

Trabajo de Grado Especialización Gestión Integrada QHSE

Guía de implementación de Sistemas Integrados para PYMES

**Paula Marcela Sanchez Herrera
Miryam Janneth Useche Parada
Angela Maria Tascón Tirado**

Director Trabajo de Grado:

Ernesto Ramos Paredes

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Programa de Ingeniería Industrial
Especialización Gestión Integrada QHSE
Cohorte 33
Bogotá D.C., Colombia, enero de 2016

© Únicamente se puede usar el contenido de las publicaciones para propósitos de información. No se debe copiar, enviar, recortar, transmitir o redistribuir este material para propósitos comerciales sin la autorización de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Cuando se use el material de la Escuela se debe incluir la siguiente nota “Derechos reservados a Escuela Colombiana de Ingeniería” en cualquier copia en un lugar visible. Y el material no se debe notificar sin el permiso de la Escuela.

Publicado en 2016 por la Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito”. Avenida 13 No 205-59 Bogotá. Colombia
TEL: +57 – 1668 36 00, e-mail: espeqhse@escuelaing.edu.co

Reconocimiento o Agradecimientos

Quiero agradecer primero que todo a Dios, por permitirme cumplir una meta más en mi vida y quien me acompañada en cada paso que doy.

A mi familia, mi madre ejemplo de dedicación, perseverancia, esfuerzo y amor que siempre ha sido mi apoyo y quien me impulsa cada día a cumplir mis sueños y metas.

A mi esposo por su apoyo incondicional para ayudarme a continuar Creciendo en mi vida personal y profesional.

A la empresa Pharmaceutical Healt Care S.A.S. por abirnos las puertas y permitirnos aplicar nuestros conocimientos.

A mis compañeras y docentes, por su gran aporte en mi vida personal y profesional

Paula Marcela Sánchez Herrera

Agradezco a Dios, a mis padres y a mí esposo por el apoyo incondicional y por ser quienes me impulsan cada día a ser una mejor persona...gracias totales una meta más cumplida!!! .

A la empresa Pharmaceutical Healt Care S.A.S. por abirnos las puertas y permitirnos aplicar nuestros conocimientos.

Angela María Tascón Tirado

A mi familia que tanto amo por su apoyo incondicional en mis proyectos y locuras y a Dios por permitirme contar con ellos cada día.

A la empresa Pharmaceutical Healt Care S.A.S. por abirnos las puertas y permitirnos aplicar nuestros conocimientos.

Miryam Janneth Usche Parada

Sinopsis

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, las pequeñas y medianas empresa en Colombia constituyen aproximadamente el 96% del total de las empresas y tiene una participación aproximada del 52% del total en materia de generación de empleo del país, sin embargo, la mayoría de estas organizaciones son construídas en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. Estos sistemas de control de gestión tradicionales, no ayudan a contrarrestar la natural tendencia de las organizaciones a no “accionar” los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de corto plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo genera una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

El problema de la mayoría de estas organizaciones radica en que no están preparadas para hacer de sus estrategias algo realmente efectivo, se enfocan en la estrategia como tal y dejan de lado la manera de desarrollarla, descuidando aspectos muy importantes, como la calidad en sus productos y servicios, el recurso humano y su salud y seguridad y la satisfacción de sus clientes.

Los Sistemas de Gestión QHSE, permiten a las organizaciones aplicar los principios del enfoque de la gestión por procesos desde una perspectiva global y equilibrada para conseguir la máxima eficacia y eficiencia de su que hacer y de satisfacción de sus partes interesadas y gestionar el conjunto de procesos que integran la organización de forma única pero teniendo en cuenta los requisitos específicos aplicables en calidad, medio ambiente, seguridad y salud.

Teniendo en cuenta lo anterior queremos brindar una guía estructurada que le permita al microempresario pasar de ser un administrador reactivo a un gerente proactivo a través de la implementación de un Sistema de Gestión Integrado QHSE con una herramienta de seguimiento a su estrategia como lo es el Balance Score Card, siendo elementos claves para integrar todos los aspectos que generan resultado en una organización para entender cómo adaptarse al cambiante y competitivo mundo de hoy, promoviendo un cambio de mentalidad a los gerentes de PYMES y que les permitan que sus organizaciones sean sostenibles, rentables y con un crecimiento óptimo.

Paula Marcela Sanchez Herrera
Miryam Janneth Useche Parada
Angela Maria Tascón Tirado

Resumen Ejecutivo

La presente Guía de Implementación de un Sistema de Gestión Integrado para PYMES, consta de una revisión de las PYMES en a nivel Latinoamérica para luego centrarse en Colombia, encontrando que este tipo de organizaciones generan el 63% del empleo nacional y el 53% de la producción bruta del país. Sin embargo, su participación en las compras públicas es mínima, muy por debajo de experiencias en países similares a Colombia, donde la participación de las PYMES en el mercado de las compras públicas alcanza el 60%. Según el Departamento Nacional de Planeación - DNP, las compras públicas, contribuyen con 11% del Producto Interno Bruto del país; también se aborda la problemática de las PYMES pues índices de fracaso de estas organizaciones son muy altos en cualquier economía o país que se analice.

Por esta razón se quiere desarrollar una guía de fácil acceso y entendimiento para estas organizaciones, en donde se incluyan Sistemas de Gestión Integrados QHSE, que les permita desarrollar una estrategia clara y acorde con la misión y visión de la empresa basada en análisis estratégicos como el DOFA, 5 FUERZAS DE PORTER entre otras, que permita establecer los objetivos e indicadores necesarios para alinear a la organización con la estrategia organizacional, incluyendo dentro de esta estrategia el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral ya que esta herramienta impide que solamente se usen los indicadores financieros para evaluar el desempeño de las organizaciones y contribuye a enlazar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo. Busca realizar mediciones financieras tradicionales con otros criterios, los cuales miden el desempeño desde otras perspectivas tales como lo son clientes, procesos de negocios internos, aprendizaje y crecimiento.

Es de anotar que para garantizar la inclusión de los Sistemas de Gestión Integrada QHSE se desarrolló una Norma de Gestión Integrada PYME, a partir de los requerimiento de las Normas ISO 9001:2015, OHSAS 18001:2007, DECRETO 1443 DE 2014 y DECRETO 1072 DE 2015, siendo la columna vertebral de la herramienta propuesta en el presente documento.

Con el fin de dar aplicabilidad a esta Guía de Implementación, se desarrolló con autorización de sus directivas en la PYME Pharmaceutical Health Care S.A.S.

Tabla de contenido

Lista de Figuras

Lista de Tablas

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	ANTECEDENTES EN EL CONTEXTO MUNDIAL.....	2
1.2	ANTECEDENTES EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO	2
1.3	ANTECEDENTES EN COLOMBIA	4
2	PROBLEMÁTICA (JUSTIFICACIÓN)	6
2.1	OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	6
2.2	ALCANCE Y LIMITACIONES.....	7
2.3	METODOLOGÍA.....	7
2.4	DESCRIPCIÓN	8
3	MARCO REFERENCIAL	9
3.1	MARCO TEÓRICO	9
3.2	MARCO CONCEPTUAL.....	11
3.3	MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL.....	14
3.4	MARCO NORMATIVO	19
4	DISEÑOS DEL MODELO INTEGRAL	22
4.1	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	22
4.2	LIDERAZGO	23
4.3	ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN	25
4.4	PLANIFICACIÓN.....	26
4.5	OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL PYME Y SU PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	32
4.6	APOYO	33
4.7	OPERACIÓN	41
4.8	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	53
4.9	AUDITORIA INTERNA.....	59
4.10	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.....	61
4.11	MEJORA.....	63
5	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	66
5.1	¿QUÉ ES UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?.....	67
5.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	67
6	DESPLIEGUE ESTRATÉGICO	79
6.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	79
6.2	MAPA ESTRATÉGICO – BALANCE SCORE CARD (BSC).....	82
6.3	MAPA DE PROCESOS.....	93
7.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	100
7.1	GENERALIDADES.....	100
7.2	INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN QHSE.....	101
7.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	102
7.4	ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	103
7.5	MAPA DE PROCESOS	105

Paula Marcela Sanchez Herrera
Miryam Janneth Useche Parada
Angela Maria Tascón Tirado

7.6	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	106
7.7	ESTABLECER ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN	107
7.8	REQUISITOS DEL CLIENTE Y PARTES INTERESADAS.....	108
7.9	REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	108
7.10	RECURSOS.....	109
7.11	FORMACIÓN Y COMPETENCIA	110
7.12	COMUNICACIÓN.....	111
7.13	INTEGRACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	111
7.14	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN.....	112
7.15	CONTROL DE DOCUMENTOS	114
7.16	PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS, VALORACIÓN DE RIESGOS Y DETERMINACIÓN DE CONTROLES	115
7.17	CONTROL OPERACIONAL.....	115
7.18	PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS.....	116
7.19	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	116
7.20	EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO LEGAL	116
7.21	ACCIÓN CORRECTIVA Y ACCIÓN PREVENTIVA	117
7.22	INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES E INCIDENTES DE TRABAJO	117
7.23	AUDITORÍAS INTERNAS.....	118
7.24	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	118
7.25	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	119
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
8.1	CONCLUSIONES.....	120
8.2	RECOMENDACIONES.....	120
	BIBLIOGRAFÍA.....	122
	ABREVIACIONES.....	124

Lista de Figuras

Figura 5-1 Planeación Estratégica.....	66
Figura 5-2 Análisis DOFA.....	73
Figura 5-3 Matriz DOFA.....	75
Figura 5-4 Matriz DOFA - Calificaciones.....	77
Figura 6-1 Ruta de Despliegue Estratégico.....	80
Figura 6-2 Ejemplo BSC - Estructura.....	93
Figura 6-3 Estructura Mapa de Proceso.....	95
Figura 6-4 Ejemplo de Mapa de Proceso.....	95
Figura 6-5 Ejemplo de Mapa de Proceso – Paso 1.....	96
Figura 6-6 Ejemplo de Mapa de Proceso (Línea Misional) – Empresa comercial distribución mayorista.....	97
Figura 6-7 Ejemplo de Mapa de Proceso (Línea Misional) – Empresa de servicios.....	97
Figura 6-8 Ejemplo de Mapa de Proceso (Línea Misional y Dirección Estratégica) – Empresa de Comercial de distribución mayorista.....	99
Figura 6-9 Ejemplo de Mapa de Proceso (Línea Misional y Dirección Estratégica) – Empresa de Servicios.....	99
Figura 7-1 Mapa de Procesos Pharmaceútical Healt Care S.A.S.....	106
Figura 7-2 Organigrama.....	107
Figura 7-3 Gestión de recursos.....	110
Figura 7-4 Pirámide Documental.....	112

Lista de Tablas

Tabla 1-1 Definiciones	2
Tabla 3-1 Relación de microestablecimientos y empleo.....	13
Tabla 5-1 Calificación de Impacto DOFA.....	75
Tabla 5-2 Ejemplos de preguntas por cuadrante.....	76
Tabla 5-3 Ejemplos de Estrategia.....	78
Tabla 6-1 Ejemplos de Direccionamiento Estratégico.....	81
Tabla 6-2 Ejemplo de Indicadores de Perspectiva Financiera	85
Tabla 6-3 Ejemplo de Indicadores Perspectiva del Cliente	86
Tabla 6-4 Ejemplo de Indicadores Perspectiva del Cliente -Propuesta de Valor.....	88
Tabla 6-5 Ejemplo de Indicadores Perspectiva de Interna	89
Tabla 6-6 Ejemplo de Indicadores Perspectiva Interna	91
Tabla 7-1 Información de la Empresa	100

1 Introducción

En los diferentes sectores las organizaciones han venido implementado Sistemas de Gestión de manera separada, iniciando en la mayor parte de los casos con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y continuando con Sistemas de Gestión enfocados en la razón social de la empresa. No obstante a partir de la década del 2000 con la nueva estructura de la norma ISO 9001 basada en un enfoque de procesos, muchas organizaciones han aprovechado la sinergia que existe entre esta norma (ISO 9001) y las Normas ISO 14001 y OHSAS 18001 para la construcción de un Sistema de Gestión Integrado soportado en la planeación estratégica de la organización.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar o lograr propósitos en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta "Qué hacer". Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

¿Qué se quiere lograr?

¿En qué situación se está?

¿Qué se puede hacer?

¿Qué se va hacer?

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo de planeación estratégica insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

Cada día son más las empresas que se están apoyando en modelos de gestión para soportarse en el desempeño y perfeccionamiento del proceso de dirección y producción.

1.1 Antecedentes en el Contexto Mundial

En el contexto actual de competencia global, las estructuras organizativas de las empresas necesitan cambiar y adaptarse rápidamente, y es por ello que tienen que mirar a todos los aspectos de sus procesos, incluyendo el bienestar de sus empleados, el entorno de trabajo y el impacto que las operaciones de la organización puedan tener. Todo ello sin que las empresas dejen de ofrecer productos y servicios de calidad.

1.2 Antecedentes en el Contexto Latinoamericano

La heterogeneidad en la contextualización de MiPyME (Micro, pequeñas y medianas empresas) en Latinoamérica, se da porque existen varios criterios para definir a las empresas: empleo, ventas, activos, etc. En varios países existe más de un criterio (y por tanto, más de una definición). Sin embargo, las definiciones más frecuentes se establecen por empleo (8 países), ventas / ingresos (6 países), activos (4 países), etc. Adicionalmente, algunos países establecen diferencias en la definición dependiendo de si la unidad económica es manufacturera, comercial o de servicios; hay países en los que existen diferentes definiciones de acuerdo a la institución que la establezca, y por tanto, cada institución aplica su propia definición para el establecimiento de sus políticas de fomento. El cuadro 1 muestra algunas de las definiciones de los países. Sin embargo, la respuesta general es que en estos países, la definición más comúnmente utilizada es la de empleo.

Tabla 1-1 Definiciones

	Criterios	Observaciones	Micro	Pequeña	Mediana	Gran
Argentina	Ventas	En millones de pesos. Definición para manufactura, además hay otras para comercio y servicios, también en ventas	Hasta 0.5	Hasta 3	Hasta 24	Más de 24

		anuales				
Bolivia	Empleo	Existen varios criterios, empleo, ventas y activos. Sin embargo la definición oficial es por empleo.	Hasta 10	Hasta 19	Hasta 49	Más de 49
Chile ³	Ventas	En unidades de fomento (UF). Una UF es aproximadamente US\$24. También existe otra definición por empleo.	Hasta 2,400	Hasta 25,000	Hasta 100,000	Más de 100,000
Colombia	Empleo	Existen dos definiciones, empleo y activos.	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 200	Más de 200
Costa Rica	Empleo	Existen otras definiciones por inversión y ventas anuales	Hasta 10	Hasta 30	Hasta 100	Más de 100
El Salvador	Empleo	Las definiciones oficiales son por empleos y activos (CONAMYPE).	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99	Más de 99
Guatemala	Empleo	Definición del Instituto Nacional de Estadística, hay otras dos más, la de la Cámara de Comercio y la de Promicro (todas ellas por empleo)	Hasta 10	Hasta 25	Hasta 60	Más de 60
México	Empleo	Definición para la manufactura. Además hay otras para comercio y servicios, también por empleo	Hasta 30	Hasta 100	Hasta 500	Más de 500
Panamá	Ingresos	En balboas o dólares (paridad uno a uno).	Hasta 150,000	Hasta un millón	Hasta 2.5 millones	Más de 2.5 millones
Venezuela	empleo	Definición únicamente manufacturera. No hay definiciones para comercio o servicios.	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 100	Más de 100

Fuente: Equipos Entorno FUNDES países, con información de la SEPYME (Argentina), Viceministerio de Microempresa, Ministerio de Trabajo (Bolivia); CASEN y CORFO (Chile), Ley MiPyME, julio 2000 (Colombia), Ministerio de Economía (Costa Rica), Dirección General de Estadística y Censos (El Salvador), Instituto Nacional de Estadística, Cámara de Comercio y Promicro (Guatemala), Consejo Nacional para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (México), Ley 33 y Ley 8 del año 2000 (Panamá), Oficina Nacional de Estadística e Información (Venezuela).

Las condiciones en que la MiPyME se desenvuelve en la región no le son particularmente favorables. Esto en buena parte tiene que ver con sus competencias endógenas (bajo grado de adopción tecnológica, la poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, fragilidad administrativa, baja productividad, etc.), algunas condiciones del entorno (e institucionales) afectan a las MiPyMEs en mayor grado que a las grandes empresas. Dentro de estas consideraciones se encuentran las condiciones estructurales prevalecientes en las economías de la región, y cuyo proceso de adaptación a las nuevas tendencias mundiales no es lo suficientemente acelerado para rediseñar sus estructuras de cara a los nuevos retos del mundo globalizado.

Las principales problemática de las MiPyME en la región son, por ejemplo; en el tema financiero, los empresarios se quejan del escaso acceso al sistema financiero formal como mecanismo para acceder al crédito. En el caso de la tecnología e información, la ausencia de tecnologías adecuadas a las empresas y la escasez de información relevante sobre mercados, oferta, demanda, etc., son lo más destacable en este ámbito. Asimismo, en el tema del mercadeo, los problemas vienen de la asimetría en la relación entre pequeñas y grandes empresas. Este tema se refleja también en la estructura regulatoria, así como el de la presencia de prácticas clientelistas y corrupción en muchas de las gestiones ante la autoridad.

En conclusión, la mayor parte de los países de la región identifican a las MiPyMEs en función del empleo. En general, el número de pequeñas y medianas empresas oscila alrededor del 7% de las unidades económicas en este grupo de países. Por lo que es posible adoptar un concepto “mas amplio” de PyME (como el de empresa media de México). Esta “definición amplia” tiende a incorporar a las políticas de fomento productivo a unidades económicas que en este momento solo pueden acceder a mecanismos de apoyo que perpetúan una situación de supervivencia.

De otro lado, las condiciones del entorno de negocios en la región reflejan situaciones que van más allá de los aspectos más puntuales de apoyo, como la propia estructura económica y política de los países, la variabilidad de sus políticas económicas, la incertidumbre que ella genera, etc.

