

**DIAGNOSTICO Y PROPUESTA EN GESTION DEL RECURSO HUMANO,
SEGÚN LA NORMA TECNICA COLOMBIANA ISO 9001:2008, ENFOCADA EN
SU NUMERAL 6.2.1: COMPETENCIAS EN TERMINOS DE EDUCACION,
FORMACION, HABILIDADES Y EXPERIENCIA, PARA LA EMPRESA “C.C.I.S.
ENVIOS” EN SAN JUAN DE PASTO**

CAROLINA CHALAPUD DAZA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD, NORMA ISO
9001:2008
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**DIAGNOSTICO Y PROPUESTA EN GESTION DEL RECURSO HUMANO,
SEGÚN LA NORMA TECNICA COLOMBIANA ISO 9001:2008, ENFOCADA EN
SU NUMERAL 6.2.1: COMPETENCIAS EN TERMINOS DE EDUCACION,
FORMACION, HABILIDADES Y EXPERIENCIA, PARA LA EMPRESA “C.C.I.S.
ENVIOS” EN SAN JUAN DE PASTO**

CAROLINA CHALAPUD DAZA

**Trabajo de grado presentado bajo la modalidad de Diplomado presentado
como requisito para optar al título Administradora de Empresas**

**Asesor:
MAGISTER GERMAN GOMEZ SOLARTE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD, NORMA ISO
9001:2008
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1° del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, abril de 2015.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, Jesucristo y la Virgen María por guiar mi camino con su bendición y permitirme cumplir esta meta, que con su ayuda será una puerta más del recorrido.

A mi madre Pilar Daza, quien con su valentía de mujer y madre ha logrado llevarme a ser la persona que soy, con sus enseñanzas de amor, compromiso y responsabilidad, hoy alcanzo un título profesional, un peldaño más para alcanzar el lugar que ella siempre ha querido para mí, dándome lo mejor a diario con el gran reto de ser madre y padre a la vez.

A mis abuelos Carlos y Mercedes, por enseñarme desde pequeña que las cosas deben lograrse con disciplina y hoy desde el cielo, junto con el Padre Luchito, envían la bendición de Dios para alcanzar muchas metas más.

A mis tíos, primos y demás familiares por brindarme su apoyo de manera incondicional.

A Alejandro Carrillo por acompañarme y motivarme en cada paso dado, ofreciéndome su apoyo en todo momento, por enseñarme que no hay obstáculo grande y que con ayuda de Dios todo es posible y que se requieren pequeños sacrificios para lograr lo deseado.

A la Universidad de Nariño por ofrecerme la oportunidad para mi formación como administradora de empresas, a todos los docentes que a lo largo de esta etapa compartieron conmigo sus conocimientos fundamentales para desempeñar mi profesión.

A mis compañeros de estudio que han recorrido conmigo esta misma parte del camino y fueron un gran apoyo para culminarla con éxito y a quienes deseo un próspero futuro.

A Bárbara Palacios Ordoñez, Gerente de la empresa C.C.I.S. Envíos, por brindarme toda su colaboración para el desarrollo de mi trabajo de grado.

Al Magister German Gómez Solarte, asesor, por su colaboración y haber dedicado los espacios necesarios para el éxito de este trabajo de grado.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	15
1. PROBLEMA	17
1.1 TEMA.....	17
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.3 ENTORNO	19
1.4 LISTA DE PROBLEMAS.....	23
1.4.1 Matriz de influencia – dependencia.....	23
1.5 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	28
1.6 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	31
1.7 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	31
1.8 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	32
1.9 OBJETIVOS	32
1.9.1 Objetivo general.....	32
1.9.2 Objetivos específicos:	33
1.10 JUSTIFICACION.....	33
1.11 METODOLOGIA	34
1.11.1 Metodología de investigación.....	34
1.11.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	35
2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL	36

2.1 SITUACION GENERAL DE LA EMPRESA	36
2.1.1 Reseña histórica de la empresa C.C.I.S. envíos.....	38
2.2 DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS ACTUALES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	39
2.2.1 Misión.....	39
2.2.2 Vision.	39
2.2.3 Objetivo.....	39
2.2.4 Estructura Organizacional.....	40
2.3 ANALISIS DEL PERFIL COMPETITIVO.....	40
2.4 ANALISIS ESTRATEGICO	42
2.4.1 Análisis Interno:	42
2.4.1.1 Matriz de perfil de capacidades internas.....	42
2.4.1.2 Matriz de evaluación del factor interno.	44
2.4.2 Análisis Externo:	46
2.4.2.1 Matriz del perfil de oportunidades y amenazas.....	46
2.4.2.2 Matriz de evaluación del factor externo.....	48
2.4.3 Matriz DOFA.	50
2.5 DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN LA EMPRESA C.C.I.S. ENVIOS	52
2.6 CONCLUSION DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL	56
3. PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	58
4. PROPUESTA.....	60
4.1 VALORES.....	60

4.1.1 Metodología.	60
4.1.2 Formulación De Valores.....	61
4.2 POLITICA DE CALIDAD Y OBJETIVOS DE CALIDAD	61
4.2.1 Metodología.	61
4.2.2 Formulación política de calidad.....	62
4.2.3 Formulación objetivos de calidad:	62
4.3 MAPA DE PROCESOS.....	63
4.3.1 Metodología.	63
4.3.2 Lista de procesos:.....	63
4.3.3 Matriz de relación entre procesos	63
4.3.4 Mapa de procesos	66
4.4 CARACTERIZACION DE PROCESOS.....	67
4.4.1 Metodología.	67
4.4.2 Fichas de caracterización de procesos	68
4.5 COMPETENCIAS CARDINALES Y ESPECÍFICAS DEL AREA DE ESTUDIO	87
4.6 DESCRIPCION DEL CARGO	91
4.6.1 Instructivo para desarrollar el formato descripción del cargo:	91
4.6.2 Ejemplo del desarrollo del formato de descripción del cargo auxiliar administrativo:.....	98
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFIA.....	106

NETGRAFIA108

ANEXOS.....109

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. Ramas de la actividad económica.....	20
Grafico 2. Importancia de los procesos en las empresas de Nariño	22
Grafico 3. Clasificación de problem.as	27
Grafico 4. Diagrama causa – efecto, espina de pescado	29
Grafico 5. Diagrama para la identificación de objetivos	30
Grafico 6. Organigrama empresa C.C.I.S. Envíos	40
Grafico 7. Mapa de procesos.....	66

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz Influencia – Dependencia	25
Cuadro 2. Matriz del perfil competitivo	41
Cuadro 3. Matriz de perfil de capacidades internas	43
Cuadro 4. Matriz de evaluación del factor interno	45
Cuadro 5. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas	47
Cuadro 6. Matriz de evaluación del factor externo	49
Cuadro 7. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA ..	51
Cuadro 8. Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa C.C.I.S. Envíos	52
Cuadro 9. Matriz de relación entre procesos	65
Cuadro 10. Caracterización proceso Gestión Gerencial	68
Cuadro 11. Caracterización del proceso Direccionamiento Estratégico	70
Cuadro 12. Caracterización del proceso Gestión de Calidad	72
Cuadro 13. Caracterización del proceso Operación Logística	74
Cuadro 14. Caracterización del proceso mercadeo y comercialización	76
Cuadro 15. Caracterización del proceso Servicio Post-venta	78
Cuadro 16. Caracterización del proceso Gestión de tecnologías de la información y la comunicación	80
Cuadro 17. Caracterización del proceso Gestión de la infraestructura, flota y equipo de transporte	82
Cuadro 18. Caracterización del proceso Gestión de Talento Humano	84

Cuadro 19. Caracterización del proceso Gestión Financiera	86
Cuadro 20. Matriz de objetivos y competencias – Área administrativa	89
Cuadro 21. Matriz de objetivos y competencias – Área operativa	90
Cuadro 22. Siglas	91
Cuadro 23. Formato Descripción del Cargo.....	94
Cuadro 24. Ejemplo desarrollo del formato Descripción del Cargo Auxiliar Administrativo	98

LISTADO DE IMÁGENES

pág.

Imagen 1. presentación de fachada de la empresa C.C.I.S. Envíos y de su
transporte utilizado.....58

Imagen 2. Presentación de las instalaciones interiores de la empresa C.C.I.S.
Envíos.....59

RESUMEN

Implementar el sistema de gestión de calidad en una organización significa generar en ella grandes e innumerables beneficios, una de ellas, puede considerarse como una buena herramienta para adaptarse a la competencia creciente tanto nacional como internacionalmente. La empresa C.C.I.S. Envíos, ofrece la entrega de mensajería y paquetería a nivel nacional, se presenta como una organización idónea para desarrollar el diagnóstico que con su respectivo análisis permite presentar una efectiva propuesta en gestión del recurso humano, bajo el marco de la norma técnica colombiana ISO 9001:2008, enfocada en su numeral 6.2.1: competencias en términos de educación, formación, habilidades y experiencia, encaminada principalmente a desarrollar una herramienta para la descripción del cargo, atendiendo a las competencias cardinales y específicas necesarias para la mejor ejecución de las labores correspondientes a cada área de estudio; fundamentándose en la identificación de los procesos llevados a cabo por la empresa y su interacción, gracias al mapa de procesos y la caracterización de los mismos; y acompañada de elementos imprescindibles en el proceso de calidad como son los objetivos y la política de calidad.

Para ello el desarrollo de este trabajo se apoya en entrevistas a la gerente y dueña de la empresa, revisión de la información existente como documentos, informes, bases de datos entre otros, lo que permitió conocer las falencias y oportunidades de mejoramiento, en general el nivel de acercamiento que la empresa C.C.I.S. Envíos tiene hacia los requisitos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001 en su versión 2008 en lo referente a los sistemas de gestión de calidad. Logrando con esto, entregar una propuesta basada en la gestión por competencias, que contribuya a iniciar un camino hacia el proceso de acreditación en calidad fortaleciendo el elemento trascendental en cualquier organización, el Talento Humano, y a su vez permita el mejoramiento continuo y sostenibilidad de la empresa objeto de estudio a través del tiempo, al aprovechar las fortalezas y superar las debilidades, y cumpliendo las expectativas del cliente con un excelente servicio de calidad.

ABSTRACT

Implement quality management system in an organization means generating it great and innumerable benefits, one of which can be seen as a good tool to adapt to the growing national and international competition. The company C.C.I.S. Shipping, offers delivery package delivery nationwide, is presented as an ideal organization to develop the diagnosis with their respective analysis allowed to submit a proposed effective management of human resources within the framework of the Colombian technical standard ISO 9001: 2008, focused on her 6.2.1: competence in terms of education, training, skills and experience, aimed primarily at developing a tool for the job description, based on the cardinal and specific skills needed for better implementation of relevant work each area of study; Building on the identification of the processes carried out by the company and their interaction, through the process map and characterize them; and accompanied by essential elements in the quality process as are the objectives and quality policy.

This requires the development of this work is based on interviews with the manager and owner of the company, reviewing existing data as documents, reports, databases, etc., allowing to know the weaknesses and opportunities for improvement, overall level approach that the company CCIS Shipping has to the requirements of the Colombian Technical Standard ISO 9001 in its 2008 version in relation to quality management systems. Achieving this, submit a proposal based on competence management, which contributes to begin a journey towards the accreditation process as strengthening the transcendental element in any organization, human talent, and in turn allows continuous improvement and sustainability company under study over time, to leverage the strengths and overcome weaknesses, and meeting customer expectations with excellent quality service.

INTRODUCCION

La actualización en el mundo moderno lleva a siempre estar atentos de los diferentes cambios que en el entorno se presentan, esos aspectos afectan de manera interna, razón por la cual, la esencia de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones se basa en proporcionar métodos que permitan descubrir cuáles son las estructuras, procedimientos, actividades, funciones y procesos necesarios y adecuados para que la empresa logre, de manera efectiva, entregar un producto o servicio con el cumplimiento a todos los estándares de calidad, que se reflejen en la completa satisfacción del cliente.

Mediante el diagnóstico y análisis que se realizará en la empresa C.C.I.S. Envíos, se pretende identificar todos los procesos que dentro de su diseño organizacional están afectando positiva o negativamente al crecimiento y desarrollo de la empresa y su sostenibilidad en el mercado.

Si bien la pérdida del capital, la maquinaria o equipo encuentran vías de solución, tal vez, por medio de financiación bancaria, seguros, etc. para la salida del talento humano de una empresa estas soluciones no son posibles, resulta necesario contar con las mejores prácticas de gestión del recurso humano para lograr retener el talento dentro de la organización y asegurar su bienestar, motivación y satisfacción para reflejar en el producto o servicio final la calidad de ese talento humano.

Es por esto, que con una propuesta en gestión del recurso humano se pretende contribuir al mejoramiento de las prácticas de gestión del mencionado recurso, buscando rescatar y aprovechar el potencial del personal de C.C.I.S. Envíos y además retener y atraer el mejor talento para la empresa, lo que la torne cada vez más competitiva, al consolidar el recurso humano como su mayor ventaja. Teniendo en cuenta que se fundamenta en la Gestión por Competencias, que puede considerarse como un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa, gracias a que ella empieza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y brindarles un desarrollo personal, capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los colaboradores relacionados con el que hacer de la empresa.

Adicionalmente se consideraran para la propuesta elementos como la estructura organizacional y los procesos llevados a cabo de manera continua y rutinaria, enfocados en proveer de herramientas necesarias que apoyen a la implementación de nuevas metodologías en la empresa, que permitan satisfacer las necesidades de los miembros de la organización y de esta manera repercutir favorablemente en la satisfacción de los clientes, atendiéndolos de manera oportuna y con el mejor servicio de calidad ofrecido.

Gracias al aporte de este trabajo se aspira lograr que con la aplicación de las estrategias diseñadas, se dé la importancia que merecen los problemas administrativos y organizacionales y generar soluciones enfocadas en mejorar el control de los procesos dentro de la organización, hacer uso de sistemas de información y comunicación pertinentes y actualizados que mantengan informado a todo el personal y que permitan apropiación y sentido de pertenencia de las actividades desarrolladas, para que de esta manera los empleados y directivos puedan tomar decisiones documentadas, de manera asertiva, alcanzando la eficiencia, productividad y en general efectividad en C.C.I.S. Envíos.

1. PROBLEMA

1.1 TEMA

Una adecuada gestión de los recursos humanos se constituye en un requisito indiscutible para toda organización que busca recorrer el camino de la calidad y por lo tanto un reconocimiento competitivo que garantice su posicionamiento y sostenibilidad en el mercado. Atendiendo a la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008, el requerimiento mínimo para el personal que compone la organización es que sean competentes en educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas para realizar las funciones asignadas y de esta manera cumplir de conformidad los requisitos de un producto o servicio.

Para que la organización pueda satisfacer a sus clientes con productos o servicios de calidad es necesario tener, así mismo, un talento humano de calidad; para lograrlo, la organización, de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008, debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria, evaluar la eficacia de las acciones tomadas, asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad, y mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

En razón a lo anterior, en la empresa C.C.I.S. Envíos se desarrolla un diagnóstico general que permite conocer la situación de la empresa y de esta manera proponer estrategias para la efectiva gestión del recurso humano, con lo que se asegure a la empresa en la contratación de personal competente cuyo rendimiento permita ofrecer un servicio conforme a los requisitos del cliente.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa C.C.I.S. Envíos de la ciudad San Juan de Pasto dedicada a la entrega de mensajería, desarrolla sus procesos rutinarios sin identificar en ellos las actividades idóneas para ofrecer al cliente un servicio de calidad; así mismo, no se encuentran fijados objetivos de calidad ni política de calidad que orienten de la manera correcta la planificación, ejecución y control de las operaciones; sin embargo la gerente y los colaboradores de esta empresa son conscientes del beneficio que la calidad traería para ella.

C.C.I.S. Envíos, al igual que cualquier empresa no es ajena a las dificultades y contratiempos económicos, sociales y políticos fuera de su alcance de control y particularmente los atrasos en la entrega de la mercancía a los clientes, necesidad

de mayor número de personal, etc.; no obstante la organización ha sabido superarlos, salir adelante y sostenerse, ya que la función administrativa, en cuanto a la oportuna toma de decisiones, se acoge a cada uno de los escenarios que afronta de la mejor manera; sin embargo esta gestión administrativa debe acompañarse de una efectiva gestión del recurso humano, que enfocada en la mejora continua, pueda contrarrestar estas incesantes adversidades del día a día. Lo anterior, debido a que la situación actual de C.C.I.S. Envíos se caracteriza por la ausencia de las prácticas de gestión del talento humano, ya que, si bien, la gerente promueve aspectos motivacionales y sugiere necesario contar con personal formado y con experiencia para el cargo, no se cuenta con actividades de planeación del recurso humano, reclutamiento y selección del personal, análisis y descripción de cargos, bienestar social, inducción, capacitación y desarrollo, diseño del cargo, plan carrera, entre otras, que permitan a C.C.I.S. Envíos tener un personal de calidad, capaz de ofrecer un servicio de calidad.

Como es bien sabido, el no contar al interior de la empresa con las mencionadas prácticas de la gestión del talento humano, hace que se afecte notoriamente la efectividad de la organización, como consecuencia del bajo rendimiento de los colaboradores, su poca motivación, formación inadecuada para el cargo, competencias no identificadas, etc.; lo cual lleva a C.C.I.S. Envíos a estar en desventaja frente a la competencia, desventaja que puede resultar en su salida del mercado, ya que las empresas que si gestionan su recurso humano logran entrar y posicionarse fuertemente en él por reflejar la calidad de su talento en el servicio ofrecido.

Teniendo en cuenta el ámbito nacional hasta donde se extienden las operaciones de C.C.I.S. Envíos, en los últimos años Colombia ha tenido que atravesar diferentes situaciones que afectan su estructura económica, tal es el caso de la recesión económica mundial, cuyos efectos se pueden evidenciar en el sector de servicios en el país, lo que obliga a este sector a ampliar su oferta, para reducir el impacto económico en el cliente en términos de precio, haciendo del servicio de transporte una opción económica y satisfactoria para el cliente.

Esta situación no es ajena a lo que sucede en la ciudad de San Juan de Pasto, donde la oferta y demanda de este tipo de servicios ha venido en crecimiento considerable, debido a la necesidad de las empresas y personas de conectar sus actividades con el resto del país, si bien los medios electrónicos, en la actualidad, ofrecen herramientas inmediatas para la obtención de información y la conexión entre un lugar y otro, es aun necesario el servicio de envío de documentos y paquetes en físico.

No obstante, las empresas presentes en la región ya han implementado un Sistema de Gestión de Calidad que les garantiza un servicio de calidad en el transporte de mercancía, tal es el caso de Servientrega S.A., Deprisa, Redetrans LTDA., Trans Ipiales S.A., entre otras; lo cual exige que C.C.I.S. Envíos cuente

con un sistema de gestión de calidad, en primera medida, enfocado en la gestión del recurso humano, como elemento fundamental en la organización, que contribuya a mejorar el control de las actividades, procedimientos y procesos llevados a cabo en la empresa, cuya evidencia permita establecer métodos para la planeación, efectiva toma de decisiones, desarrollo de las actividades y posterior evaluación, que como resultado de la verificación de los procesos, se puedan establecer acciones correctivas, acciones preventivas o acciones de mejora, cumpliendo así con el ciclo PHVA fundamental para la aplicabilidad de la norma ISO 9001:2008.

1.3 ENTORNO

La empresa C.C.I.S. Envíos se localiza en la ciudad de San Juan de Pasto, ubicada en el suroccidente de Colombia, capital del departamento de Nariño, también llamada ciudad sorpresa de Colombia, fundada el 24 junio de 1539, la cual presenta una población proyectada de 434.486 (proyección 2014) habitantes según DANE.

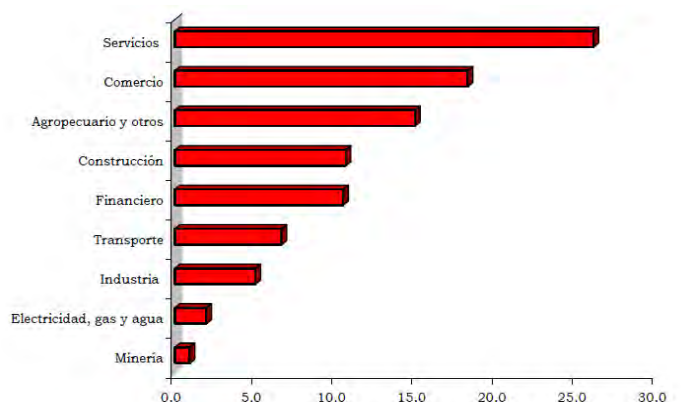
El departamento de Nariño se encuentra dividido en 64 municipios, 230 corregimientos, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 20 círculos notariales, con un total de 25 notarías, un círculo principal de registro con sede en Pasto y 7 oficinas seccionales de registro con sede en los municipios de Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Tumaco y Túquerres; un distrito judicial, Pasto, con 10 cabeceras de circuito judicial en Pasto, Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Túquerres y Tumaco, en el departamento de Nariño, y Mocoa y Puerto Asís en el departamento de Putumayo¹.

Su economía fundamentalmente está sustentada en la producción de servicios comerciales, bancarios, de transporte y actividades agropecuarias, este último gracias a la diversidad de clima produce variedad de productos agropecuarios que son base del sustento de las familias nariñenses.

Teniendo en cuenta el informe de coyuntura económica regional para el año 2011, según el DANE el impacto de mayor aporte a la economía nariñense fue el sector terciario, el de mayor valor fue el comercio; seguido de la administración pública, construcción, hoteles y restaurante, aportando a la economía nariñense el 50.3% de la producción total del departamento.

¹ PACIFICO COLOMBIANO. [en línea] [citado 2013-08-30] Disponible en internet: <http://pacificocolombiano.webnode.com.co/productos/>.

Grafico 1. Ramas de la actividad económica



Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). 2011. [en línea] [citado 2015-02-16] Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=86.

En lo que respecta al entorno sociocultural, San Juan de Pasto, pertenece al departamento de Nariño, ubicado al suroccidente de la República de Colombia. Esta ciudad se caracteriza por ser un centro cultural y religioso desde los tiempos coloniales. Además, se conoce como la Ciudad Sorpresa de Colombia. “De acuerdo con proyecciones de población realizadas por el DANE, la población del municipio de Pasto, para el año 2014, se estima en 434.486 habitantes, aproximadamente. Esta población representa la cuarta parte de la población del departamento de Nariño y da cuenta de la apreciable concentración poblacional, en este municipio, en relación con los otros sesenta y tres (63) municipios del departamento”².

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

Es importante destacar la cultura empresarial de la región, “durante 2011, se constituyeron en Pasto 270 nuevas empresas, seis más respecto a las registradas un año atrás; sin embargo, el capital invertido fue inferior en 20% al alcanzar \$31.698 millones, \$7.950 millones menos frente a 2010. La actividad económica de importancia que más descendió fue la de salud, seguida de la agropecuaria y administración pública. Por su parte la actividad que presentó mayor incremento

² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Red de observatorios regionales del mercado de trabajo. 2012. [en línea] [citado 2015-02-16] Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=86.

en inversión fue la de comercio, transporte y telecomunicaciones, actividad inmobiliaria, entre otros”³.

