sido establecidas y documentadas?	2 pts.	
¿La empresa cuenta con auditores internos para el área de Seguridad Física?	2 pts.	
Observaciones:	Total	
CONTROL DEL ACCESO DE PERSONAS		10 PTS.
¿El ingreso de los empleados a las instalaciones de la empresa es registrado y se realiza la verificación de su carné de identificación?	2 pts.	
¿Se aplica el procedimiento aleatorio para la requisita de los empleados?	2 pts.	
¿El ingreso de visitantes a las instalaciones es controlado mediante un sistema de tarjetas de identificación?	2 pts.	
¿Se aplica el procedimiento aleatorio para la requisita de los visitantes?	2 pts.	
¿El ingreso de los estibadores a las instalaciones del Almacén Temporal es registrado y se realiza una requisita del estibador y sus objetos personales?	2pts	
Observaciones:	Total	
CONTROL DEL ACCESO DE VEHÍCULOS		8 PTS.
¿El ingreso y salida de vehículos particulares a las instalaciones de la empresa es controlado y se realiza el registro de información del conductor?	2 pts.	
¿Se aplica la inspección aleatoria de los vehículos particulares a su ingreso y salida a las instalaciones de la empresa?	2 pts.	
¿El ingreso de vehículos de carga a las instalaciones de la empresa es controlado y se realiza la verificación y registro de los documentos del vehículo y conductor?	2 pts.	
¿Se aplica la inspección aleatoria de los vehículos de carga al ingreso y salida de las instalaciones de la empresa?	2 pts.	
Observaciones:	Total	

GESTION EN SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL		
SOCIALIZACIÓN DE POLÍTICAS , OBJETIVOS Y NORMAS		6 PTS.
¿Se han desarrollado talleres o charlas informativas dirigidas a socializar de la Política de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial de la empresa?	2 pts.	
¿Se han desarrollado talleres dirigidos a socializar los Objetivos y Normas de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial de la empresa?	2 pts.	
¿Se han generado y publicado afiches, boletines, carteles o cualquier otro medio impreso de comunicación que apoye la socialización de la Política, Objetivos y Normas de Salud Ocupacional de la empresa?	2 pts.	
Observaciones:	Total	
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		8 PTS.
¿Se designado a un Responsable de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial?	2 pts.	
¿Se han definido y documentado las funciones del Responsable de Salud Ocupacional Seguridad Industrial?	2 pts.	
¿La empresa cuenta con auditores internos para el área de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial?	2 pts.	
¿Se cuenta con el apoyo o asesoría de un especialista en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial?	2 pts.	
Observaciones:	Total	
ACCIDENTES LABORALES		8 PTS.
¿Se realiza la investigación de los accidentes laborales suscitados dentro de los plazos fijados y de acuerdo al procedimiento establecido?	2 pts.	
¿Se elaboran reportes o informes que contengan los hallazgos de las investigaciones de accidentes laborales?	2 pts.	
¿Los informes de accidentes laborales son socializados entre todas las áreas y departamentos de la empresa?	2 pts.	
¿Se elaboran planes de acciones correctivas que contemplen: responsables de la ejecución y plazos de cumplimiento. ?	2 pts.	
Observaciones:	Total	
CONTROL DE RIESGOS		6 PTS.
¿Se realiza la identificación de riesgos según el procedimiento establecido?	2 pts.	
¿Se elaboran Planes de Control de Riesgos que establezca acciones preventivas?	2 pts.	
¿Se realiza una estimación cualitativa de los riesgos utilizando el método establecido?	2 pts.	
Observaciones:	Total	
INSPECCIONES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL		6 PTS.
¿ Se realizan inspecciones de Seguridad Industrial utilizando el formato establecido ?	2 pts.	
¿Se elaboran y socializan los reportes de las inspecciones de Seguridad Industrial realizadas?	2 pts.	
¿Se definen acciones correctivas y se realiza el seguimiento a su cumplimiento?	2 pts.	
Observaciones:	Total	