1.3 Antecedentes en Colombia

Las MiPyMEs colombianas al igual que la mayoría de los países latinoamericanos, se convierten en el motor de la economía, ya que son generadoras del más del 50% del empleo nacional, representando el 50% de la producción de industria, comercio y servicios”

Teniendo en cuenta lo anterior las MiPyMes han logrado demostrar su importancia y su gran potencial al crecimiento del PIB del país, sin embargo a diferencia de los países de sudoeste asiático y europeo las empresas PYMES son destacadas por su gran participación en el comercio exterior. Es por esto que es necesario brindar apoyo en temas de Gestión y direccionamiento estratégico que permitan consolidar este sector empresarial como una posibilidad naciente para que las MiPyMes logren ser competitivas con sus productos o servicios en el exterior.

El 90 % de las pymes operan como personas jurídicas y el 10 % restante operan como personas naturales, lo cual les permite mayor acceso a los mecanismos de financiación formal, mayor estabilidad y permanencia en los mercados, así como mayor confiabilidad para sus gestiones comerciales, generando así una estructura madura capaz de programar financieramente sus objetivos, además con mayor capacidad de adoptar su flujo de caja a las necesidades del negocio.

Por otro lado, al investigar sobre los factores internos que han sido determinantes para el éxito y permanencia de las Pymes, encontramos que la calidad de los productos y el conocimiento de los clientes son los más reconocidos entre los empresarios, Seguidos de la innovación y diferenciación de productos, la eficiente gestión administrativa y financiera, y el conocimiento y experiencia en el mercado que atienden

Ahora bien si contemplamos los factores externos, se identifican la ubicación estratégica y la calidad de los proveedores como los aspectos más determinantes en el buen desempeño y sostenibilidad de las misma.

Finalmente, se identifican como principales dificultades que han enfrentado en el desarrollo y operación de las Pymes tres aspectos como la alta competencia; informalidad, competencia desleal y contrabando además de los altos impuestos a los que estas se ven obligados cancelar por el ejercicio de sus actividades.

Para concluir se puede decir que las pymes son un segmento que viene ganando participación en diferentes indicadores de la economía colombiana y constituyen un potente facilitador del crecimiento y especialización de la base empresarial. La calidad, la innovación y especialización de productos, una eficiente gestión administrativa y de servicio al cliente, son factores que garantizan la mayor permanencia de las pymes en el mercado.

2 Problemática (Justificación)

De acuerdo con investigaciones realizadas sobre la problemática de las PYMES en Colombia queremos brindar una guía estructurada que le permita al microempresario pasar de ser un administrador reactivo a un gerente proactivo a través de la implementación de la Gestión Integrada QHSE a la estrategia de la compañía enfocándonos como ejercicio práctico en la empresa Pharmaceutical Health Care S.A.S.

La empresa fue creada en 2009, su objeto social es la distribución y comercialización de insumos y dispositivos médicos, actualmente cuenta con una sede administrativa en el barrio Fontibón en la ciudad de Bogotá y 8 puntos de distribución en esta misma ciudad.

Dentro del sector se ha consolidado como una empresa con amplia cobertura a nivel nacional, pero en el momento de concursar en licitaciones no ha contado con puntos adicionales debido a que actualmente no está certificada bajo ninguna norma.

La razón principal para la implementación es el interés de la alta dirección en su sostenibilidad y el compromiso con la seguridad y salud ocupacional de todos sus colaboradores y partes interesadas los cuales pueda ver reflejados en la mejora continua.

2.1 Objetivos y Pregunta de Investigación

2.1.1 Objetivo General

Diseñar una guía de implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, basado en ISO 9001:2008 y OHSAS que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa Pharmaceutical Health Care S.A.S.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar una contextualización sobre el sector PYMES en Bogotá para conocer las oportunidades de mejora y fortalezas que tiene Pharmaceutical.

- Desarrollar una guía de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad y de Gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, en Pharmaceutical, que se convierta en una herramienta que permita aumentar su competitividad en el mercado.
- Elaborar un cuadro de mando (BSC) donde puedan consolidar toda la información y alineación con la estrategia del sistema de gestión integrada.

2.1.3. Preguntas de la investigación

Teniendo en cuenta que según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, las pequeñas y medianas empresa en Colombia constituyen aproximadamente el 96 % del total de las empresas y tiene una participación aproximada del 52% del total del empleo del país. ¿Es posible generar a través de la implementación de Gestión Integrada QHSE un cambio de mentalidad en los gerentes de PYMES que permitan que sus empresas sean sostenibles, rentables y con un crecimiento optimo?

2.2 Alcance y Limitaciones

2.2.1. Alcance

La presente guía aplica solamente para PYMES en la ciudad de Bogotá en el año 2015

2.2.2. Limitaciones

La falta de acceso a un número representativo de PYMES para validar si se aplica la propuesta realizada

2.3 Metodología

La metodología utilizada para el desarrollo de la presente Guía de Implementación de un Sistema de Gestión Integral QHSE para PYMES, es basada en la investigación deductiva, pues se parte de un nivel conceptual, en donde se revisó la literatura existente sobre PYMES dentro del contexto mundial, latinoamericano y

local, teniendo como foco la situación actual de las PYMES en Colombia y las legislaciones aplicables a ellas; así mismo, se incluyeron conceptos relacionados con el direccionamiento estratégico en las organizaciones y su integración con la Guía de Implementación propuesta.

Posterior a ello se realiza una comparación de los diferentes numerales de las normas referentes y legislación aplicable ISO 9001:2015, OHSAS 18001:2007, DECRETO 1443 DE 2014 y DECRETO 1072 DE 2015, estableciendo sus semejanzas las cuales facilitan su integración y su campo de acción. Una vez identificadas sus similitudes se empieza a desarrollar ítem por ítem hasta culminar con todos los requisitos establecidos en dichas normas y legislación hasta concluir en una NORMA PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL PYME.

Con el fin de generar un nuevo conocimiento se desarrolló la Guía de Implementación propuesta en una PYME del sector de la comercialización, lo que nos permite generar conclusiones y recomendaciones.

2.4 Descripción

Pharmaceutical Health Care S.A.S. es una empresa que está enfocada en su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad en el mercado nacional, su desarrollo a estado sostenido en una visión individual por parte de su gerente, el cual por iniciativa propia a homologado y estructurado diferentes procesos, pero esta dinámica no ha permitido un crecimiento potencial como el deseado, debido a la falta de indicadores acertados y planeación estratégica a largo plazo.

Por lo antes mencionado Pharmaceutical Health Care S.A.S., ve la necesidad de mejorar su metodología de trabajo e implementar la integración de dos sistemas de gestión (ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007 que le permita ser más eficiente y competitiva en el mercado nacional por su compromiso con la calidad y sus trabajadores

3 Marco referencial

3.1 Marco teórico

3.1.1 Sistema Integrado de Gestión

Normalmente están diseñadas para generar ganancias importando en su mayoría la calidad de los productos y servicios. Sin embargo el cuidado al ambiente y el aumento de la seguridad o cuidado de sus empleados son elementos claves para la continuidad de cualquier organización.

La vanguardia son los Sistemas de Gestión Integrados, ya que las propias normas se han revisado para incrementar su compatibilidad como es el caso de la ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y la OHSAS 18001:2007 para facilitar esta integración.

En la actualidad para muchos resulta erróneo asumir que la Gestión Integrada de la Seguridad y Salud Ocupacional, con la Calidad y el Medio Ambiente arrastra inevitablemente hacia buenos índices de seguridad e higiene en el trabajo, debido a que se corre el riesgo de eliminar funciones de seguridad, o al menos reducirlas en situaciones que entren en conflicto con aspectos de eficiencia y competitividad.

En cuanto a los Sistemas de gestión Integrados, para nuestro caso (Calidad – Seguridad), son sistemas que permiten potenciar a la empresa en todos los sentidos, ya que no solo se preocupa por obtener un sistema de trabajo basado en procesos, si no brindar seguridad a las personas desde el punto de vista de prevención y salud, obteniendo como resultado un cliente satisfecho y mejorar en el estado de sus resultados como consecuencia de un creciente aumento de requerimientos dada la calidad de los productos o servicios, que fue elaborado considerando los requerimientos del cliente, entre otras cosas.

3.1.2 Implicaciones de un sistema de gestión

Implica el involucramiento y compromiso de toda la empresa, proceso que afecta la cultura organizacional y un cambio mental de todos los que laboren en ella. Las herramientas de la comunicación hacia el convencimiento propiciaran un clima organizacional involucrado y consistente de la necesidad del cambio.

Es improbable obtener éxito sin la participación de todo el personal en calidad y seguridad, ya que es un proceso continuo e integrado en toda la estructura de la organización. La gestión debe ser vista como un proceso en donde el esfuerzo individual y en grupo se coordina y orienta al logro de una plataforma estratégica. Comprende todas las actividades que implican el establecimiento de objetivos, planes y de los factores claves de éxito; a estos últimos se les diseñan los indicadores los cuales deben tener definido su rango de gestión, lo cual hace posible la evaluación en los niveles estratégicos, tácticos y operativos según sea el caso.

3.1.3 Importancia de un sistema de gestión

La gestión integrada es significativa para cualquier organización, independientemente del tamaño o sector, que quiera integrar dos o más sistemas de gestión en un solo sistema cohesionado con un conjunto holístico de documentación, políticas, procedimientos y procesos.

La norma OHSAS 18001 por sí sola no es una solución sino que constituye una herramienta, con la cual las empresas, previo compromiso de la dirección y con el apoyo de los equipos humanos y la ayuda de los progresos científicos y medios tecnológicos disponibles en la actualidad, pueden conseguir gestionar eficientemente sus sistemas productivos y tratar de alcanzar el objetivo perseguido y deseado por todas las partes implicadas en una empresa: cero accidentes y/o incidentes.

3.1.4. ¿Por qué es necesario tener un sistema integral de gestión en una organización?

Parece lógico que aquellas empresas que han tenido buenos resultados en la implantación de sistemas de calidad basados en las normas ISO 9000 quieran gestionar de igual manera aspectos como seguridad ocupacional y aspectos de medio ambiente o cualquier otro sistema, esto teniendo en cuenta que se disminuye o elimina la probabilidad de error (costo de no calidad) y que facilita la integración de auditorías integrales que como resultado consigue el ahorro de tiempo y reducción de interrupciones y costos.

3.1.5 Dificultades en la implementación de un sistema integrado de gestión

No todas las organizaciones se encuentran abiertas a la implementación de un sistema integrado de Gestión de dos o más sistemas, esto debido a que se han generado mitos o razones que dificultan la implementación o ejecución de estos retos, entre estas razones encontramos:

- La resistencia al cambio por las personas de la organización.
- Falta de compromiso por parte de la alta dirección.
- Creer que es un gasto y no ser considerado como una inversión que evitara los reprocesos y los costos de la no calidad.
- Creer que se genera más trabajo al cual se estaba realizando.

3.2 Marco Conceptual

3.2.1 Clasificación de las PYMES

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores: La Encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de

650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

La distribución geográfica de las unidades, establece que la PYME en términos generales sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca–Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

En cuanto al desarrollo sectorial de la PYME, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero.

Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no metálicos.

Según datos de Confecámaras, en el 2001 existían en Colombia 43.242 pequeñas empresas y 8.041 medianas.

Según el DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, en su primera encuesta nacional de micro establecimientos de comercio, servicios e industria realizada en el último trimestre de 2001, en el año 2000 en Colombia existían 967.315 micro establecimientos, de los cuales el 58% estaba en el comercio, el 30% en servicios y el 12.5% en la industria.

Durante ese periodo, los micro establecimientos generaron 1.094.755 empleos, lo que sería equivalente a 1.1 empleos por establecimiento. La relación de empleo por establecimiento es del 1.8% en el sector comercio, 2.8% en la industria y 2.5% en los servicios.

La encuesta señala también que en el 2000 existían alrededor de 7.600 establecimientos industriales con más de 10 trabajadores y 120.785 microempresas.

En el comercio, los establecimientos con más de 20 trabajadores totalizaban 3.832, ocupaban a 215.818 personas y realizaban ventas por 40.2 billones de pesos. Los micronegocios con no más de 10 trabajadores eran 558.000, generaban 556.775 empleos y registraban ventas de 8 billones de pesos.

Tabla 3-1 Relación de microestablecimientos y empleo

Sector	Establecimientos	Trabajadores
Comercio	557.759	630.267
Servicio	288.771	381.238
Industria	120.785	156.653
Total	967.315	1.168.248

Tomado: Confecámara

3.2.2 Participación de las PYMES en las exportaciones

Dentro de este sector las más pequeñas registraron el mayor crecimiento exportador. Las PYME más pequeñas tuvieron el mayor crecimiento exportador en 2001, mientras que las más grandes del grupo fueron las de menor crecimiento.

En el 2001 las exportaciones de las PYME crecieron 10.2% en dólares. Esta variable mantuvo una tendencia creciente durante todo el año y en último bimestre cerró con una tasa de 5.6%. Los sectores con mayor crecimiento de las exportaciones fueron los de repuestos para automotores, hierro y acero, equipo profesional y científico, muebles, imprentas y calzado.

Con el propósito de alcanzar las metas establecidas por el Gobierno en el Plan Nacional de Desarrollo 1998 – 2002, PROEXPORT Y ACOPI acordaron realizar el Programa EXPOPYME.

EXPOPYME es un programa dirigido a promover la adaptación de las PYMES colombianas a las exigencias de la economía mundial (globalización, competitividad y apertura al exterior), resultado de una concertación entre los gremios, el sector público, el privado y la academia.

En 1999 las medianas y pequeñas empresas vinculadas a Expopyme exportaron 48.9 millones de dólares, en el año 2000 estas exportaciones se incrementaron en un 37%, hasta alcanzar los 67.1 millones. Pero lo mejor es que la tendencia continúa y en el primer semestre del 2001, 319 empresas del Programa han exportado 46.2 millones de dólares.

En el periodo comprendido entre enero y septiembre de 2001, más de la mitad de las exportaciones no tradicionales fueron realizadas por empresas atendidas por Proexport, que destinó en este periodo 7.486 millones de pesos para coinversión.

Expopyme ha vinculado 1.680 pequeñas y medianas empresas, de las cuales 1.070 diseñaron su plan de exportación. 417 de las firmas evaluadas facturaron 49 millones de dólares en 1999, cifra que ascendió a 46 millones en el primer semestre del 2001.

3.2.3 Calificación de calidad

Las Mipymes han avanzado en los últimos cuatro años muy positivamente en sus programas de certificación de calidad, en programas que han estado monitoreados por ACOPI. Aproximadamente 1.200 pequeñas y medianas empresas han logrado en los últimos cuatro años su certificación de calidad.

3.3 Marco constitucional y legal

De acuerdo al marco legal Colombiano a continuación se presentan categorización de la legislación actual. Normas Generales y Específicas:

- Constitución política
- Códigos de Comercio y Laboral
- Plan de Desarrollo Nacional

Leyes

- Ley de ciencia y tecnología
- Ley de racionalización del Gasto público
- Ley MIPYME (590 de 2000 y 905 de 2004)
- Ley 1014 de 2006

3.3.1 Constitución Política De Colombia

Titulo XII Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y toma la empresa como la base para el desarrollo. El artículo textualmente dice:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. [...]. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará

cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. [...].

Artículo 58, hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público osocial, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. El Artículo establece:

Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando la aplicación de una ley por motivo de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá dar paso al interés público o social. [...]. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad. [...].

3.3.2 Código de comercio y laboral

Estos códigos establecen: Reglas, Normatividad, Procedimientos, Pautas, Tipos de sociedades, Participaciones, Obligaciones, Contratación laboral, Liquidaciones a empleados

3.3.3 Plan nacional de desarrollo 2006 - 2010 estado comunitario: desarrollo para todos” una propuesta de negación del estado de bienestar

El PND capítulo II “Impulsar el crecimiento económico sostenible y la generación de empleo”, trata el tema de la creación de crecimiento, mediante los siguientes literales:

- Estímulo a la innovación y al desarrollo tecnológico
- Construcción de capacidades científicas, tecnológicas y de innovación en las regiones
- Competitividad y desarrollo: ambiente favorable para el funcionamiento competitivo de las empresas.

Política de competitividad del Gobierno, ejes fundamentales: la eliminación de trámites (y, en general, la racionalización de los procesos burocráticos), la creación de un sistema equilibrado de derechos a la propiedad, la generalización

del acceso a las tecnologías de información dentro del marco de la Agenda de Conectividad, el desarrollo de políticas integrales de biotecnología y de turismo.

Concretamente a las Mipymes, el PND hace referencia a: Desarrollo de las Mipymes: [...]. El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa contribuye a la democratización de la propiedad, estrategia: a) eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento; y b) diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo.

3.3.4 Ley 590 del 10 de julio de 2000 – LEY MIPYME

Ley marco que suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas. Objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micros, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial.

La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de MIPYMES en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno.

- Origen: 97% de las empresas; generan el 63% del empleo nacional; aportan el 37% al PIB nacional; estructura productiva flexible, mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda
- Debilidades del sector: escasez de recursos de capital, estrechez en la cobertura de mercado, baja capacidad de comercialización, escasa capacidad de negociación, deficiente calidad del producto, débil asociatividad y cooperación, escasa preparación de la mano de obra, deficiente formación gerencial, deficiente organización de la producción y la heterogeneidad del sector.

Consejo Superior de la Microempresa, Consejo Superior de la Pequeña y Mediana empresa y Consejos Regionales. Crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de la MIPYMES (FOMIPYME).

Incentivos fiscales para la creación de Mipymes, faculta los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales (periodo de exclusión, tarifas inferiores, etc). Incentivos parafiscales para la creación de Mipymes.

Redujo los aportes parafiscales (SENA, ICBF, Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas. 75%, 50% Y 25%. 1,2 y 3 año respectivamente. Creó el ámbito para que las entidades financieras y la ONG's especializadas en crédito microempresarial dirijan sus recursos a este

segmento.