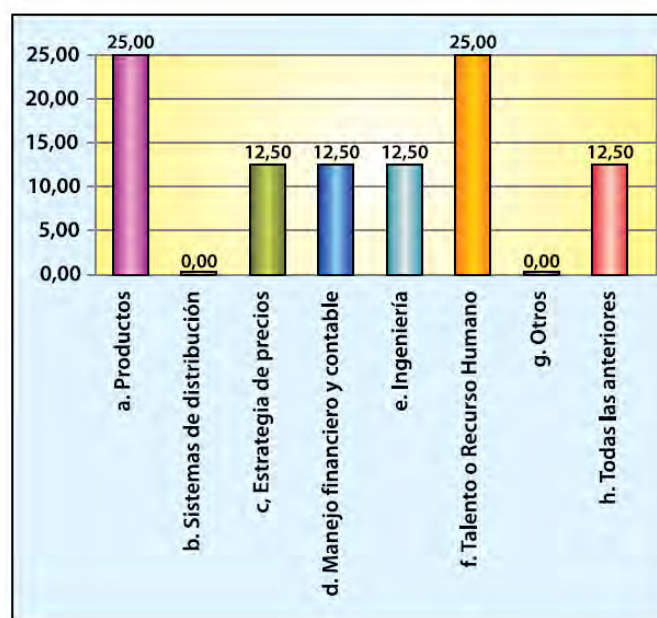
Por otra parte, en referencia al entorno tecnológico, se puede recopilar estadísticas en cuanto a tecnologías de la información y la comunicación, por ejemplo, según el plan estratégico departamental en CTel de Nariño (2012), sólo el 12.5% de los colombianos posee un computador, y el 25.2% tiene acceso a la Internet, indicadores que son la mitad de países como Chile. La adopción y transferencia de las tic's, son un importante eslabón en el sistema de innovación. Este será un mecanismo fundamental para cerrar las brechas en materia de productividad laboral.

Continuando con la información recopilada de este mismo documento, se encuentra que sólo el 12,5% de los empresarios contempla en su organigrama un departamento o proceso dedicado a la investigación e innovación, las MIPYMES manifiestan que no cuenta con recursos e información suficiente como para asumir este tipo de gastos.

Al igual, se observan resultados en cuanto a la importancia en las empresas de la investigación e innovación en el departamento de Nariño, donde el 50% de le otorga una importancia alta a este tema, frente a un 25% que otorga una importancia media o baja a dichos procesos. Sin embargo reconocen que las necesidades de investigación e innovación se encuentran en mayor frecuencia (25.0%), al desarrollo de productos y el talento humano como los temas de mayor pertinencia en investigación e innovación; lo que se refleja en la siguiente gráfica:

³ Ibíd., Informe de coyuntura económica regional, p. 37.

Grafico 2. Importancia de los procesos en las empresas de Nariño



Fuente. Este estudio

Teniendo en cuenta el entorno ambiental, según el plan de desarrollo municipal, en Pasto, al escenario estructural se suma la coyuntura de actividad del volcán Galeras, que representa no solo un riesgo natural sino una persistente perturbación de la economía por el pánico que genera y su incidencia en las decisiones de los inversionistas, instituciones financieras, proveedores, empresarios, turistas, etc.. Por otra parte, Pasto ha tenido en los últimos años un desarrollo urbanístico rápido y desorganizado, que ha generado el requerimiento de nuevas tierras urbanizables incrementando su costo, lo que ha desplazado la construcción a zonas no aptas, con riesgos para la población e incrementando los costos para el municipio de dotación de servicios públicos y vías de comunicación. El centro de la ciudad se encuentra saturado de vehículos, debido a que las vías son insuficientes, están en mal estado o en reparación, igualmente los andenes estrechos y deteriorados dificultan la movilidad peatonal, aún más para la población discapacitada; esto se refleja en la mala utilización del espacio público, donde adicionalmente el comercio informal se ha apropiado de espacios peatonales y vehiculares mostrando falta de cultura ciudadana, causando problemas de inseguridad, contaminación visual y auditiva, accidentes de tránsito, etc.

Atendiendo a toda la información aludida anteriormente, se permite concluir, que de acuerdo a la actividad económica en la ciudad de San Juan de Pasto, el sector que ha presentado un dinamismo favorable es el de servicios, y en este, el servicio

de transportes, al cual pertenece la empresa C.C.I.S. Envíos, que si bien ha tenido que enfrentar dificultades en su entorno tanto económico, político, ambiental, social, tecnológico, etc., en la actualidad se consolida como un eslabón sostenible y beneficioso para la economía de la región, gracias al impacto directo sobre la demanda de mano de obra, que al generar empleo permite a la ciudad crecer de manera sostenida.

1.4 LISTA DE PROBLEMAS

- Si bien, C.C.I.S. Envíos es consciente de la importancia de la calidad en el negocio, no se conoce el valor de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad,
- Los procesos llevados a cabo no han sido identificados claramente, se realizan como producto de la rutina diaria,
- No se ha identificado la interacción entre los procesos que permita realizarlos de manera más eficiente,
- Se reconoce al talento humano como el elemento fundamental en la organización, sin embargo no se ofrece oportunidades de formación y desarrollo,
- Las funciones del personal no son identificadas formalmente, se realizan de acuerdo a la rutina aprendida con el desarrollo de las labores.
- Las competencias de los colaboradores no son priorizadas de acuerdo al cargo y funciones realizadas,
- No se han fijado objetivos de calidad para la empresa,
- No se ha fijado la política de calidad en la empresa,
- No se realiza planificación para el correcto desarrollo de los procesos,
- El control no es ejercido con apoyo de evidencias documentadas y registros,
- La formación para el personal no se promueve de manera constante,
- No se realiza la evaluación de la repercusión de las decisiones tomadas o acciones realizadas.,
- No se lleva a cabo la evaluación del desempeño del personal que permita realizar mejoras a los aspectos en los que se encuentren falencias,
- Las decisiones tomadas por la gerencia son de manera circunstancial, muchas veces, sin un soporte documental,
- El personal demuestra sentido de pertenencia hacia C.C.I.S. Envíos, logrado a través de la significativa trayectoria con la empresa, sin embargo no es consciente de la importancia de sus actividades en el desarrollo de procesos de calidad.

1.4.1 Matriz de influencia – dependencia. La Matriz de Influencia – Dependencia busca relacionar todos los elementos identificados en la lista de problemas, el análisis de estas relaciones permite destacar el nivel de impacto que generan

dichos elementos en el óptimo desempeño del sistema, es decir, en la empresa objeto de estudio C.C.I.S. Envíos; para ello, la matriz posiciona las variables determinadas en filas y columnas, en donde se califica la influencia en el eje vertical y la dependencia en el eje horizontal con valores tres (3) para una relación alta, dos (2) para relación media, uno (1) para relación baja y cero (0) para relación nula; obteniendo la sumatoria, cada problema se podrá clasificar en causas activas, reactivas, indiferente y problema central.

Cuadro 1. Matriz Influencia – Dependencia

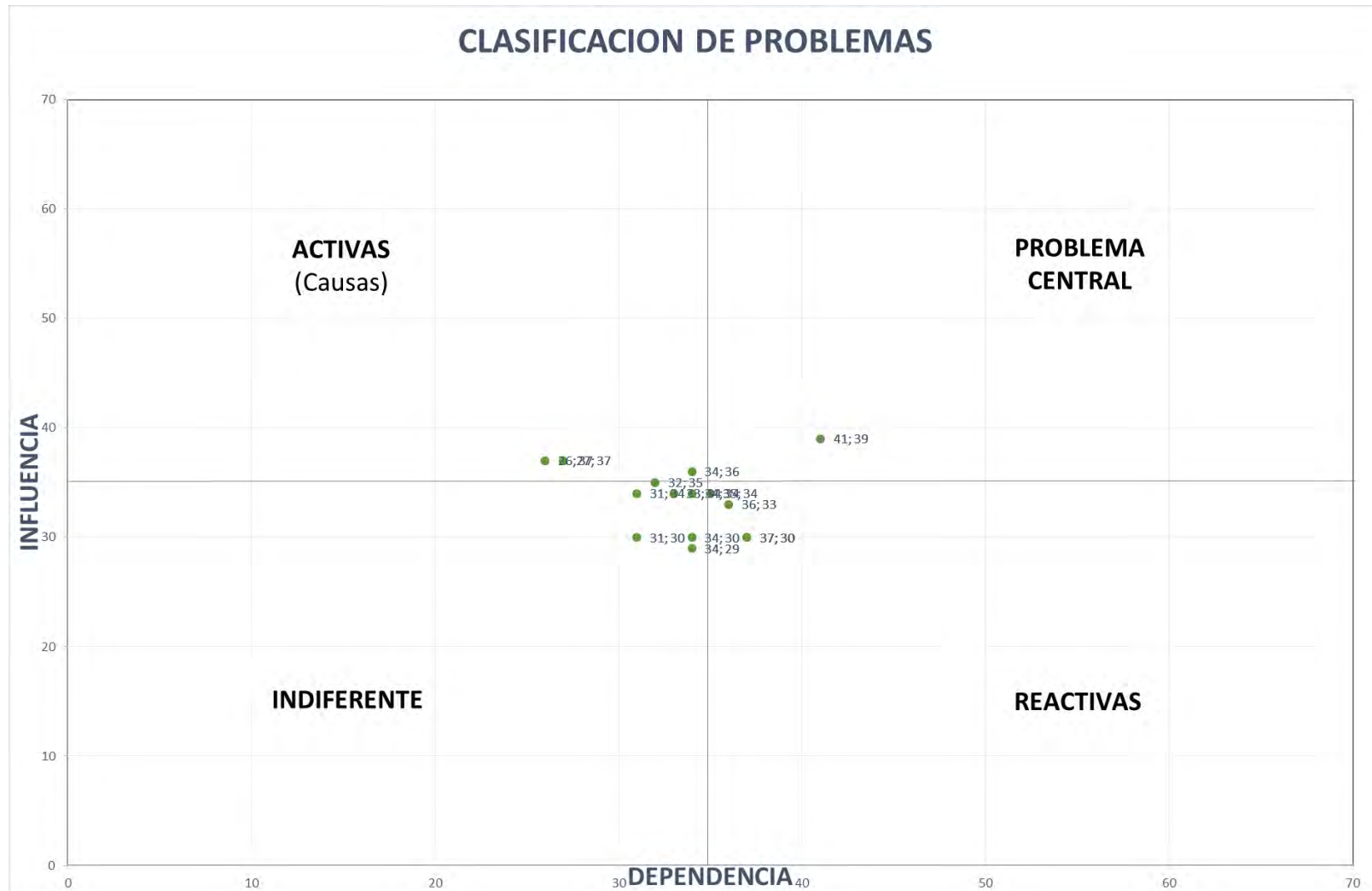
Influencia Dependencia	Si bien, C.C.I.S. Envios es consciente de la importancia de la calidad en el negocio, no se conoce el valor de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.	Los procesos llevados a cabo no han sido identificados claramente, se realizan como producto de la rutina diaria.	No se ha identificado la interacción entre los procesos que permita realizarlos de manera más eficiente.	Se reconoce al talento humano como el elemento fundamental en la organización, sin embargo no se ofrece oportunidades de formación y desarrollo.	Las funciones del personal no son identificadas formalmente, se realizan de acuerdo a la rutina aprendida con el desarrollo de las labores.	Las competencias de los colaboradores no son priorizadas de acuerdo al cargo y funciones realizadas.	No se han fijado objetivos de calidad para la empresa.	No se ha fijado la política de calidad en la empresa.	No se realiza planificación para el correcto desarrollo de los procesos.	El control no es ejercido con apoyo de evidencias documentadas y registros.	La formación para el personal no se promueve de manera constante.	No se realiza la evaluación de la repercusión de las decisiones tomadas o acciones realizadas.	No se lleva a cabo la evaluación del desempeño del personal que permita realizar mejoras a los aspectos en los que se encuentren falencias.	Las decisiones tomadas por la gerencia son de manera circunstancial, muchas veces, sin un soporte documental.	El personal demuestra sentido de pertenencia hacia C.C.I.S. Envios, logrado a través de la significativa trayectoria con la empresa, sin embargo no es consciente de la importancia de sus actividades en el desarrollo de procesos de calidad.	TOTAL DEPENDENCIA
1. Si bien, C.C.I.S. Envios es consciente de la importancia de la calidad en el negocio, no se conoce el valor de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.	N/A	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	41
2. Los procesos llevados a cabo no han sido identificados claramente, se realizan como producto de la rutina diaria.	2	N/A	3	1	2	1	2	2	3	3	1	2	1	2	2	27
3. No se ha identificado la interacción entre los procesos que permita realizarlos de manera más eficiente.	2	3	N/A	1	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	26
4. Se reconoce al talento humano como el elemento fundamental en la organización, sin embargo no se ofrece oportunidades de formación y desarrollo.	3	2	3	N/A	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	36
5. Las funciones del personal no son identificadas formalmente, se realizan de acuerdo a la rutina aprendida con el desarrollo de las labores.	3	3	2	3	N/A	2	2	2	2	2	3	2	3	1	3	33
6. Las competencias de los colaboradores no son priorizadas de acuerdo al cargo y funciones realizadas.	3	2	2	3	3	N/A	2	2	3	2	3	2	3	1	3	34

Cuadro 1. (Continuación).

7. No se han fijado objetivos de calidad para la empresa.	3	3	3	2	2	2	N/A	3	2	2	3	3	3	3	3	37
8. No se ha fijado la política de calidad en la empresa.	3	3	3	2	2	2	3	N/A	2	2	3	3	3	3	3	37
9. No se realiza planificación para el correcto desarrollo de los procesos.	3	3	3	2	2	3	2	2	N/A	2	2	3	3	3	2	35
10. El control no es ejercido con apoyo de evidencias documentadas y registros.	3	3	2	2	3	2	2	2	2	N/A	2	3	3	3	2	34
11. La formación para el personal no se promueve de manera constante.	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	N/A	2	3	1	3	33
12. No se realiza la evaluación de la repercusión de las decisiones tomadas o acciones realizadas.	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	N/A	3	3	2	34
13. No se lleva a cabo la evaluación del desempeño del personal que permita realizar mejoras a los aspectos en los que se encuentran falencias.	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	N/A	2	3	34
14. Las decisiones tomadas por la gerencia son de manera circunstancial, muchas veces, sin un soporte documental.	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	3	2	N/A	1	31
15. El personal demuestra sentido de pertenencia hacia C.C.I.S. Envidio, logrado a través de la significativa trayectoria con la empresa, sin embargo no es consciente de la importancia de sus actividades en el desarrollo de procesos de calidad.	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	3	1	2	2	N/A	32
TOTAL INFLUENCIA	39	37	37	33	34	31	30	30	34	30	34	34	36	30	35	

Fuente. Este estudio

Grafico 3. Clasificación de problemas



Fuente. Este estudio

El grafico permite observar la clasificación de las variables como activas, es decir las causas, reactivas, indiferente y el problema central. De la clasificación en el cuadrante “activas” o causas hacen parte variables como la identificación de los procesos y su interacción, el sentido de pertenencia del personal; en el cuadrante “indiferente” aparecen las funciones del personal que no han sido identificadas formalmente, decisiones no documentadas y la evaluación de las mismas, la evaluación de desempeño del personal, la falta de registros para el control; para la categoría “reactivas” se encuentran la determinación de políticas y objetivos de calidad, las oportunidades de formación y desarrollo para los colaboradores; como problema central se encuentra el poco conocimiento de la importancia de la implementación de un sistema de gestión de calidad para C.C.I.S. Envíos, además esta área se encuentra influenciada por la variable relacionada con las competencias de los trabajadores, las cuales no han sido priorizadas de acuerdo al cargo y funciones realizadas en beneficio de la organización.

1.5 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

La ubicación de las variables dada por el grafico de clasificación de problemas permite realizar con mayor facilidad su organización dentro del diagrama de causa-efecto mediante la espina de pescado, teniendo en cuenta causas reales y potenciales que desencadenan el problema central ubicado como la columna vertebral del diseño, acompañado en un orden necesario de líneas o espinas principales, que a su vez poseen un conjunto de líneas inclinadas, como factores generales y específicos que originan la situación; de esta manera se puede obtener una representación gráfica, de forma clara, para representar el problema analizado con relación a sus causas y efectos. Que a su vez, genera una idea clara de los objetivos, al convertir en forma positiva, los problemas identificados.

Grafico 4. Diagrama causa – efecto, espina de pescado



Fuente. Este estudio

Grafico 5. Diagrama para la identificación de objetivos



Fuente. Este estudio

1.6 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cómo debe ser definido el perfil de cargo para que los trabajadores cumplan con los requisitos para desempeñar efectivamente sus labores?
- ¿De qué manera desarrollar el análisis de cargos que permita contar con personal calificado y con las competencias necesarias para realizar correctamente las tareas?
- ¿En qué forma se puede promover la formación y desarrollo del personal en la empresa C.C.I.S. Envíos?
- ¿Cómo realizar la evaluación de las acciones tomadas y del desempeño de los colaboradores que permita generar un mejoramiento continuo para toda la organización?
- ¿Es necesario promover las decisiones documentadas entre los componentes directivos de la organización?
- ¿Qué elementos son necesarios para que los colaboradores de la empresa C.C.I.S. Envíos conozcan el valor de los Sistemas de Gestión de Calidad y se promueva la implementación del mismo?
- ¿Cómo caracterizar los procesos para facilitar su identificación e interacción?

1.7 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

C.C.I.S. Envíos desconoce los beneficios que la calidad puede traer para la empresa, si bien, sus miembros son conscientes de la importancia de esta, no le dan el valor suficiente a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, soportado en objetivos y política de calidad. Teniendo en cuenta que lo más valioso en la organización es el Talento Humano, la empresa C.C.I.S. envíos presenta falencias en este aspecto, debido a que no cuenta con perfiles de cargos definidos por lo que el personal seleccionado no cumple totalmente con los requisitos para desempeñarlos; esto refleja la carencia en la empresa de un análisis y descripción de cargos, lo cual afecta en gran medida al momento de contratar personas no calificadas, las cuales requieren de mayor tiempo y recursos para acoplarse a la labor en la empresa; además, esto puede llevar a contratar personas con capacidades que la empresa no necesita realmente.

Por otra parte, no se presentan planes de formación que permitan contar con personal calificado y productivo, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potencien su productividad y desempeño, por lo que no se está fomentando la

actualización de conocimientos ni el incremento de competencias de los colaboradores para que se desempeñen con éxito en su puesto de trabajo y así alcanzar los objetivos organizacionales eficientemente. Así mismo, la evaluación como instrumento de gestión organizacional, que permite establecer el estado en que se encuentra tanto el desempeño institucional como el de los empleados, en relación a los resultados esperados; en C.C.I.S. Envíos se deja de lado esta práctica, se tienen en cuenta los resultados favorables para ofrecer incentivos y no los negativos para planear y direccionar acciones de mejoramiento para los colaboradores, buscando mejorar el ambiente laboral, disminuir la incertidumbre e iniciar los planes correctivos o preventivos necesarios.

Finalmente, otro factor atenuante de esta problemática es la falta de identificación formal de los procesos, que a su vez no permite generar eficiencia por la interacción de los mismos, requiriendo un control evidenciado en documentos y registros, que ofrezca soporte a dichos procesos y permita a la gerencia tomar decisiones documentadas con un impacto favorable para la efectividad de la organización.

1.8 FORMULACION DEL PROBLEMA

Integrar una propuesta para la gestión del recurso humano puede promover la calidad en la empresa C.C.I.S. Envíos, teniendo en cuenta los principales obstáculos que se le han presentado a la empresa, como la falta de claridad en los procesos y su interacción, el fortalecimiento del componente humano dentro de ella como factor clave, ya que junto a la retroalimentación permitiría que dicha calidad se vea reflejada en el servicio ofrecido al cliente y constantemente sea mejorada.

1.9 OBJETIVOS

1.9.1 Objetivo general. Elaborar una propuesta para la gestión del recurso humano en la empresa C.C.I.S. Envíos en la ciudad de San Juan de Pasto, conforme a los requisitos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008, orientada por su numeral 6.2.1: competencias en términos de educación, formación, habilidades y experiencia, buscando promover la calidad en la empresa objeto de estudio, al fortalecer el componente humano como factor clave en la prosperidad de la organización.

1.9.2 Objetivos específicos:

- Identificar si la empresa C.C.I.S. Envíos poseen dentro de su estructura: Misión y Visión definidas, Objetivos de Calidad, Organigrama, Políticas de Calidad y los diferentes procesos que contengan las actividades de los miembros de la organización para contribuir con la planeación y ejecución de la razón ser de la empresa, teniendo en cuenta que los mencionados elementos son factores críticos para el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad.
- Realizar un diagnóstico interno de todos los procesos llevados a cabo en la empresa en términos de cargos, concentración de toma de decisiones, departamentalización, funciones realizadas y particularmente los literales de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008 con el fin de generar cambios y soluciones oportunas a las diferentes situaciones encontradas.
- Diseñar una propuesta en gestión del recurso humano fundamentada en la identificación de competencias por área de trabajo y generar la herramienta para la descripción de los cargos que integran la empresa C.C.I.S. Envíos; donde se incluya la creación de los componentes del direccionamiento estratégico con los cuales la empresa no cuente y realizar la caracterización de los procesos identificados, para, de esta manera, proveer de una modernización y mejora en la estructura organizacional de C.C.I.S. Envíos.

1.10 JUSTIFICACION

El Diagnóstico a realizar en la empresa C.C.I.S. Envíos, tiene el fin de analizar los componentes del diseño organizacional presente en la misma, su estructura plasmada en el organigrama lo cual permite identificar líneas de autoridad, cargos, establecimiento de jerarquías, además analizar procesos y procedimientos llevados a cabo en la empresa, manuales y funciones establecidos y como se encuentra definido el proceso de toma de decisiones al interior de la organización; teniendo en cuenta que estos elementos son fundamentales en el fortalecimiento de la gestión del recurso humano en la empresa.

Es por esto, que el diagnóstico para la empresa de estudio tiene el objeto de diseñar una propuesta de gestión del recurso humano según la NTC ISO 9001:2008, donde se involucren estrategias y aspectos que contribuyan al mejoramiento de este esencial componente en la organización, enfocado en principios de efectividad, productividad, crecimiento y evolución en el entorno competitivo presente en la ciudad de San Juan de Pasto; a partir de la identificación de los procesos y su interacción gracias a la caracterización de los mismos, formación, desarrollo y concientización del personal, su definición de funciones y competencias atendiendo al perfil de cargo, planeación, control,

evaluación y retroalimentación, orientados bajo la definición de los objetivos de calidad y la política de calidad.

Lo anterior, considerando que el incremento de la competitividad de las empresas en los mercados y en general la globalización y la apertura económica determinan que los sectores económicos sean más dinámicos y particularmente las organizaciones estén obligadas a adaptarse para sobrevivir y sostenerse en un ambiente tan competitivo. Por lo tanto es necesario que las empresas tomen las medidas apropiadas para contribuir a su buen desempeño, crecer y ser prosperas dentro del sector al que pertenecen logrando, también, ser líderes en la preferencia del consumidor; teniendo en cuenta que en ello el factor Talento Humano juega el papel más significativo, por lo cual la calidad es el mejor método, que con el transcurrir de los años y su evolución, este concepto, aplicado a cada uno de los procesos, toma cada vez mayor importancia en la consecución del buen funcionamiento de las organizaciones.

De esta manera, considerando que son las personas quienes conducen la inteligencia que orienta a la organización y la mantiene en curso, por lo que las características de los colaboradores sus conocimientos y habilidades, su satisfacción con su trabajo, su iniciativa, etc. tienen un gran impacto en la productividad de la organización y en su competitividad, pues ese es el factor diferenciador en un entorno competitivo; esta propuesta en gestión del recurso humano será importante al permitir la generación de estrategias para lograr un clima organizacional óptimo en el lugar de trabajo, identificando el impacto que ésta puede tener a nivel económico de la organización.