DOTACIÓN DE EPP (EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL)		10 PTS.
¿Existe un programa para la selección, adquisición, distribución y reposición de los EPP?	2 pts.	
¿Se ha realizado un estudio dirigido a establecer las necesidades y requerimientos de la empresa en relación a los EPP?	2 pts.	
¿Se realizan inspecciones periódicas del uso de los EPP?	2 pts.	
¿Se realizan charlas periódicas sobre la importancia del uso de los EPP?	2 pts.	
¿Se realizan charlas periódicas para difundir la políticas de las empresas en relación al uso de los EPP?	2 pts.	
Observaciones:	Total	
SIMULACRO		8 PTS.
¿Se realizan Simulacros de seguridad según la periodicidad establecida?	2 pts.	
¿Se han conformado Brigadas de Emergencia?	2 pts.	
¿Los Brigadistas han sido capacitados en temas relativos a la ejecución de simulacros?	2 pts.	
¿Los resultados de los Simulacros son documentados y socializados?	2 pts.	
Observaciones:	Total	
GESTION EN CALIDAD		
SOCIALIZACIÓN DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS		10 PTS.
¿Se han desarrollado talleres o charlas informativas dirigidas a socializar de la Política de Calidad de la empresa?	2 pts.	
¿Se han desarrollado talleres dirigidos a socializar los Objetivos de Calidad de la empresa?	2 pts.	
¿Se han generado y publicado afiches, boletines, carteles o cualquier otro medio impreso de comunicación que apoye la socialización de la Política y los Objetivos de Calidad de la empresa?	2 pts.	
Observaciones:	Total	
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		6 PTS.
¿Se designado a un Responsable de la gestión de Calidad en la empresa?	2 pts.	
¿Se han definido y documentado las funciones del Responsable de la gestión de Calidad?	2 pts.	
¿La empresa cuenta con auditores internos para la gestión de Calidad?	2 pts.	
Observaciones:	Total	
REQUERIMIENTOS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		8 PTS.
¿Se han desplegado gestiones o mecanismos para identificar y documentar los requerimientos específicos de los clientes de la empresa?	2 pts.	
¿Se ha designado a un Responsables/s para que actúe como interlocutor con los clientes y modere las relaciones comerciales de la empresa?	2 pts.	
¿Se realizan reuniones periódicas con los clientes para obtener retroalimentación sobre la calidad de los servicios prestados?	2 pts.	
¿Se han aplicado encuestas de satisfacción a los clientes y los resultados han sido socializados entre los empleados?	2 pts.	
Observaciones:	Total	

ADMINISTRACION POR PROCESOS		8 PTS.
¿Se han desarrollado talleres o cursos de capacitación sobre Administración de Procesos?	2 pts.	
¿Se han designado formalmente a los Dueños de Procesos?	2 pts.	
¿Se ha establecido una metodología para medir el desempeño de los procesos e implementar mejoras?	2 pts.	
¿Se cuenta con el apoyo o asesoría de un especialista en Administración por Procesos?	2 pts.	
Observaciones:	Total	

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

El cabal cumplimiento del conjunto de actividades contempladas en el cronograma de trabajo, así como la rigurosa aplicación de la programación metodológica, permitió la consecución de los objetivos planteados en Plan de Disertación. Como resultado del Proyecto se construyó un sistema de gestión adecuado a las necesidades específicas de la empresa de transporte y logística SYTSA.

Los objetivos específicos establecidos fueron plenamente alcanzados. En tal sentido fueron generadas un conjunto de herramientas administrativas que incluyen: políticas, objetivos, indicadores de gestión, procedimientos, manuales de descripción de cargos y formatos de registros.

El estudio de diagnóstico desarrollado permitió establecer que SYTSA sustenta su funcionamiento en un esquema de gestión que presenta marcadas debilidades en aspectos de carácter crítico. La dinámica organizacional está caracterizada por la presencia de limitaciones en la planificación, la falta de claridad sobre competencias y niveles de responsabilidad, y la vigencia de cultura de comunicación netamente verbal. Estos factores derivan en un conjunto de situaciones que se presentan de manera recurrente y que afectan el desarrollo de las operaciones, el clima laboral y por consiguiente la calidad de los servicios que la empresa presta.

En los últimos años los impactos negativos de las falencias descritas Capítulo 4, paulatinamente se han profundizando, esto en razón de que la empresa llevó adelante una labor comercial intensiva que supuso el establecimiento de vínculos comerciales y por consiguiente se produjo un incremento importante de las operaciones. Sin embargo, dicho crecimiento no

estuvo acompañado por un trabajo paralelo dirigido a fortalecer la estructura administrativa, y generar las condiciones requeridas para dar respuestas efectivas a las nuevas exigencias.