La Superbancaria estableció la modalidad del microcrédito. Facilitó la concurrencia de las Mipymes a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado. Se refiere a la promoción de ferias locales y nacionales para dinamizar mercados en beneficio de las Mipymes. Integra dos grandes componentes: No Financiero: busca apoyar, promover y fortalecer a la Mipyme, a través de programas, proyectos y acciones encaminados a mejorar su posición en el mercado. El segundo, Financiero: busca incrementar el flujo de recursos tanto de crédito como de inversión para el sector de la Mipyme

3.3.5 Ley 905 del 2 de agosto de 2004

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 y se dictan otras disposiciones. Las modificaciones de la Ley 590, están encaminadas a Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes; Se crea el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales; amplió la conformación del consejo superior de la microempresa, del consejo superior de la pequeña y mediana empresa y consejo regional; Programas educativos para Mipymes y de creación de empresas.

El Sena, las universidades e institutos técnicos y tecnológicos, sin perjuicio de su régimen de autonomía, considerarán lo dispuesto en la presente ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales para las Mipymes y a promover la iniciativa empresarial.

Líneas de crédito para creadores de empresa. El Instituto de Fomento Industrial o quien haga sus veces y el Fondo Nacional de Garantías establecerán, durante el primer trimestre de cada año el monto y las condiciones especiales para las líneas de crédito y para las garantías dirigidas a los creadores de micro, pequeñas y medianas empresas.

Clasificación por tamaño de empresas ley 905 de 2004 ley 590 de 2000, Paragrafo 1: Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

3.3.6. Ley 29 de 1990 – Ley de ciencia y tecnología

Es el marco que regula las disposiciones para el fomento de la investigación científica y desarrollo tecnológico, y la promoción de empresas basadas en innovación y desarrollo tecnológico. Es la ley soporte del establecimiento de incubadoras de empresas y de parques tecnológicos en Colombia. La Ley señala el marco dentro del cual el Estado y sus entidades se pueden asociar con particulares en “actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnología”.

Específicamente se afirma que son objetos de la Ley los “[...] proyectos de innovación que incorporen tecnología, creación, generación, apropiación y adaptación de la misma, así como la creación y el apoyo a incubadoras de empresas de base tecnológica [...]”. La acción del Estado en esta materia se dirigirá a crear condiciones favorables para la generación de conocimiento científico y tecnología nacionales; a estimular la capacidad innovadora del sector productivo; a orientar la importación selectiva de tecnología aplicable a la producción nacional; a fortalecer los servicios de apoyo a la investigación científica y al desarrollo tecnológico.

3.3.7 Ley 344 de 1996 - Racionalización del gasto público

Se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público. Se obliga al SENA a destinar el 20% de sus ingresos al desarrollo de programas de competitividad y de desarrollo productivo.

Específicamente el artículo señala: “de los ingresos correspondientes a los aportes sobre las nóminas de que trata el numeral cuarto del Artículo 30 de la Ley 119 de 1994, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, destinará un 20% de dichos ingresos para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. [...] El SENA ejecutará directamente estos programas, a través de sus centros de formación profesional o podrá realizar convenios en aquellos casos en que se requiera la participación de otras entidades o centro de desarrollo tecnológico.

Constituye un importante mecanismo de promoción de la creación de empresas; El Artículo 16 de la Ley 344 de 1996 da paso a la creación del Fondo Emprender; Fortalecimiento de Incubadoras de empresas de Base Tecnológica y su línea de trabajo apoyo a la Creación de empresas de Base Tecnológica; Plantea la financiación de proyectos con recursos NO REEMBOLSABLES.

3.3.8 Ley 1014 de enero 26 de 2006

Busca promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país; así mismo, crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas.

Pretende establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento, creando un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento, en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento.

También propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras; Promueve y direcciona el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, fortaleciendo los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial, a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador. "De fomento a la cultura del emprendimiento".

3.4 MARCO NORMATIVO

3.4.1 Norma ISO 9001:2015

Elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), especifica los requisitos para un Sistema de gestión de la calidad (SGC) que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

- ISO 9001: Contiene la especificación del modelo de gestión. Contiene "los requisitos" del Modelo.
- ISO 9004: Contiene a la vieja ISO 9001, y además amplía cada uno de los puntos con más explicaciones y casos, e invita a los implantadores a ir más allá de los requisitos con nuevas ideas, esta apunta a eficiencia del sistema.

- ISO 19011: Especifica los requisitos para la realización de las auditorías de un sistema de gestión ISO 9001 y también para el sistema de gestión medio ambiental especificado en ISO 14001.

De todo este conjunto de Normas, es ISO 9001 la que contiene el modelo de gestión, y la única capaz de certificarse.

3.4.2 Norma OHSAS 18001:2007 (Occupational Health and Safety Assessment Series - Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral)

Se refiere a una serie de especificaciones sobre la salud y seguridad en el trabajo, materializadas por BSI (British Standards Institution) en la OHSAS 18001 y OHSAS 18002.

La Seguridad y Salud en el lugar de trabajo son claves para cualquier organización. Un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional (SGSSO) ayuda a proteger a la empresa y a sus empleados. OHSAS 18001 es una especificación internacionalmente aceptada que define los requisitos para el establecimiento, implantación y operación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Laboral efectivo.

Para complementar OHSAS 18001, BSI ha publicado OHSAS 18002, la cual explica los requisitos de especificación y le muestra cómo trabajar a través de una implantación efectiva de un SGSSL OHSAS 18002 le proporciona una guía y no está pensada para una certificación independiente. ISO 9001.

La OHSAS 18001 está dirigida a organizaciones comprometidas con la seguridad de su personal y lugar de trabajo. Está también pensada para organizaciones que ya tienen implementadas una SGSSL, pero desean explorar nuevas áreas para una potencial mejora.

Un SGSSL permite identificar peligros, prevenir riesgos y poner las medidas de control necesarias en el lugar de trabajo para prevenir accidentes, una auditoría de SGSSL independiente dice a los accionistas que se cumple con un número determinado de requisitos legales, dándoles confianza en una organización, la implementación de OHSAS 18001 demuestra un claro compromiso con la seguridad del personal y puede contribuir a que estén más motivados sean más eficientes y productivos; menos accidentes significa un tiempo de inactividad menos caro para una organización. OHSAS 18001 además mejora la posición de

responsabilidad frente al seguro y OHSAS 18001 se ha escrito para ser integrada sin problemas con otras normas de sistemas de gestión tales como ISO 9001 e ISO 14001.

4 Diseños del Modelo Integral

Se propone una norma integral que permita tener un esquema sistemático para la implementación del Sistema de Gestión Integral PYME, esta norma se desarrolla a partir de la estructura de alto nivel propuesto por la ISO para la estructura de sus normas.

4.1 Contexto de la Organización

4.1.1 Comprensión de la organización y de Contexto

La organización debe determinar aspectos internos y externos que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos en su Sistema de Gestión Integral PYME. Estos aspectos incluyen las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones, relacionadas en las Normas ISO 9001:2015, OHSAS 18001:2007, DECRETO 1443 DE 2014 y DECRETO 1072 DE 2015;

4.1.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

La organización debe determinar:

- a. Las partes interesadas que son pertinentes al Sistema de Gestión Integral PYME
- b. Las necesidades y expectativas pertinentes (es decir, requisitos) de estas partes interesadas;
- c. Cuáles de estas necesidades y expectativas se convierten en requisitos legales y otros requisitos.

4.1.3 Determinación del alcance del Sistema De Gestión Integral Pyme

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad de Sistema de Gestión Integral PYME para establecer su alcance.

Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

- a. Los aspectos internos y externos identificados en el contexto;
- b. Los requisitos legales y otros requisitos;
- c. Las unidades, funciones y límites físicos de la organización;
- d. Sus actividades, productos y servicios;
- e. Su autoridad y capacidad para ejercer control e influencia.

Una vez que se defina el alcance, se debe incluir en el Sistema de Gestión Integral PYME, todas las actividades, productos y servicios de la organización que estén dentro de este alcance.

El alcance se debe mantener como información documentada y debe estar disponible para las partes interesadas.

4.1.4. Sistema De Gestión Integral Pyme

Para lograr los resultados previstos, incluida la mejora de su desempeño en Seguridad y Salud En el trabajo, la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión Integral PYME, que incluya los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de las Normas ISO 9001:2015, OHSAS 18001:2007, DECRETO 1443 DE 2014 y DECRETO 1072 DE 2015.

Al establecer y mantener el Sistema de Gestión Integral PYME, la organización debe considerar el conocimiento obtenido en los apartados relacionados con el contexto.

4.2 Liderazgo

4.2.1. Liderazgo y Compromiso

El Sistema de Gestión Integral PYME debe ser implementado y liderado con la participación de los trabajadores y/o contratistas, garantizando a través de dicho sistema, la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo, el mejoramiento del comportamiento de los trabajadores, las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo, así mismo, debe demostrar compromiso con respecto al Sistema de Gestión Integral PYME:

- a. Asumiendo la responsabilidad y la rendición de cuentas con relación a la

eficacia del Sistema de Gestión Integral PYME;

- b. Asegurándose que se establezca la política integral y objetivos propios del sistema, y que estos sean compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización;
- c. Asegurándose la integración de los requisitos del Sistema de Gestión Integral PYME en los procesos de negocio de la organización;
- d. Asegurándose de que los recursos necesarios del Sistema de Gestión Integral PYME estén disponibles;
- e. Comunicando la importancia de una gestión de seguridad y salud en el trabajo eficaz y conforme con los requisitos del Sistema de Gestión Integral PYME;
- f. Asegurándose de que el Sistema de Gestión Integral PYME logre los resultados previstos;
- g. Dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del Sistema de Gestión Integral PYME;
- h. Promoviendo la mejora continua;
- i. Apoyando los roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en que aplique a sus áreas de responsabilidad.

4.2.2. Política Integral

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política integral que, dentro del alcance definido de su Sistema de Gestión Integral PYME:

- a. Sea apropiada al propósito y contexto de la organización, incluidos la naturaleza y la escala de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo de sus actividades, productos y servicios y tamaño de la organización;
- b. Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos del sistema;
- c. Establecer el compromiso de la organización hacia la implementación del Sistema de Gestión Integral PYME de la organización que incluya la gestión de los riesgos laborales;

- d. Incluye un compromiso de la prevención de lesiones y enfermedades laborales;
- e. Incluya un compromiso de cumplir con los requisitos legales y otros requisitos;
- f. Incluya un compromiso de mejora continua Sistema de Gestión Integral PYME para la mejora del desempeño del sistema.

La política integral debe:

- Mantenerse como información documentada;
- Ser concisa, redactada con claridad, estar fechada y firmada por el representante legal de la organización;
- Debe ser difundida a todos los niveles de la organización;
- Estar accesible a todos los trabajadores y demás partes interesadas, en el lugar de trabajo; Ser revisada como mínimo una vez al año y de requerirse, actualizada acorde con los cambios legales y de la organización y otros que pudieran afectar.

4.2.3. Objetivos de la Política Integral

La Política integral de la organización debe incluir como mínimo los siguientes objetivos sobre los cuales la organización expresa su compromiso:

- a. Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles;
- b. Proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores, mediante la mejora continua del Sistema de Gestión Integral PYME; y
- c. Cumplir la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales.

4.3 Roles, Responsabilidades y Autoridades en la organización

La alta dirección debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades para

los roles pertinentes se asignen y comuniquen dentro de la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- a. Asegurarse que el Sistema de Gestión Integral PYME es conforme con los requisitos del de las Normas ISO 9001:2015, OHSAS 18001:2007, DECRETO 1443 DE 2014 y DECRETO 1072 DE 2015;
- b. Informar a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión Integral PYME, incluyendo su desempeño en la gestión de seguridad y Salud en el Trabajo
- c. Debe asignar, documentar y comunicar las responsabilidades específicas en Seguridad y Salud en el Trabajo a todos los niveles de la organización, incluida la alta dirección;
- d. A quienes se les hayan delegado responsabilidades en el Sistema de Gestión Integral PYME la obligación de rendir cuentas internamente en relación con su desempeño. Esta rendición de cuentas se podrá hacer a través de medios escritos, electrónicos, verbales o los que sean considerados por los responsables. La rendición se hará como mínimo anualmente y deberá quedar documentada.

4.4 Planificación

4.4.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

4.4.1.1 Generalidades

La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión Integral PYME relacionados con la gestión de sus riesgos y oportunidades.

Al planificar el Sistema de Gestión Integral PYME, la organización debe considerar:

- a. Las cuestiones referidas en el numeral relacionado con el contexto.
- b. Los requisitos referidos en el apartado relacionado con el alcance.
- c. El alcance del Sistema de Gestión Integral PYME;

Y determinar los riesgos y oportunidades relacionadas con sus:

- Identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles;
- Prevención de lesiones y enfermedades laborales;
- Requisitos legales y otros requisitos;
- Y otras cuestiones y requisitos identificados en los apartados del contexto y el alcance.

Que necesitan abordarse para:

- Asegurarse que el Sistema de Gestión Integral PYME puede lograr sus resultados previstos;
- Prevenir o reducir los efectos no deseados, incluida la posibilidad de que peligros externos afecten a la organización;
- Lograr la mejora continua.

Dentro del alcance del Sistema de Gestión Integral PYME, la organización debe determinar las situaciones de emergencias potenciales incluidas las que pueden llegar a generar lesiones y enfermedades laborales.

La organización debe mantener la información documentada de sus:

- Riesgos y oportunidades
- Procesos necesarios identificados en la gestión de sus riesgos y oportunidades en la medida necesaria para tener confianza de que se llevan a cabo de la manera planificada.

4.4.2. Identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles

La organización debe establecer, implementar y mantener el o los procedimientos necesarios para la continua identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de los controles necesarios.

El o los procedimientos para la identificación de peligros y la valoración del riesgo deben tener en cuenta:

- a. Actividades rutinarias y no rutinarias;

- b. Actividades de todas las personas que tienen acceso al sitio de trabajo (incluso contratistas y visitantes);
- c. Comportamiento, aptitudes y otros factores humanos;
- d. Los peligros identificados que se originan fuera del lugar de trabajo con capacidad de afectar adversamente la salud y la seguridad de las personas que están bajo el control de la organización en el lugar de trabajo;
- e. Los peligros generados en la vecindad del lugar de trabajo por actividades relacionadas con el trabajo controladas por la organización o por otros;
- f. Infraestructura, equipos y materiales en el lugar de trabajo, ya sean suministrados por la organización o por otros;
- g. Cambios realizados o propuestos en la organización, sus actividades o los materiales;
- h. Modificaciones al Sistema de Gestión Integral PYME, incluidos los cambios temporales y sus impactos sobre las operaciones, procesos y actividades.
- i. Cualquier obligación legal aplicable relacionada con la valoración del riesgo y la implementación de los controles necesarios.
- j. El diseño de áreas de trabajo, procesos, instalaciones, maquinaria/equipos, procedimientos de operación y organización del trabajo, incluida su adaptación a las aptitudes humanas.
- k. La identificación de peligros y evaluación de los riesgos debe ser desarrollada por la organización con la participación y compromiso de todos los niveles de la organización.
- l. Debe ser documentada y actualizada como mínimo de manera anual. También se debe actualizar cada vez que ocurra un accidente de trabajo mortal o un evento catastrófico en la organización o cuando se presenten cambios en los procesos, en las instalaciones en la maquinaria o en los equipos

La metodología de la organización para la identificación de peligros y valoración del riesgo debe:

- a. De acuerdo con la naturaleza de los peligros, la priorización realizada y la actividad económica de la organización, se deberán utilizar metodologías adicionales para complementar la evaluación de los riesgos en seguridad y salud en el trabajo ante peligros de origen físicos, ergonómicos, biomecánicos, biológicos, químicos, de seguridad pública, psicosociales, entre otros. Cuando en el proceso productivo, se involucren agentes potencialmente cancerígenos, deberán ser considerados como prioritarios, independiente de su dosis y nivel de exposición.
- b. Prever los medios para la identificación, priorización y documentación de los riesgos y la aplicación de los controles, según sea apropiado.

Para la gestión del cambio, la organización debe identificar los peligros y los riesgos del Sistema de Gestión Integral PYME asociados con cambios en la organización, el sistema o sus actividades antes de inducir tales cambios.

La organización debe asegurar que los resultados de estas valoraciones se consideren cuando se determinan los controles.

Al determinar los controles o considerar cambios en los controles existentes, se deben contemplar la reducción de los riesgos de acuerdo con la siguiente jerarquía:

- a. Eliminación del peligro/riesgo: Medida que se toma para suprimir (hacer desaparecer) el peligro/riesgo;
- b. Sustitución: Medida que se toma a fin de reemplazar un peligro por otro que no genere riesgo o que genere menos riesgo;
- c. Controles de Ingeniería: Medidas técnicas para el control del peligro/riesgo en su origen (fuente) o en el medio, tales como el confinamiento (encerramiento) de un peligro o un proceso de trabajo, aislamiento de un proceso peligroso o del trabajador y la ventilación (general y localizada), entre otros;
- d. Controles Administrativos: Medidas que tienen como fin reducir el tiempo de exposición al peligro, tales como la rotación de personal, cambios en la duración o tipo de la jornada de trabajo. Incluyen también la señalización, advertencia, demarcación de zonas de riesgo, implementación de sistemas de alarma, diseño e implementación de procedimientos y trabajos seguros, controles de acceso a áreas de riesgo, permisos de trabajo, entre otros; y,

- e. Equipos y Elementos de Protección Personal y Colectivo: Medidas basadas en el uso de dispositivos, accesorios y vestimentas por parte de los trabajadores, con el fin de protegerlos contra posibles daños a su salud o su integridad física derivados de la exposición a los peligros en el lugar de trabajo. La organización debe suministrar elementos y equipos de protección personal (EPP) que cumplan con las disposiciones legales vigentes. Los EPP deben usarse de manera complementaria a las anteriores medidas de control y nunca de manera aislada, y de acuerdo con la identificación de peligros y evaluación y valoración de los riesgos.

La organización debe documentar y mantener actualizados los resultados de la identificación de peligros, valoración del riesgo y de los controles determinados.