1.11 METODOLOGIA

1.11.1 Metodología de investigación. Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que se espera llegar, se debe formular el tipo de estudio, es decir, de acuerdo al tipo de información que espera obtener, así como el nivel de análisis que se deberá realizar. También se tendrá en cuenta los objetivos planteados con anterioridad.

El trabajo realizado se considera que es de tipo descriptivo y cuantitativo. Es descriptivo por ser un tipo de estudio en que se señalan características y se generalizan varios fenómenos similares, mediante la exploración y descripción de situaciones de la vida real; en este caso mediante la información suministrada por la empresa, se puede deducir ciertas características que C.C.I.S. Envíos presenta en su diseño y estructura organizacional, además, el conocimiento de las variables pertenecientes al problema, en este caso todo lo relacionado con departamentalización, organigrama, manuales y funciones, procesos y procedimientos, toma de decisiones, cargos y jerarquías; los estudios sirven para

descubrir nuevos significados, determinar la frecuencia de fenómenos y categorizar la información.

Por su parte, es un estudio cuantitativo, pues se realizó un proceso objetivo y sistemático en el que se usan algunos datos numéricos para obtener información sobre lo respectivo a diseño organizacional en C.C.I.S. Envíos, mediante la respuesta a preguntas aplicadas a cinco miembros de la organización y con la información corporativa suministrada por la misma, que permitió realizar el análisis y obtener conclusiones para la propuesta en gestión del recurso humano según la Norma ISO 9001:2008.

1.11.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos. La información se recopiló de manera objetiva, en función del análisis pleno de la situación real que afronta la empresa C.C.I.S. Envíos por lo que se optó por las siguientes técnicas:

- Observación directa a través de estudio de campo: se tiende a observar con un objetivo claro, definido y preciso, con el fin de tomar información, registrarla y analizarla. En el caso, en particular se tiende a observar comportamiento del trabajador, perfiles de cargo, distribución de planta y procesos efectuados.
- Entrevistas: se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas, quienes responden son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. En el caso en particular se tiende a entrevistar a la administradora quien es la principal actriz de la definición y ejecución del diseño organizacional.
- Encuestas: Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población. Para el caso en cuestión se realiza una encuesta institucional con el fin de identificar la estructura y diseño organizacional con que cuenta la empresa C.C.I.S. Envíos bajo el análisis de ítems como lo son el organigrama, departamentalización, cargos y jerarquías, toma de decisiones, procesos, manuales y funciones.

2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1 SITUACION GENERAL DE LA EMPRESA

En primera medida, en la empresa C.C.I.S. Envíos se evidencia una departamentalización por servicios, esto debido a que las actividades de su prestación se encuentran bajo un solo administrador, así mismo, tiene como piedra angular este elemento, por lo que es necesario agrupar las actividades de acuerdo con el servicio que ofrece la empresa. Igualmente, esta departamentalización se basa en la distribución de cargos y áreas teniendo en cuenta la naturaleza del trabajo, por lo tanto se observa un agrupamiento de actividades y tareas en relación a las funciones que se desarrollan en la empresa, así, la división de áreas se encuentra de acuerdo con el criterio de similitud de funciones, en actividades identificadas por la misma clasificación funcional. Atendiendo a esto las áreas que se ven diferenciadas en la empresa son: administrativa, contable, servicios, despacho, embalaje.

Si bien estas áreas son identificadas, en la empresa se evidencia que carece de estructuración y consolidación de un organigrama que refleje los tipos de relaciones que se presentan en la organización, siendo así se observa que solo dos de las personas encuestadas aplican y reconocen el tipo de estructura (vertical) que se maneja en la empresa, a pesar de esto es necesario mencionar que según la opinión de todos los trabajadores los cargos y autoridades están bien definidos y se perciben claramente entre los miembros de la empresa.

Teniendo en cuenta que el organigrama representa para la organización la estructura en su totalidad y permite observar una panorámica general entre las relaciones de los departamentos, la empresa C.C.I.S. Envíos muestra una debilidad respecto a la inexistencia de esta herramienta en su forma física, pues es importante reconocer que los colaboradores tienen nociones de la importancia, los componentes y autoridades que este representa.

Con lo anterior, se puede inducir que la jerarquización y autoridad no se ha llevado a cabo en la empresa de manera formal, lo que implica la materialización de esta herramienta en un documento escrito para dar cumplimiento a la norma ISO 9001:2008, ya que la funcionalidad de la organización en relación con las líneas de autoridad ha sido comunicada interpersonalmente.

Así mismo, los cargos y jerarquías dentro de la empresa C.C.I.S. Envíos se tienen clarificados y conceptualmente aplicados, en este contexto se evidencia que los trabajadores conocen el concepto de jerarquía y expresan que los beneficios más notables de este aspecto son el control, organización y línea de mando clara, a pesar de esto el control que se presenta al interior de la empresa es relativamente

bajo teniendo en cuenta que solo se efectúa por parte del gerente y este es de tipo supervisión.

En el ámbito referente a los cargos en la empresa se refleja una delegación de funciones principalmente por la responsabilidad y compromiso que muestre el trabajador, además la empresa muestra dos aspectos determinantes al momento de ascender a una persona, estos se basan en la carrera administrativa y la experiencia.

Propiamente, los procesos como conjunto de actividades coordinadas en función de un objetivo común, permiten que se satisfaga los requisitos de los distintos grupos de interés de la empresa de una forma mejor, partiendo de efectividad, eficiencia y flexibilidad; dentro de este contexto, se puede observar que para la empresa C.C.I.S. Envíos dichos procesos se fundamentan en estrategias de diversificación y de tiempos y movimientos, con el fin de disminuir el nivel de costos e interrupciones en la prestación del servicio y ofrecer una diferenciación en el mercado mediante la calidad en la prestación del mismo, situación sobre la cual, cada uno de los colaboradores afirma, ser el mejor mecanismo de atracción y fidelización de la clientela, pues es así como se garantiza un servicio integral.

Por otra parte, la empresa no cuenta con procesos automatizados por lo que no se ha visto en la necesidad de reducir cargos por causa de avances tecnológicos, lo cual refleja un atraso relativo en las operaciones eficientes, flexibles y en el menor tiempo posible como las que exige el entorno actualmente.

El proceso de toma de decisiones, es decir la elección entre las opciones o formas para resolver las diferentes situaciones que se presentan en la empresa sean estas vistas como oportunidades o formas de superación de obstáculos, se encuentra concentrado en la gerencia, área en la cual se busca elegir la opción más apropiada entre las disponibles, con el fin de resolver un problema actual o potencial, por lo tanto en la toma de decisiones se observa como importante la elección y planeación respectiva de un camino a seguir, evaluando todas alternativas de acción; teniendo en cuenta la categorización entre decisiones reactivas y proactivas; así se busca que la decisión adoptada sea la que mayor beneficio integra en relación a los objetivos organizacionales y los de cada uno de los componentes de la empresa, es por esto que en este aspecto se identifica que la dirección considera necesaria la participación de las diferentes áreas que componen la empresa en el proceso de toma de decisiones.

Por su parte, es importante en este aspecto considerar que la burocracia se caracteriza por la definición de una estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados; sin embargo, es claro percibir que dentro de sus desventajas están el exagerado apego a los reglamentos, el excesivo formalismo y papeleo, la resistencia al cambio, la conformidad con rutinas y procedimientos, entre otros elementos negativos que en dicha empresa

no son percibidos por cuatro de los cinco colaboradores de planta. Aunque hay una tendencia a percibir que solo la gerencia es quien gestiona y toma decisiones sin la conformación de espacios constantes de opinión y expresión.

Teniendo en cuenta que los manuales concentran una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción para cumplir con los objetivos trazados; se logra percibir, que si bien se expresa en las encuestas la existencia de dichos manuales, por cuatro de los cinco encuestados, estos no se encuentran como un documento físico ni de pleno seguimiento, puesto que se expresa que con el trabajo diario se modifican pautas de comportamiento y rutas de acción a conveniencia de la empresa y la situación, que no se conoce plenamente su contenido y mucho menos se practica a cabalidad.

Por su parte, el componente funcional se expresa de manera verbal y por mera presunción, pues su existencia no se refuta pero tampoco se evidencia, por lo que las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional al estar plenamente definidos por gerencia no se soportan con un documento físico diferente al contrato establecido entre empleador y empleado.

Es así como se ve la necesidad de proporcionar ayuda en el componente de supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos.

Desde este punto de vista, la situación de la empresa C.C.I.S Envíos es crítica ya que al no tener un documento escrito establecido que presente de manera sistematizada toda la información relevante y necesaria en cuanto a manuales y funciones se puede afirmar que existe desarticulación y mala gestión entre la gerencia y los miembros de la empresa ya que todas las actividades se rigen por decisiones circunstanciales y empíricas lo cual no garantiza el adecuado desempeño de los trabajadores. Es fundamental establecerlos, ya que estos representan el medio de comunicación formal que llevara al éxito de los procesos.

2.1.1 Reseña histórica de la empresa C.C.I.S. envíos. C.C.I.S. Envíos (Centro Colombo Internacional de Servicios) es una empresa nariñense fundada el 30 de octubre de 1996 por Álvaro Gallego Loaiza, un empresario con una amplia visión y experiencia en el manejo y distribución de correspondencia intermunicipal certificada.

La primera sede de la empresa se ubicó en la carrera 19 No 13 – 15 en la Avenida de las Américas, locación arrendada, esta sede trabajaba bajo el mando del gerente Álvaro Gallego Loaiza, tras su muerte, la gerencia es asumida por Bárbara Palacios Ordoñez, quien ejerce en esta empresa su primera experiencia en un

cargo gerencial; en el año 2010 la sede de la empresa es trasladada a un local propio en la carrera 35 No 15 – 23 en San Ignacio, esta es la única sede con la que cuenta la empresa, pues no ha encontrado la necesidad de abrir una sucursal. En la actualidad, el equipo de la empresa cuenta con cinco agentes directos y oriundos de la región, lo que permite y garantiza la entrega efectiva de los productos en el menor tiempo posible. Cuenta con cobertura nacional que asegura la entrega de los envíos a todo el país.

2.2 DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS ACTUALES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

La Misión, Visión y Objetivo de la empresa C.C.I.S. Envíos fueron creados en el año 2.000 con la participación de todos los miembros de la organización y la dirección a cargo de la gerente Bárbara Palacios Ordoñez; se encuentran consignados como marco directriz en los estatutos de la empresa.

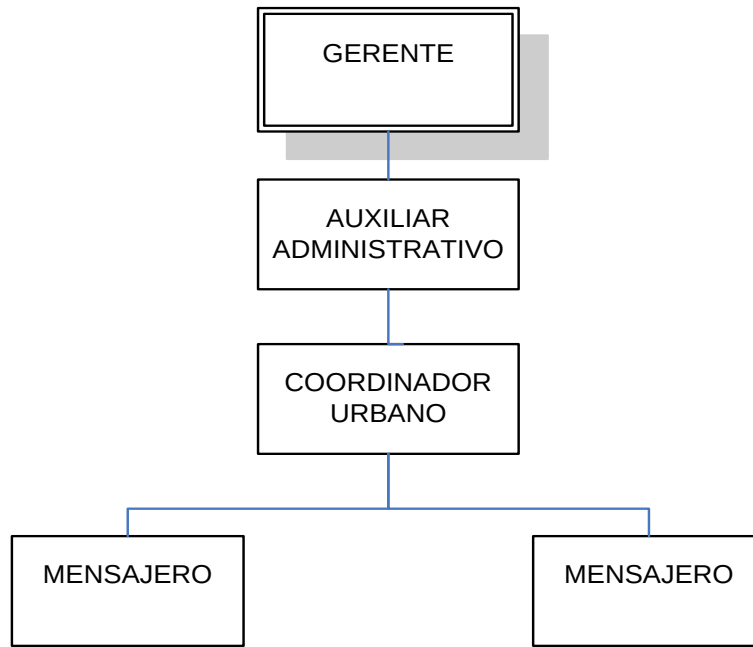
2.2.1 Misión. La naturaleza de la empresa permite una gestión eficiente y efectiva de la entrega de mensajería; cuenta con tecnología de punta y los procesos de zonificación automática y entrega certificada, agilizan la gestión y garantizan la inversión. Son un grupo de apoyo comprometido con la maximización de utilidades y el liderazgo en el mercado de las empresas que requieren sus servicios.

2.2.2 Vision. "C.C.I.S. Ltda." Será la empresa líder en la prestación de servicios de mensajería, con elevada eficiencia, efectividad y credibilidad ante la comunidad empresarial.

2.2.3 Objetivo. Apoyar a las entidades financieras, comerciales y sociales a través de la prestación de un servicio integral, que permita el alcance de sus metas con óptimos resultados.

2.2.4 Estructura Organizacional

Grafico 6. Organigrama empresa C.C.I.S. Envíos



Fuente. Este estudio

2.3 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo para la empresa C.C.I.S. Envíos se desarrolla identificando los principales competidores para esta empresa, los cuales son Deprisa, como unidad de negocio de Avianca, y Transipiales S.A., como empresa del departamento; se analiza sus fortalezas y debilidades particulares, denominados factores críticos de éxito, considerando las cinco fuerzas de Porter: poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores.

La matriz del perfil competitivo integra la columna de Ponderación, donde se asigna un valor entre cero (0) y uno (1) para cada factor crítico de éxito atendiendo a la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria, teniendo en cuenta que la importancia incrementa de manera ascendente y su suma total no debe ser superior a uno. Para la empresa objeto de estudio y para los competidores identificados se determina la clasificación 1: debilidad importante, 2: debilidad menor, 3: fortaleza media y 4: fortaleza importante; este ítem se multiplica por la ponderación de los factores críticos de éxito para obtener la

ponderación de cada empresa, cuya totalidad indicara el valor más alto para el competidor más fuerte y el más bajo para el competidor más débil.

Cuadro 2. Matriz del perfil competitivo

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PONDERACION	C.C.I.S. ENVIOS		DEPRISA		TRANSIPIALES S.A.	
		Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación
1. Poder de negociacion de los compradores o clientes							
Cliente Exigente	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Nivel de Ingresos	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09
Espiritu Critico	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06
Precios competitivos	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
Fidelidad	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12
2. Poder de negociacion de los proveedores o vendedores							
Calidad del producto	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16
Gestion de la relacion con proveedores	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Portafolio	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09
Descuentos o promociones	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12
Gestion de distribucion de la mercancia	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores							
Calidad del servicio	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Infraestructura, flota y equipo de transporte	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15
Publicidad	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12
Disponibilidad de recursos	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Reconocimiento en el merado	0,04	1	0,04	4	0,16	3	0,12
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos							
Precio del servicio sustituto	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Beneficios del servicio sustituto	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
Facilidad del cliente para cambiar	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08
Conocimiento de la marca	0,04	1	0,04	4	0,16	3	0,12
Publicidad para el servicio sustituto	0,03	2	0,06	4	0,12	2	0,06
5. Rivalidad entre competidores							
Innovación	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09
Tamaño de la empresa	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09
Precio de venta	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15
Gestion de recursos	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2
Capacidad de Inversion	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12
TOTAL	1		2,47		3,34		2,99

Fuente. Este estudio

La empresa Deprisa obtiene una totalidad de 3,34 lo que la posiciona como el competidor más fuerte de acuerdo a su clasificación como fortaleza importante en factores trascendentales como los son el conocimiento de la marca, publicidad, innovación, tamaño de la empresa, gestión de recursos, fidelidad de los clientes,

calidad del producto, portafolio de servicios, infraestructura, flota y equipo de transporte; al concluir con C.C.I.S. Envíos como el competidor más débil, se encuentra la necesidad de fortalecer en la empresa los mencionados renglones, buscando que con el apoyo de los colaboradores y gerente facultados, se identifique, pronostique y evalúen las fuerzas externas claves para anticiparse a las oportunidades y amenazas cambiantes, y en consecuencia implementar estrategias que contribuyan al crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad de C.C.I.S. Envíos en el mercado.

2.4 ANALISIS ESTRATEGICO

2.4.1 Análisis Interno:

2.4.1.1 Matriz de perfil de capacidades internas. Se hace necesario evaluar la situación actual de la empresa C.C.I.S. Envíos, en primera medida con la matriz de perfil de capacidades internas, donde se diagnostica cuales posibles razones a nivel interno influyen para que la empresa no haya alcanzado sus metas, y además permita identificar que fortalezas pueden ser potenciadas y cuales debilidades superadas de acuerdo a las mejores estrategias determinadas para ello.

La matriz del perfil de capacidades internas permite evaluar esas fortalezas y debilidades de C.C.I.S. Envíos en relación a las amenazas y oportunidades presentes en el entorno, lo que permita obtener como resultado un diagnostico estratégico involucrando los factores que afectan su accionar como organización. Para ello, la matriz PCI examina cinco categorías: la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnología y la capacidad del talento humano, además se tienen en cuenta aspectos a nivel de la cultura organizacional; para cada categoría se identifican los factores claves de éxito, que son evaluados como fortaleza o debilidad alta, media o baja según corresponda, analizando, también, en la misma escala el impacto que este factor genera en el éxito de la empresa.

Cuadro 3. Matriz de perfil de capacidades internas

C.C.I.S. ENVIOS									
PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
Factores clave de éxito	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. CULTURA ORGANIZACIONAL									
Identificación de Valores				x			x		
Cumplimiento de normas	x						x		
Cumplimiento de expectativas de clientes internos		x					x		
Relaciones informales		x						x	
2. CAPACIDAD DIRECTIVA									
Estructura u organigrama					x			x	
Sistema de toma de decisiones	x						x		
Definición de misión, visión, objetivo.	x						x		
Imagen Corporativa			x				x		
Liderazgo		x					x		
Comunicación y control Gerencial		x					x		
Respuesta a condiciones cambiantes		x					x		
Experiencia y conocimiento de directivos		x					x		
Gestión de la calidad					x		x		
Habilidad para atraer y sostener Talento					x		x		
3. CAPACIDAD COMPETITIVA									
Lealtad y Satisfacción del Cliente		x					x		
Alianzas estratégicas				x				x	
Participación en el mercado				x			x		
Portafolio de servicios			x					x	
Precios competitivos	x						x		
Calidad de servicio		x					x		
Atención del Cliente		x					x		
Publicidad				x			x		
4. CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso a capital de Inversión	x						x		
Retorno de la inversión		x					x		
Rentabilidad de las ventas		x					x		
Liquidez	x						x		
Estabilidad de costos		x					x		
Capital de Trabajo		x						x	
Capacidad de endeudamiento	x						x		
5. CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Capacidad de Innovación						x		x	
Sistemas de Información						x		x	
Distribución de planta			x				x		
Valor agregado al producto			x					x	
Flota y equipo de transporte				x			x		
Apropiación de cambios tecnológicos					x		x		
6. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel académico del talento humano					x		x		
Motivación		x					x		
Formación y desarrollo				x			x		
Selección					x		x		
Estabilidad Laboral	x						x		
Talento humano competente						x	x		
Sentido de pertenencia	x						x		
Remuneración		x					x		
Plan Carrera						x		x	
Trabajo en equipo	x						x		

Fuente. Este estudio

C.C.I.S. Envíos puede establecer una competencia distintiva potenciando las capacidades que sobresalen entre sus competidores, elementos como la misión, visión, precios competitivos, acceso a capital de inversión, liquidez, capacidad de endeudamiento, estabilidad laboral, sentido de pertenencia y trabajo en equipo generan una ventaja competitiva; sin embargo es necesario superar debilidades como la identificación formal de valores, alianzas estratégicas, participación en el mercado, publicidad, flota y equipo de transporte, formación y desarrollo, que permitan que esa ventaja no sea opacada y por el contrario se extienda entre factores claves necesarios para asegurar el éxito de la organización.

2.4.1.2 Matriz de evaluación del factor interno. La matriz de evaluación de factores internos ayuda a resumir y evaluar las debilidades y fortalezas más importantes de acuerdo a la cultura organizacional, capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnología y capacidad del talento humano, provenientes de la clasificación e impacto valorados en la matriz de perfil de capacidades internas; lo cual determina el análisis de relaciones internas entre las áreas de la empresa.

La matriz de evaluación del factor interno se desarrolla identificando las fortalezas y debilidades con impacto importante determinado en la matriz vista anteriormente, se asigna la ponderación entre cero (0) y uno (1) atendiendo a la jerarquía ascendente de cada factor clave de éxito, de acuerdo a importancia relativa en cuanto al éxito en el sector de transporte de mercancía indiferentemente de su clasificación como fortaleza o debilidad. Para obtener el resultado ponderado se hace necesario realizar la multiplicación entre la ponderación y la calificación como 1: debilidad importante, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor y 4: fortaleza importante; la totalidad de este resultado ponderado indica la fuerte o débil posición interna de la organización.

Cuadro 4. Matriz de evaluación del factor interno

C.C.I.S. ENVIOS			
MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO			
FACTOR INTERNO CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO POND.
FORTALEZAS			
Cumplimiento de normas	0,02	3	0,06
Sistema de toma de decisiones	0,04	3	0,12
Definicion de mision, vision, objetivo	0,04	4	0,16
Respuesta a condiciones cambiantes	0,04	3	0,12
Lealtad y Satisfaccion del Cliente	0,04	4	0,16
Precios competitivos	0,05	4	0,2
Calidad del Servicio	0,05	4	0,2
Acceso a capital de inversion	0,04	4	0,16
Capacidad de endeudamiento	0,04	3	0,12
Liquidez	0,04	3	0,12
Estabilidad Laboral	0,05	4	0,2
Sentido de pertenencia	0,05	4	0,2
Motivacion	0,05	4	0,2
Trabajo en equipo	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
Identificacion de valores	0,04	2	0,08
Alianzas estrategicas	0,03	2	0,06
Participación en el mercado	0,04	1	0,04
Apropiacion de cambios tecnologicos	0,03	2	0,06
Gestion de la calidad	0,05	1	0,05
Publicidad	0,03	2	0,06
Formacion y desarrollo	0,05	1	0,05
Selección del Talento Humano	0,04	1	0,04
Nivel academico del Talento Humano	0,05	1	0,05
Flota y equipo de transporte	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,75

Fuente. Este estudio

El resultado ponderado obtenido por la aplicación de la matriz de evaluación del factor interno para la empresa C.C.I.S. Envíos muestra un resultado total de 2,75, que frente al valor promedio (2,5), indica una tendencia hacia una posición fuerte de la organización a nivel interno, gracias a fortalezas predominantes como los precios competitivos, calidad del servicio, sentido de pertenencia, motivación, trabajo en equipo; sin embargo para que esta tendencia pueda fortalecerse significativamente es necesario enfocar esfuerzos para superar debilidades importantes como la participación en el mercado, formación y desarrollo, flota y equipo de transporte.

2.4.2 Análisis Externo:

2.4.2.1 Matriz del perfil de oportunidades y amenazas. Al considerarse las organizaciones como sistemas abiertos, de relación recíproca con el entorno, para el caso, el medio es la fuente de oportunidades y amenazas, este análisis por medio de la matriz de perfil de oportunidades y amenazas permite identificar opciones que se ajustan especialmente bien al servicio ofrecido por C.C.I.S. Envió e igualmente se determinan los elementos perjudiciales o desfavorables para la organización, lo que permita, en este entorno cambiante, enfrentar oportunamente los desafíos que trae consigo el cambio.

En el medio interactúan fuerzas de todo tipo que deben ser analizadas y evaluadas, para ello en la matriz del perfil de oportunidades y amenazas se identifican seis categorías de factores: económicos, político-jurídicos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográfico-ambiental, así, para cada categoría se identifican los factores claves de éxito, que son evaluados como oportunidad o amenaza alta, media o baja según corresponda, analizando, también, en la misma escala el impacto que este factor genera en el éxito de la empresa.