Los socios de la empresa, así como la plana gerencial tienen plena conciencia de la necesidad de trabajar esforzadamente hacia la implementación de un modelo de gestión moderno que consolide el posicionamiento de la empresa en el ámbito nacional y apunte su proyección a nivel regional. Este hecho facilitó enormemente la labor desarrollada, en razón de que motivó la participación activa de dichas instancias en las diferentes etapas del proyecto.

El compromiso demostrado por los socios de la empresa ayudó a que el personal de todos niveles de la organización responda de manera positiva a las actividades desarrolladas. Asimismo, los gerentes y jefes constantemente motivaron al personal promoviendo su activa participación y remarcando la importancia del trabajo realizado.

A lo largo de todo el proceso se puso especial cuidado de informar con absoluta claridad, a todos los actores involucrados, sobre alcance de la intervención y así asegurar que no se generen falsas expectativas. Desde el inicio se pudo percibir que los empleados mantenían altas expectativas frente a los eventuales resultados del proyecto, situación que se entiende al considerar que la necesidad de un proceso de cambio radical es sumamente sentida en toda la organización.

El enfoque metodológico utilizado promovió la participación activa de los empleados de la empresa. El alto nivel de involucramiento en las diferentes actividades, y de manera especial en la generación de los productos, ayudó a que el personal se posea como un actor clave en la construcción del Sistema. Este factor tiene relevancia ya que facilitará la apropiación de las herramientas generadas, evitando que se asuma al Sistema como un producto impuesto y ajeno a la empresa.

La inclusión de los empleados en las actividades desarrolladas permitió incorporar en el proyecto las diferentes perspectivas presentes en la organización. Además, sirvió para que los empleados perciban que la organización valora sus opiniones, factor que fortaleció su grado de compromiso y motivación frente al proceso.

Existe un alto grado de preocupación de parte de los propietarios en torno a trabajar en pro del bienestar del personal, esta situación facilitó el establecimiento de lineamientos y políticas que guiarán la gestión en los temas de seguridad física y salud ocupacional. Se considera que se sentaron las bases esenciales que impulsará un cambio importante dirigido a implantar un modelo de la gestión que priorice el recurso humano.

El conjunto de herramientas administrativas generadas pueden constituirse en un apoyo esencial para llevar adelante una gestión empresarial efectiva, que permita a la organización alcanzar los objetivos y metas proyectadas. No obstante, resulta fundamental que el proceso de implementación del Sistema sea liderado por los socios y alta gerencia y se ejecute sobre la base de lineamientos metodológicos que permitan que el proceso de transición se desarrolle con total efectividad.

CAPITULO 7: RECOMENDACIONES

Con la finalidad de generar las condiciones básicas para la ejecución del proceso de implementación del Sistema de Gestión, es fundamental que la empresa desarrolle un trabajo intensivo dirigido a capacitar al personal sobre los temas y aspectos que constituyen los ejes críticos del Sistema. En tal sentido, se recomienda trabajar sobre un programa de capacitación que contemple como áreas prioritarias de formación la administración por procesos, la calidad, la salud ocupacional y la seguridad física.

Designar de manera formal a un funcionario como líder y responsable del proceso de implementación. Además, se debe garantizar que la implantación del Sistema se desarrolle en el marco de un programa de trabajo que establezca de manera clara: métodos, plazos de cumplimiento y funcionarios responsables. De la misma manera se deben definir indicadores que permitan evaluar objetivamente el avance del proceso.

Una vez iniciada la implementación del Sistema de Gestión se recomienda instaurar mecanismos efectivos de comunicación organizacional que permitan mantener plenamente informados a los empleados sobre las actividades programadas dentro del proceso, así como de los avances logrados. Se deberá otorgar especial importancia al diseño de una campaña de socialización de las políticas establecidas, que garantice la generación de un alto nivel de conciencia sobre los temas de salud ocupacional, calidad y seguridad física.

Un factor crítico para la implantación y el óptimo funcionamiento del Sistema de Gestión constituyen la provisión de recursos financieros. En tal sentido se recomienda incorporar en el presupuesto anual de la empresa un fondo destinados a cubrir los costos asociados al Sistema de

Gestión. Asignar formalmente los recursos garantizará que ciertas actividades que demandan la inversión de recursos sean desarrolladas.