La organización debe asegurar que los riesgos de seguridad y salud en el trabajo y los controles determinados se tengan en cuenta cuando establezca, implemente y mantengan el Sistema de Gestión Integral PYME

4.4.3. Evaluación inicial del Sistema de Gestión Integral PYME

La organización debe realizar una evaluación inicial con el fin de identificar las prioridades en seguridad y salud en el trabajo para establecer el plan de trabajo anual o para la actualización del existente. Esta autoevaluación debe ser realizada por personal idóneo y debe incluir:

- a. La verificación de la identificación de los peligros, evaluación y valoración de los riesgos, la cual debe ser anual. En la identificación de peligros debe contemplar los cambios de procesos, instalaciones, equipos, maquinarias, entre otros;
- b. La identificación de las amenazas y evaluación de la vulnerabilidad de la organización; la cual debe ser anual;
- c. La evaluación de la efectividad de las medidas implementadas, para controlar los peligros, riesgos y amenazas, que incluya los reportes de los trabajadores; la cual debe ser anual.;
- d. El cumplimiento del programa de capacitación anual, establecido por la organización, incluyendo la inducción y reinducción para los trabajadores dependientes, cooperados, en misión y contratistas;

- e. La evaluación de los puestos de trabajo en el marco de los programas de vigilancia epidemiológica de la salud de los trabajadores;
- f. La descripción sociodemográfica de los trabajadores y la caracterización de sus condiciones de salud, así como la evaluación y análisis de las estadísticas sobre la enfermedad y la accidentalidad; y
- g. Registro y seguimiento a los resultados de los indicadores definidos relacionados con la seguridad y salud en trabajo de la organización del año inmediatamente anterior.

4.4.4. Requisitos legales y otros requisitos

La organización debe:

- a. Determinar y tener acceso a los requisitos legales y otros requisitos relacionados con los peligros y valoración de riesgos;
- b. Determinar cómo estos requisitos y otros requisitos se aplican en la organización;
- c. Tener en cuenta estos requisitos legales y otros requisitos cuando se establezca, implemente, mantenga y mejora continuamente el Sistema de Gestión Integral PYME.

La organización debe mantener información documentada y de sus requisitos legales y otros requisitos.

4.4.5. Planificación de acciones

La organización debe planificar:

- a. La toma de acciones para abordar sus:
 - 1. Peligros y valoración de riesgos;
 - 2. Requisitos legales y otros requisitos;
 - 3. Riesgos y oportunidades identificadas en el 3.4.1.

b. La manera de:

1. Integrar e implementar las acciones de los procesos del Sistema de Gestión Integral PYME y en otros procesos de negocio;
2. Evaluar la eficacia de estas acciones

Cuando se planifiquen estas acciones, la organización debe considerar sus opciones tecnológicas y sus requisitos financieros, operacionales y de negocio.

4.5 Objetivos del Sistema de Gestión Integral PYME y Su planificación para lograrlos

4.5.1. Objetivos del Sistema de Gestión Integral PYME

La organización debe establecer objetivos del Sistema de Gestión Integral PYME para las funciones y niveles pertinentes, teniendo en cuenta la identificación de peligros laborales, valoración de riesgos laborales y la satisfacción de las partes interesadas con sus requisitos legales y otros requisitos asociados, y considerando los riesgos del negocio y oportunidades.

Los objetivos del Sistema de Gestión Integral PYME deben:

- a. expresarse de conformidad con la política de gestión integral PYME establecida por la organización y el resultado de la evaluación inicial y auditorias que se realicen;
- b. Ser claros, medibles, cuantificables y tener metas definidas para" su cumplimiento;
- c. Ser adecuados para las características, el tamaño y la actividad económica de la organización;
- d. Ser coherentes con el de plan de trabajo anual en gestión integral de PYMES de las prioridades identificadas;
- e. Ser compatibles con el cumplimiento de los requisitos legales y otros;
- f. Estar documentados y ser comunicados a todos la organización; y

- g. Ser revisados y evaluados periódicamente, mínimo una (1) vez al año y actualizados de ser necesario.

La organización debe conservar información documentada sobre los objetivos integrales.

4.5.2. Planificación de acciones para lograr los objetivos del Sistema de Gestión Integral PYME

Al planificar como lograr cada uno de los objetivos del Sistema de Gestión Integral PYME, la organización debe determinar un plan anual de trabajo que contenga:

- a. Que se va hacer (actividades);
- b. Que recursos se requerirán;
- c. Quien será el responsable;
- d. Cuando se realizará (cronograma);
- e. Como se evalúan los resultados, incluidos los indicadores de seguimiento de los avances para el logro de sus objetivos medibles.
- f. El plan de trabajo anual debe ser firmado por la alta gerencia y contener los objetivos, metas, actividades, responsables, cronograma y recursos del Sistema de Gestión Integral PYME.

4.6 Apoyo

4.6.1. Recursos

La organización debe determinar y proporcionar recursos financieros, técnicos y el personal necesario para el diseño, implementación, revisión evaluación y mejora de las medidas de prevención y control, para la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo y también, para que los responsables de la seguridad y salud en el trabajo en la organización, el Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo según corresponda, puedan cumplir de manera satisfactoria con sus funciones y las demás actividades del Sistema de Gestión Integral PYME

4.6.2. Competencias

La organización debe:

- a. Determinar la competencia necesaria de las personas que estén bajo su control ejecutando tareas que pueden tener impacto sobre el Sistema de Gestión Integral PYME, y su capacidad para cumplir requisitos legales y otros requisitos;
- b. Asegurarse que estas personas sean competentes, con base en su educación, formación o experiencia apropiada;
- c. Determinar las necesidades de formación asociadas con sus riesgos en Seguridad y Salud en el Trabajo y su Sistema de Gestión Integral PYME; y debe garantizar la capacitación de los trabajadores en los aspectos de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con las características de la organización, la identificación de peligros, la evaluación y, valoración de riesgos relacionados con su trabajo, incluidas las disposiciones relativas a las situaciones de emergencia, dentro de la jornada laboral de los trabajadores directos o en el desarrollo de la prestación del servicio de los contratistas;
- d. La organización debe definir los requisitos de conocimiento y práctica en seguridad y salud en el trabajo necesarios para sus trabajadores, también debe adoptar y mantener disposiciones para que estos los cumplan en todos los aspectos de la ejecución de sus deberes u obligaciones, con el fin de prevenir accidentes de trabajo y enfermedades laborales. Para ello, debe desarrollar un programa de capacitación que proporcione conocimiento para identificar los peligros y controlar los riesgos relacionados con el trabajo, hacerlo extensivo a todos los niveles de la organización incluyendo a trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión, estar documentado, y ser impartido por personal idóneo.
- e. El programa de capacitación en seguridad y salud en el trabajo SST, debe ser revisado mínimo una (1) vez al año, con la participación del Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo y la alta dirección de la organización: con el fin identificar las acciones de mejora.
- f. La organización proporcionará a todo trabajador que ingrese por primera vez a la organización, independiente de su forma de contratación y vinculación y de manera previa al inicio de sus labores, una inducción en

los aspectos generales y específicos de las actividades a realizar, que incluya entre otros, la identificación y el control de peligros y riesgos en su trabajo y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

- g. Cuando sea aplicable, tomar las acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

La organización debe conservar información documentada apropiada, como evidencia de la competencia, un período mínimo de veinte (20) años, contados a partir del momento en que cese la relación laboral del trabajador con la organización.

4.6.3. Toma de Conciencia

La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de:

- a. La política del Sistema de Gestión Integral PYME;
- b. Los objetivos Sistema de Gestión Integral PYME pertinentes
- c. Su contribución a la eficacia del Sistema de Gestión Integral PYME, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;
- d. Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión Integral PYME, incluido el incumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos de la organización

4.6.4. Comunicación

4.6.3.1 Generalidades

La comunicación debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al Sistema de Gestión Integral PYME, que incluyan:

- a. qué comunicar;
- b. cuándo comunicar;
- c. a quién comunicar;

- d. cómo comunicar;
- e. quién comunica.

Cuando establece en sus procesos de comunicación, la organización debe:

- Tener en cuenta sus requisitos legales y otros requisitos;
- Asegurarse que la información del Sistema de Gestión Integral PYME comunicada sea coherente con la información generada dentro del sistema y que sea fiable.

La organización debe responder a las comunicaciones pertinentes sobre su Sistema de Gestión Integral PYME.

La organización debe conservar la información documentada como evidencia de sus comunicaciones, según corresponda.

4.6.5. Participación y consulta

La organización debe establecer, implementar y mantener un(unos) procedimiento(s) para:

- a. La participación de los trabajadores en:
 - La identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles
 - Investigación de incidentes
 - El desarrollo y revisión de las políticas y objetivos de la gestión integral PYME
 - La consulta, en donde haya cambios que afectan sus actividades y procesos.
 - La representación en asuntos relativos a la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Los trabajadores deben estar informados acerca de sus acuerdos de participación y elegir a representantes para el Comité Paritario o Vigía de Seguridad, y Salud en el Trabajo COPASST.

4.6.6. Información Documentada

4.6.6.1 Generalidades

El Sistema de Gestión Integral PYME de la organización debe incluir:

- a. la información documentada requerida por Normas ISO 9001:2015, OHSAS 18001:2007, DECRETO 1443 DE 2014 y DECRETO 1072 DE 2015;
- b. la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del Sistema de Gestión Integral PYME.

4.6.6.2 Creación y actualización

Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:

- a. la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
- b. el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo papel electrónico);
- c. la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.

4.6.6.3 Control de la información documentada

La información documentada requerida por el Sistema de Gestión Integral PYME y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:

- a. Esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite, garantizando que sean legibles, fácilmente identificables y accesibles. protegidos contra daño. deterioro o pérdida
- b. Esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).

Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:

- a. Distribución, acceso, recuperación y uso;
- b. Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- c. Control de cambios (por ejemplo, control de versión);
- d. Conservación y disposición.

La organización debe asegurar la disponibilidad e integridad de los siguientes documentos:

- a. La política y los objetivos del Sistema de Gestión Integral PYME, firmados por la alta gerencia;
- b. Las responsabilidades asignadas para la implementación y mejora continua del Sistema de Gestión Integral PYME;
- c. La identificación anual de peligros y evaluación y valoración de los riesgos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo;
- d. El informe de las condiciones de salud, junto con el perfil sociodemográfico de la población trabajadora y según los lineamientos de los programas de vigilancia epidemiológica en concordancia con los riesgos existentes en la organización;
- e. El plan de trabajo anual del Sistema de Gestión Integral PYME previsto para la organización, firmado por la alta gerencia y el responsable Sistema de Gestión Integral PYME;
- f. El programa de capacitación anual del Sistema de Gestión Integral PYME, así como de su cumplimiento incluyendo los soportes de inducción, reinducción y capacitaciones de los trabajadores dependientes, contratistas, cooperados y en misión;
- g. Los procedimientos e instructivos internos;

- h. Registros de entrega de equipos y elementos de protección personal;
- i. Registro de entrega de los protocolos de seguridad, de las fichas técnicas cuando aplique y demás instructivos internos de seguridad y salud en el trabajo;
- j. Los soportes de la convocatoria, elección y conformación del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo y las actas de sus reuniones o la delegación del Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo y los soportes de sus actuaciones;
- k. Los reportes y las investigaciones de los incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales de acuerdo con la normatividad vigente;
- l. La identificación de las amenazas junto con la evaluación de la vulnerabilidad y sus correspondientes planes de prevención, preparación y respuesta ante emergencias;
- m. Los programas de vigilancia epidemiológica de la salud de los trabajadores, incluidos los resultados de las mediciones ambientales y los perfiles de salud arrojados por los monitoreos biológicos, si esto último aplica según priorización de los riesgos. En el caso de contarse con servicios de médico especialista en medicina laboral o del trabajo, según lo establecido en la normatividad vigente, se deberá tener documentado lo anterior y los resultados individuales de los monitoreos biológicos;
- n. Formatos de registros de las inspecciones a las instalaciones, maquinas o equipos ejecutadas;
- o. La matriz legal actualizada que contemple las normas del Sistema General de Riesgos Laborales que le aplican a la organización; y Evidencias de las gestiones adelantadas para el control de los riesgos prioritarios.

El representante por la Dirección del Sistema de Gestión Integral PYME, tendrá acceso a todos los documentos y registros exceptuando el acceso a las historias clínicas ocupacionales de los trabajadores cuando no tenga perfil de médico especialista en seguridad y salud en el trabajo.

La conservación puede hacerse de forma electrónica siempre y cuando se garantice la preservación de la información.

Los siguientes documentos y registros, deben ser conservados por un período

mínimo de veinte (20) años, contados a partir del momento en que cese la relación laboral del trabajador con la organización:

- a. Los resultados de los perfiles epidemiológicos de salud de los trabajadores, así como los conceptos de los exámenes de ingreso, periódicos y de retiro de los trabajadores, en caso que no cuente con los servicios de médico especialista en áreas afines a la seguridad y salud en el trabajo;
- b. Cuando la organización cuente con médico especialista en áreas afines a la seguridad y salud en el trabajo los resultados de exámenes de ingreso, periódicos y de egreso, así como los resultados de los exámenes complementarios tales como paraclínicos, pruebas de monitoreo biológico, audiometrías, espirometrías, radiografías de tórax y en general, las que se realicen con el objeto de monitorear los efectos hacia la salud de la exposición a peligros y riesgos; cuya reserva y custodia está a cargo del médico correspondiente;
- c. Resultados de mediciones y monitoreo a los ambientes de trabajo, como resultado de los programas de vigilancia y control de los peligros y riesgos en seguridad y salud en el trabajo;
- d. Registros de las actividades de capacitación, formación y entrenamiento en seguridad y salud en el trabajo; y,
- e. Registro del suministro de elementos y equipos de protección personal.

Para los demás documentos y registros, la organización debe elaborar y cumplir con un sistema de archivo o retención documental, según aplique, acorde con la normatividad vigente y las políticas de la organización.

La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del Sistema de Gestión Integral PYME se debe identificar, según sea adecuado, y controlar.

La información documentada conservada como evidencia debe protegerse contra modificaciones no intencionadas.

4.7 Operación

4.7.1. Planificación y Control Operacional

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el numeral 3.1; así mismo deberá determinar aquellas operaciones y actividades asociadas con el (los) peligro(s) identificado(s), en donde la implementación de los controles es necesaria para gestionar el (los) riesgo(s) de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Para aquellas operaciones y actividades, la organización debe implementar y mantener:

- a. Mecanismos para determinar los requisitos de las partes interesadas;
- b. Los controles operacionales que sean aplicables a la organización y a sus actividades;
- c. Los controles relacionados con los procesos, productos y servicios;
- d. Los controles relacionados con mercancías, equipos y servicios comprados;
- e. Los controles relacionados con contratistas y visitantes en el lugar de trabajo;
- f. Procedimientos documentados para cubrir situaciones en las que su ausencia podría conducir a desviaciones de la política y objetivos del Sistema de Gestión Integral PYME;
- g. Los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de las partes interesadas;
- h. la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para:
 - Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado;
 - Demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus

requisitos

La salida de esta planificación debe ser adecuada para las operaciones de la organización.

La organización debe implementar y mantener un procedimiento para evaluar el impacto sobre el Sistema de Gestión Integral PYME, que puedan generar los cambios internos (introducción de nuevos procesos, cambio en los métodos de trabajo, cambios en instalaciones, entre otros) o los cambios externos (cambios en la legislación, evolución del conocimiento en seguridad y salud en el trabajo, entre otros).

La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.

4.7.2. Preparación y respuesta ante emergencias

La organización debe establecer, implementar y mantener un(os) procedimiento(s) para responder a situaciones de emergencias identificadas en el Sistema de Gestión Integral PYME.

Para ello debe implementar un plan de prevención. Preparación y respuesta ante emergencias que considere como mínimo, los siguientes aspectos:

- a. Identificar sistemáticamente todas las amenazas que puedan afectar a la organización;
- b. Identificar los recursos disponibles, incluyendo las medidas de prevención y control existentes al interior de la organización para prevención, preparación y respuesta ante emergencias, así como las capacidades existentes en las redes institucionales y de ayuda mutua;
- c. Analizar la vulnerabilidad de la organización frente a las amenazas identificadas, considerando las medidas de prevención y control existentes;
- d. Valorar y evaluar los riesgos considerando el número de trabajadores expuestos, los bienes y servicios de la organización;
- e. Diseñar e implementar los procedimientos para prevenir y controlar las amenazas priorizadas o minimizar el impacto de las no prioritarias;

- f. Formular el plan de emergencia para responder ante la inminencia u ocurrencia de eventos potencialmente desastrosos;
- g. Asignar los recursos necesarios para diseñar e implementar los programas, procedimientos o acciones necesarias, para prevenir y controlar las amenazas prioritarias o minimizar el impacto de las no prioritarias;
- h. Implementar las acciones factibles, para reducir la vulnerabilidad de la organización frente a estas amenazas que incluye entre otros, la definición de planos de instalaciones y rutas de evacuación;
- i. Informar, capacitar y entrenar incluyendo a todos los trabajadores, para que estén en capacidad de actuar y proteger su salud e integridad, ante una emergencia real o potencial;
- j. Realizar simulacros como mínimo una (1) vez al año con la participación de todos los trabajadores;
- k. Conformar, capacitar, entrenar y dotar la brigada de emergencias, acorde con su nivel de riesgo y los recursos disponibles, que incluya la atención de primeros auxilios;
- l. Inspeccionar con la periódicamente o al menos 1 vez al año, todos los equipos relacionados con la prevención y atención de emergencias incluyendo sistemas de alerta, señalización y alarma, con el fin de garantizar su disponibilidad y buen funcionamiento; y
- m. Desarrollar programas o planes de ayuda mutua ante amenazas de interés común, identificando los recursos para la prevención, preparación y respuesta ante emergencias en el entorno de la organización y articulándose con los planes que para el mismo propósito puedan existir en la zona donde se ubica la organización.

Nota: De acuerdo con la magnitud de las amenazas y la evaluación de la vulnerabilidad tanto interna como en el entorno y la actividad económica de la organización, la organización puede articularse con las instituciones locales o regionales pertenecientes al Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres en el marco de la Ley 1523 de 2012.