Cuadro 5. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas

C.C.I.S. ENVIOS									
MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS									
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. ECONOMICO									
Economía mundial de libre mercado		x					x		
Tratado de Libre Comercio		x					x		
Indice de Inflacion		x						x	
Impuestos				x				x	
PIB (Per capita)		x						x	
Cadenas Productivas		x						x	
Tasa de Cambio				x			x		
Tasas de Interes	x						x		
Estabilidad del Sector		x						x	
2. POLITICO - JURIDICO									
Surgimiento de Sociedades S.A.S	x						x		
Estabilidad Política		x						x	
Acuerdo de Paz	x							x	
Subsidios y garantías del Estado	x						x		
Reforma tributaria		x						x	
Política Laboral			x					x	
Políticas Municipales	x						x		
3. SOCIAL									
Situación de orden publico				x			x		
Nivel de Empleo		x						x	
Grupos armados y al margen de la ley				x			x		
Delincuencia Comun				x			x		
Educación		x						x	
4. TECNOLOGICO									
Comercio Electronico				x			x		
Resistencia a Cambios Tecnologicos					x			x	
Nuevas tecnologias	x						x		
Sistemas de Comunicación e Informacion		x					x		
Globalización de la Informacion		x					x		
Internet		x						x	
5. COMPETITIVO									
Alianzas estrategicas para ejecutar proyectos		x						x	
Competencia informal				x			x		
Barreras de entrada		x						x	
innovacion de los competidores				x			x		
Competidores que han implementado SGC				x			x		
Productos sustitutos					x		x		
Posicionamiento de los competidores				x			x		
Crecimiento del mercado del sector		x					x		
6. GEOGRAFICO - AMBIENTAL									
Facilidad para acceso y distribucion					x		x		
Tamaño de la ciudad			x					x	
Ubicación del Departamento		x					x		
Impacto ambiental					x			x	
leyes ambientales		x					x		
infraestructura vial				x			x		

Fuente. Este estudio

La Matriz del perfil de oportunidades y amenazas elaborada permitió realizar un análisis del entorno corporativo a C.C.I.S. Envíos, donde se observa que la

empresa presenta una posición de conveniencia en el medio en que desarrolla sus actividades al aprovechar oportunidades como las tasas de interés, subsidios, políticas y garantías de instituciones estatales y nuevas tecnologías; no obstante, las amenazas son ineludibles, por ejemplo entre las más importantes, C.C.I.S. Envíos ha tenido que hacer frente a factores como la situación de orden público, grupos armados y al margen de la ley, delincuencia común, comercio electrónico, competencia informal, innovación de los competidores, competidores que han implementado un sistema de gestión de calidad, el posicionamiento de los mismos y la infraestructura vial del departamento, que han influenciado para que el accionar de la empresa no sea el mejor, pero la han motivado para encontrar las estrategias necesarias para sobrellevarlos y salir adelante.

2.4.2.2 Matriz de evaluación del factor externo. La matriz de evaluación de factores externos permite resumir y evaluar la información externa, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas más importantes del medio en cuanto a factores económicos, político-jurídicos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográfico-ambiental, provistos por la matriz del perfil de oportunidades y amenazas de acuerdo a la clasificación e impacto identificados para cada factor clave de éxito, buscando determinar la posición presente en C.C.I.S. Envíos frente al medio en que se desenvuelve.

La matriz de evaluación del factor externo se elaboró identificando las oportunidades y amenazas con impacto significativo determinado en la matriz POAM, se asigna la ponderación entre cero (0) y uno (1) atendiendo a la jerarquía ascendente de cada factor clave de éxito, de acuerdo a importancia relativa de dicho factor para el éxito de la empresa en el sector de transporte de mercancía, indiferentemente de su clasificación como oportunidad o amenaza. Buscando obtener el resultado ponderado se realiza la multiplicación entre la ponderación y la calificación como 1: amenaza importante, 2: amenaza menor, 3: oportunidad menor y 4: oportunidad importante; la totalidad de este resultado ponderado indica la posición de la organización para enfrentar las amenazas o aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno.

Cuadro 6. Matriz de evaluación del factor externo

C.C.I.S. ENVIOS			
MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO			
FACTOR EXTERNO CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO POND.
Economia mundial de libre mercado	0,05	3	0,15
Tasas de Interes	0,05	4	0,2
Surgimiento de Sociedades S.A.S	0,05	4	0,2
Subsidios y garantias del Estado	0,04	3	0,12
Situacion de orden publico	0,07	1	0,07
Políticas Municipales	0,04	3	0,12
Delincuencia comun	0,06	1	0,06
Grupos armados y al margen de la ley	0,06	1	0,06
Comercio electronico	0,08	4	0,32
Nuevas tecnologias	0,07	3	0,21
Competencia informal	0,05	1	0,05
innovación de los competidores	0,06	1	0,06
Competidores que han implementado sgc	0,07	1	0,07
Crecimiento del mercado en el sector	0,05	4	0,2
Posicionamiento de los competidores	0,06	1	0,06
Ubicación del departamento	0,03	3	0,09
Tecnologías de informacion y comunicación	0,04	3	0,12
Infraestructura vial	0,07	1	0,07
TOTAL	1,00		2,23

Fuente. Este estudio

El resultado ponderado obtenido al realizar la aplicación de la matriz de evaluación del factor externo para la empresa C.C.I.S. Envíos proyecta como resultado total 2,23, donde, teniendo en cuenta el valor promedio 2,5, se muestra una tendencia negativa hacia una posición de la organización, que si bien ha enfocado esfuerzos por superar las adversidades, las amenazas del sector afectan gravemente su situación, debido a elementos como la competencia informal, posicionamiento e innovación de los competidores, infraestructura vial, toda la tipología de grupos violentos, para los cuales la empresa no ha estado lo suficientemente preparada para enfrentarlos; sin embargo, como organización puede darle un crecimiento positivo a esta tendencia al aprovechar oportunidades como las tasas de interés, garantías de entidades estatales, crecimiento del mercado, tecnologías de la

información y la comunicación, sumado a los esfuerzos organizacionales internos que permitan sinérgicamente alcanzar una ventaja competitiva para la empresa que garantice su éxito en el mercado.

2.4.3 Matriz DOFA. La matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA permite encontrar estrategias factibles de acuerdo al cruce de las variables, teniendo en cuenta que la superación de una amenaza, que no favorece al cumplimiento de los objetivos de C.C.I.S. Envíos, se apoya en la existencia de oportunidades y fortalezas, que así mismo soportaran las debilidades identificadas. De esta manera la matriz DOFA logrará potenciar los factores positivos rescatados al cruzar los factores claves de éxito internos y externos.

Para la elaboración de la matriz de DOFA se listan los factores claves de éxito de acuerdo a su clasificación en fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas, de forma que permitan establecer el cruce, en primera medida, de oportunidades y fortalezas para obtener las estrategias FO como resultado de aprovechar los elementos positivos que ofrece el medio y las propias ventajas; por su parte el cruce entre debilidades y oportunidades reconoce las estrategias DO que ayudan a superar las desventajas propias haciendo el mejor uso de las posibilidades que ofrece el entorno. Las estrategias FA que resultan de la intersección entre fortalezas y amenazas, buscan eludir las amenazas del entorno aprovechando los fuertes de la organización; y finalmente las estrategias DA reflejan situaciones críticas provistas tanto de la organización propiamente y del entorno, que deben ser superadas aunque se consideren un reto difícil.

El resultado de la aplicación de la matriz DOFA para la empresa C.C.I.S. Envíos, de acuerdo a lo anterior, se muestra a continuación:

Cuadro 7. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES
Crecimiento económico de la empresa		Flota y equipo de transporte
Compromiso y actitud de los miembros de la organización frente a la calidad		Ejecución de los procesos de manera empírica y rutinaria
Disponibilidad de recursos		Desconocimiento de la aplicabilidad del SGC
Comunicación efectiva		Inexistencia de política de calidad y objetivos de calidad
Compromiso y responsabilidad de la dirección		Ausencia de control y evidencia de los procedimientos
Infraestructura adecuada		Ausencia de prácticas de Talento Humano
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Capacidad de endeudamiento	Adquirir o actualizar la flota de transporte para ampliar la cobertura del servicio	Contratar personal experto y asignar un área para la implementación del SGC
Crecimiento del mercado del sector transporte	Talleres de formación a los colaboradores para brindar un servicio de calidad	Modernizar la flota y equipo de transporte e implementar ayudas tecnológicas
Tecnologías de la información y comunicación	Actividades de motivación para fortalecer el compromiso y asumir una actitud de cambio	Definir la política de calidad y objetivos de calidad como directrices del proceso de calidad
Crecimiento de los clientes actuales y potenciales	Optimizar el tiempo en las actividades que agregan valor para mejorar los tiempos de	Implementar ayudas tecnológicas en todos los procesos para ejercer control sobre ellos
Inconformidad de los clientes frente a las empresas existentes	Definir y fortalecer el elemento diferenciador que permite atraer nuevos clientes y fidelizarlos	Concientizar sobre la necesidad del área de Talento Humano e implementarla
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Dinámica del sector empresarial	Obtener financiamiento para abrir nuevo punto de las oficinas de C.C.I.S. envíos	Concientizar sobre la necesidad de la implementación de un SGC en C.C.I.S. Envíos
Alto nivel competitivo en el sector transporte	Estandarizar los procesos para lograr mayor productividad y efectividad	Capacitar a todos los miembros de la organización en temas de calidad
Problemas de orden público	Identificar y promover el valor agregado que haga más competitiva a C.C.I.S. envíos	Fortalecer la organización para hacer frente a los problemas de orden público
Empresas competidoras con buen posicionamiento	Impulsar el posicionamiento de la empresa basado en un servicio de calidad	Definir la caracterización de los procesos para que los colaboradores los conozcan plenamente, se pueda ejercer control y sean susceptibles de mejorar
Empresas competidoras han implementado el SGC	Implementar un SGC para lograr un servicio competitivo al nivel de las empresas certificadas	
Infraestructura vial	Fortalecer la organización para hacer frente a la dificultad vial y demás aspectos fuera de alcance	Establecer formatos de control que a su vez se constituyan en evidencia de los procesos

Fuente. Este estudio

2.5 DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN LA EMPRESA C.C.I.S. ENVIOS

El diagnóstico del sistema de gestión de calidad en la empresa C.C.I.S. Envíos se realizó gracias a la participación de los trabajadores en sesión de grupo con la presencia de la gerente, auxiliar administrativo, coordinador urbano y dos mensajeros, quienes brindaron toda la información posible acerca de las actividades de calidad llevadas a cabo por la empresa; las cuales se encuentran sistematizadas en la siguiente Cuadro de diagnóstico, donde se listan los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008 con su respectivo numeral y se evalúan en una escala desde cero (0) hasta tres (3), donde cero (0) significa No Aplica, uno (1) No Existe, dos (2) En Proceso y tres (3) Implementado; para esta evaluación los colaboradores participaron sobre su área directa de trabajo relatando las experiencias y actividades realizadas, que con apoyo de la gerencia fueron resumidas en la siguiente Cuadro:

Cuadro 8. Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa C.C.I.S. Envíos

	DIAGNÓSTICO	Código: SGC-FR-001
		Versión: 1
		Vigente a partir de: 16/01/2015
Numeral Norma	REQUISITOS	EVALUACIÓN
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
4.1	REQUISITOS GENERALES	
a	Se han identificado los procesos necesarios para el SGC, su secuencia e interacción y su aplicación	1
4.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	
4.2.1	Generalidades	
a	Se ha documentado una política de calidad y unos objetivos de calidad, así como un manual de calidad y los procedimientos requeridos por esta norma	1
4.2.2	Manual de Calidad	
a	Se ha documentado el manual del sistema de gestión y el mismo incluye la descripción de la interacción de los procesos	1
4.2.3	Control de los documentos	
a	Se cuenta con un procedimiento documentado que indica como se administran y controlan los documentos de la entidad	1
4.2.4	Control de registros	
a	Se cuenta con un procedimiento documentado que indica como se administran y controlan los registros que demuestran el funcionamiento de la entidad	1

Cuadro 8. (Continuación).

5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	
5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	
a	Se ha comunicado la importancia de satisfacer requisitos legales y reglamentarios del cliente.	2
e	La alta dirección asegura la disponibilidad de recursos	3
5.2	ENFOQUE AL CLIENTE	
a	Se han determinado los requisitos del cliente y los reglamentarios	2
5.3	POLÍTICA DE LA CALIDAD	
a	Se cuenta con una la política para el sistema de gestión y la misma es adecuada al propósito de la organización	1
b	La política ha sido comunicada y se ha garantizado su entendimiento en todos los niveles de la organización	1
5.4	PLANIFICACIÓN (SISTEMA DE CALIDAD)	
5.4.1	Objetivos de la calidad	
a	Los objetivos del sistema de gestión, se han desplegado en las funciones y niveles pertinentes dentro de la entidad	1
5.4.2	Planificación del SGC	
a	Se cuenta con una metodología para asegurar que se mantiene la integridad del S.G.C. cuando se planifican e implementan cambios en la entidad	1
5.5.1	Responsabilidad y autoridad	
a	Se han definido las funciones, responsabilidades y autoridades de los servidores de la entidad y han sido comunicadas	2
5.5.2	Representante de la dirección	
a	Se ha establecido formalmente el representante de la dirección para identificar el miembro de la dirección con responsabilidad y autoridad	3
5.5.3	Comunicación interna	
a	Se han establecido los procesos de comunicación dentro de la entidad	2
5.6	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	
5.6.1	Generalidades	
a	Se revisa el SGC a intervalos planificados	1
5.6.2	Información de entrada para revisión	
a	Se tiene claridad de los temas que se deben analizar al realizar la revisión por la dirección?	1
5.6.3	Resultados de la revisión	
a	Los resultados de la revisión gerencial incluyen acciones asociadas a la mejora de la eficacia del SGC y sus procesos, así como la mejora del producto y la necesidad de recursos	1
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	
6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS	
a	Se han determinado y proporcionado recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar continuamente la eficacia del SGC	1
6.2	TALENTO HUMANO	
6.2.1	Generalidades	
a	Se han definido perfiles que incluyan criterios de educación, formación, habilidades y experiencia	1
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación	
a	Se ha realizado la evaluación de competencias de los colaboradores con respecto a los perfiles establecidos	1
6.3	INFRAESTRUCTURA (INSTALACIONES)	
a	Se ha determinado, proporcionado y mantenido la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de los requisitos con el producto (Edificios, espacio de trabajo, servicios asociados)	2
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO	
a	Se ha determinado y gestionado el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto (Programa de salud ocupacional)	1

Cuadro 8. (Continuación).

7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	
7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	
a	Se planifican los procesos de realización del producto o prestación del servicio	1
b	Se cuenta con los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto o prestación del servicio	1
7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto	
a	Se han determinado los requisitos para los productos y servicios de la entidad (especificados por el cliente, por la organización y los legales)	1
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	
a	Se revisa la capacidad de cumplir con los requisitos del producto antes de comprometerse con el cliente	3
7.2.3	Comunicación con los clientes	
a	Se han determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes	1
d	Se cuenta con mecanismos para la recepción y atención de las quejas y reclamos de los clientes	1
7.3	DISEÑO Y DESARROLLO	
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo	
a	Se planifica y controla el diseño y desarrollo de los productos y servicios de la entidad	1
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	
a	Se identifican los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y/o servicio	2
7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo	
a	Se proporcionan los resultados del diseño y desarrollo que pueden verificarse respecto a los elementos de entrada	1
b	Se especifican las características del producto o servicio que son esenciales para su uso seguro y correcto	1
7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo	
a	Se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado y se mantienen registros de las mismas	1
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo	
a	Se hace verificación según lo planificado para asegurar que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de entrada y se dejan registros	1
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo	
a	Se hace la validación según lo planificado para asegurar que el producto resultante sea capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación o uso previsto	1
7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo	
a	Se identifican los cambios del diseño y desarrollo durante todas las etapas y se conservan registros de los mismos	1
7.4	CONTRATACIÓN	
7.4.1	Proceso de contratación	
d	Se evalúan y seleccionan los proveedores en función de su capacidad con cumplir los requisitos de la entidad	1
7.4.2	Información de las compras	
a	Los solicitantes describen con claridad los requisitos del producto o servicio	1
7.4.3	Verificación de los productos comprados	
a	Se ha establecido e implementado la inspección u otras actividades para asegurar que el producto o servicio comprado cumple con los requisitos especificados	1
7.5	PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio	
b	Se mantienen bajo control todas las condiciones durante la elaboración del producto o prestación del servicio	1
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	
a	Se validan aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento	1
7.5.3	Identificación y trazabilidad	
a	Se identifica el producto o servicio por medios adecuados a través de todo el proceso de prestación del servicio ó realización del producto	1
7.5.4	Propiedad del Cliente	
a	Se tienen establecidas disposiciones para cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma y se conoce que hacer en caso de pérdida o daño	2
7.5.5	Preservación del producto	
a	Se preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto	3
7.6	CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
a	Se han identificado los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados y existen condiciones para su verificación o calibración, así como disposiciones para manipularlos	1

Cuadro 8. (Continuación).

8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	
8.1	PLANIFICACIÓN	
a	Se han planificado e implementado los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios	1
8.2	MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	
8.2.1	Satisfacción del Cliente	
a	Se realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente, con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la entidad	1
8.2.2	Auditoría interna	
a	Se llevan a cabo en forma periódica auditorías internas al SGC	1
b	Existe un procedimiento de auditorías internas	1
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	
a	Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento a la gestión de los procesos	1
8.2.4	Seguimiento y medición del producto	
a	Se mide y hace seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplan los requisitos del mismo	1
8.3	CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	
a	La entidad se asegura que el producto que no sea conforme con los requisitos se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional	1
b	Definir procedimientos documentados sobre los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme	1
8.4	ANÁLISIS DE DATOS	
a	Se determinan, recopilan y analizan los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC, incluyendo datos generados del seguimiento, medición o cualquier otra fuente pertinente	1
8.5	MEJORA	
8.5.1	Mejora continua	
a	Se mejora continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso de la política de calidad, del análisis de datos y el uso de acciones correctivas y preventivas.	1
8.5.2	Acción correctiva	
a	Se toman acciones correctivas para eliminar la causa de no conformidades, que sean apropiadas a los efectos de éstas, se tiene un procedimiento documentado que describe dicha metodología	1
8.5.3	Acción preventiva	
b	Se toman acciones preventivas para eliminar la causa de no conformidades potenciales, que sean apropiadas a los efectos de éstas, se tiene un procedimiento documentado que describe dicha metodología	1

Fuente: NORMAS TÉCNICA COLOMBIANA, NTC-ISO 9001:2008, (primera actualización). Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario. Generalidades. Bogotá D.C., Colombia: Icontec, 2006.

Anexo A: certificado de validación del diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa C.C.I.S. Envíos

Teniendo en cuenta que las calificaciones, cero, uno, dos y tres significan No Aplica, No Existe, En Proceso e Implementado respectivamente; se evidencia que

en la empresa C.C.I.S. Envíos la mayoría de componentes de un Sistema de Gestión de Calidad son inexistentes, sin embargo algunos pasos se encuentran en proceso gracias a la adecuada gestión gerencial en cuanto a la disponibilidad de recursos e infraestructura buscando el cumplimiento de requisitos, que ha llevado a la empresa a ofrecer un buen servicio y fidelizar a los clientes que han hecho uso de él; lo cual es el principal motivo de la organización y sus miembros para encaminarse en este proceso de calidad.

2.6 CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La estructura organizacional de C.C.I.S. Envíos se presenta acorde al tipo de negocio, permitiendo que las áreas que la componen sean las adecuadas para la buena prestación del servicio, cuya relación ha permitido identificar entre los colaboradores las líneas de autoridad y la definición de cargos; sin embargo se encuentra la necesidad de contar, si bien no con un área de talento humano, si con la función esencial de la gestión de este recurso que permita contar con las personas idóneas en cada puesto de trabajo competentes en base a educación, formación, habilidades y experiencia para afectar positivamente la conformidad con los requisitos del servicio.

Por otra parte, se evidencia la necesidad de llevar a cabo el control por medio de registros en todas las etapas que requiere la prestación del servicio, complementario a la labor ya desarrollada en la disminución de costes e interrupciones en la prestación, logrando, con los principios de eficiencia, eficacia y flexibilidad, brindar un servicio de calidad desde el inicio de recepción del documento o paquete hasta la entrega al destinatario.

Sin embargo, la eficiencia en las operaciones no ha sido la mejor debido a la falta de aprovechamiento de los avances tecnológicos, llevando esto a un atraso comparativo con las empresas líder en el mercado del sector transporte de mercancía, que sumado a las ventajas de publicidad, posicionamiento, implementación del Sistema de Gestión de Calidad, etc., dejan atrás a C.C.I.S. Envíos, pero a su vez la obligan a estar al alcance, no solo para abarcar una mayor cuota de mercado, si no, también para ofrecer mayores beneficios a los consumidores de este tipo de servicios.

Así mismo, este diagnóstico lleva a considerar la necesidad de planeación en todos los procesos involucrados para la prestación del servicio, sea esto la base para la evaluación y retroalimentación, para la toma de decisiones documentadas buscando la prevalencia entre las decisiones proactivas sobre las reactivas y en general la aplicabilidad en acciones preventivas para el cumplimiento correcto en el curso de la prestación.

Finalmente, es importante resaltar que la empresa C.C.I.S. Envíos se compromete con la calidad en todos sus procesos, por lo que está dispuesta a asumir formalmente los componentes que en la actualidad se realizan de manera empírica, se presumen o se aceptan circunstancialmente, ya que se es consciente de las ventajas que la sistematización puede traer a la buena ejecución de los mismos.

3. PRESENTACION DE LA EMPRESA

Imagen 1. Presentación de fachada de la empresa C.C.I.S. Envíos y de su transporte utilizado



Fuente. Este estudio

La empresa C.C.I.S. envíos, con una trayectoria en la prestación del servicio de mensajería por 16 años, se encuentra ubicada en la carrera 35 No 15- 23 en el barrio San Ignacio, en la ciudad de San Juan de Pasto; se encarga de la entrega de mensajería, recepción y distribución de paquetes a destinos locales, regionales y nacionales.

Principalmente recoge, transporta y distribuye paquetes a nivel urbano, regional y nacional con entregas certificadas puerta a puerta.

Enfoca sus esfuerzos en prestar el servicio de mensajería a entidades financieras, comerciales y sociales.

Los trabajadores que hacen parte de la empresa ocupan los siguientes cargos:

- GERENTE: Bárbara Palacios Ordoñez,
- ADMINISTRADOR: Mónica Ordoñez Ordoñez,
- COORDINADOR URBANO: Manuel Ricardo Trejo Rúales,
- MENSAJERO: Campo Elías Chales,

- MENSAJERO: Oscar Alberto Velásquez.

Imagen 2. Presentación de las instalaciones interiores de la empresa C.C.I.S. Envíos



Fuente. Este estudio

La empresa se compone de cinco trabajadores, en los cargos de gerente, administrador, coordinador urbano y dos mensajeros; la gerente como dueña y dirigente de la organización controla de manera general todos los negocios, es la encargada de elegir y remover libremente al personal, fijar su remuneración y crear los cargos que considere soporten el buen desarrollo de los procesos, así como la contratación y las reformas que juzgue necesarias, y de manera global tomar las decisiones, pues es ella la representante de la empresa como persona jurídica; la gerente actúa de la mano con la administradora quien es la que guarda una relación, más directa con el personal, de dirección, coordinación y supervisión, ya que permanentemente es quien comunica las normas para el desarrollo de las actividades y vela por el correcto desempeño de los trabajadores a su cargo.