Adoptar medidas y acciones que permitan abandonar la cultura verbal e implantar una dinámica de trabajo que se sustente en la generación y el uso controlado de la documentación. Considerando que un factor gravitante para el óptimo funcionamiento de un sistema de gestión constituye la administración de la documentación, es fundamental que se designe a un responsable que lleva adelante la gestión documental.

Con el objetivo de reforzar y complementar el trabajo realizado en torno a los temas de calidad, seguridad física y salud ocupacional, se recomienda que el equipo de auditores internos sea debidamente capacitado en la Normas ISO 9000 , BASC y OSHAS. El contar con personal calificado en las normativas señaladas constituye una base esencial para fortalecer el Sistema de Gestión y lograr, a corto plazo, cubrir de manera cabal con el conjunto de requisitos y estándares, viabilizando la obtención de las certificaciones internacionales.

Es prioritario que la empresa programe la ejecución de un estudio sobre riesgos ocupacionales y vulnerabilidad física. Para aquello se recomienda contratar los servicios de un profesional en las áreas de salud ocupacional y seguridad física.

Se recomienda a la alta gerencia de la empresa trabajar en la generación de planes o programas de trabajo que enmarquen las actividades desarrolladas en cada unidad de la empresa. Estas herramientas deberán ser elaboradas considerando las políticas y objetivos establecidos y permitirá que los esfuerzos desplegados sean adecuadamente canalizados.

De manera complementaria al punto anterior, con el propósito de asegurar que las actividades de planificación se desarrollen a luz de criterios técnicos y sobre lineamientos

metodológicos válidos, es recomendable que los gerentes departamentales sean plenamente capacitados en la elaboración de planes estratégicos y programas operativos.

Como parte importante del proceso de implementación del Sistema de Gestión se debe realizar una nueva revisión del manual de descripción de cargos. La adopción de la estructura orgánica propuesta así como la implantación de nuevos procesos y actividades en las áreas de salud ocupacional y seguridad física, demanda la creación de nuevos cargos y eventualmente la reasignación de determinadas responsabilidades. Resulta imperativo que las responsabilidades sean claramente definidas y socializadas entre todos los involucrados.

El Manual de Descripción de Cargos incluye una sección donde fueron definidos los reportes que deben ser generados por cada cargo. Al respecto resulta fundamental que la Gerencia General realice un seguimiento cercano para asegurar que el conjunto de reportes sean debidamente generados y entregados según la periodicidad establecida. Los gerentes y coordinadores de área deben trabajar con el personal a su cargo en el desarrollo de los formatos que deberán ser utilizados para su elaboración. De esta manera se asegura que los reportes incluyan toda la información requerida y que su presentación facilite su manejo y aprovechamiento. La generación de reportes permitirá a la organización apuntalar la implantación de una dinámica de trabajo caracterizada por una labor continua de procesamiento y análisis de información, y contribuirá a la construcción de una cultura de mayor formalidad, que sustenta sus decisiones en datos objetivos, cabalmente documentados.

El fortalecimiento de las relaciones comerciales constituye un elemento clave para monitorear la calidad de los servicios prestados y así garantizar la plena satisfacción de los clientes. Al respecto se recomienda establecer mecanismo que le permitan mejorar de manera sustancial la comunicación con el grupo de clientes. Es fundamental que la empresa,

conjuntamente con sus clientes, establezca de manera precisa los requerimientos y parámetros que enmarquen la prestación de los servicios. Asimismo, resulta imperativo definir e implementar mecanismos que le permitan a la empresa recibir retroalimentación oportuna por parte sus clientes, este aspecto adquiere relevancia al considerar que las percepciones de los clientes en relación a la calidad de los servicios prestados constituye uno de los insumos que deben ser incorporados a la labor de análisis y mejoramiento continuo de los procesos.

El desarrollo y mejoramiento continuo de las herramientas de gestión, tales como flujo gramas de procesos, manuales de procedimientos, organigramas y formatos de registro, debe convertirse en un proceso permanente dentro de la organización. Las herramientas generadas a partir de la ejecución del proyecto constituyen una base importante para el funcionamiento del Sistema de gestión, pero se requiere que estas sean periódicamente revisadas y actualizadas, así como complementadas con nuevos instrumentos que apoyan la labor administrativa. Al respecto se recomienda implantar en la organización el ciclo Domingo o concepto dinámico de trabajo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), el cual constituye un mecanismo efectivo para el mantenimiento de los procesos y la implantación de una labor de mejoramiento continuo. Cabe señalar que el ciclo Domingo es un elemento esencial de las normas ISO 9001, OSHAS y BASC, por tal razón su adopción como herramienta de gestión de los procesos es imperativa.