4.7.3. Requisitos para los productos y servicios

4.7.2.1 Comunicación con las partes interesadas

La comunicación con las partes interesadas debe incluir:

- a. Proporcionar la información relativa a los productos y servicios;
- b. Tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;
- c. Obtener la retroalimentación de las partes interesadas relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de las partes interesadas;
- d. Manipular o controlar las propiedades las partes interesadas,
- e. Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.

4.7.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a las partes interesadas, la organización debe asegurarse de que:

- a. Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo:
 - Cualquier requisito legal y reglamentario aplicable;
 - Aquellos considerados necesarios por la organización;
- b. La organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.

4.7.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios

La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a las partes interesadas. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:

- a. Los requisitos especificados por las partes interesadas, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;
- b. Los requisitos no establecidos por las partes interesadas, pero necesarios

para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido;

- c. Los requisitos especificados por la organización;
- d. Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios;
- e. Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

La organización debe confirmar los requisitos de las partes interesadas antes de la aceptación, cuando estas no proporcionen una declaración documentada de sus requisitos

La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:

- a. Sobre los resultados de la revisión,
- b. Sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.

4.7.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios

La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.

4.7.4. Diseño y Desarrollo de los productos y servicios

4.7.4.1 Generalidades

La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.

4.7.5. Planificación del diseño y desarrollo

Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:

- a. La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;
- b. Las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;
- c. Las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;
- d. Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;
- e. Las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;
- f. La necesidad de controlar las interfaces entre las -personas "que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo;
- g. La necesidad de la participación activa de las partes interesadas, y usuarias en el proceso de diseño y desarrollo;
- h. Los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios;
- i. El nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por las partes interesadas;
- j. La información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.

4.7.5.1 Entradas para el diseño y desarrollo

La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:

- a. Los requisitos funcionales y de desempeño;
- b. La información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;
- c. Los requisitos legales y reglamentarios;
- d. Normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;

- e. Las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios;

Las entradas deben ser adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades.

Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse.

La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.

4.7.5.2 Controles del diseño y desarrollo

La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que:

- a. Se definen los resultados a lograr;
- b. Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo de cumplir los requisitos;
- c. Se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas;
- d. Se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;
- e. Se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;
- f. Se conserva la información documentada de estas actividades.

4.7.5.3 Salidas del diseño y desarrollo

La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo:

- a. Cumplen los requisitos de las entradas;
- b. Son adecuados para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;

- c. Incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado a los criterios de aceptación;
- d. Especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.

La organización debe conservar la información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo

4.7.5.4 Cambios del diseño y desarrollo

La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos.

La organización debe conservar la información documentada sobre:

- a. Los cambios del diseño y desarrollo;
- b. Los resultados de las revisiones;
- c. La autorización de los cambios;
- d. Las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.

4.7.6. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

4.7.6.1 Generalidades

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.

La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:

- a. Los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;
- b. Los productos y servicios son proporcionado directamente a las partes

interesadas por proveedores externos en nombre de la organización;

- c. Un proceso o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.

La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.

La organización debe adoptar y mantener las disposiciones que garanticen el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo de su organización, por parte de los proveedores, trabajadores dependientes, trabajadores cooperados, trabajadores en misión, contratistas y sus trabajadores o subcontratistas, durante el desempeño de las actividades objeto del contrato. Para este propósito, la organización debe considerar como mínimo, los siguientes aspectos en materia de seguridad y salud el trabajo:

- a. Incluir los aspectos de seguridad y salud en el trabajo en la evaluación y selección de proveedores y contratistas;
- b. Procurar canales de comunicación para la gestión de seguridad y salud en el trabajo con los proveedores, trabajadores cooperados, trabajadores en misión, contratistas y sus trabajadores o subcontratistas;
- c. Verificar antes del inicio del trabajo y periódicamente, el cumplimiento de la obligación de afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales, considerando la rotación del personal por parte de los proveedores contratistas y subcontratistas, de conformidad con la normatividad vigente;
- d. Informar a los proveedores y contratistas al igual que a los trabajadores de este último. previo al inicio del contrato, los peligros y riesgos generales y específicos de su zona de trabajo incluidas las actividades o tareas de alto riesgo, rutinarias y no rutinarias. así como la forma de controlarlos y las medidas de prevención y atención. de emergencias. Se debe revisar periódicamente durante cada año, la rotación de personal y asegurar que el nuevo personal reciba la misma información;
- e. Instruir a los proveedores, trabajadores cooperados, trabajadores en misión, contratistas y sus trabajadores o subcontratistas, sobre el deber de

informar acerca de los presuntos accidentes de trabajo y enfermedades laborales ocurridos durante el periodo de vigencia del contrato para que La organización o contratante ejerza las acciones de prevención y control que estén bajo su responsabilidad; y

- f. Verificar periódicamente y durante el desarrollo de las actividades de la naturaleza de la organización, el cumplimiento de la normatividad en seguridad y salud el trabajo por parte de los trabajadores cooperados, trabajadores en misión, proveedores, contratistas y sus trabajadores o subcontratistas.

4.7.6.2 Tipo y alcance del control

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes. La organización debe:

- a. Asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro su Sistema de Gestión Integral PYME;
- b. Definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo, y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;
- c. Tener en consideración:
 - El impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos de las partes interesadas y los requisitos legales y reglamentarios aplicables;
 - La eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;
 - Determinarla verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.

4.7.6.3 Información para los proveedores externos

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.

La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:

- a. Los procesos, productos y servicios a proporcionar;

- b. La aprobación de:
 - Productos y servicios;
 - Métodos, procesos y equipo;
 - La liberación productos y servicios;
- c. La competencia incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;
- d. Las interacciones del proveedor externo con la organización;
- e. El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;
- f. Las actividades de verificación o validación que la organización, o sus partes interesadas, pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.
- g. La retroalimentación de las partes interesadas;

4.7.6.4 Control de los cambios

La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.

La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio, y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.

4.7.7. Liberación de los productos y servicios

La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.

La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.

La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir:

- a. Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;
- b. Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación

4.7.8. Control de salidas No conformes

La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.

La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.

La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:

- a. Corrección;
- b. Separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios;
- c. Informar a las partes interesadas;
- d. Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.

Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.

4.7.8.1 La organización debe mantener la información documentada que:

- a. Describa la no conformidad;
- b. Describa las acciones tomadas;
- c. Describa todas las concesiones obtenidas;

- d. Identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

4.8 Evaluación del Desempeño

4.8.1. Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación

4.8.1.1 Generalidades

Generalidades

La organización debe determinar:

- a. Que necesita seguimiento y medición;
- b. Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar los resultados válidos;
- c. Cuando se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;
- d. Cuándo se debe analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión Integral PYME.

La organización debe asegurarse que se usan y mantienen equipos de seguimiento y medición, sean calibrados o verificados según corresponda

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados de seguimiento, la medición, el análisis y otros requisitos.

4.8.1.2 Evaluación del cumplimiento legal y otros

En coherencia con su compromiso de cumplimiento legal y otros requisitos, la organización debe establecer, implementar y mantener un(os) procedimientos para evaluar periódicamente el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y otros requisitos.

La organización debe mantener registros de los resultados de las evaluaciones

periódicas.

4.8.1.3 Investigación de incidentes

La organización debe establecer, implementar y mantener un(os) procedimientos(s) para registrar, investigar y analizar incidentes, para ello debe tener en cuenta:

- a. Conformar el equipo investigador de los incidentes de trabajo, integrado como mínimo por el jefe inmediato o supervisor del trabajador accidentado o del área donde ocurrió el incidente, un representante del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el trabajo o el Vigía Seguridad y Salud en el trabajo y representante por la Dirección del Sistema de Gestión Integral PYME. Cuando el accidente se considere grave o produzca la muerte, en la investigación deberá participar un profesional con licencia en Salud Ocupacional, propio o contratado, así como el personal de la empresa encargado del diseño de normas, procesos y/o mantenimiento.
- b. Investigar todos los incidentes de trabajo dentro de los quince (15) días siguientes a su ocurrencia, a través del equipo investigador. Cuando como consecuencia del incidente de trabajo se produzca el fallecimiento del trabajador, se debe utilizar obligatoriamente el formato suministrado por la Administradora de Riesgos Laborales a la que se encuentre afiliado.
- c. Registrar en el formato de investigación, en forma veraz y objetiva, toda la información que conduzca a la identificación de las causas reales del incidente de trabajo.
- d. Implementar las medidas y acciones correctivas que, como producto de la investigación, recomienden el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el trabajo o el Vigía Seguridad y Salud en el trabajo; las autoridades administrativas laborales y ambientales; así como la Administradora de Riesgos Laborales a la que se encuentre afiliado la organización, la empresa de servicios temporales, los trabajadores independientes o los organismos de trabajo asociado y cooperativo, según sea el caso.
- e. Proveer los recursos, elementos, bienes y servicios necesarios para implementar las medidas correctivas que resulten de la investigación, a fin de evitar la ocurrencia de eventos similares.
- f. Implementar el registro del seguimiento realizado a las acciones ejecutadas a partir de cada investigación de accidente e incidente de trabajo ocurrido

en la organización o fuera de ella, al personal vinculado directa o indirectamente.

- g. Establecer y calcular indicadores de control y seguimiento del impacto de las acciones tomadas.

El resultado de esta investigación, debe permitir entre otras, las siguientes acciones:

- a. Identificar y documentar las deficiencias del Sistema de Gestión Integral PYMES lo cual debe ser el soporte para la implementación de las acciones preventivas, correctivas y de mejora necesarias;
- b. Informar de sus resultados a los trabajadores directamente relacionados con sus causas o con sus controles, para que participen activamente en el desarrollo de las acciones preventivas, correctivas y de mejora;
- c. Informar a la alta dirección sobre el ausentismo laboral por incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales; y
- d. Alimentar el proceso de revisión que haga la alta dirección de la gestión en seguridad y salud en el trabajo y que se consideren también en las acciones de mejora continua.

Nota: Los resultados de actuaciones administrativas desarrolladas por el Ministerio del Trabajo y las recomendaciones por parte de las Administradoras de Riesgos Laborales, deben ser considerados como insumo para plantear acciones correctivas, preventivas o de mejora en materia de seguridad y salud en el trabajo, respetando los requisitos de confidencialidad que apliquen de acuerdo con la legislación vigente.

4.8.1.4 Satisfacción de las partes interesadas

La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de las partes interesadas del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

4.8.1.5 Análisis y evaluación

La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

- a. La conformidad de los productos y servicio;
- b. El grado de satisfacción de las partes interesadas;
- c. El desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión Integral PYME
- d. Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;
- e. La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
- f. El desempeño de los proveedores externos;
- g. La necesidad de mejoras en el Sistema de Gestión Integral PYME.

4.8.1.5.1 Indicadores del Sistema de Gestión Integral PYME

La organización debe definir los indicadores (cualitativos o cuantitativos según corresponda) mediante los cuales se evalúen la estructura, el proceso y los resultados del Sistema de Gestión Integral PYME y debe hacer el seguimiento a los mismos. Estos indicadores deben alinearse con la política y los objetivos del sistema y hacer parte del mismo.

Cada indicador debe contar con una ficha técnica que contenga las siguientes variables:

- a. Definición del indicador;
- b. Interpretación del indicador;
- c. Límite para el indicador o valora partir del cual se considera que cumple o no con el resultado esperado;
- d. Método de cálculo;
- e. Fuente de la información para el cálculo;

- f. Periodicidad del reporte; y
- g. Personas que deben conocer el resultado.

Indicadores que evalúan la estructura del Sistema de Gestión Integral PYME. Para la definición y construcción de los indicadores que evalúan la estructura, La organización debe considerar entre otros, los siguientes aspectos:

- a. La política del Sistema de Gestión Integral PYME y que esté comunicada;
- b. Los objetivos y metas del Sistema de Gestión Integral PYME;
- c. El plan de trabajo anual del Sistema de Gestión Integral PYME y su cronograma;
- d. La asignación de responsabilidades de los distintos niveles de la empresa frente al desarrollo del Sistema de Gestión Integral PYME;
- e. La asignación de recursos humanos, físicos y financieros y de otra índole requeridos para la implementación del Sistema de Gestión Integral PYME;
- f. La definición del método para identificar los peligros, para evaluar y calificarlos riesgos, en el que se incluye un instrumento para que los trabajadores reporten las condiciones de trabajo peligrosas;
- g. La conformación y funcionamiento del Comité Paritario o Vigía de seguridad y salud en el trabajo;
- h. Los documentos que soportan el Sistema de Gestión Integral PYME;
- i. La existencia de un procedimiento para efectuar el diagnóstico de las condiciones de salud de los trabajadores para la definición de las prioridades de control e intervención;
- j. La existencia de un plan para prevención y atención de emergencias en la organización; y
- k. La definición de un plan de capacitación Sistema de Gestión Integral PYME.

Indicadores que evalúan el proceso del Sistema de Gestión Integral PYME. Para la definición y construcción de los indicadores que evalúan el proceso, La organización debe considerar entre otros:

- a. Evaluación inicial (línea base);
- b. Ejecución del plan de trabajo anual del Sistema de Gestión Integral PYME y su cronograma;
- c. Ejecución del Plan de Capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo;
- d. Intervención de los peligros identificados y los riesgos priorizados;
- e. Evaluación de las condiciones de salud y de trabajo de los trabajadores de la empresa realizada en el último año;
- f. Ejecución de las diferentes acciones preventivas, correctivas y de mejora incluidas las acciones generadas en las investigaciones de los incidentes, accidentes y enfermedades laborales, así como de las acciones generadas en las inspecciones de seguridad;
- g. Ejecución del cronograma de las mediciones ambientales ocupacionales y sus resultados, si aplica;
- h. Desarrollo de los programas de vigilancia epidemiológica de acuerdo con el análisis de las condiciones de salud y de trabajo y a los riesgos priorizados;
- i. Cumplimiento de los procesos de reporte e investigación de los incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales;
- j. Registro estadístico de enfermedades laborales, incidentes, accidentes de trabajo y ausentismo laboral por enfermedad;
- k. Ejecución del plan para la prevención y atención de emergencias; y ,
- l. La estrategia de conservación de los documentos.

Indicadores que evalúan el resultado del Sistema de Gestión Integral PYME. Para la definición y construcción de los indicadores que evalúan el resultado, La organización debe considerar entre otros:

- a. Cumplimiento de los requisitos normativos aplicables;
- b. Cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión Integral PYME
- c. El cumplimiento del plan de trabajo anual del Sistema de Gestión Integral PYME y su cronograma;
- d. Evaluación de las no conformidades detectadas en el seguimiento al plan de trabajo anual en Seguridad y Salud en el trabajo;
- e. La evaluación de las acciones preventivas, correctivas y de mejora, incluidas las acciones generadas en las investigaciones de los incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales, así como de las acciones generadas en las inspecciones de seguridad;
- f. El cumplimiento de los programas de vigilancia epidemiológica de la salud de los trabajadores, acorde con las características, peligros y riesgos de la empresa;
- g. La evaluación de los resultados de los programas de rehabilitación de la salud de los trabajadores;
- h. Análisis de los registros de enfermedades laborales, incidentes, accidentes de trabajo y ausentismo laboral por enfermedad;
- i. Análisis de los resultados en la implementación de las medidas de control en los peligros identificados y los riesgos priorizados; y
- j. Evaluación del cumplimiento del cronograma de las mediciones ambientales ocupacionales y sus resultados si aplica.

4.9 Auditoría Interna

4.9.1. Generalidades

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el Sistema de Gestión Integral PYME:

- a. Es conforme con:
 - Los requisitos propios de la organización para su Sistema de Gestión Integral PYME;
 - Los requisitos de las Normas ISO 9001:2015, OHSAS 18001:2007,

DECRETO 1443 DE 2014 y DECRETO 1072 DE 2015.

- b. Se implementara y se mantiene eficazmente.

4.9.1.1 Programa de Auditorías Internas

La organización debe planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluya la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas;

La organización debe:

- a. Definir los criterios de la auditoria y el alcance para cada auditoria.
- b. Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorias para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.
- c. Asegurarse de que los resultados de las auditorias se informen a la dirección pertinente;
- d. Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas, adecuadas sin demora injustificada;

Conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.

4.9.1.1.1 Alcance de la Auditoria

El proceso de auditoría del Sistema de Gestión Integral PYME, deberá abarcar entre otros lo siguiente:

- a. El cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo;
- b. El resultado de los indicadores de estructura, proceso y resultado;
- c. La participación de los trabajadores;
- d. El desarrollo de la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas;
- e. El mecanismo de comunicación de los contenidos del Sistema de Gestión Integral PYMES, a los trabajadores;

- f. La planificación, desarrollo y aplicación del Sistema de Gestión Integral PYMES;
- g. La gestión del cambio;
- h. La consideración de la seguridad y salud en el trabajo en las nuevas adquisiciones;
- i. El alcance y aplicación del Sistema de Gestión Integral PYMES frente a los proveedores y contratistas y demás partes interesadas;
- j. La supervisión y medición de los resultados;
- k. El proceso de investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales, y su efecto sobre el mejoramiento de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa;
- l. El desarrollo del proceso de auditoría; y
- m. La evaluación por parte de la alta dirección.

4.10 Revisión por la Dirección

4.10.1.1 Generalidades

La alta dirección debe revisar el Sistema de Gestión Integral PYME de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, educación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.