Particularmente en el área operativa, el coordinador urbano se caracteriza por ser una persona dinámica, que se encarga de definir, coordinar, organizar y controlar las tareas a realizar de los mensajeros, este dinamismo ha permitido identificar al coordinador como el promotor del creciente nivel de eficiencia a la hora de prestar el servicio, gracias al cumplimiento de las metas propuestas en su área de acción, teniendo en cuenta la evaluación que recibe el personal, una vez, el servicio final se haya alcanzado satisfactoriamente. Por su parte, los mensajeros son personas comprometidas con sus labores de recolección y entrega de documentos y paquetes, su disciplina, responsabilidad y trabajo en equipo permite cumplir eficientemente con la prestación del servicio.

4. PROPUESTA

En las organizaciones es una realidad que el empresario busca a través de su fuerza operativa alcanzar los mayores niveles de productividad y rentabilidad, desafortunadamente se concibe a los colaboradores como una maquina productora de dinero y son muy pocos los que realmente encuentran en el talento humano la mejor elección para ofrecer un producto o servicio de calidad, a través del cumplimiento de los propios objetivos que se traduzca en el logro de los objetivos organizacionales; por lo que es importante plantear una alternativa de solución que beneficie equitativamente a empleadores y colaboradores, pues es bien sabido, que la falta de las prácticas de gestión de talento humano no solo afecta el clima laboral sino también en la productividad, debido a que un equipo desagregado no trabaja en pro de los objetivos organizacionales, sino que solo cumplen las funciones dispuestas con el fin de recibir su remuneración por tal efecto.

Para alcanzar una mejora importante en el desempeño de la organización, a través de la calidad, es menester comenzar con el componente fundamental de ella, el “activo” más importante, el recurso humano, ya que la ventaja competitiva se construye a partir de atraer, desarrollar y retener a las personas más talentosas; sumado a que las funciones de los gerentes se han vuelto más exigentes, hoy en día las empresas necesitan gerentes capaces de responder a grandes retos, que asuman riesgos, y sean emprendedores.

C.C.I.S. Envíos, como organización requiere suplir estas necesidades globales, por ello la presente propuesta en Gestión del Recurso Humano, busca ofrecer una herramienta para que dicha gestión se realice de acuerdo a los parámetros estándar de calidad según la norma NTC ISO 9001:2008 en su aparte 6.2 Recursos Humanos, 6.2.1: competencias en términos de educación, formación, habilidades y experiencia; partiendo de la definición necesaria de política y objetivos de calidad, identificación de los procesos y su interacción mediante el mapa de procesos y su respectiva caracterización, continuando con el elemento integrador de la práctica de talento humano, descripción del cargo, atendiendo a las competencias requeridas en cada puesto de trabajo.

4.1 VALORES

4.1.1 Metodología. Los valores son un componente de la cultura organizacional, propios a la empresa, de acuerdo a sus características, entorno, competencia, clientes, colaboradores y directivos; por ello gracias a la visita a la empresa C.C.I.S. Envíos e interacción con sus miembros, se identificaron las costumbres, actuaciones, comportamientos y actitudes del personal que permitieron formular

conjuntamente con su participación los valores que entregan un valor diferenciador a la empresa y serán marco para lograr una ventaja competitiva basada en la calidad; a partir de tres elementos: el deseo del empresario de ser reconocido según su concepción del negocio y sus aspiraciones, la orientación del mismo en cuanto a la búsqueda de posicionamiento en la elección del consumidor y frente a la competencia, y la realidad del desarrollo cotidiano de las labores dentro y fuera de la empresa.

4.1.2 Formulación De Valores

Respeto: C.C.I.S. Envíos fundamenta sus relaciones comerciales, laborales e interpersonales en la escucha, entendimiento y valor a los demás.

Cumplimiento: todas las actividades realizadas en C.C.I.S. Envíos se desarrollan coordinadamente de manera tal que el cliente reciba el servicio en el momento oportuno.

Participación: la empresa toma en consideración las opiniones de sus colaboradores promoviendo la igualdad de oportunidades siendo esto un punto de apoyo para la toma de decisiones.

Responsabilidad: C.C.I.S. Envíos trabaja con seriedad siguiendo los deberes y derechos tanto para clientes internos como externos.

Trabajo en equipo: C.C.I.S. Envíos reconoce la importancia que cada colaborador tiene dentro de los procesos por tal razón, se trabaja con el aporte de todos para lograr los objetivos organizacionales

Honestidad: todas las operaciones realizadas por C.C.I.S. envíos se basan en la transparencia y rectitud.

Compromiso: C.C.I.S. Envíos se enfoca siempre en convertir las promesas a los hechos, pues esto es lo que genera resultados y beneficios a través de la confianza, asumiendo el desafío constante de atender los requerimientos internos y externos.

4.2 POLITICA DE CALIDAD Y OBJETIVOS DE CALIDAD

4.2.1 Metodología. Según la norma NTC ISO 9001:2008 es necesario orientar a la organización y gestión de la misma en busca de la mejora continua en torno a la satisfacción del cliente; para la formulación de la política de calidad y los objetivos de calidad en la empresa C.C.I.S. Envíos se identificaron las metas en este

aspecto, que involucraban un compromiso para cumplir con los requisitos y mejorar permanentemente, conjuntamente con la concepción de calidad al interior de la organización y las acciones que se han tomado para lograrla; consiguiendo con ello que la política y objetivos de calidad sean acordes a la razón de ser de la empresa, la metodología de trabajo y los resultados a futuro que se desean alcanzar.

El desarrollo de la formulación de la política de calidad y los objetivos de calidad se lleva a cabo atendiendo al análisis situacional realizado previamente, además cuenta con el apoyo de la gerente de la empresa, quien por medio de entrevista expreso la orientación de la organización y sus deseos a conseguir en un futuro para la empresa.

4.2.2 Formulación política de calidad. El compromiso de C.C.I.S. Envíos es alcanzar las expectativas del cliente, cumpliendo con sus requisitos, al mejorar continuamente el desempeño en cada uno de los procesos, al contar con un talento humano competente que promueva la calidad en sus labores y en general con el servicio. Así mismo, se cuenta con la tecnología y los procesos necesarios que garanticen la calidad del servicio, respaldado por el control debido a los procesos. Con esta política se garantiza el éxito mediante la medición del desempeño, con enfoque de cumplimiento, rendimiento y progreso.

4.2.3 Formulación objetivos de calidad:

- Satisfacer las necesidades de los clientes y concretamente sus requerimientos, mediante el cumplimiento de las especificaciones y la oportunidad en los tiempos de entrega,
- Mejorar continuamente la eficacia y eficiencia en las operaciones, en búsqueda de lograr la efectividad en todos los procesos de la organización,
- Contar con talento humano formado, motivado, actualizado y comprometido con sus labores, para que sean desarrolladas con altos niveles de calidad y de la misma forma sea reflejado en el servicio final al cliente,
- Garantizar la calidad en el servicio al asegurar el cumplimiento de los estándares, requisitos del cliente, legales y reglamentarios,
- Lograr el máximo aprovechamiento de la tecnología con que se cuenta y, a su vez, mantener actualizadas las herramientas tecnológicas en los procesos, de forma que permitan el buen desempeño productivo,
- Implementar para el año 2.017 un Sistema de Gestión de Calidad y mantener su adecuado funcionamiento para que cumpla su enfoque hacia la satisfacción del cliente y lograr en él un continuo mejoramiento.

4.3 MAPA DE PROCESOS

4.3.1 Metodología. Para la elaboración del mapa de procesos de la empresa C.C.I.S. Envíos se comenzó con un listado de los procesos identificados en la organización gracias a la colaboración de los trabajadores en la explicación detallada de sus labores, posteriormente se elaboró una matriz de relación de procesos con el fin de establecer la correlación entre los mismos y su enfoque sistémico. De esta manera se logra establecer, con este conjunto de procesos, una visión general de la organización donde se observe la interacción de ellos para obtener como resultado final el cliente satisfecho, teniendo en cuenta que para ello se requiere una efectiva relación entre los procesos categorizados como misionales, que son aquellos directamente conexos al objeto social de la empresa; estratégicos y de apoyo que no están relacionados directamente con la prestación del servicio pero son esenciales para el buen funcionamiento del resto de procesos.

4.3.2 Lista de procesos:

- Gestión Gerencial,
- Gestión de Calidad,
- Direccionamiento estratégico,
- Operación logística,
- Recepción de paquetes,
- Clasificación y despacho de paquetes,
- Transporte de paquetes,
- Entrega de paquetes,
- Servicio post-venta,
- Gestión de tecnologías de información y comunicación,
- Gestión de infraestructura flota y equipo de transporte,
- Gestión de talento humano,
- Mercadeo,
- Gestión financiera.

4.3.3 Matriz de relación entre procesos. Es importante desarrollar la matriz para relacionar los procesos identificados en la empresa C.C.I.S. Envíos, pues permite identificar los diferentes niveles de correlación entre ellos, teniendo en cuenta que entre más alta sea la calificación de un proceso, más imprescindible resulta su optimización para el cumplimiento de los requisitos del cliente.

Para su elaboración se utiliza la lista de procesos previamente realizada, la cual será ubicada como fila y columna en la matriz, su evaluación se realiza en una

escala desde cero (0) hasta tres (3), donde cero (0) significa relación nula, uno (1) relación baja, dos (2) relación media y tres (3) relación alta; finalmente se desarrolla la sumatoria de los valores para encontrar la calificación total de cada proceso.

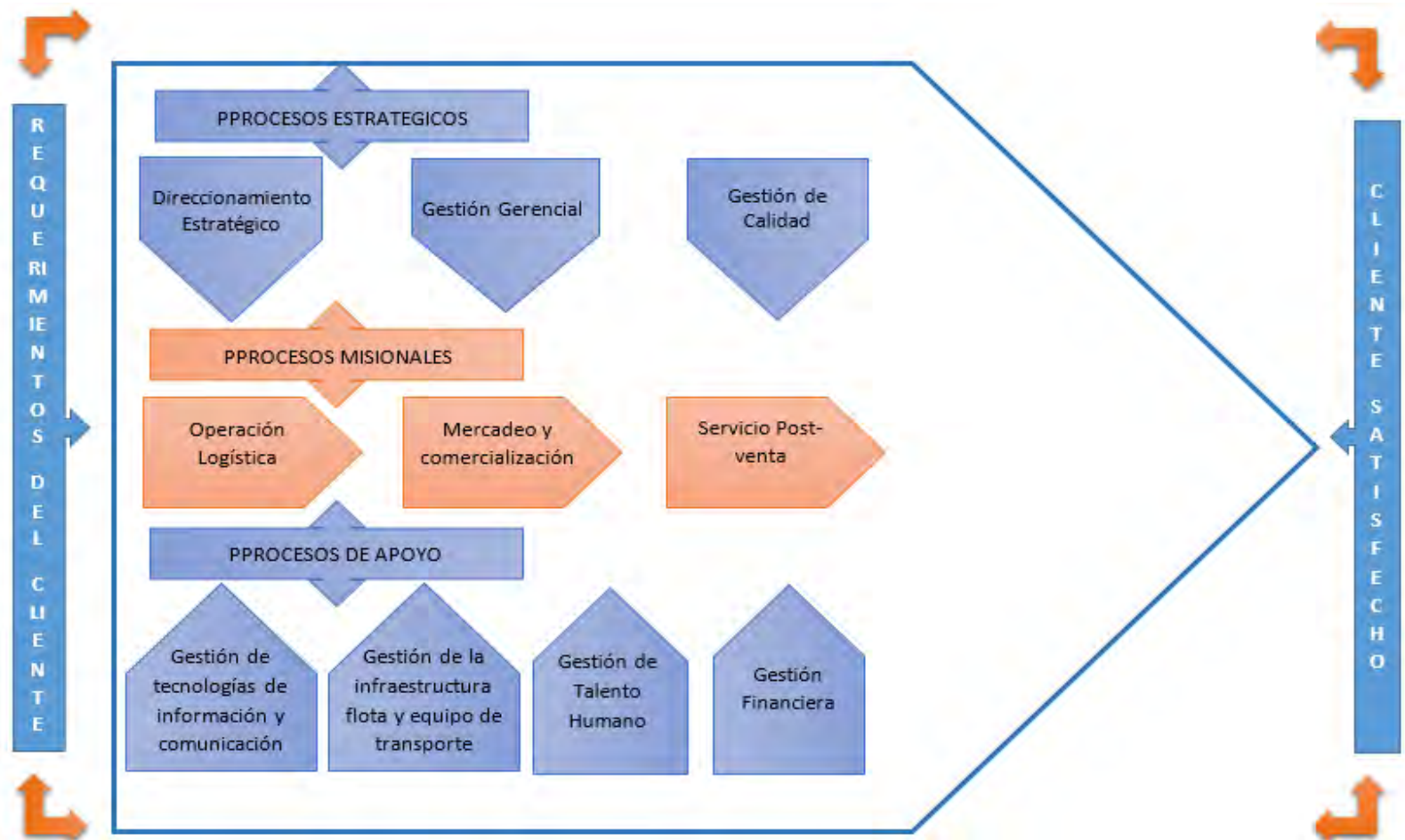
Cuadro 9. Matriz de relación entre procesos

INFLUENCIA DEPENDENCIA	Gestión Gerencial	Gestión de Calidad	Direccionamiento estratégico	Recepción de paquetes	Clasificación de paquetes	Transporte de paquetes	Entrega de paquetes	Servicio post-venta	Gestión de tecnologías de información y comunicación	Gestión de infraestructura flota y equipo de transporte	Gestión de talento humano	Mercadeo	Gestion financiera	TOTAL DEPENDENCIA
Gestión Gerencial	N/A	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	31
Gestión de Calidad	3	N/A	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	35
Direccionamiento estratégico	3	3	N/A	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	34
Recepción de paquetes	2	3	3	N/A	3	3	3	3	2	3	3	3	3	34
Clasificación y despacho de paquetes	2	3	3	3	N/A	3	3	3	2	2	3	2	3	32
Transporte de paquetes	2	3	3	3	3	N/A	3	3	2	2	3	2	3	32
Entrega de paquetes	2	3	3	3	3	3	N/A	3	2	2	3	2	3	32
Servicio post-venta	3	3	3	3	3	3	3	N/A	2	3	3	3	2	34
Gestión de tecnologías de información y comunicación	2	3	2	3	2	3	3	2	N/A	2	3	3	3	31
Gestión de infraestructura flota y equipo de transporte	3	3	2	3	3	3	3	2	2	N/A	2	3	3	32
Gestión de talento humano	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	N/A	3	3	34
Mercadeo	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	N/A	2	29
Gestion financiera	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	N/A	34
TOTAL INFLUENCIA	31	36	34	35	32	34	33	33	27	29	34	33	33	

Fuente. Este estudio

4.3.4 Mapa de procesos:

Grafico 7. Mapa de procesos



Fuente. Este estudio

4.4 CARACTERIZACION DE PROCESOS

4.4.1 Metodología. Buscando facilitar la planificación y gestión de los procesos en la empresa C.C.I.S. Envíos se realiza la caracterización o descripción de cada uno de ellos en sus etapas Planear, hacer, verificar y actuar de acuerdo al ciclo de Deming enfocado hacia la mejora continua de la calidad a través de un mejoramiento integral de la competitividad, reduciendo costos, optimizando la productividad, incrementando la participación en el mercado y aumentando la rentabilidad de la organización.

La caracterización permite identificar los procesos de acuerdo a sus características y su interacción o relación con los demás procesos de la organización, de esta manera todos los interesados, gerente, clientes, proveedores y colaboradores logran una visión integral y observan formalmente la importante labor que desempeña cada uno, lo que además favorece al trabajo en equipo y mejora la comunicación.

La caracterización incluye en su formato el nombre del proceso como identidad que lo diferencia de los demás, el objetivo que describe el logro que se espera con la ejecución del proceso, el responsable del proceso es el líder del proceso quien asegura que se desarrolle a cabalidad de acuerdo a las actividades propuestas, el tipo donde se clasifica como proceso estratégico, misional o de apoyo; el proveedor, quien entrega insumos para la realización del proceso, las entradas como elementos propios de insumo que requiere cada proceso para su ejecución, actividades que representan los pasos para desarrollar el proceso, salidas como resultados generados por el proceso, que pueden significar entrada para otro proceso; clientes quienes son los que reciben el producto del proceso en cuestión, recursos como los elementos necesarios para la ejecución del proceso, incluye recursos humanos, tecnológicos, financieros, infraestructura y ambiente de trabajo; documentos relacionados, necesarios para llevar a cabalidad el proceso, pueden ser internos o externos; finalmente los indicadores con su respectiva formula, que permiten evaluar el desempeño del proceso.

4.4.2 Fichas de caracterización de procesos

Cuadro 10. Caracterización proceso Gestión Gerencial

 C.C.I.S. ENVIOS	C.C.I.S. ENVIOS					Código: SGC-FR-002			
	Caracterización del Proceso: Gestión Gerencial					Versión: 1			
						Vigencia: 26/02/2015			
Objetivo del proceso	Gestionar integralmente todos los elementos y herramientas administrativas y gerenciales, y asegurar la ejecución de lo planeado, controlar, verificar y evaluar los demás procesos					Responsable del proceso	Gerente		
Tipo	Estrategico	X	Misional		Apoyo	Página 1 de 2			
Proveedor	Entradas		Actividades		PHVA	Responsable	Salidas	Cliente	
Entorno Externo	Cientes	Informacion financiera	Permanentemente actualizarse en la situacion de la empresa		P	Gerente	Presupuesto de Inversion anual	Usuario del servicio	
	Competencia		Establecer metas mensurables		P	Gerente	Decisiones documentadas	Todos los procesos de la empresa	
	Ventas		Planear la asignacion de recursos		P	Gerente			
	Instituciones Estatales		Establecer los requerimientos del servicio		H	Gerente	Nomina	Instituciones estatales	
Entorno Interno	Colaboradores	Definir politicas de precios		H	Gerente	Lista de precios			Instituciones financieras
	informacion de todas las etapas operativas	Tomar decisiones		H	Gerente				
		Pagos		H	Gerente				
		Planeacion	Definir y ejecutar estrategias		H		Gerente	Contratos	
Todos los procesos de la empresa	Ciclo economico de la empresa	Seguimiento al cumplimiento de los requisitos		V	Gerente	Plan de accion	Proveedores		
	Metas y objetivos	Seguimiento al cumplimiento de metas		V	Gerente				
		Seguimiento a la situacion actual de la empresa		V	Gerente				
			Tomar acciones correctivas y preventivas		A			Gerente	

Cuadro 10. (Continuación).

	C.C.I.S. ENVIOS					Código: SGC-FR-002	
	Caracterización del Proceso: Gestión Gerencial					Versión: 1	
						Vigencia: 26/02/2015	
Tipo	Estrategico	X	Misional		Apoyo		Página 2 de 2
RECURSOS			DOCUMENTOS RELACIONADOS				
HUMANO: Gerente y colaboradores FINANCIEROS: Financiación bancaria, Recursos propios, Utilidades con finalidad de ser reinvertidas TECNOLOGICOS: Equipo de computo, telefono, Modem de acceso a internet, software INFRAESTRUCTURA: Oficina de Gerencia equipada con escritorio, silla, papelera acceso al baño y cocina AMBIENTE DE TRABAJO: Iluminación artificial a través de lámparas fluorescentes, iluminación y ventilación natural a través de ventanas y puertas, las oficinas están ubicadas en una calle poco transitada por lo que el ruido es tolerable al oído y permite la concentración apropiada para la realización de tareas.			NORMA NTC ISO 9001:2008 Formato PQRS Código de comercio Informes de la operación de la empresa Registros de control de procesos Facturas Registros de evaluación de procesos Registro de evaluación de desempeño Leyes y decretos relacionados contemplados en la Constitución Política de Colombia				
INDICADOR					FORMULA		
Satisfacción del cliente					$(\text{Numero de quejas recibidas} / \text{Numero total de clientes}) \times 100$		
Indice de Rentabilidad					Utilidad / Patrimonio		
Eficiencia					$(\text{Objetivos alcanzados} / \text{recursos utilizados}) \times 100$		
Ventas					$(\text{Ventas totales} / \text{Numero de trabajadores}) \times 100$		
ELABORO			REVISOR		APROBO		
Cargo							
Nombre							
Firma							
Fecha							

Fuente. Este estudio

Cuadro 11. Caracterización del proceso Direccionamiento Estratégico

 C.C.I.S. ENVIOS	C.C.I.S. ENVIOS						Código: SGC-FR-003	
	Caracterización del Proceso: Direccionamiento Estratégico						Versión: 1	
							Vigencia: 26/02/2015	
Objetivo	Gestionar y velar por el cumplimiento del Direccionamiento estrategico y su contribución al buen funcionamiento del sistema de gestión de calidad						Responsable del proceso	Gerente
Tipo	Estrategico	X	Misional		Apoyo		Página 1 de 2	
Proveedor	Entradas		Actividades		PHVA	Responsable	Salidas	Cliente
Clientes Todos los procesos de la empresa Evaluacion Gerente Entorno externo	Requerimientos del Cliente		Planificar la elaboración del direccionamiento estratégico		P	Gerente	Direccionamiento Estratégico	Todos los procesos de la organización
			Elaboración del direccionamiento estratégico		H	Gerente		
	Diagnostico organizacional Diagnostico del sistema de gestion de calidad en la empresa		Implementación del direccionamiento estratégico		H	Gerente		Informe de gestión
			Evaluación de la implementación del direccionamiento estratégico		V	Gerente	Colaboradores	
			Acciones correctivas y preventivas		A	Gerente		

Cuadro 10. (Continuación).

	C.C.I.S. ENVIOS						Código: SGC-FR-003
	Caracterización del Proceso: Direcciónamiento Estratégico						Versión: 1
							Vigencia: 26/02/2015
Tipo	Estrategico	X	Misional		Apoyo		Página 2 de 2
RECURSOS			DOCUMENTOS RELACIONADOS				
HUMANO: Gerente y colaboradores FINANCIEROS: Financiación bancaria, Recursos propios, Utilidades con finalidad de ser reinvertidas TECNOLOGICOS: Equipo de computo, telefono, Modem de acceso a internet, software INFRAESTRUCTURA: Oficina de Gerencia equipada con escritorio, silla, acceso al baño y cocina AMBIENTE DE TRABAJO: Iluminación artificial a través de lámparas fluorescentes, iluminación y ventilación natural a través de ventanas y puertas, las oficinas están ubicadas en una calle poco transitada por lo que el ruido es tolerable al oído y permite la concentración apropiada para la realización de tareas.			Norma NTC ISO 9001:2008 Mapa de procesos Registro de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias Lista de acciones correctivas y preventivas Informes de la operación de la empresa Registros de control de procesos Registros de evaluación de procesos Registro de evaluación de desempeño				
INDICADOR						FORMULA	
Cumplimiento del plan de direccionamiento estrategico						$(\text{Actividades realizadas} / \text{Actividades programadas}) \times 100$	
ELABORO			REVISO			APROBO	
Cargo							
Nombre							
Firma							
Fecha							

Fuente. Este estudio

Cuadro 12. Caracterización del proceso Gestión de Calidad

 C.C.I.S. ENVIOS	C.C.I.S. ENVIOS						Código: SGC-FR-004	
	Caracterización del Proceso: Gestion de Calidad						Versión: 1	
							Vigencia: 26/02/2015	
Objetivo	Dirigir y gestionar la implementacion de un Sistema de Gestion de Calidad, de acuerdo a la mision y vision de C.C.I.S Envios y sus objetivos y politica de calidad						Responsable del proceso	Gerente
Tipo	Estrategico	X	Misional		Apoyo		Página 1 de 2	
Proveedor	Entradas		Actividades		PHVA	Responsable	Salidas	Cliente
Todos los procesos y colaboradores de la empresa Cliente	NTC ISO 9001:2008		Diagnosticar la situación actual de la organización		P	Gerente	Gestión documental	Toda la organización, sus componentes, miebros y procesos Clientes
	Todos los documentos y medios magneticos que contengan informacion de la empresa	Direccionamiento estratégico		H	Gerente	Indicadores de gestion		
		Implementar SGC bajo la norma NTC ISO 9001:2008		H	Asesor de calidad y Gerente	Procesos estandarizados		
		Procesos y sus respectivos registros	Auditoria Interna		V	Asesor de calidad	Procesos auditados con sus respectivas acciones correctivas, preventivas y de mejora	
	Procedimientos y sus respectivos registros	Acciones correctivas, preventivas y de mejora		A	Gerente	Control de documentos y registros		
	Actividades y sus respectivos registros	Auditoria Externa		V	Auditor			
	Diagnostico organizacional	Mejoramiento continuo		P-H-V-A	Asesor de calidad y Gerente			
Diagnostico del sistema de gestion de calidad en la empresa								

Cuadro 12. (Continuación).