No obstante la diagramación de los procesos se realizó con la participación activa del personal, es recomendable que el proceso de implementación del Sistema contemple la realización de una revisión del conjunto de flujo gramas generadas en el proyecto. Dicha revisión permitirá garantizar la absoluta validez de estas herramientas y apoyará a los empleados a que se familiaricen con su manejo y aprovechamiento.

Con la finalidad de fortalecer el esquema de trabajo sustentado en procesos, se recomienda, que en un corto plazo, se trabaje en la elaboración de un conjunto de diagramas de flujo de carácter complementario, que incorporen elementos adicionales a los contemplados en los flujogramas de formato tabular. Estas herramientas de mayor complejidad brindarán un apoyo significativo en el control de las operaciones.

Es imperativo que durante el proceso de implementación del Sistema de Gestión se trabaje en la elaboración de un diagrama que permita visualizar con absoluta claridad la interacción de los procesos que se desarrollan en la organización. Esta herramienta representará un aporte fundamental para realizar un mayor control, así como para identificar las entradas y salidas de cada uno de los procesos y su relación con clientes internos y externos.

Como parte del proyecto se trabajó en la elaboración de un grupo de procedimientos que apoyarán el cumplimiento de ciertos procesos y actividades en las áreas de seguridad física y salud ocupacional. Sobre esta base se recomienda desarrollar un labor continua dirigida a generar procedimientos adicionales y a garantizar su oportuna actualización y mejoramiento. Apoyar el cumplimiento de las actividades en procedimientos debidamente documentados, promueve la implantación de un esquema de operación estandarizado.

Una vez que se haya concluida la fase de implementación del Sistema de Gestión, se recomienda que se desarrollen métodos y procedimientos que sustente la ejecución de auditorías internas periódicas. El cumplimiento de esta actividad permitirá a la empresa generar información que permita evaluar el funcionamiento del Sistema de Gestión, así como del grado de cumplimiento de las políticas, objetivos y procedimientos.

Para asegurar que la auditorías proporcionen información válida y confiable, se recomienda seleccionar a un grupo de empelados para que conformen el equipo de auditores

internos. Los funcionarios escogidos deberán ser plenamente capacitados para desarrollar con eficacia dicha labor. Cabe recalcar que los resultados de las auditorias constituye uno de los insumos esenciales para la implementación de un proceso de mejoramiento continuo, por lo que garantizar su adecuado cumplimiento es un factor crítico.

BIBLIOGRAFÍA

- Arboleda, R. (2000). La Comunicación Corporativa. Quito: UTE, Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación.
- British Standart Organization (2007). Norma Internacional OHSAS 18001. Traducción Certificada.
- Certo, S. (2001). Administración Moderna. Bogotá: Pearson Education, 8va. Edición.
- Cervera, J. (2001). La Transición a las Nuevas ISO 9000: 2000 y su Implantación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Claver, E., Molina J. & Tari J. (2005). Gestión de la Calidad y Gestión Medioambiental. Madrid: Ediciones Pirámide, 2da. Edición.
- Guízar, R. (1998). Desarrollo Organizacional. México D.F.: McGraw Hill, 2da Edición.
- Guízar, R. (1997). Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Gutiérrez H. & De La Vara, R. (2009). Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma. México D.F.: Mc Graw Hill, 9na. Edición.
- Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman R. (1999). Comportamiento Organizacional. Mexico D.F.: International Thomsom Editores, 8va Edición.
- International Standart Organization (2005). Norma Internacional ISO 9000. Ginebra, Certificada.
- International Standart Organization (2008). Norma Internacional ISO 9001. Ginebra, Traducción Certificada.

International Standart Organization (2001). DocumentoISO/TC 176/SC 2/N544R, Orientación Acerca Del Enfoque Basado en Procesos. Ginebra, Traducción Certificada.

Katz, D. & Khan, R. (1986). Psicología social de las organizaciones. México: Editorial Trillas.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). Administración una Perspectiva Global. México D.F.: McGraw Hill, 11a. Edición.

Kotler, P. (1987). La Nueva Competencia. Bogotá: Editorial Norma.

Mondy, W., Noe, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. Naucalapan de Juárez: Pearson Education, 6ª. Edición.

World BASC Organization (2008). Norma Internacional BASC.