4.10.1.2 Entradas de la revisión por la Dirección

La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:

- a. El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;
- b. Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al Sistema de Gestión Integral PYME.
- c. La información sobre el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión

Integral PYME, incluidas las tendencias relativas a:

- Satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;
 - El grado en que se han cumplido los objetivos del Sistema de Gestión Integral PYME;
 - El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;
 - Las no conformidades y acciones correctivas;
 - Los resultados de seguimiento y medición;
 - Los resultados de las auditorías
 - El desempeño de los proveedores externos;
 - Determinar si promueve la participación de los trabajadores;
 - Evidenciar que se cumplan los requisitos legales y otros aplicables;
 - Establecer acciones que permitan la mejora continua en seguridad y salud en el trabajo:
 - Establecer el cumplimiento de planes específicos, de las metas establecidas y de los objetivos propuestos;
 - Inspeccionar sistemáticamente los puestos de trabajo, las máquinas y equipos y en general, las instalaciones de la empresa;
 - Vigilar las condiciones en los ambientes de trabajo;
 - Vigilar las condiciones de salud de los trabajadores;
 - Mantener actualizada la identificación de peligros, la evaluación y valoración de los riesgos;
 - Identificar la notificación y la investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales;
 - Identificar ausentismo laboral por causas asociadas con seguridad y salud en el trabajo;
 - Identificar pérdidas como daños a la propiedad, máquinas y equipos entre otros, relacionados con seguridad y salud en el trabajo;
 - Identificar deficiencias en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo;
 - Identificar la efectividad de los programas de rehabilitación de la salud de los trabajadores.
- d. La adecuación de los recursos;
- e. La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades
- f. Las oportunidades de mejora.

4.10.1.3 Salidas de la revisión por la dirección

Las salidas de la revisión por la dirección por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

- a. Las oportunidades de mejora;
- b. Cualquier necesidad de cambio en el Sistema de Gestión Integral PYME;
- c. Las necesidades de recursos.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.

4.11 Mejora

4.11.1. Generalidades

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del Sistema de Gestión Integral PYME

Estas deben Incluir:

- a. Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;
- b. Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- c. Mejorar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión Integral PYME.

La organización debe considerar entre otras, fuentes para identificar oportunidades de mejora:

- a. El cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión Integral PYME;
- b. Los resultados de la intervención en los peligros y los riesgos priorizados;
- c. Los resultados de la auditoría y revisión del Sistema de Gestión Integral PYME, incluyendo la investigación de los incidentes, accidentes y enfermedades laborales;

- d. Las recomendaciones presentadas por los trabajadores y el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo, según corresponda;
- e. Los resultados de los programas de promoción y prevención;
- f. El resultado de la supervisión realizado por la alta dirección; y
- g. Los cambios en legislación que apliquen a la organización.

4.11.2. No conformidad y Acción Correctiva

Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquier originada por quejas, la organización debe:

- a. Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:
 - Tomar acciones para controlarla y corregirla;
 - Hacer frente a las consecuencias;
- b. Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:
 - La revisión y el análisis de la no conformidad;
 - La determinación de las causas de la no conformidad;
 - La determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;
- c. Implementar cualquier acción correctiva tomada;
- d. Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;
- e. Su fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y

- f. Si fuera necesario, hacer cambios al Sistema de Gestión Integral PYME.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de:

- a. La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;
- b. Los resultados de cualquier acción correctiva.

4.11.3. Mejora Continua

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión Integral PYME.

La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

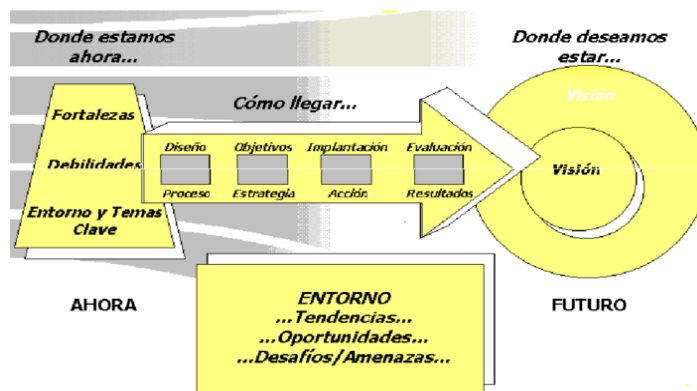
5 Direccionamiento Estratégico

Direccionamiento estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por el cual se establece los logros esperados y los indicadores para controlar, identificación de procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos en cualquier empresa. Es por esto que el direccionamiento estratégico se considera como un insumo fundamental para aplicar la planeación estratégica, táctica y operativa que al final es la que ayuda el poder alcanzar el lugar el cual la empresa se ha propuesto.

A través de un proceso denominado **“Planeación Estratégica”** reúne la estrategia del mercadeo, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la **“Estrategia Corporativa”** que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la **“Estrategia Operativa”** con el objetivo de satisfacer las necesidades y las expectativas de su clientes tanto internos como externos.

Por otro lado es considerado como objetivo general del planteamiento estratégico la planificación organizacional de tal forma que permita de forma clara identificar en donde estamos hoy, hacia donde vamos a donde debemos llegar y cómo hacerlo, es decir especificar los resultados esperados en la ejecución de los programas y plantear estrategias a desarrollar para lograrlo.

Figura 5-1 Planeación Estratégica



Fuente: Cámara de comercio Bogotá.

5.1 ¿Qué es una planeación estratégica?

Permite a la organización realizar una planeación a un futuro desde un presente, para llegar a un ese futuro deseado y probable, con un objeto, a varios años.

Teniendo en cuenta lo anterior la planeación estratégica es la formulación de estrategias que incluyen la identificación y establecimiento de ideas del grupo directivo, iniciando con el establecimiento de Misión, Visión, objetivos, valores y análisis DOFA de la organización.

5.2 Direccionamiento Estratégico

5.2.1. Fase 1: Revise y formule su Misión

Antes de empezar con esta formulación tenga en cuenta que la Misión debe incorporar la filosofía de los dueños y las políticas de la alta gerencia, esta revela además el concepto de la organización que somos, que ofrecemos es decir sus principales productos o servicios y las necesidades principales del cliente.

Una formulación de Misión, muestra a largo plazo que quiere ser y a quien desea servir, por esto por favor tenga en cuenta al momento de formular su misión lo siguiente:

1. Definir que es la organización y NO que aspira ser.
2. Ser específica y amplia.
3. Distinguir a las empresas de las demás.
4. Involucrar el cliente como parte fundamental del negocio.

No olvide involucrar los siguientes componentes:

1. Clientes
2. Productor y/o servicios

3. Mercado
4. Tecnología
5. Calidad inspirador
6. Filosofía.

La Misión no puede perder de vista los deseos de todas las partes interesadas y grupos claves que interactúan en la organización (clientes internos y externos, empleados, usuarios, proveedores, socios).

Ejemplo de Misión:

Desarrollar y prestar servicios financieros integrados de excelente calidad para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de los diversos sectores económicos a fin de lograr el fortalecimiento y liderazgo institucional, la integración y coordinación con sus filiales, el compromiso, pertenencia y bienestar de los miembros de la organización, así como una adecuada retribución para los accionistas y a la sociedad en general.

Para aprobar y formalizar la misión, usted deberá convocar a una reunión gerencial donde participen los altos directivos de la organización, representante de la alta dirección, responsable de calidad y si considera conveniente los líderes de procesos, esto con el fin de dar a conocer la directriz organizacional y obtener opiniones bajo una visión comparativa y conjunta de todas las directrices de la empresa. Una vez revisada y formalizada el grupo directivo deberá documentarla y socializarla a todos los niveles de la organización.

5.2.2. Fase 2: Revise y formule su Visión

Definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La Visión denominado como el **sueño** de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante, esta debe incorporar la perspectiva que tienen los dueños de la empresa, revelar sus principales estrategias para permanecer en el mercado y las necesidades y expectativas del cliente.

La visión es el sueño posible, a donde se quiere llegar en un futuro, preferiblemente se recomienda no ponerles fechas ni límites.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

La visión tiene que ser un sueño posible, por ellos al formularla no se debe dejar de lado el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia, teniendo en cuenta lo anterior tenga en cuenta que la formulación de la Visión debe ser un esfuerzo gerencial basado en la experiencia y el conocimiento del negocio como elemento fundamental para anticipar el futuro.

Al igual que la Misión esta directriz debe ser revisada y aprobada en una reunión gerencial, donde se requiera participación activa del comité o grupo gerencial. Una vez revisada y formalizada el grupo directivo deberá documentarla y socializarla a todos los niveles de la organización.

Ejemplo de Visión:

Ser líder del sistema financiero nacional por rentabilidad, participación y calidad de servicio, mediante una organización soportada en procesos ágiles y eficientes, con un liderazgo gerencial global, proactivo y anticipador de las necesidades y requerimientos del mercado y de nuestros clientes objetivos.

5.2.3. Fase 3: Revise y formule sus Valores

Son considerados como declaraciones de virtudes con las que cuenta la empresa y define que todas sus acciones, planes y enfoques estarán enmarcados en estos, así como la gestión de sus colaboradores.

Estos son principios éticos sobre los que se asientan la cultura organizacional de la empresa y los que permiten crear comportamiento institucional, estos no pueden convertirse en una expresión de deseos de los directivos por el contrario estos deben plasmas la realidad.

En el momento que se encuentre revisando los valores que quieren hagan parte de la su cultura organizacional tenga en cuenta la formulación desde las siguientes perspectivas:

La empresa: Transparencia, solidez, liquidez, estructura corporativa, entre otros.

El empleado: confidencialidad, lealtad, trabajo en equipo, honestidad y responsabilidad.

El producto y/o servicio: marca, tecnología empleada, calidad, oportunidad, cumplimiento, procesos identificados y postventa.

No formular las de 6 valores institucionales.

Ejemplo de Valores:

- **Justicia:** este concepto tiene una mayor orientación para sus trabajadores. Se hace referencia a otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar.
- **Comunicación:** en tanto se toma la comunicación como un valor fundamental se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.
- **Responsabilidad:** tiene varias orientaciones. Por ejemplo si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad. Algo que también resulta muy importante hoy en día es el compromiso con el medio ambiente. Para ello es necesario cumplir con las leyes determinadas e incluso exceder las mismas para continuar con su preservación.
- **Seguridad:** este juicio se orienta a generar un vínculo de confianza, que los clientes creen que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.
- **Trabajo en equipo:** desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.

- **Honestidad:** orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar
- Confianza y la credibilidad de la empresa.

5.2.4. Fase 4: Análisis DOFA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Sus siglas de debilidad, oportunidad, fortalezas y amenazas, ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio en el que se desarrolla.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de ser analizadas, deberá tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Este análisis permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio de la empresa permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Dentro de las herramientas mas reconocidas para la construcción del DOFA encontramos las 5 fuerzas de Porter y el PESTAL, la primera herramienta hace alcance esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.

El Análisis PESTAL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. Se denomina PESTAL, porque el término proviene de las siglas inglesas, porque

refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

También debería incluir una serie de indicadores le permita realizar un análisis benchmarking para compararse en diferentes pantallazos con unos análisis como en la parte: comercial donde se consideren las ventas, participación en el mercado y por sectores, participación por productos, etc.; en la parte financiera: indicadores de rentabilidad, activos, pasivos, endeudamiento, etc.; en la parte productiva y de utilización de recursos, manejo de la logística, etc.

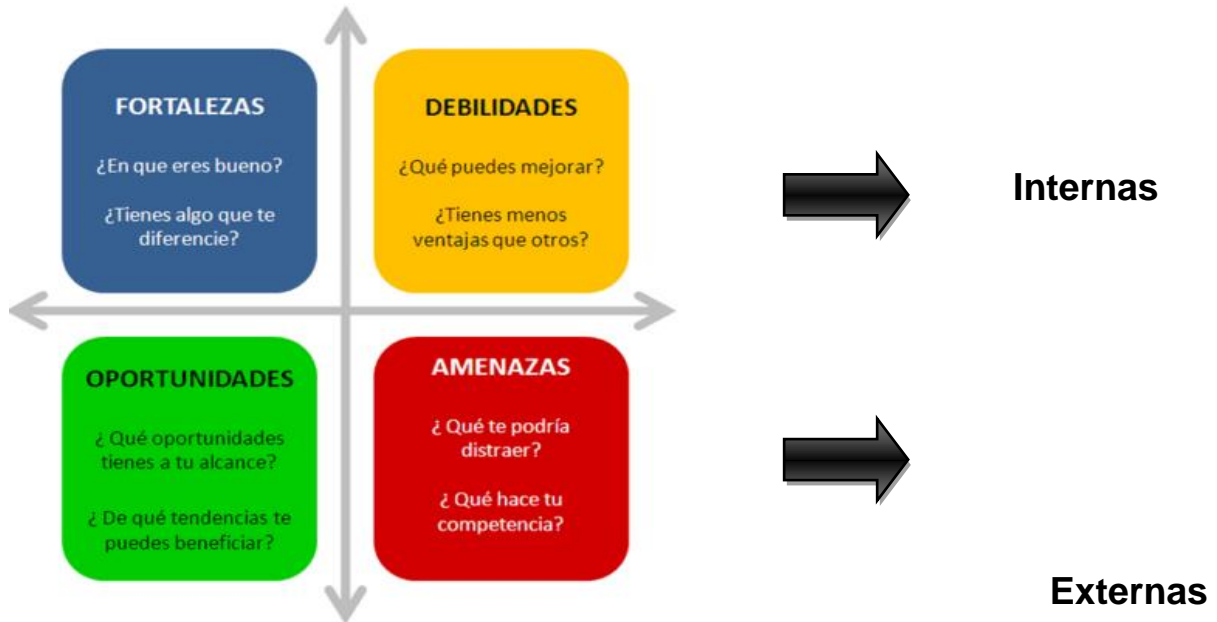
Otras herramientas de apoyo son análisis de escenarios que permiten analizar cual seria el comportamiento de la organización frente a determinadas situaciones, análisis estadísticos, mesas de trabajo, etc.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir. Para comenzar un análisis FODA debemos hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponde a cada una.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Figura 5-2 Análisis DOFA



A continuación se describe cada una de las variables del análisis FODA, para que usted tenga en cuenta al momento de realizar cada uno de los análisis:

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Ejemplo de análisis DOFA

Análisis Interno	Análisis Externo
<p>Debilidades:</p> <p>D1: La dependencia tecnológica de la casa matriz.</p> <p>D2: El poco desarrollo de sistemas.</p> <p>D3: El recurso Humano.</p> <p>D4: Dependencia de un solo proveedor.</p>	<p>Amenazas:</p> <p>A1: Llegada de competidores</p> <p>A2: Supervisión tecnológica para la competencia.</p> <p>A3: Pérdida del Mercado.</p> <p>A4: Pérdida de Ejecutivos.</p>
<p>Fortalezas:</p> <p>F1: La estructura Organizacional.</p> <p>F2: La lealtad de los clientes.</p> <p>F3: La Exclusividad del Producto.</p> <p>F4: No competencia.</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>O1: La dependencia tecnológica de la casa matriz.</p> <p>O2: El poco desarrollo de Sistemas.</p> <p>O3: El recurso humano.</p> <p>O4: Dependencia de un solo proveedor.</p>

El número máximo de recomendaciones o aspectos identificados en cada uno de los criterios de la matriz es de máximo cinco en cada una de ellas, de esta manera se facilitan los análisis posteriores.

Este análisis origina un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa, al confrontar cada uno de los factores clave de éxito, se deberán formular las estrategias FO – FA – DO – DA.

Seguido de esto se procede a la elaboración de la matriz que nos ayudara a identificar las estrategias para la empresa teniendo en cuenta el análisis interno y externo.

Figura 5-3 Matriz DOFA

	O1	O2	O3	O4	O _i	A1	A2	A3	A4	A _i
F1	(F1:O1)	(F2:O2)								
F2							(F2:A2)			
F3						(F3:A1)				
F4										
F _j										
Σ										
D1										
D2										
D3										
D4										
D _j										
Σ										

Esto se realiza dando valores a cada una de las casillas en las que se cruzan las Fortalezas y Debilidades con las Oportunidades y amenazas. Estos valores tendrán una calificación de 0 a 4 en donde cada una de estas representara un impacto de la siguiente manera:

Tabla 5-1 Calificación de Impacto DOFA

0	Ninguna
1	Baja
2	Media
3	Alta

4	Muy Alta
----------	----------

Para completar la matriz se tendrán en cuenta las siguientes preguntas en cada uno de los cuadrantes así:

Tabla 5-2 Ejemplos de preguntas por cuadrante

<p>CUADRANTE I (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES)</p> <p><i>Si se potencializa al máximo la Fortaleza Fx ¿En cuanto será posible aprovechar la oportunidad Ox para cumplir la Misión?</i></p>	<p>CUADRANTE II (FORTALEZAS – AMENAZAS)</p> <p><i>Si se potencializa al máximo la Fortaleza Fx ¿En cuanto será posible atenuar los efectos de las amenazas Ax para cumplir la Misión?</i></p>
<p>CUADRANTE III (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES)</p> <p><i>Si se supera al máximo la Debilidad Dx ¿En cuanto será posible aprovechar la Oportunidad Ox para cumplir la Misión?</i></p>	<p>CUADRANTE IV (DEBILIDADES - AMENAZAS)</p> <p><i>Si se supera al máximo la Debilidad Dx ¿En cuanto será posible atenuar los efectos de la amenaza Ax para cumplir la Misión?</i></p>

Se realiza la sumatoria para identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas con **MAYOR** puntuación, tal como lo muestra la siguiente grafica.

Figura 5-4 Matriz DOFA - Calificaciones

	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
F1	4	3	2	2	4	3	1	3
F2	4	2	2	3	2	2	2	4
F3	3	1	1	1	2	4	2	2
F4	2	4	3	4	2	3	3	5
Σ	13	10	8	10	10	12	8	14
D1	3	3	2	1	2	1	2	1
D2	2	4	2	3	3	1	2	2
D3	3	2	2	2	3	2	4	3
D4	1	1	1	1	3	3	4	4
Σ	9	10	7	7	11	7	12	10

Teniendo en cuenta lo anterior, se describe cada una de las estrategias que ayudara al momento de definir la estrategia de acuerdo a los análisis internos y externos realizados en su matriz FODA.

Continuando con el ejemplo anterior se establecen las estrategias para el análisis realizado en la anterior matriz.

Tabla 5-3 Ejemplos de Estrategia

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevos productos acorde con las necesidades del cliente. 2. Iniciar exportación de productos. 3. Asociarse con nuevos inversionistas para ampliar acción empresas. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad. 2. Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia. 3. Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal.
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Iniciar desarrollos tecnológicos propios. b. Aprovechar la asociación con socios para hacer inversión en sistemas. c. Iniciar un programa de capacitación en casa matriz. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar un programa de Investigación y desarrollo. 2. Diseñar y realizar un desarrollo del recurso humano. 3. Llegar a acuerdos con proveedores justo a tiempo.