		C.C.I.S. ENVIOS					Código: SGC-FR-004
		Caracterización del Proceso: Gestión de Calidad					Versión: 1
							Vigencia: 26/02/2015
Tipo	Estrategico	X	Misional		Apoyo		Página 2 de 2
RECURSOS			DOCUMENTOS RELACIONADOS				
HUMANO: Gerente, asesor de calidad, auditor FINANCIEROS: Financiación bancaria, Recursos propios, Utilidades con finalidad de ser reinvertidas TECNOLOGICOS: Equipo de computo, telefono, Modem de acceso a internet, software INFRAESTRUCTURA: Oficina de Gerencia equipada con escritorio, silla, papeleria, acceso al baño y cocina Oficina para el asesor de calidad equipada con escritorio, silla, papeleria, acceso al baño y cocina AMBIENTE DE TRABAJO: Iluminación artificial a través de lámparas fluorescentes, iluminación y ventilación natural a través de ventanas y puertas, las oficinas están ubicadas en una calle poco transitada por lo que el ruido es tolerable al oído y permite la concentración apropiada para la realización de tareas.			Norma NTC ISO 9001:2008 Listado maestro de documentos Listado maestro de registros Programa y plan de Auditoria Control de documentos Control de registros Leyes y decretos reglamentarios de la operacionalización de la empresa Mapa de procesos Politica y objetivos de calidad Manual de calidad				
INDICADOR			FORMULA				
Eficacia del sistema de gestión de calidad			$\left(\frac{\text{Procesos eficaces}}{\text{Total de procesos}} \right) \times 100$				
ELABORO			REVISO			APROBO	
Cargo							
Nombre							
Firma							
Fecha							

Fuente. Este estudio

Cuadro 13. Caracterización del proceso Operación Logística

	C.C.I.S. ENVIOS					Código: SGC-FR-005	
	Caracterización del Proceso: Operación Logística					Versión: 1	
						Vigencia: 26/02/2015	
Objetivo	Asegurar que los documentos y paquetes sean recepcionados y despachados de acuerdo a los requerimientos del cliente, de esta manera garantizar un servicio de calidad en el transporte de mercancía.					Responsable del proceso	Auxiliar administrativo
Tipo	Estrategico		Misional	X	Apoyo	Página 1 de 2	
Proveedor	Entradas	Actividades		PHVA	Responsable	Salidas	Cliente
Entorno Externo	Colaboradores	Determinar la ubicación de los documentos y paquetes que serán recepcionados		P	Auxiliar administrativo	Documentos y paquetes entregados	Colaboradores
	informacion de todas las etapas operativas	Planeacion		P	Coordinador Urbano		Organización
Deposito	Metas y objetivos	Recibir el documento o paquete entregado por el cliente		H	Auxiliar administrativo	Registros de recepcion, despachos y entregas realizados	Cliente
	Equipos tecnologicos	Tomar los datos necesarios para la distribución del paquete y ubicarlo en el lugar determinado.		H	Auxiliar administrativo		
Entorno Interno	Orden de recepcion	Clasificar la mercancía de acuerdo a las categorías acordadas, teniendo en cuenta el plan de entrega		H	Coordinador Urbano	Registro de informacion del receptor del documento o paquete	Todos los procesos de la organización
Papeleria: Papeleria Moderna	Orden de carga	Determinar que las herramientas para el transporte esten disponibles y en buen estado		P	Mensajero		
Todos los procesos de la empresa	Documentos y paquetes	Despachar y realizar la entrega del paquete en el lugar indicado y a la persona referida en el servicio		H	Mensajero		
		Verificar los datos de destino, informacion del remitente y del destinatario		V	Auxiliar administrativo		
		Verificar el estado del vehiculo		V	Mensajero		
		Verificar el estado del contenido del paquete entregado		V	Mensajero		
		Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora a las que haya lugar		A	Auxiliar administrativo		
Despachos	Talonarios para registro de recepcion						

Cuadro 13. (Continuación).

 C.C.I.S. ENVIOS		C.C.I.S. ENVIOS					Código: SGC-FR-005	
		Caracterización del Proceso: Operación Logística					Versión: 1	
							Vigencia: 26/02/2015	
Tipo	Estrategico		Misional	X	Apoyo		Página 2 de 2	
RECURSOS			DOCUMENTOS RELACIONADOS					
HUMANO: Gerente, colaboradores, ingeniero de sistemas FINANCIEROS: Financiacion bancaria, Recursos propios, Utilidades con finalidad de ser reinvertidas TECNOLOGICOS: Equipo de computo, telefono, Modem de acceso a internet, GPS, Software de rastreo satelital. INFRAESTRUCTURA: Vehiculo de transporte con cabina para almacenamiento de mercancía Oficina de Recepcion equipada con escritorio, silla, papeleria y modulo para atencion al cliente, oficina de Coordinacion Urbana y Mensajería equipada de igual manera; todas con acceso al baño y cocina AMBIENTE DE TRABAJO: Dentro de la oficina: Iluminación artificial a través de lámparas fluorescentes, iluminación y ventilación natural a través de ventanas y puertas, las oficinas están ubicadas en una calle poco transitada por lo que el ruido es tolerable al oído y permite la concentración apropiada para la realización de tareas. Fuera de la oficina: iluminacion y ventilacion natural de acuerdo a la hora y ubicación durante el recorrido, ruido variable en zona urbana y en carretera			NORMA NTC ISO 9001:2008					
			Informes de la operación de la empresa					
			Registros de control de procesos					
			Registro de mantenimiento de equipos					
			Registros de evaluacion de procesos					
			Registros de capacitacion					
			Codigo de comercio					
			Formato PQRS					
			Registro de recepcion, despacho y entrega de paquetes					
			Programacion de rutas de entrega					
			Codigo de transito y transporte					
			Registro de mantenimiento del automovil y condiciones legales y vigentes					
Soporte de conformidad de recibido								
INDICADOR			FORMULA					
Productividad de equipos y herramientas			(Servicios prestados/Utilizacion de equipos y herraminetas) x 100					
Efectividad			(objetivos alcanzados/objetivos programados) x 100					
Eficiencia			(Objetivos alcanzados/ recursos TIC's utilizados) x 100					
Recepcion eficiente			(Numero de paquetes recepcionados/ Numero total de clientes) x 100					
Cumplimiento de rutas de entrega			(Paquetes entregados según ruta/ Total de paquetes despachados) x 100					
Cumplimiento de tiempo de entrega			(Paquetes entregados según tiempo programado/ Total de paquetes despachados) x 100					
Paquetes entregados satisfactoriamente			(Numero de paquetes entregados satisfactoriamente / Total de paquetes transportados) x 100					
Satisfaccion del cliente			(Numero de quejas recibidas/ Numero total de clientes) x 100					
ELABORO		REVISO				APROBO		
Cargo								
Nombre								
Firma								
Fecha								

Fuente. Este estudio

Cuadro 14. Caracterización del proceso mercadeo y comercialización

 C.C.I.S. ENVIOS	C.C.I.S. ENVIOS						Código: SGC-FR-006	
	Caracterizacion del Proceso: Mercadeo y comercializacion						Versión: 1	
							Vigencia: 26/02/2015	
Objetivo	Establecer las directrices adecuadas para la selección, manejo y control de los clientes y proveedores, que permita llevar a cabo un servicio de comercializacion de calidad al cliente, atendiendo a la posibilidad de atraer mayor numero de clientes y fidelizarlos						Responsable del proceso	Gerente
Tipo	Estrategico		Misional	X	Apoyo		Página 1 de 2	
Proveedor	Entradas		Actividades		PHVA	Responsable	Salidas	Cliente
Todos los procesos de la empresa	Informacion, necesidades y requerimientos de los clientes		Analizar requerimientos que un consumidor requiere del servicio de transporte de mercancía		P	Gerente	Nuevos clientes atraidos	Clientes
	Mercado actual y potencial		Presupuesto para adquisicion de insumos considerando la selección del mejor proveedor		P	Gerente	Fidelidad en los clientes	Todos los procesos de la empresa
Entorno interno	Flujo de caja		Determinar las directrices para la solucion de peticiones, quejas y reclamos		P	Gerente	Presupuesto	
Entorno Externo	Orden de compra		Identificar estrategias de mercadeo para atraer nuevos clientes y fidelizarlos		P	Gerente	Selección de proveedores	
Clientes	Factura de venta		Solucionar peticiones, quejas o reclamos y determinar acciones para mejorar		H	Gerente	Registro de PQRS	
Mercado	Sistema de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias		Ejecutar estrategias de mercadeo planeadas		H	Gerente	Factura de Venta	
			Contactar al cliente y mantener las relaciones con el		H	Gerente	Cliente Satisfecho	
			Seguimiento al cumplimiento de los requisitos del cliente		V	Gerente		
Ciclo economico del servicio			Evaluar la satisfaccion del cliente		V	Gerente	Servicio posicionado en el mercado	
			Atención de acciones correctivas, preventivas y de mejora		A	Gerente		

Cuadro 14. (Continuación).

	C.C.I.S. ENVIOS					Código: SGC-FR-006
	Caracterización del Proceso: Mercadeo y comercialización					Versión: 1
						Vigencia: 26/02/2015
Tipo	Estrategico		Misional	X	Apoyo	Página 2 de 2
RECURSOS			DOCUMENTOS RELACIONADOS			
HUMANO: Gerente y experto en mercadeo FINANCIEROS: Financiación bancaria, Recursos propios, Utilidades con finalidad de ser reinvertidas TECNOLOGICOS: Equipo de computo, telefono, Modem de acceso a internet, software de CRM INFRAESTRUCTURA: Oficina de gerencia que cuenta con escritorio, silla, papelería y mesa de grupo. La oficina tiene acceso a baño y cocina. Oficina de recepción que cuenta con escritorio, silla, papelería y modulo para AMBIENTE DE TRABAJO: Iluminación artificial a través de lámparas fluorescentes, iluminación y ventilación natural a través de ventanas y puertas, las oficinas están ubicadas en una calle poco transitada por lo que el ruido es tolerable al oído y permite la concentración apropiada para la realización de tareas.			NTC ISO 9001:2008 Portafolio de servicios Base de datos de clientes Lista de precios Formato PQRS Facturas Presupuesto Plan de mercadeo Codigo de comercio			
INDICADOR					FORMULA	
Clientes captados					$(\text{Numero de clientes captados} / \text{Total de clientes potenciales}) \times 100$	
Satisfacción del cliente					$(\text{Numero de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes atendidos}) \times 100$	
Acciones correctivas y preventivas atendidas					$(\text{Numero de acciones correctivas y preventivas atendidas} / \text{Total de PQRS}) \times 100$	
Cumplimiento de entregas					$(\text{Entregas realizadas satisfactoriamente} / \text{Total de entregas}) \times 100$	
ELABORO			REVISO		APROBO	
Cargo						
Nombre						
Firma						
Fecha						

Fuente. Este estudio

Cuadro 15. Caracterización del proceso Servicio Post-venta

 C.C.I.S. ENVIOS	C.C.I.S. ENVIOS						Código: SGC-FR-007	
	Caracterización del Proceso: Servicio Post-venta						Versión: 1	
							Vigencia: 26/02/2015	
Objetivo	Asegurar que la adquisición del servicio se realice de manera constante gracias al buen servicio percibido por el cliente, atención oportuna a sus necesidades y cumplimiento de sus expectativas						Responsable del proceso	Auxiliar administrativo
Tipo	Estrategico		Misional	X	Apoyo		Página 1 de 2	
Proveedor	Entradas		Actividades		PHVA	Responsable	Salidas	Cliente
Cliente	Requerimientos del cliente		Identificar y analizar los requerimientos del cliente		P	Auxiliar administrativo	Servicio satisfactorio	Cientes
Proceso de gestión de calidad	Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias		Planear estrategias que permitan mejorar el servicio al cliente		P	Auxiliar administrativo	Usuario satisfecho	Organización
Todos los procesos misionales	Evaluación del servicio y cada proceso		Dar manejo a las quejas, peticiones y reclamos		H	Auxiliar administrativo	Solución a peticiones, quejas, reclamos y sugerencias	Todos los procesos
Entorno	Análisis del entorno, principalmente la competencia		Cumplir el contrato acordado entre el cliente y la empresa		H	Gerente	Solución a no conformidades	
			Ofrecer valor agregado en términos de optimización de tiempos, talento humano calificado y cualificado que desempeñe efectivamente los procesos y genere seguridad al cliente		H	Gerente	Control y retroalimentación a los procesos	
			Realizar seguimiento a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias		V	Auxiliar administrativo		
			Identificar oportunidades de mejora		V - A	Gerente		
			Evaluar los procesos y el servicio final garantizando la retroalimentación		A	Gerente		
			Tomar acciones correctivas o preventivas de ser necesario		A	Auxiliar administrativo		

Cuadro 15. (Continuación).

	C.C.I.S. ENVIOS					Código: SGC-FR-007
	Caracterización del Proceso: Servicio Post-venta					Versión: 1
						Vigencia: 26/02/2015
Tipo	Estrategico		Misional	X	Apoyo	Página 2 de 2
RECURSOS			DOCUMENTOS RELACIONADOS			
HUMANO: Auxiliar administrativo y gerente FINANCIEROS: Financiación bancaria, Recursos propios, Utilidades con finalidad de ser reinvertidas TECNOLOGICOS: Equipo de computo, telefono, Modem de acceso a internet, software de CRM INFRAESTRUCTURA: Oficina de gerencia que cuenta con escritorio, silla, papeleria y mesa de grupo. La oficina tiene acceso a baño y cocina. AMBIENTE DE TRABAJO: Iluminación artificial a través de lámparas fluorescentes, iluminación y ventilación natural a través de ventanas y puertas, las oficinas están ubicadas en una calle poco transitada por lo que el ruido es tolerable al oído y permite la concentración apropiada para la realización de tareas.			Código de comercio Norma NTC ISO 9001:2008 Encuesta de satisfacción al cliente Formato PQRS Documentos de evaluación de procesos			
INDICADOR			FORMULA			
Satisfacción del cliente			$(\text{Numero de clientes satisfechos} / \text{Total clientes}) \times 100$			
Efectividad en la solución de quejas			$(\text{Numero de quejas resueltas satisfactoriamente} / \text{Total quejas recibidas}) \times 100$			
Rentabilidad post-venta			$(\text{Utilidad post-venta} / \text{Ventas post-venta}) \times 100$			
Ventas perdidas			$(\text{Ventas perdidas} / \text{Ventas posibles totales}) \times 100$			
ELABORO		REVISOR			APROBO	
Cargo						
Nombre						
Firma						
Fecha						

Fuente. Este estudio

Cuadro 16. Caracterización del proceso Gestión de tecnologías de la información y la comunicación

	C.C.I.S. ENVIOS					Código: SGC-FR-008	
	Caracterización del Proceso: Gestión de tecnologías de la información y la comunicación					Versión: 1	
						Vigencia: 26/02/2015	
Objetivo	Asegurar la disponibilidad y correcta utilización de las diferentes herramientas que se constituyen como tecnologías de la información y la comunicación, para ser utilizadas en el desempeño de todos los procesos y su mejoramiento continuo.					Responsable del proceso	Gerente
Tipo	Estrategico		Misional		Apoyo	X	Página 1 de 2
Proveedor	Entradas	Actividades		PHVA	Responsable	Salidas	Cliente
Entorno Externo	Colaboradores	Identificación de las necesidades de tecnologías de información y comunicación		P	Gerente	Equipos necesarios para satisfacer los requerimientos en tecnologías de información y comunicación de la empresa	Colaboradores
	Planeación	Planificar los resultados a alcanzar con la implementación de TIC's		P	Gerente		Organización
	Metas y objetivos	Determinar la capacitación en manejo de equipos		P	Gerente		Cliente
Entorno Interno	Equipos tecnológicos	Adquirir los equipos identificados como necesarios		H	Gerente	Mejora en el cumplimiento de los objetivos organizacionales gracias a la utilización de TIC's	Todos los procesos de la organización
		Desarrollar la capacitación planeada para el correcto manejo de equipos		H	Gerente, con apoyo de expertos en el manejo propio del equipo		
		Realizar mantenimiento preventivo a los equipos		H	Ingeniero de sistemas		
Todos los procesos de la empresa		Evaluar que los resultados alcanzados sean coherentes con los propuestos		V	Gerente	Colaboradores formados en el manejo propio de equipos	
		Seguimiento al manejo de los equipos		V	Gerente, con apoyo de expertos en el manejo propio del equipo		
		Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora a las que haya lugar		A	Gerente		

Cuadro 16. (Continuación).

	C.C.I.S. ENVIOS					Código: SGC-FR-008	
	Caracterización del Proceso: Gestión de tecnologías de la información y la comunicación					Versión: 1	
						Vigencia: 26/02/2015	
Tipo	Estrategico		Misional		Apoyo	X	Página 2 de 2
RECURSOS			DOCUMENTOS RELACIONADOS				
HUMANO: Gerente, colaboradores, ingeniero de sistemas FINANCIEROS: Financiación bancaria, Recursos propios, Utilidades con finalidad de ser reinvertidas TECNOLOGICOS: Equipo de computo, telefono, Modem de acceso a internet, software, herramientas audiovisuales, GPS. Software de rastreo satelital. sistema de INFRAESTRUCTURA: Sala de reunion equipada con mesa de grupo Oficina de Gerencia equipada con escritorio, silla, papelera; con acceso al baño y cocina AMBIENTE DE TRABAJO: Iluminación artificial a través de lámparas fluorescentes, iluminación y ventilación natural a través de ventanas y puertas, las oficinas están ubicadas en una calle poco transitada por lo que el ruido es tolerable al oído y permite la concentración apropiada para la realización de tareas.			NORMA NTC ISO 9001:2008 Informes de la operación de la empresa Registros de control de procesos Registro de mantenimiento de equipos Registros de evaluación de procesos Registros de capacitación				
INDICADOR					FORMULA		
Productividad de equipos y herramientas					(Servicios prestados/Utilizacion de equipos y herraminetas) x 100		
Efectividad					(objetivos alcanzados/objetivos programados) x 100		
Eficiencia					(Objetivos alcanzados/ recursos TIC's utilizados) x 100		
ELABORO			REVISO			APROBO	
Cargo							
Nombre							
Firma							
Fecha							

Fuente. Este estudio

Cuadro 17. Caracterización del proceso Gestión de la infraestructura, flota y equipo de transporte

	C.C.I.S. ENVIOS						Código: SGC-FR-009	
	Caracterizacion del Proceso: Gestión de la infraestructura, flota y equipo de transporte						Versión: 1	
							Vigencia: 26/02/2015	
Objetivo	Asegurar la disponibilidad y correcta utilizacion de las instalaciones donde desarrolla sus actividades C.C.I.S. Envios, y garantizar que la flota y el equipo de transporte se encuentre en perfectas condiciones y sea modernizado constantemente para atender las necesidades del cliente.						Responsable del proceso	Gerente
Tipo	Estrategico		Misional		Apoyo	X	Página 1 de 2	
Proveedor	Entradas		Actividades		PHVA	Responsable	Salidas	Cliente
Entorno Externo	Colaboradores		Identifiacion de las necesidades de modernizacion de la infraestructura, flota y equipo de transporte		P	Gerente	Infraestructura, flota y equipo de transporte modernizados	Colaboradores
	Infraestructura o instalaciones		Planificar los recursos financieros necesarios para cumplir con el objetivo de este proceso		P	Gerente		Organización
Cliente	Flota y equipo de transporte		Orientar a los colaboradores en el correcto uso de la infraestructura y sus elementos, y de la flota y equipo de transporte		H	Gerente	Mejora en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y en la satisfaccion del cliente	Cliente
Entorno Interno	informacion de todas las etapas operativas		Modernizar la infraestructura, flota y equipo de transporte como fueron identificados		H	Gerente		Plan de asignacion de recursos financieros en infraestructura, flota y equipo de transporte
	Planeacion		Realizar el mantenimiento necesario a la infreestructura, flota y equipo de transporte		H - V	Gerente con apoyo externo		
	Financiacion		Seguimiento al estado de la infraestructura, flota y equipo de transporte		V	Gerente		
			Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora a las que haya lugar		A	Gerente		

Cuadro 17. (Continuación).