Estrategias FO también conocidas como las estrategias de ataque: que buscan usar las ventajas propias es decir las Fortalezas para mejorar las posibilidades que da el entorno, para construir a un fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprenden.

Estrategias DO ó estrategia de reorientación: son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA ó estrategia defensiva: se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA o estrategias de supervivencia: permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dado una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

6 Despliegue Estratégico

Una vez como organización, tenga establecido su direccionamiento estratégico, se debe implementar las herramientas que permitan a hacer seguimiento, mejora su estrategia y lograr realizar análisis predictivos a fin de lograr el cumplimiento de las estrategias propuestas.

6.1 Objetivos Estratégicos

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias que puedan presentarse en cualquiera de los procesos establecidos por la organización; sin embargo algunos escritores hacen la diferencia entre propósitos (que están formulados con una intensión pero con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). Por lo que se hace necesario identificar los problemas o las deficiencias que se buscan eliminar con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos y los objetivos que se alcanzarán con dichos planes.

Los objetivos estratégicos son considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de la organización. El autor Fred David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, señala que los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente se establecen para un periodo de tiempo entre 2 y 5 años.

La organización busca desarrollar una serie de estrategias que le permitan el logro de sus objetivos, planteando estas metas a largo plazo de acuerdo a su misión, lo que permite establece el curso o la dirección a seguir para llegar al éxito, y a través de estrategias que representan el medio por cual lo lograrán. Según Thompson y Strickland: Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Es importante mencionar que un objetivo estratégico representa la evolución que se desea en la organización. De acuerdo con Antonio Francés: Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la organización, así como los vínculos causales entre ellos.

Los objetivos deben ser alcanzables; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Además, en gran parte representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la organización. Los objetivos deben poseer las siguientes características:

6. Alcanzables.
7. Comprensibles.
8. Deben ser cuantificados o expresados en cifras.
9. Están ubicados en un horizonte temporal.
10. Deben derivarse de las estrategias de la institución.
11. No deben ser abstractos.
12. Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
13. Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
14. Deben ser múltiples.

Figura 6-1 Ruta de Despliegue Estratégico



Por ejemplo:

Tabla 6-1 Ejemplos de Direccionamiento Estratégico

MISION	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA
<i>La razón de ser de la organización</i>	<i>Como se busca cumplir la misión de la organización</i>	<i>Las acciones que permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos</i>
"Satisfacer las necesidades del cliente que quiere hacer una compra rápida de productos de consumo frecuente, en una tienda cercana"	Incrementar para el 2010 la participación del mercado en un 40%	La estrategia (penetración de mercados) incluiría: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de vendedores • Incremento de gastos de publicidad • Incremento de gastos de operación: gasolina, viáticos, mantenimiento de vehículos

Según Antonio Francés y Humberto Serna Gómez se puede plantear el siguiente proceso para la formulación de los objetivos estratégicos:

- Realizar reuniones con las personas claves de la organización, y haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas se recolecta la información más relevante y se procede a formular los objetivos estratégicos de la organización, enfocándose en las áreas o actividades (mercadeo, producción, rentabilidad, crecimiento entre otras) que conforman a la organización.
- Definir los objetivos sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo.

- Depurar la lista de los objetivos, es decir, observar aquellos que son redundantes y reformularlos de manera que se puedan englobar todos en uno solo. Es necesario organizar el trabajo futuro al interior de cada área. Es preciso priorizar los objetivos de cada una definiendo el o los objetivos más importantes que concentraran la atención. También puede ser que se relacionen los objetivos de cada área de tal modo que uno de ellos quede como objetivo general y los otros como parte de la estrategia a alcanzar.
- Emplear indicadores que no son más que variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas.

6.2 Mapa Estratégico – Balance Score Card (BSC)

Cuando la organización ha desarrollado un Plan Estratégico y quiere implantarlo de una forma eficiente, fácil de comunicar y ágil de medir; con el fin de alcanzar los objetivos planificados de una manera eficiente y rentable, debe definir su Mapa Estratégico.

Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir que es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

Si una organización cuenta con un Mapa Estratégico, éste le va a permitir a ella y a sus miembros concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

Según Robert Kaplan y David Norton, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Score Card debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole.

5.2.1. Componentes básicos de un BSC

- **Cadena de Relaciones de Causa Efecto:** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- **Enlace a los Resultados Financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- **Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías:** Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- **Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** Cada proyecto que exista en la organización debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- **Consenso del Equipo Directivo de la Organización:** El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

5.2.2. Niveles del BSC

El primer nivel es la “**Perspectiva Financiera o de resultados**”: cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la organización para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.

El segundo nivel es la “**Perspectiva del Cliente o Capital Relacional**”: cuyo fin es identificar qué tenemos que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).

El tercer nivel es la “**Perspectiva Interna o Capital Estructural**”: cuyo objetivo es definir qué tenemos que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de nuestros clientes y alcanzar nuestra perspectiva financiera.

El cuarto nivel es la “**Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo o Capital Humano**”: con el fin de definir cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar para cumplir la “Perspectiva Interna”.

La definición del Mapa Estratégico puede ser relativamente fácil, dependiendo del tamaño de la organización y del número de participantes en el equipo de trabajo. Normalmente en 2 ó 3 sesiones de trabajo entre las personas claves para la implantación y dirección del mismo, se logran definir, tanto los objetivos (que deben ser concretos y medibles), como las tareas y acciones que se tendrá que realizar para alcanzarlos.

En este sentido, el equipo de trabajo debe tener siempre presente durante el proceso de definición del Mapa Estratégico la perspectiva de los clientes, es decir, lo que realmente el cliente desea obtener de la organización; la perspectiva interna que ayude a la organización a definir cuales son las actuaciones a realizar para cumplir el compromiso hacia el cliente y la perspectiva de aprendizaje, para identificar las carencias internas en materia de recursos humanos y de infraestructura.

5.2.3. Indicadores

6.2.1.1 Perspectiva financiera o de resultados

Su fin principal es maximizar el valor de los accionistas, ya que la organización tiene que ganar o perder financieramente hablando. Si se han desarrollado las etapas propuestas planificadas y las adecuadas, la organización generará un valor

que se traducirá en unos mayores beneficios, en un mayor crecimiento, una mayor rentabilidad.

Una vez se identifiquen los factores clave de gestión a través de los objetivos estratégicos financieros, o sea, los puntos críticos que son realmente determinantes e importantes para esta perspectiva financiera. A modo de ejemplo se señalan los siguientes:

- Crecimiento
- Rentabilidad
- Sostenibilidad

Posteriormente se deben señalar los objetivos para cada uno de estos factores clave de gestión mediante INDICADORES para poder medir el grado de su alcance.

Tabla 6-2 Ejemplo de Indicadores de Perspectiva Financiera

FACTOR CLAVE DE GESTIÓN	OBJETIVO	INDICADORES
Crecimiento	Crecimiento de ingresos o volumen de negocio	% de crecimiento de las ventas por segmento % Incremento de la Cifra de Negocio
Crecimiento	Incrementar ingresos por clientes	% de variación por “Venta Cruzada” % de variación por acciones de “Up-Selling”
Crecimiento	Crecimiento de nuevos clientes, segmentos de mercado, zonas geográficas (Cuota de Mercado)	% Metros cuadrado por socios % Aumento Cuota de Cliente o Segmento

Rentabilidad	Aumento de la Rentabilidad de los Clientes	% Rentabilidad por cliente Valor de Vida del Cliente (LTV)
--------------	--	---

6.2.1.2 Perspectiva del cliente o capital relacional

Las relaciones se están convirtiendo en el Nuevo Activo. El Capital Relacional conduce a la creación de valor para el mercado, pues las organizaciones líderes, construyen y trabajan el Capital Relacional o se clientes.

Siendo esta una perspectiva crucial, se trata de la perspectiva que conecta por la parte de arriba del mapa estratégico con los objetivos de naturaleza financiera y, por debajo, con la perspectiva del Capital Estructural de procesos y de carácter interno.

A través de esta perspectiva se fortalece en la generación de valor para los actores más importantes de la organización por medio de la gestión en las relaciones con clientes.

Los factores clave de gestión para la perspectiva del Capital Relacional o de Clientes, se pueden identificar en la organización son por ejemplo:

- Satisfacción de los Clientes
- Fidelización de Clientes
- Retención de Clientes
- Adquisición de Clientes
- Etc.

Tabla 6-3 Ejemplo de Indicadores Perspectiva del Cliente

OBJETIVOS	INDICADORES
Retención de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • % de deserción de clientes (Bajas / Total clientes)

	<ul style="list-style-type: none"> • % de retención de clientes (Clientes retenidos / Total clientes)
Fidelización de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • % Clientes que renuevan su abono • Clientes que utilizan las instalaciones más de 100 días al año (Core Members)
Incrementar adquisición de clientes por referencias	<ul style="list-style-type: none"> • % de variación de clientes por referencias • % Clientes captados por referencias / Clientes perdidos
Aumentar la satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de satisfacción del cliente (Encuestas) • Evolución de las quejas, reclamaciones...

Factores diferenciales, la propuesta de valor

En esta perspectiva, es clave y fundamental el diseñar una PROPUESTA DE VALOR DIFERENCIADA para alcanzar los Objetivos Estratégicos de esta perspectiva. Factores exclusivos y únicos que permitan diferenciarse de los competidores para mantenerse siempre como la mejor opción de compra para los clientes.

El Valor Diferencial se consigue gracias a atributos únicos del Producto o Servicio, teniendo en cuenta el nivel de Relaciones y Servicio que se ofrezcan o la Imagen o Notoriedad de la marca.

Sin duda el componente de Servicio al Cliente asume un papel cada vez más importante porque en la gran mayoría de organizaciones de hoy en día, es el Servicio al Cliente el que marca la diferencia competitiva. Las organizaciones que incorporan un Servicio Excelente como elemento diferencial tienen una ventaja competitiva muy importante, obteniendo menores costos de marketing, un mayor índice de Fidelización de clientes y una mayor Rentabilidad.

Tabla 6-4 Ejemplo de Indicadores Perspectiva del Cliente -Propuesta de Valor

OBJETIVO	INDICADORES DIFERENCIADORES
Ser puntuales en nuestros servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio de retraso en realización de servicios • Tiempo medio de retraso en entrega de los productos
Alargar horarios de apertura	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de entrada / salida
Optimizar tráfico de abonados por franjas horarias	<ul style="list-style-type: none"> • N° de usuarios por franjas horarias
Acortar el tiempo de respuesta a las solicitudes de información sobre servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio de respuesta en informar • Quejas recibidas por demora en informar
Acortar el tiempo de respuesta a las solicitudes de gestión e incidencias de pagos	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio de respuesta • Quejas recibidas por demora
Acortar tiempo de respuesta desde que se detecta una necesidad hasta que se dispone del producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio necesario en rediseño de un producto
Aumentar la calidad percibida por nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de calidad percibida por nuestros clientes (mediante encuestas) • Índices de calidad percibida por los clientes de la Competencia
Mejorar la calidad de nuestros servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reclamaciones de clientes • % de reclamaciones recibidas entre servicios totales prestados

6.2.1.3 Perspectiva interna o de capital estructural

El Capital Estructural es propiedad de la organización, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una

mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Está relacionada estrechamente con la 'CADENA DE VALOR' por cuanto se han de identificar los procesos CRÍTICOS en que deben destacar con EXCELENCIA, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: Financiera e Interna.

Siguiendo el procedimiento de las perspectivas anteriores, en primer lugar se deben identificar los Factores Clave de Gestión. Ejemplo de Factores Clave de Gestión en un Centro Deportivo:

- Atención al cliente
- Mantenimiento / Limpieza
- Gestión de horarios
- Programa de Fidelización
- Identidad corporativa
- Gestión reserva instalaciones
- Prevención de riesgos y seguridad en instalaciones
- Marketing y Comunicaciones

Tabla 6-5 Ejemplo de Indicadores Perspectiva de Interna

OBJETIVO	INDICADORES
Mejorar el Servicio de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de mantenimiento • Tiempos de respuesta en Servicio de Asistencia Técnica
Optimización y Rentabilidad de la plataforma CRM	<ul style="list-style-type: none"> • N° incidencias y errores • Taza de Costos por productividad
Mayor productividad y eficiencia comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas por vendedor • Ofertas presentadas por empleado • Ventas cerradas por empleado

	<ul style="list-style-type: none">• Ofertas conseguidas / Ofertas presentadas
--	---

6.2.1.4 Perspectiva aprendizaje y desarrollo o de capital humano

Las organizaciones, en un mercado tan competitivo como el actual, no pueden permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Las organizaciones que realmente tratan a los empleados, como los activos mas importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

Los empleados o clientes internos son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan de las relaciones entre la organización y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la organización en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.

Esta perspectiva, se refiere al conocimiento (explícito y/o tácito) útil para la organización que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.

Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la organización no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo. Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos donde la organización ha de ser EXCELENTE. Los objetivos de esta perspectiva, los Factores Clave de Gestión, o sea, los puntos críticos que son realmente determinantes e importantes en el Capital Humano de la organización. A modo de ejemplo se pueden seleccionar los siguientes:

- Formación
- Competencias
- Habilidades
- Experiencia

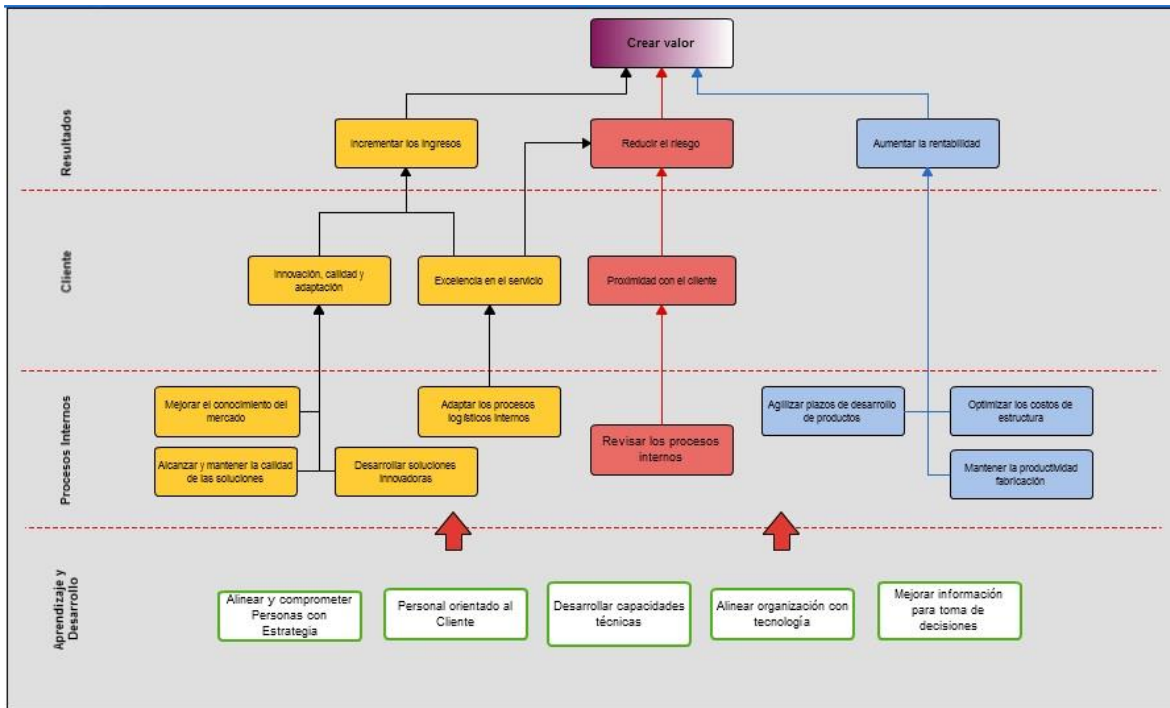
- Liderazgo
- Estructura del personal
- Satisfacción del personal
- Lealtad del personal
- Etc..

Tabla 6-6 Ejemplo de Indicadores Perspectiva Interna

OBJETIVO	INDICADORES
Mejora de la actitud del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo • Accidentes de trabajo
Mejora de la satisfacción del empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta periódica
Incremento en Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto medio de formación por empleado • Tiempo de formación por empleado (horas) • % de empleados que participan en programas de formación y desarrollo • Gasto por empleado en formación y desarrollo personal • Número de cursos realizados por competencias • Índice de evaluación de los asistentes a los programas de formación

<p>Aumento de la retención de empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad media de los empleados • Antigüedad media de empleados por puestos clave • Número de bajas no deseadas a nivel organización • % de bajas no deseadas producidas en el periodo x • % de rotación del personal
<p>Aumento de la productividad de los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por empleado • Ingresos / Costo salarial • Beneficio por empleado • Producción obtenida por empleado • Servicios prestados por empleado • Clientes captados por empleado
<p>Incremento en la motivación de los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de sugerencias realizadas por el personal • Número de sugerencias puestas en práctica • Índice de absentismo • Índice de clima laboral • Índice de motivación • % de empleados participantes en reuniones de desarrollo y mejoraba

Figura 6-2 Ejemplo BSC - Estructura



6.3 Mapa de Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente / usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.