	C.C.I.S. ENVIOS					Código: SGC-FR-009	
	Caracterización del Proceso: Gestión de la infraestructura, flota y equipo de transporte					Versión: 1	
						Vigencia: 26/02/2015	
Tipo	Estrategico		Misional		Apoyo	X	Página 2 de 2
RECURSOS			DOCUMENTOS RELACIONADOS				
HUMANO: Gerente, tecnico mecanico, diseñador de interiores, maestro de obra FINANCIEROS: Financiación bancaria, Recursos propios, Utilidades con finalidad de ser reinvertidas TECNOLOGICOS: Equipo de computo, telefono, Modem de acceso a internet. INFRAESTRUCTURA: Oficina de Gerencia equipada con escritorio, silla, papeleria; con acceso al baño y cocina Disponibilidad de todas las oficinas, pasillos, sala de espera y fachada para realizar las modificaciones acordadas AMBIENTE DE TRABAJO: Iluminación artificial a través de lámparas fluorescentes, iluminación y ventilación natural a través de ventanas y puertas, las oficinas están ubicadas en una calle poco transitada por lo que el ruido es tolerable al oído y permite la concentración apropiada para la realización de tareas.			NORMA NTC ISO 9001:2008 Registro de mantenimiento de infraestructura, flota y equipo de transporte Registros de capacitacion Presupuesto de asignacion de recursos Codigo de transito y transporte Codigo urbanistico				
INDICADOR						FORMULA	
Productividad de la flota y equipo de transporte						(Servicios prestados/Utilizacion de flota y equipo de transporte) x 100	
Productividad de la infraestructura						(Servicios prestados/Utilizacion de infraestructura) x 100	
Eficiencia						(Objetivos alcanzados/ recursos utilizados) x 100	
ELABORO			REVISO			APROBO	
Cargo							
Nombre							
Firma							
Fecha							

Fuente. Este estudio

Cuadro 18. Caracterización del proceso Gestión de Talento Humano

 C.C.I.S. ENVIOS	C.C.I.S. ENVIOS					Código: SGC-FR-010	
	Caracterización del Proceso: Gestion de Talento Humano					Versión: 1	
						Vigencia: 26/02/2015	
Objetivo del proceso	Gestionar el Talento Humano suficiente, seguro, idóneo y competente para el desarrollo y cumplimiento del objeto social de la empresa, apoyando satisfactoriamente sus procesos.					Responsable del proceso	Gerente
Tipo	Estrategico		Misional		Apoyo	X	Página 1 de 2
Proveedor	Entradas	Actividades		PHVA	Responsable	Salidas	Cliente
Entorno Externo	Cientes	Permanentemente actualizarse en la situación de la empresa en relación al Talento Humano		P	Gerente	Presupuesto de Inversion en recurso humano	Usuario del servicio
Entorno Interno	Informacion financiera	Establecer requerimientos del personal y diagnosticar el clima laboral		P	Gerente		Todos los procesos de la empresa
Todos los procesos de la empresa	Competencia	Definición del perfil ocupacional, reclutamiento interno o externo y selección		P	Gerente con apoyo de experto en talento humano	Personal idóneo	Colaboradores
	Ventas	Contratacion del personal, programas de inducción y entrenamiento		P	Gerente con apoyo de experto en talento humano	Personal competente	
Gerente	Instituciones Estatales	Plan de formación		P	Gerente		Perfil del cargo
Colaboradores	Colaboradores	Nomina		H	Gerente	Nomina	
	Necesidades de formación	Medicion del desempeño		H	Gerente con apoyo de experto en talento humano		Talento humano con conocimiento y compromiso con la empresa
Instituciones Estatales	Personal Seleccionado	Analisis y descripcion del cargo		H	Gerente	Plan de formación	
	ARP	Necesidades de motivación	Practicas de gestion de Talento Humano (selección, inducción, capacitación, plan carrera, evaluación)		H		Gerente con apoyo de experto en talento humano
Codigo Sustantivo del Trabajo	Requerimientos del personal	Evaluación de desempeño		V	Gerente		
SENA	Hojas de vida	Verificar el cumplimiento de las practicas de gestion de Talento Humano		V	Gerente		
Universidades	Necesidades de trabajadores competentes	Seguiminto a la asignacion de recursos en programas de Talento Humano		V	Gerente		
	Dotación	Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora		A	Gerente		
	Capacitación						

Cuadro 18. (Continuación).

		C.C.I.S. ENVIOS				Código: SGC-FR-010	
		Caracterización del Proceso: Gestion de Talento Humano				Versión: 1	
						Vigencia: 26/02/2015	
Tipo	Estrategico		Misional		Apoyo	X	Página 2 de 2
RECURSOS			DOCUMENTOS RELACIONADOS				
HUMANO: Gerente, colaboradores y experto en gestion de Talento Humano FINANCIEROS: Financiacion bancaria, Recursos propios, Utilidades con finalidad de ser reinvertidas TECNOLOGICOS: Equipo de computo, telefono, Modem de acceso a internet, herramientas audiovisuales INFRAESTRUCTURA: Oficina de Gerencia equipada con escritorio, silla, papelera, acceso al baño y cocina, sala de reunion equipada con mesa de grupo AMBIENTE DE TRABAJO: Iluminación artificial a través de lámparas fluorescentes, iluminación y ventilación natural a través de ventanas y puertas, las oficinas están ubicadas en una calle poco transitada por lo que el ruido es tolerable al oído y permite la concentración apropiada para la realización de tareas.			NORMA NTC ISO 9001:2008 Formato PQRS Codigo Sustantivo del Trabajo Informes de la operación de la empresa Registros de evaluacion de procesos Registro de evaluacion de desempeño Leyes y decretos relacionados contemplados en la Constitucion Politica de Colombia Contratos laborales Nomina de empleados Manual de convivencia y comportamiento				
INDICADOR						FORMULA	
Inducción						$(\text{Total de personas que cumplen objetivos} / \text{N}^{\circ} \text{ total de personas que reciben inducción}) \times 100$	
Selección						$(\text{Numero de personas que superaron el periodo de prueba} / \text{N}^{\circ} \text{ de personas seleccionadas}) \times 100$	
Eficiencia						$(\text{Numero de personas calificadas como sobresaliente} / \text{Total personas evaluadas}) \times 100$	
Numero de procesos por cargo						Numero de procesos realizados / Numero de cargos abastecidos	
Salario promedio						Salario pagado/ Horas trabajadas	
Costo de la inversion por trabajador						Valor total de la inversion / Total trabajadores	
Ausentismo						Horas perdidas por ausencia/ Horas trabajadas totales	
Cubrimiento de la capacitacion						Numero de participantes / Numero total de trabajadores	
Administración del desempeño						$(\text{Objetivos alcanzados} / \text{Objetivos Planeados}) \times 100$	
ELABORO			REVISO			APROBO	
Cargo							
Nombre							
Firma							
Fecha							

Fuente. Este estudio

Cuadro 19. Caracterización del proceso Gestión Financiera

 C.C.I.S. ENVIOS	C.C.I.S. ENVIOS						Código: SGC-FR-011	
	Caracterización del Proceso: Gestión Financiera						Versión: 1	
							Vigencia: 26/02/2015	
Objetivo	Gestionar todas las actividades financieras garantizando el recaudo de efectivo, financiación, asignación eficiente de recursos, control de gastos, inversión, buscando alcanzar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa						Responsable del proceso	Gerente
Tipo	Estrategico		Misional		Apoyo	X	Página 1 de 2	
Proveedor	Entradas		Actividades		PHVA	Responsable	Salidas	Cliente
Entorno Externo Cliente Entorno Interno Todos los procesos de la empresa	Colaboradores		Presupuesto anual		P	Gerente con apoyo de contador	Estados financieros	Colaboradores
	Cuentas aprobadas para pago		Planificación de la asignación de recursos a cada uno de los procesos		P	Gerente		Organización
	Nomina		Recibir y aprobar solicitudes de compra		H	Gerente		Cliente
	información de todas las etapas operativas		Aprobar cuentas por pagar		H	Gerente	Comprobantes de ingresos y egresos	Todos los procesos de la organización
	Facturas		Contabilización de costos, ingresos y egresos; elaboración de estados financieros		H	Gerente		
	Creditos con instituciones financieras		Registro de amortización, depreciación, provisiones, y los respectivos ajustes		H	Gerente		
	Informe de ventas		Tomar decisiones financieras, en cuanto a financiación, inversión, utilidades		H	Gerente	Pagos	
			Realizar los tramites legales ante Camara de Comercio, DIAN, y demas entes reguladores		H	Gerente, Auxiliar administrativo		
			Seguimiento al cumplimiento del presupuesto		V	Gerente		
			Control de gastos		V-A	Gerente	Presupuesto	
			Verificación y seguimiento a los insumos comprados y utilizados		V	Gerente		
			Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora a las que haya lugar		A	Gerente		

Cuadro 19. (Continuación).

		C.C.I.S. ENVIOS				Código: SGC-FR-011	
		Caracterización del Proceso: Gestión Financiera				Versión: 1	
						Vigencia: 26/02/2015	
Tipo	Estrategico		Misional		Apoyo	X	Página 2 de 2
RECURSOS			DOCUMENTOS RELACIONADOS				
HUMANO: Gerente, contador y auxiliar administrativo FINANCIEROS: Financiación bancaria, Recursos propios, Utilidades con finalidad de ser reinvertidas TECNOLOGICOS: Equipo de computo, telefono, Modem de acceso a internet, software contable INFRAESTRUCTURA: Oficina de Gerencia equipada con escritorio, silla, papelería; con acceso al baño y cocina AMBIENTE DE TRABAJO: Iluminación artificial a través de lámparas fluorescentes, iluminación y ventilación natural a través de ventanas y puertas, las oficinas están ubicadas en una calle poco transitada por lo que el ruido es tolerable al oído y permite la concentración apropiada para la realización de tareas.			NORMA NTC ISO 9001:2008 Presupuesto anual Libros de contabilidad Presupuesto de asignación de recursos Estados financieros Cotizaciones Contratos Facturas Normas legales Conciliación bancaria Notas crédito o débito Comprobantes de egreso Orden de compra				
INDICADOR						FORMULA	
Indicador general de recursos						$(\text{presupuesto ejecutado} / \text{presupuesto aprobado}) \times 100$	
Nivel de endeudamiento						$(\text{Total pasivo} / \text{Total activo}) \times 100$	
Razon corriente						$(\text{activo corriente} / \text{pasivo corriente})$	
Apalancamiento						$(\text{Total pasivo} / \text{Total patrimonio})$	
Rentabilidad del patrimonio						$(\text{Utilidad neta} / \text{patrimonio})$	
Margen neto de utilidad						$(\text{Utilidad neta} / \text{ventas netas})$	
Equilibrio financiero						$(\text{Ingresos totales} / \text{Gastos totales})$	
ELABORO			REVISO			APROBO	
Cargo							
Nombre							
Firma							
Fecha							

Fuente. Este estudio

4.5 COMPETENCIAS CARDINALES Y ESPECÍFICAS DEL AREA DE ESTUDIO

El análisis situacional estableció la necesidad de realizar una propuesta en gestión del recurso humano, teniendo en cuenta que la empresa C.C.I.S. Envíos busca potenciar las características de su personal de acuerdo a las labores que desempeña en su puesto de trabajo, a través de un análisis de conductas “observables y evaluables”, es decir, las competencias. Y ya que el éxito de una organización se basa en la calidad y en su talento humano, es posible que al gestionar correctamente este fundamental componente se logre una ventaja competitiva, alcanzada por la integración del equipo humano y el aprovechamiento de sus cualidades.

El desarrollo de esta propuesta se enfoca en ofrecer a C.C.I.S. Envíos, especialmente a su dirección, una visión global de la empresa, con la capacidad de integrar al talento humano y orientarlo hacia el logro de los objetivos organizacionales superando las debilidades y aprovechando las oportunidades ofrecidas por el entorno; para lo cual es ineludible conocer las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y las que cada persona ofrece, por ello se ha diseñado el siguiente formato que identifica las competencias cardinales y específicas para cada área de la empresa objeto de estudio.

Cabe aclarar que las competencias cardinales son aquellas que deben poseer todos los colaboradores de la organización y las competencias específicas atienden a las labores realizadas en el puesto de trabajo.

Cuadro 20. Matriz de objetivos y competencias – Área administrativa

	C.C.I.S. ENVIOS		Código: SGC-FR-012
	MATRIZ DE OBJETIVOS Y COMPETENCIAS		Versión: 1
	ÁREA: administrativa		Vigencia: 26/02/2015
OBJETIVO DEL AREA	Gestionar efectivamente los recursos y relaciones de la empresa C.C.I.S. Envíos, buscando prestar de la mejor manera los servicios que oferta la empresa, contando con un talento humano integral en su conocimiento, formación y motivación, que con el apoyo de las herramientas pertinentes se logre satisfacer a los clientes.		
FUNCIONES DEL AREA ADMINISTRATIVA	COMPETENCIAS CARDINALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Dirigir y controlar los negocios Elegir y remover libremente al personal, fijar su remuneración y crear los cargos que considere necesarios Proponer y dictar las reformas que juzgue convenientes Celebrar cualquier acto o contrato Tomar decisiones Delegar las funciones que considere necesarias Buscar y mantener contratos de servicio Representar a la empresa como persona jurídica y autorizar con firma actos y contratos Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa Dirigir, coordinar y supervisar al personal Comunicar normas para el desarrollo de las actividades Velar por el correcto desempeño de los trabajadores Cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento que no se hallen a otra autoridad	Respeto Justicia Desarrollo de las personas Escucha Orientación al cliente Entendimiento Valor a los demás Autocontrol Oportunidad Ética Participación Integridad Responsabilidad Orientación a resultados Trabajo en equipo Transparencia Rectitud Compromiso Cumplimiento Honestidad	Liderazgo Pensamiento Estratégico Fijar objetivos Orientación al Cliente Orientación a resultados Orientación a los procesos Desarrollar y gestionar proyectos Buscar y fortalecer relaciones externas e internas Capacidad para asumir consecuencias Búsqueda, tratamiento, análisis y comunicación de información Capacidad Analítica Creatividad Iniciativa Dinamismo Capacidad para asumir riesgos Capacidad para salir adelante Capacidad para tomar decisiones	
INDICADOR		FORMULA	
Brecha por competencia cardinal		(Porcentaje (%) de atributos de la competencia cardinal/Umbral requerido)	
Brecha por competencia especifica		(Porcentaje (%) de atributos de la competencia especifica/Umbral requerido)	
Indice de conciencia estrategica		(Numero de colaboradores capaces de identificar las prioridades estrategicas / Total empleados) x 100	
Retencion del personal clave		(Porcentaje (%) de colaboradores de alto desempeño que permanecen en la empres / Total empleados al inicio de año)	
Cobertura de trabajo en equipo		(Porcentaje (%) de colaboradores que trabajan en equipos multifuncionales o interdisciplinarios / Total colaboradores)	
Satisfaccion de los colaboradores		(Numero de empleados evaluados como satisfechos /Total empleados) x 100	
ELABORO		REVISO	APROBO
Cargo			
Nombre			
Firma			
Fecha			

Fuente. Este estudio

Cuadro 21. Matriz de objetivos y competencias – Área operativa

	C.C.I.S. ENVIOS		Código: SGC-FR-013
	MATRIZ DE OBJETIVOS Y COMPETENCIAS		Versión: 1
	AREA: operativa		Vigencia: 26/02/2015
OBJETIVO DEL AREA	Desarrollar efectivamente las actividades directamente relacionadas con el objeto social de la empresa C.C.I.S. Envios, buscando prestar de la mejor manera los servicios que oferta la empresa, con compromiso y responsabilidad, siendo esta el area que mayor contacto tiene con el usuario final.		
FUNCIONES DEL AREA OPERATIVA	COMPETENCIAS CARDINALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Definir las tareas a realizar Coordinación, organización y control de tareas Supervisión de los trabajadores a su cargo Informar, formar y sensibilizar al personal bajo su mando Promover un creciente nivel de eficiencia en la prestación del servicio Establecer objetivos y metas en la prestación del servicio Evaluar los avances que sean conseguidos Corroborar que el servicio final se alcanzado satisfactoriamente Entregar y recoger documentos y paquetes Verificar que la documentación este completa Corroborar los requisitos de identificación Clasificar documentos y paquetes por zona de Cumplir con la ruta de entregas	Respeto Justicia Desarrollo de las personas Escucha Orientación al cliente Entendimiento Valor a los demás Autocontrol Oportunidad Ética Participación Integridad Responsabilidad Orientación a resultados Trabajo en equipo Transparencia Rectitud Compromiso Cumplimiento Honestidad	Compromiso Prudencia Fijar objetivos Orientación al Cliente Orientación a resultados Orientación a los procesos Fortaleza Adaptabilidad al cambio Autocontrol Búsqueda, tratamiento, análisis y comunicación de información Perseverancia Creatividad Iniciativa Dinamismo Capacidad para asumir riesgos Capacidad para salir adelante Responsabilidad Capacidad para asumir consecuencias	
INDICADOR		FORMULA	
Brecha por competencia cardinal		(Porcentaje (%) de atributos de la competencia cardinal/Umbral requerido)	
Brecha por competencia especifica		(Porcentaje (%) de atributos de la competencia especifica/Umbral requerido)	
Indice de conciencia estrategica		(Numero de colaboradores capaces de identificar las prioridades estrategicas / Total empleados) x 100	
Retencion del personal clave		(Porcentaje (%) de colaboradores de alto desempeño que permanecen en la empres / Total empleados al inicio de año)	
Cobertura de trabajo en equipo		(Porcentaje (%) de colaboradores que trabajan en equipos multifuncionales o interdisciplinarios / Total colaboradores)	
Satisfaccion de los colaboradores		(Numero de empleados evaluados como satisfechos /Total empleados) x 100	
ELABORO		REVISO	APROBO
Cargo			
Nombre			
Firma			
Fecha			

Fuente. Este estudio

4.6 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

La descripción del cargo permitirá fortalecer el proceso de gestión del recurso humano, ya que brindara información necesaria para el proceso de selección, programación de planes de formación, para determinar las tareas a realizar, para programar planes motivacionales, y administrar el nivel de remuneración; gracias a que la descripción del cargo identifica las tareas, deberes, requisitos y responsabilidades del cargo de acuerdo a sus objetivos; y de esta manera se constituye en una herramienta básica para potenciar los procesos de obtención, retención y desarrollo del talento humano en la empresa C.C.I.S. Envíos.

La descripción de cargos propuesta para la empresa C.C.I.S. Envíos permitirá resumir en este solo documento las atribuciones, funciones y tareas de cualquiera de los cargos que componen el área administrativa u operativa de la organización, desarrolladas en relación a su periodicidad y respondiendo con claridad a interrogantes relacionados con el cargo como son: que hace, para que lo hace y como lo hace, en cada una de las etapas de planeación, ejecución, verificación y actuación; de forma que quien desempeñe el cargo de manera permanente o eventual lo desarrolle a cabalidad de la manera más efectiva.

4.6.1 Instructivo para desarrollar el formato descripción del cargo:

Encabezado: se compone del logo de la empresa en el extremo izquierdo, nombre de la empresa y título del formato en el centro, que para el caso se titula Descripción del cargo acompañado del nombre del cargo correspondiente, y en el extremo derecho se ubica el código único del formato, versión, que se modificara de acuerdo a las actualizaciones de diseño del formato, vigencia a partir de la cual se aprobó el uso del formato en su orden: día, mes y año, y finalmente la numeración de las páginas. Para la codificación se puede hacer uso de las siguientes siglas:

Cuadro 22. Siglas

Sigla	Nombre	Sigla	Nombre
C	Conforme	PA	Plan de auditoria
CR	Caracterización	PG	Programa
D	Documento	PGA	Programa de auditoria
FR	Formato	PR	Proceso
MN	Manual	PRT	Procedimiento
NC	No conforme	R	Registro
		SGC	Sistema de Gestión de Calidad

Fuente. Este estudio

Identificación del cargo: se determina el área a la que corresponde el cargo, nombre del cargo como ha sido integrado por la empresa, nivel del cargo correspondiente al lugar que ocupa en la estructura organizacional teniendo en cuenta que al gerente o directivo principal de la empresa se le asigna el nivel uno (1) y en su orden los cargos bajo su mando, nombre y apellido del titular del cargo, cargo del superior inmediato y finalmente la fecha de diligenciamiento del formato.

Organigrama: se grafica la estructura organizacional para el cargo en cuestión donde se identifique claramente el superior inmediato y el (los) cargo(s) bajo su mando.

Naturaleza del cargo: se reconocen seis categorías: Directivo, Ejecutivo, Asesor y profesional, Coordinación, Operativo y Asistencial, para las cuales se debe marcar la opción a la que corresponde el cargo estudiado.

Síntesis del cargo: describe las responsabilidades, tareas, funciones y deberes, de manera general, que cumple la persona ocupante del cargo objeto de estudio.

Responsabilidades del cargo: refiere las actividades, tareas y responsabilidades detalladas, describiendo que hace, como lo hace y para que lo hace; se asigna una clasificación de acuerdo al nivel de importancia de dicho elemento en relación a la contribución con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, que puede ser alto, medio o bajo; estas actividades, tareas o responsabilidades deben identificarse en todos los componentes del ciclo Deming: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Requisitos:

Educación: el nivel educativo requerido diferencia entre bachillerato, técnico ocupacional, técnico profesional, tecnólogo, universitario, especialización, maestría y doctorado; el cual se selecciona marcando con una X en el cuadro que indique los requerimientos de formación del cargo y se complementa con la identificación del área o especialidad correspondiente.

Experiencia: se hace necesario marcar con una X frente al rango de experiencia requerida para el ejercicio del cargo, que puede estar entre: ninguna experiencia, menos de un (1) año, de uno (1) a dos (2) años, de dos (2) a tres (3) años, de tres (3) a cinco (5) años.

Competencias: se determina las competencias requeridas para el cargo estudiado, se realiza una lista de ellas de manera que permita identificar el nivel de requerimiento para cada una, atendiendo a la clasificación Grado A o alto, Grado B o bueno, Grado C o mínimo necesario y nivel D o insatisfactorio.

Responsabilidades:

Supervisión personal: se listan los cargos que están bajo la supervisión directa de la persona que ocupa el cargo en cuestión, la forma de supervisión y se señala con X la frecuencia con que se ejerce.

Manejo de equipos o herramientas: es necesario registrar el nombre que se le da al equipo o herramienta, al cual se le señalara con X la frecuencia de uso.

Valores e información confidencial: Marcar con una X si en el desempeño del trabajo se hace responsable por valores o información. Determinar para cada uno de estos la frecuencia con que los maneja y completar el nivel de importancia con el número indicado de acuerdo con los perjuicios que puede ocasionar su mal manejo o revelación, teniendo en cuenta el siguiente nivel de importancia: uno (1) alguna importancia, dos (2) importancia con efectos graves, tres (3) muy importante con daños graves, y cuatro (4) extremadamente importante o confidencial con perjuicios muy graves.

Relaciones internas y externas: para este ítem se debe indicar si la persona que ocupa el cargo tiene que participar a nivel interno en consejos, comités, equipos de trabajo y a nivel externo con gremios, organismos de control, proveedores de bienes y servicios, instituciones, empresas, entre otras; la descripción de la relación debe clarificar que hace, para que lo hace y como lo hace.

Condiciones de trabajo:

Riesgos: marcar con una X en la columna el grado de riesgo (bajo, medio o alto) de acuerdo a las actividades que desarrolla.

Ambiente de trabajo: se determinan las condiciones de trabajo de acuerdo al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional según la norma OHSAS 18000 (Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SySO)) en las que regularmente deben ejecutarse las funciones del cargo; y señalar con una X a las condiciones en las que se desarrolla: normales, regulares o deficientes según corresponda.

Formato de cierre: cada columna debe contener los siguientes datos:

- Elaborado por: cargo que desempeña dentro de la empresa, nombre y firma del responsable de la elaboración del documento,
- Revisado por: cargo que desempeña dentro de la empresa, nombre y firma del representante de la dirección o gerente,
- Aprobado por: cargo que desempeña dentro de la empresa, nombre y firma del líder del proceso, o para el caso, de gerencia.

En las casillas correspondientes a la fecha debe ubicarse respectivamente la fecha de elaboración, revisión y aprobación del documento y/o registro.

Cuadro 23. Formato Descripción del Cargo

 C.C.I.S. ENVIOS	C.C.I.S. ENVIOS		Código:
	1. DESCRIPCION DEL CARGO:		Version:
			Vigencia:
			Página
2. IDENTIFICACION DEL CARGO			
AREA:			
NOMBRE DEL CARGO:			
NIVEL DEL CARGO:			
NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL CARGO:			
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO:			
FECHA DE DILIGENCIAMIENTO DEL FORMULARIO:			
3. ORGANIGRAMA			
4. NATURALEZA DEL CARGO			
NIVEL			
Directivo		Coordinacion	
Ejecutivo		Operativo	
Asesor y profesional		Asistencial	
5. SINTESIS DEL CARGO			
6. RESPONSABILIDAD DEL CARGO			
Actividades / Tareas / Responsabilidad			
¿Qué hace?	¿Para que lo hace?	¿Cómo lo hace?	Grado de relevancia
De Planeación (P)			

Cuadro 23. (Continuación).

	C.C.I.S. ENVIOS		Código:
	1. DESCRIPCION DEL CARGO:		Version:
			Vigencia:
			Página
¿Qué hace?	¿Para que lo hace?	¿Cómo lo hace?	Grado de relevancia
De Ejecucion (H)			
De Verificacion - Control (V)			
De mejora (A)			

Cuadro 23. (Continuación).

	C.C.I.S. ENVIOS			Codigo:		
	1. DESCRIPCION DEL CARGO:			Version:		
				Vigencia:		
				Página		
7. REQUISITOS						
7.1 EDUCACIÓN						
Nivel educativo requerido				Area o especialidad		
Bachillerato						
Tecnico Ocupacional						
Tecnico Profesional						
Tecnologo						
Universitario						
Especialización						
Maestría						
Doctorado						
7.2 EXPERIENCIA						
Tiempo				Requerimiento del cargo		
Ninguno						
Menos de un (1) año						
De uno (1) a dos (2) años						
De dos (2) a tres (3) años						
De tres (3) a cinco (5) años						
7.3 COMPETENCIAS REQUERIDAS						
Competencias requeridas				Nivel de Requerimiento		
Liderazgo						
Búsqueda, tratamiento, análisis y comunicación de información						
Orientación al cliente						
Orientación de resultados						
Orientación de procesos						
Iniciativa						
Dinamismo						
Pensamiento estratégico						
Capacidad analítica						
Capacidad para asumir riesgos						
8. RESPONSABILIDADES						
8.1 SUPERVISION PERSONAL						
Nombre del cargo	Forma			Frecuencia		
	Verbal	Escrita	Observacion	Continua	Periodica	Ocasional
8.2 MANEJO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS						
Nombre del equipo o herramienta	Frecuencia de Uso					
	Continuo		Periodico		Ocasional	
8.3 VALORES E INFORMACION CONFIDENCIAL						
Valores	Frecuencia de Manejo					Nivel de Importancia
	Continuo		Periodico		Ocasional	
Dinero						
Documentos						
Información Confidencial						

Cuadro 23. (Continuación).

 C.C.I.S. ENVIOS	C.C.I.S. ENVIOS		Código:
	1. DESCRIPCION DEL CARGO		Versión:
			Vigencia:
			Página
9. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
¿Qué Hace?		¿Para que lo hace?	¿Cómo lo hace?
Relacion 1			
Relacion 2			
Relacion 3			
10. CONDICIONES DE TRABAJO			
10.1 RIESGOS			
	Grado de riesgo	Exposicion	
	Bajo		
	Medio		
	Alto		
10.2 AMBIENTE DE TRABAJO			
FACTORES	CONDICIONES		
	Normales	Regulares	Deficientes
11. ELABORO		REVISO	APROBO
Cargo			
Nombre			
Firma			
Fecha			

Fuente. Este estudio

4.6.2 Ejemplo del desarrollo del formato de descripción del cargo auxiliar administrativo:

Cuadro 24. Ejemplo desarrollo del formato Descripción del Cargo Auxiliar Administrativo

	C.C.I.S. ENVIOS		Código: SGC-FR-017
	DESCRIPCION DEL CARGO: Auxiliar Administrativo		Versión: 1
			Vigencia: 15/03/2015
Página 1 de 5			
IDENTIFICACION DEL CARGO			
AREA:		Administrativa	
NOMBRE DEL CARGO:		Auxiliar Administrativo	
NIVEL DEL CARGO:		2	
NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL CARGO:		Monica Ordoñez Ordoñez	
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO:		Gerente	
FECHA DE DILIGENCIAMIENTO DEL FORMULARIO:		15 de marzo de 2015	
ORGANIGRAMA			
 <pre> graph TD GERENTE[GERENTE] --> AUXILIAR[AUXILIAR ADMINISTRATIVO] AUXILIAR --> COORDINADOR[COORDINADOR URBANO] </pre>			
NATURALEZA DEL CARGO			
NIVEL			
Directivo		Coordinación	
Ejecutivo	X	Operativo	
Asesor y profesional		Asistencial	
SINTESIS DEL CARGO			
Dirige, coordina, y supervisa al personal, comunica normas para el desarrollo de las actividades, presenta al gerente planes que se requieren desarrollar, vela por el correcto desempeño de los trabajadores, cumple con todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento que no se hallen a otra autoridad, principalmente encargado de la atención al cliente, facturación y recepción de documentos y paquetes.			
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
Actividades / Tareas / Responsabilidad			
¿Qué hace?	¿Para que lo hace?	¿Cómo lo hace?	Grado de relevancia
De Planeacion (P)			
Determinar la ubicación de los documentos y paquetes que serán recepcionados	Para que haya claridad en la ubicación de documentos y paquetes y oportunidad para la posterior clasificación y distribución.	Apartar lugares con la identificación del contenido del paquete, fecha y hora de recepción	Alto
Planear las tareas, cronograma y demás especificaciones que debe realizar el mismo y los trabajadores a su cargo	Para que haya organización en la ejecución de tareas y actividades	Organizar una agenda con hora, fecha descripción y duración de cada una de las actividades por realizar	Alto
Identificar la suficiencia de los talonarios de facturación y demás materiales para realizar su labor	Identificar la necesidad de faltantes en los materiales requeridos para el desarrollo de su labor	Antes de comenzar su jornada revisar si el número de talonarios de facturación son los suficientes para las ventas del día	Medio
Identificar el área de recepción de documentos y paquetes despejada y limpia	Para que el cliente reciba una excelente atención y la mercancía sea recibida en el lugar adecuado y con la correcta manipulación	Realizar la limpieza del módulo de recepción de paquetes y de atención al cliente y quitar cualquier elemento que no pertenezca a esta área	Medio

Cuadro 24. (Continuación).

	C.C.I.S. ENVIOS		Código: SGC-FR-017
	DESCRIPCION DEL CARGO: Auxiliar Administrativo		Versión: 1
			Vigencia: 15/03/2015
			Página 2 de 5
¿Qué hace?	¿Para que lo hace?	¿Cómo lo hace?	Grado de relevancia
De Ejecucion (H)			
Recepcionar los documentos y paquetes que el cliente lleve a la empresa para ser transportados	Para dar inicio a la prestación del servicio de mensajería y transporte de documentos y paquetes	Atiende al cliente, recibe el paquete, diligencia el formato de recepción y ubica el paquete en el lugar determinado	Alto
Informa y asigna las actividades diarias que debe realizar el coordinador	Para que el coordinador pueda realizar sus tareas teniendo en cuenta los paquetes recepcionados	Una vez ubicados los paquetes en el lugar apropiado y con la respectiva identificación contacta al coordinador	Alto
Facturar la venta del servicio	Para informar al cliente el servicio adquirido y controlar al interior de la empresa las ventas y los servicios por prestar, y cumpla con las legalidades de acuerdo al estatuto tributario	Diligencia la factura con la identificación del cliente, la descripción del servicio y el valor	Alto
Dirige, coordina y supervisa al personal y comunica normas para el desarrollo de actividades	Para que los trabajadores desarrollen a cabalidad sus funciones, cumplan con las normas establecidas y se desempeñen en un correcto ambiente de trabajo, dentro de una cultura organizacional apropiada	Observa al personal, asigna tareas, comunica la información necesaria.	Medio
De Verificación - Control (V)			
Verificar los datos entregados por el cliente relacionados con el destino de entrega e información personal del remitente y de la persona que recibirá el documento o paquete.	Para que la prestación del servicio de transporte de mercancía se realice correctamente	Revisa las anotaciones en el formato de recepción de documentos y paquetes	Alto
Verificar que el paquete o documento sea ubicado en lugar apropiado para la posterior clasificación y distribución	Para evitar las equivocaciones en la posterior clasificación y distribución de los documentos y paquetes	Revisa que la ubicación del paquete y la información de destino sean correctas	Alto
Verificar los datos y valores en las facturas de venta	Para que la información contenida en la factura sea verídica, confiable y correcta	Revisa los datos e información contenidos en la factura	Medio
Verificar que el personal desarrolle correctamente las funciones y que al final de la jornada no queden tareas pendientes	Para que las operaciones de la empresa y puntualmente en la prestación del servicio se desarrollen completamente, sin errores, oportunamente y sin pendientes	Observa al personal, asigna tareas, comunica la información necesaria y corrige las acciones mal realizadas por el personal	Medio
De Mejora (A)			
Corregir las equivocaciones a las que haya lugar por parte de los trabajadores en la ejecución de las funciones	Velar por que las operaciones de la empresa se realicen correctamente, sin errores y oportunamente.	Comunica al personal las acciones que debe realizar para mejorar la actividad y supervisa para que las desarrolle correctamente	Alto
Proponer a la gerencia actividades de formación y motivación para los empleados	Permitir que los errores disminuyan, que los trabajadores realicen motivados sus labores, se reduzca el ausentismo y se contribuya a la formación integral del colaborador	Comunicar a la gerencia la necesidad de implementar planes motivacionales y de formación y colaborar en la realización de los mismos	Alto
Proponer a la gerencia implementar herramientas tecnológicas para el desarrollo de las operaciones, en software, hardware, pesas y medidores, GPS, rastreo satelital, entre otras.	Lograr que los errores en la clasificación y distribución de la mercancía disminuyan, agilidad y confianza en el registro, facturación, clasificación y distribución, entregas realizadas a tiempo evitando demoras en asuntos extralaborales, garantizar la seguridad de la mercancía transportada	Comunicar a la gerencia la necesidad de implementar en las operaciones de la empresa dichas herramientas tecnológicas para el apoyo y mejoramiento en la prestación del servicio	Alto

Cuadro 24. (Continuación).

	C.C.I.S. ENVIOS			Código: SGC-FR-017		
	DESCRIPCION DEL CARGO: Auxiliar Administrativo			Versión: 1		
				Vigencia: 15/03/2015		
				Página 3 de 5		
REQUISITOS						
EDUCACION						
Nivel educativo requerido			Area o especialidad			
Bachillerato						
Tecnico Ocupacional						
Tecnico Profesional						
Tecnologo						
Universitario			X Ciencias económicas, administrativas, financieras o afines			
Especializacion						
Maestria						
Doctorado						
EXPERIENCIA						
Tiempo			Requerimiento del cargo			
Ninguno						
Menos de un (1) año						
De uno (1) a dos años (2)			X			
De dos (2) a tres (3) años						
De tres (3) a cinco (5) años						
COMPETENCIAS REQUERIDAS						
Competencias requeridas			Nivel de requerimiento			
Liderazgo			B			
Búsqueda, tratamiento, análisis y comunicación de información			B			
Orientación al cliente			A			
Orientación a resultados			A			
Orientación a los procesos			A			
Iniciativa			B			
Dinamismo			A			
Pensamiento estratégico			C			
Capacidad analítica			B			
Capacidad para asumir riesgos			C			
RESPONSABILIDADES						
Supervision Personal						
Nombre del cargo	Forma			Frecuencia		
	Verbal	Escrita	Observacion	Continua	Periodica	Ocasional
Coordinador Urbano	X		X	X		
Manejo de equipos y herramientas						
Nombre del equipo o herramienta	Frecuencia de Uso					
	Continuo	Periodico	Ocasional			
Computador	X					
Telefono				X		
Valores e Informacion Confidencial						
Valores	Frecuencia de Manejo			Nivel de importancia		
	Continuo	Periodico	Ocasional			
Dinero	X			4		
Documentos	X			3		
Informacion Confidencial			X	3		

Cuadro 24. (Continuación).

 C.C.I.S. ENVIOS	C.C.I.S. ENVIOS		Código: SGC-FR-017
	DESCRIPCION DEL CARGO: Auxiliar Administrativo		Versión: 1
			Vigencia: 15/03/2015
			Pagina 4 de 5
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
¿Qué Hace?		¿Para que lo hace?	¿Cómo lo hace?
Reunion de equipo de trabajo			
Comunica las metas alcanzadas en cuanto al nivel de ventas, la satisfaccion del cliente y la oportunidad en la preparacion de los envios	Identificar los avances alcanzados, las dificultades presentadas y las oportunidades de mejora	Expone los acontecimientos reales ante la gerente y los compañeros de trabajo y entrega informe con los soportes correspondientes	
Cliente			
Atender al cliente, realizar la venta incluyendo la recepcion del paquete y facturacion	El cliente debe ser atendido con cordialidad. La recepcion y facturacion son componentes necesarios para la venta del servicio	Recibe al cliente amablemente, dar a conocer el servicio, recepcionar el paquete, registrar las características del envío y realizar la facturacion	
Proveedor			
Recibir las entregas de los pedidos solicitados al proveedor, corroborar las características y efectuar los pagos correspondientes	Garantizar el suministro de los elementos necesarios para la completa y correcta prestacion del servicio	Recepciona el pedido solicitado al proveedor, verifica las condiciones, realiza el pago a los proveedores de insumos y de servicios	
Coordinador Urbano			
Formula y comunica las ordenes	Garantizar el correcto desarrollo de las tareas y por lo tanto una efectiva prestacion del servicio	Verbalmente comunica la orden	
Supervisa su trabajo		Observa y solicita reporte de las actividades	
Entrega los paquetes recepcionados con su respectiva informacion		En el area de clasificacion hace entrega de los paquetes	
CONDICIONES DE TRABAJO			
RIESGOS			
	Grado de riesgo	Exposicion	
	Bajo	X	
	Medio		
	Alto		

Cuadro 24. (Continuación).

 C.C.I.S. ENVIOS	C.C.I.S. ENVIOS		Código: SGC-FR-017
	DESCRIPCION DEL CARGO: Auxiliar Administrativo		Versión: 1
			Vigencia: 15/03/2015
			Página 5 de 5
AMBIENTE DE TRABAJO			
FACTORES	CONDICIONES		
	Normales	Regulares	Deficientes
Iluminacion	X		
Calor	X		
Frio	X		
Humedad	X		
Polvo	X		
Ruido	X		
Otro			
ELABORO		REVISO	APROBO
Cargo			
Nombre			
Firma			
Fecha			

Fuente. Este estudio

CONCLUSIONES

Las empresas en la actualidad difieren totalmente de la empresa del ayer, los cambios que suceden en el mundo organizacional impactan significativamente el accionar de cada empresa, por lo que cada componente debe modelarse de manera que se ajuste efectivamente a dichos cambios; ese componente principal son las personas, quienes deben orientarse hacia el incremento de sus aptitudes, y potenciar sus competencias; esta propuesta busca alcanzar el mencionado propósito para la empresa C.C.I.S. Envíos, al identificar como su falencia principal la ausencia de prácticas de Talento Humano.

Al enfocar la propuesta hacia la gestión del recurso humano, se pretendió entregar a C.C.I.S. Envíos una herramienta para fortalecer este componente de manera integral, ofreciendo una forma de identificar las competencias cardinales y específicas para cada área que compone la empresa, lo que le permite que cada puesto de trabajo guarde coherencia con las competencias requeridas para el desarrollo de las labores propias y el desempeño global en la organización; y en la descripción del cargo encontrar una manera de identificar las tareas, deberes, requisitos y responsabilidades de acuerdo a su propósito.

La propuesta se acompañó de un complemento al direccionamiento estratégico de la empresa C.C.I.S. Envíos, ya que sin los elementos como valores, objetivos de calidad y política de calidad, ningún proceso en este tema de calidad puede dar su inicio, debido a que estos expresan la cultura organizacional propia de la empresa, compromisos, actuaciones y deseos en esta materia por parte de la organización.

El mapa de procesos permitió ofrecer a C.C.I.S. Envíos una visión global del actuar de la organización, donde se refleja la verdadera importancia de procesos rutinarios que no habían sido identificados formalmente, que junto con la caracterización de los mismos se clarifica el objetivo de cada proceso, sus relaciones, su responsable, las actividades que comprende, recursos y forma de evaluación, lo que permita reconocer la interacción entre todos y su contribución para la óptima prestación del servicio de mensajería como razón de ser de la empresa.

Las mencionadas herramientas permiten la planificación y control, elementos de los que carece formalmente C.C.I.S. Envíos, cuya correcta ejecución permitirá mejorar cada proceso, procedimiento y actividad gracias a la evaluación y retroalimentación permanente, influyendo en los principales promotores de su desarrollo, el personal, de manera que el mejoramiento continuo impacte positivamente en toda la organización y en el cumplimiento de sus objetivos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa C.C.I.S. Envíos abrir la disponibilidad a la aplicación en su organización de las prácticas de gestión de Talento Humano como elemento fundamental para iniciar su proceso de gestión de calidad, de esta manera experimentar los múltiples beneficios que una norma como la NTC ISO 9001:2008 puede traer.

Es necesario ofrecer al personal la información sobre los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008, que acercamiento se ha logrado hacia su cumplimiento lo que facilitaría una futura implementación, y así mismo con ayuda del diagnóstico de este trabajo, conocer las debilidades y amenazas existentes y las posibles estrategias que ayudan a superarlas de acuerdo a las fortalezas y oportunidades presentes.

Tener en cuenta los valores, objetivos y políticas de calidad propuestos, como elementos complementarios a un direccionamiento estratégico, brindará claridad en las líneas de acción en relación a la orientación o el destino de C.C.I.S. Envíos; sabiendo que deben ser conocidos por todos los miembros de la organización con el fin de ser apropiados por cada uno de ellos, pues es la comunicación la que permite el intercambio de opiniones y mantiene la relación entre todos los niveles, en todos los sentidos, como una organización en pro de los mismos objetivos.

De acuerdo al mapa de procesos y la caracterización de los mismos se sugiere la posibilidad de llevar a cabo la evaluación que verifique el cumplimiento de los objetivos propuestos, las falencias en la ejecución de cada proceso, las oportunidades de mejora y los puntos a favor que se deben mantener, logrando así un ciclo de mejoramiento continuo, de igual manera los procesos serán retroalimentados atendiendo a las actualizaciones necesarias donde juega un papel esencial el aprendizaje continuo y la participación constante de todo el personal.

Se recomienda el compromiso de la alta dirección y que además se involucre totalmente con el fortalecimiento del Talento Humano en C.C.I.S. Envíos, teniendo en cuenta esta propuesta, permitirá potenciar las competencias de este factor vital y se logrará contar con el personal adecuado para el cargo correcto, de esta manera los resultados planeados sean alcanzados y se sostengan en el largo plazo.

Teniendo en cuenta las aspiraciones futuras de C.C.I.S. Envíos como organización, al pretender expandirse con sucursales al suroccidente del país, deben contemplar la modificación de algunos componentes como por ejemplo una departamentalización por área geográfica, basada en las necesidades de los clientes a quienes se pretende prestar el servicio de correspondencia, ya que en

cada departamento se desarrollan de manera diferente las exigencias por el servicio prestado, además deben considerarse las necesidades culturales propias de cada región; así mismo, lo referente a la visión, en un futuro debe orientarse la prestación del servicio de correspondencia ante la comunidad empresarial en general, por esto, también, una departamentalización por servicios, no será suficiente para abastecer las necesidades de los clientes potenciales, se debe entonces buscar ampliar la satisfacción en la prestación de servicios de mensajería, contemplando la idea de aplicar una descentralización por zonas, generando autonomía a cada región en donde vaya a funcionar la empresa en los próximos años, esto con el fin de acercarse a las necesidades de los clientes y brindar un servicio eficiente, eficaz y calificado, lo que logre paulatinamente el convertirse en el más importante prestador de servicios de correspondencia, y de esta manera abarcar una amplia participación en el mercado.

Es importante sugerir para la estrategia de tiempos y movimientos, ya desarrollada, que se debe generar un proceso de mantener y tecnificar con el tiempo, debido a que proporcionara una mayor calidad al servicio y así superar constantemente las metas, igualmente permite mantener un control sobre la eficiencia y eficacia de la prestación del servicio, logrando establecer un estándar de tiempos con su respectiva ejecución, además de reducir los movimientos innecesarios que significan una pérdida de recursos, los cuales pueden ser mejor aprovechados buscando el incremento en la confianza del cliente en el servicio.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos Gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires: Granica, 2002. 300 p.

ALVAREZ T, Martin G. Manual de Planeación Estratégica. Bogotá: Panorama, 2006. 150 p.

ANDERSON, P.G. Organización y Métodos. Madrid: EDAF, 1975. 250 p.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario estadístico: anuario estadístico movimiento del registro Público. Bogotá: s.n., 2013. 400 p.

CAÑAS, Marco Tulio. Componentes del Proceso de Planificación y Seguimiento Empresarial. Honduras: Centro internacional de documentación, 1987. 500 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso Administrativo. México: McGraw-Hill, 2002. 202 p.

FERNANDEZ, Manuel y SANCHEZ, José. Eficacia Organizacional: concepto, Desarrollo y Evaluación. Madrid: Díaz de Santos, 1997. 197 p.

JURAN, Joseph. El Liderazgo para la Calidad: manual para ejecutivos. Madrid: Díaz de Santos, 1990. 190 p.

LEPIZ, Carlos. Administración y Planificación como procesos. San José de Costa Rica: EUNED, 1996. 610 p.

MEDINA, Alejandro. Gestión por procesos y creación de valor: un enfoque analítico. Santo Domingo: Búho, 2005. 500 p.

MENDEZ, Carlos. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: McGraw-Hill, 2001. 180 p.

MENENDEZ, Faustino; FERNANDEZ, Florentino; LLANEZA, Francisco; VAZQUES, Ignacio y RODRIGUEZ, José. Formación Superior en Prevención de Riesgos Laborales. España: Lex Nova, 2008. 550 p.

MINTZBERG, Henry y QUINN, Brian. El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hal, 1997. 70 p.

NORMAS TÉCNICA COLOMBIANA, NTC-ISO 9001:2008, (primera actualización).Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario. Generalidades. Bogotá D.C., Colombia: Icontec, 2006.

RODRÍGUEZ V, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Bogotá: Cengage Learning, 2005. 550 p.

SALGUEIRO, Amado. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid: Díaz de Santos, 2001. 201 p.

ZELAYA, Julio. Clasificación de Puestos. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San José, 2006. 150 p.

NETGRAFIA

BANCOLDEX. [en línea] [citado 2015-02-16] Disponible en internet: http://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Red de observatorios regionales del mercado de trabajo. 2012. [en línea] [citado 2014-03-03] Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=86.

ENFOQUES PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LOS RESULTADOS DE NEGOCIO. [en línea] [citado 2015-02-16] Disponible en internet: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3599/231>

PACIFICO COLOMBIANO. [en línea] [citado 2013-08-30] Disponible en internet: <http://pacificocolombiano.webnode.com.co/productos/>.

ANEXOS

ANEXO A. CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA C.C.I.S. ENVÍOS



CENTRO COLOMBO INTERNACIONAL
DE SERVICIOS LTDA.
Nit: 814.000.765-9

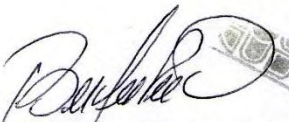
CERTIFICACION

LA SUSCRITA REPRESENTANTE LEGAL DE EL CENTRO COLOMBO
INTERNACIONAL DE SERVICIOS "CIS ENVIOS LTDA"

CERTIFICA

Que la señorita, **AMELIA CAROLINA CHALAPUD DAZA**, Identificada con cedula de ciudadanía No **1.085.295.999** de Pasto, *egresada del programa de* AMINISTRACION DE EMPRESAS y cursante del diplomado en SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO LA NORMA NTC ISO 9001:2008, realizo en esta empresa el DIAGNOSTICO DE GESTION DE CALIDAD.

Dada en san Juan de Pasto, a los 16 de Enero del 2015.


BARBARA PALCIOS ORDÓÑEZ
C.C 30.719.348 DE PASTO

TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN DE MENSAJERÍA URBANA INTERNACIONAL Y NACIONAL

CRA. 35 No. 15 - 23 SAN IGNACIO - TELEFONO: 736 0908 - CEL: 314 830 1035
PASTO - NARIÑO