Un procedimiento es la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo. Los resultados deseados en los procesos dependen de los

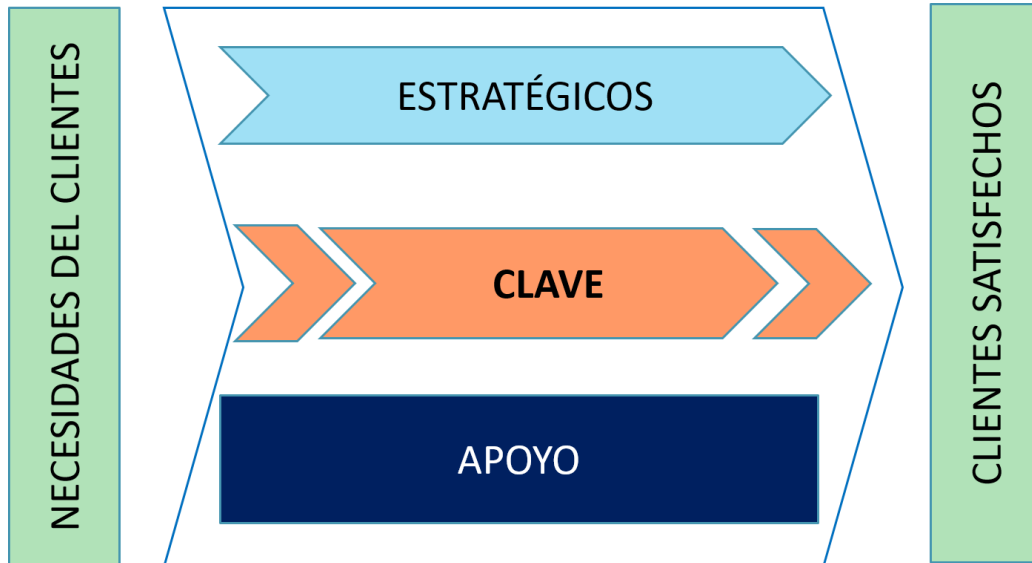
recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas. Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización.

6.3.1. Tipo de Procesos

En el diagrama de procesos previo se mencionan tres tipos de procesos distintos, que son:

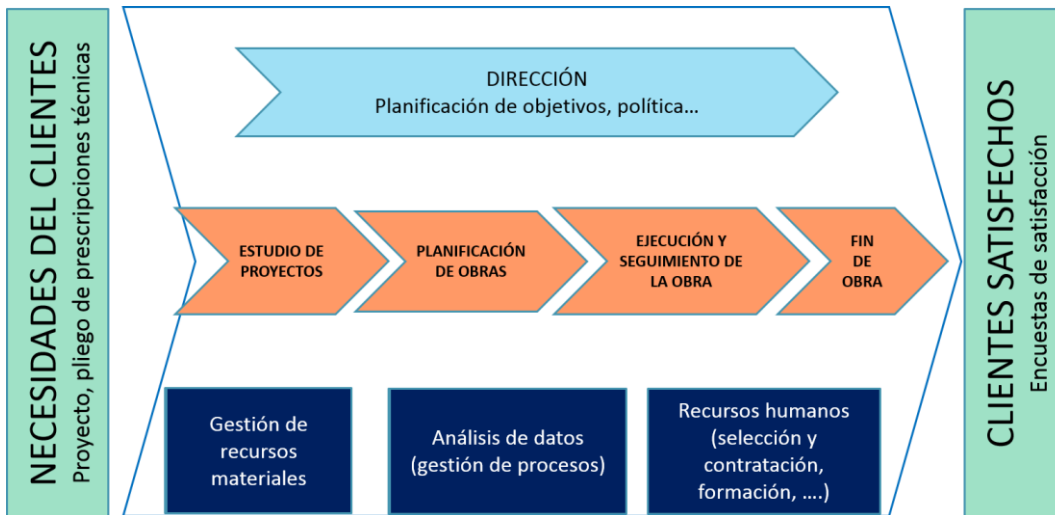
- a. **Procesos misionales:** Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor). En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente/ usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario.
- b. **Procesos Estratégicos o Gerenciales:** Son aquellos establecidos por la Gerencia y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos. Ejemplos: Comunicación interna, comunicación con el cliente, marketing, diseño, revisión del sistema, planificación estratégica, diseño de planes de estudios.
- c. **Procesos de apoyo:** Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios. Ejemplos: Formación, compras, auditorías internas, informática.

Figura 6-3 Estructura Mapa de Proceso



A manera de ejemplo, se presenta un MAPA DE PROCESO de una PYME, perteneciente al sector de la construcción:

Figura 6-4 Ejemplo de Mapa de Proceso

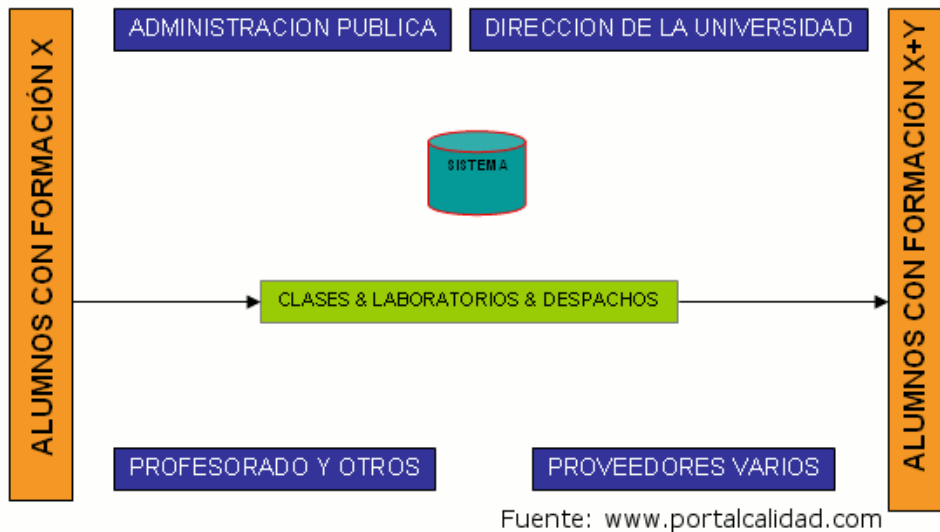


6.3.2. Construcción del Mapa de Proceso

6.3.1.1 Paso 1: Identificar a los actores

La organización existe porque tiene clientes que atender, pero también depende de sus proveedores y otras organizaciones de su entorno. Una buena manera de empezar es identificar a los agentes o actores que se relacionan con el sistema de gestión: clientes, proveedores, partners, y otras organizaciones con las cuáles tendrán una relación que tiene relevancia para el Sistema De Gestión Integral PYME.

Figura 6-5 Ejemplo de Mapa de Proceso – Paso 1

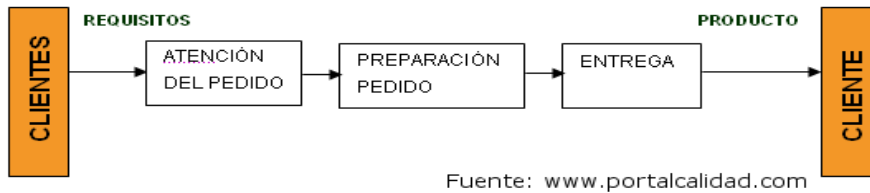


6.3.1.2 Paso 2: Identificar la línea misional

La línea misional de la organización está formada por la secuencia encadenada de procesos que llevan a cabo para realizar el producto o prestar el servicio. Esta línea viene determinada por la naturaleza de la actividad o el propósito de la organización. A continuación se muestran algunos ejemplos de líneas misionales por empresas

Empresa comercial distribución mayorista

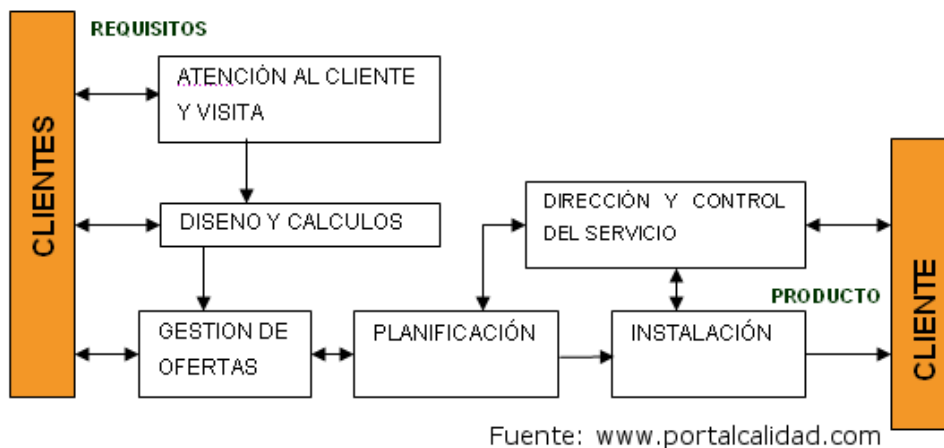
Figura 6-6 Ejemplo de Mapa de Proceso (Línea Misional) – Empresa comercial distribución mayorista



En este tipo de organizaciones hay un proceso previo y continuo en la relación con los clientes: la negociación y pacto de las condiciones previas del producto. Este proceso es muy importante en estas organizaciones, tiene que ver con la estrategia comercial (gestión de tarifas y descuentos, presentación y defensa de ofertas, negociación de subidas de precio, etc..), pero no forma parte de la línea misional. Estos procesos pactan las condiciones del servicio, pero no son los encargados de ejecutarlo. Una de las cosas que deberán hacer después es establecer la relación entre estos procesos y la línea misional, relaciones que son clave para la calidad del servicio.

Empresa de servicios

Figura 6-7 Ejemplo de Mapa de Proceso (Línea Misional) – Empresa de servicios



Cada petición de servicio por parte de un cliente requiere:

- Visitar las instalaciones objeto del servicio y registrar los requisitos del cliente.
- Aportar y definir una solución técnica y legal a las necesidades del cliente.
- Valorar los recursos necesarios para ejecutar el servicio: gasto de material, horas de personal, condiciones de instalación, etc.
- Realizar una oferta de servicio y negociarla con el cliente.

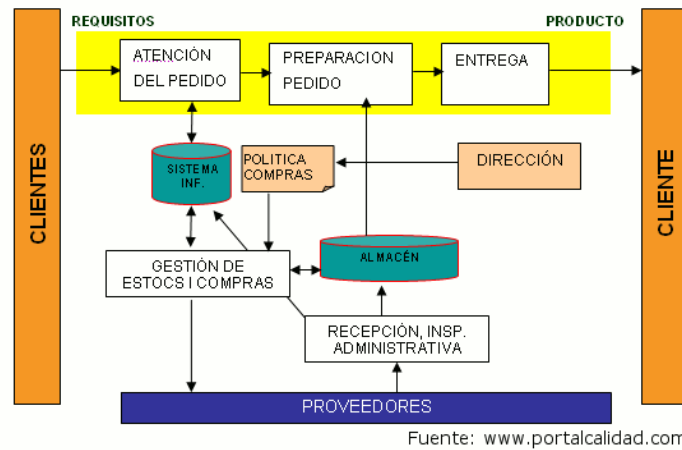
Las especificaciones del servicio están contenidas en la oferta y en otros documentos generados durante la etapa de valoración. Estas especificaciones pasan a un proceso de planificación del servicio, el cual transmite las especificaciones de lo que se ha de hacer a los procesos de instalación, y a los procesos de dirección y control de las instalaciones. Finalmente los procesos de instalación ejecutan la instalación, prestando así el servicio.

6.3.1.3 Paso 3: Añadir los procesos de soporte a la línea misional y los de Dirección Estratégica

La línea misional es la espina dorsal del Sistema De Gestión Integral PYME. Cualquier actividad que no forme parte de ella debe adaptarse a ella, incluyendo los procesos de soporte; adicional se incluyen los procesos de Dirección Estratégica, que son los señalan las directrices a seguir a través de la estrategia. A continuación se muestran algunos ejemplos por empresas:

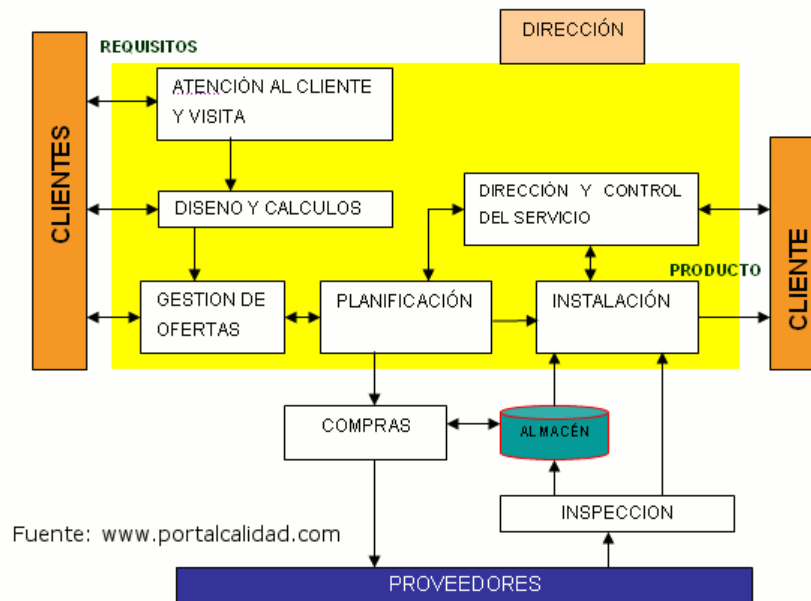
Empresa comercial de distribución mayorista:

Figura 6-8 Ejemplo de Mapa de Proceso (Línea Misional y Dirección Estratégica) – Empresa de Comercial de distribución mayorista



Empresa de servicios

Figura 6-9 Ejemplo de Mapa de Proceso (Línea Misional y Dirección Estratégica) – Empresa de Servicios



7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Tabla 7-1 Información de la Empresa

Razón Social	Pharmacéutical Healt Care S.A.S
Nit	900.318.758-5
Dirección	Transv. 93 53-48 Bodega- 88
Teléfono	7446338
Pagina Web	www.pharmahcsas.com

Fuente: Información suministrada por el Gerente de la empresa.

7.1 Generalidades

7.1.1. Productos y servicios ofrecidos¹:

- **Medicamentos de alto costo:** Usados en el tratamiento del VIH, Cáncer y otras enfermedades de alto costo.
- **Medicamentos de control especial:** Vigilados por el Fondo Nacional de Estupefacientes.
- **Línea general:** Medicamentos no incluidos en otros grupos.
- **Dispositivos médicos e insumos hospitalarios:** Sondas, colostomía, cuidado de heridas y pañales, entre otros.
- **Suplementos dietarios nutricionales:** Incluye complementos y suplementos vitamínicos, leches, vitaminas, etc.

7.1.2. Clientes principales:

- EPS - S Convida
- EPS - S Capital Salud
- Hospital de Meissen
- Hospital Salazar Villeta
- Clínica de Especialistas

¹www.pharmahcsas.com

7.1.3. Proveedores principales:

- Abbott
- Lafrancol
- Fresenius kabi
- Procaps
- Novartis
- Abbvie
- Tecnofarma
- Vitalchem
- Bayer
- Ropsohn

7.1.4. Misión2:

Proporcionar al sector salud soluciones de comercialización, distribución y dispensación de productos farmacéuticos y hospitalarios, fabricados por empresas líderes a nivel nacional e internacional, a través de una cadena de valor eficiente y efectiva que satisfaga las necesidades y expectativas de confianza y seguridad del paciente, enfocando sus resultados a la mejora continua y que genere valor agregado a los productos, servicios, procesos, proveedores y clientes.

7.1.5. Visión3:

Consolidarnos en el año 2016 como los líderes en la comercialización, distribución y dispensación de productos farmacéuticos y hospitalarios con servicios innovadores y eficientes que aporten a la cadena de valor de nuestra organización, brindando confianza a través de la gestión integral de la seguridad del paciente, una mejora constante en la cultura de calidad

7.2 Integración del sistema de gestión qhse

Teniendo en cuenta los requisitos de las normas y la integración de las mismas se llevó a cabo una reunión entre el Gerente comercial de la empresa con el fin de

²www.pharmahcsas.com

³www.pharmahcsas.com

generar lluvia de ideas y diseñar un sistema integrado acorde a las necesidades de la empresa.

Por lo anterior y de acuerdo a la información suministrada en la entrevista, se identifica que la empresa Pharmaceutical Health Care S.A.S, es necesario realizar una revisión y estructuración de su direccionamiento estratégico con el fin de lograr la integración de los sistemas y el cumplimiento de los requisitos.

7.3 Direccionamiento estratégico

Lo primero que debemos hacer el determinar las fuerzas favorables y barreras, fortalezas y debilidades es decir el DOFA que tiene la organización para la implementación Del SGI y establecer la estrategia de integración, así Como definir el programa de implementación.

Teniendo en cuenta lo anterior lo primero que debemos hacer es el diagnostico de partida o inicial de la empresa PHARMACÉUTICAL HEALTH CARE S.A.S.

Se realiza un diagnóstico interno y externo de la empresa, para determinar lasoportunidades y amenazas (fuerzas externas), fortalezas y debilidades (fuerzas internas) que permiten en función de ellas, de la misión y visión definir las estrategias para lograr un SGI.

El análisis interno incluye además la verificación de los requisitos de las normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007. **Ver Anexo 1 Matriz FODA Pharmaceutical Health Care S.A.S.**

Esta matriz DOFA debe ser analizada para cambios cada vez que la alta dirección determinetomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

7.3.1. Definición de Misión

Proporcionar al sector salud soluciones de comercialización, distribución y dispensación de productos farmacéuticos y hospitalarios, fabricados por empresas líderes a nivel nacional e internacional, a través de una cadena de valor eficiente y efectiva que satisfaga las necesidades y expectativas de confianza y seguridad del paciente, enfocando sus resultados a la mejora continua y que genere valor agregado a los productos, servicios, procesos, proveedores y clientes, promoviendo en las diferentes practicas ambientes de trabajo seguro.

7.3.2. Definición de Visión

Consolidarnos como los líderes en la comercialización, distribución y dispensación de productos farmacéuticos y hospitalarios con servicios innovadores y eficientes que aporten a la cadena de valor de nuestra organización, brindando confianza a través de la gestión integral de la seguridad del paciente, una mejora constante en la cultura de calidad y del cuidado de nuestros trabajadores.

7.3.3. Valores corporativos

Los valores que garantizan el comportamiento de la empresa y el cumplimiento de las metas son

- ❖ Equidad
- ❖ Transparencia
- ❖ Respeto
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Comunicación
- ❖ Trabajo en equipo

7.4 Alineamiento organizacional

Teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico propuesto para la empresa Pharmaceutical Health Care S.A.S., en el marco de referencia para la implementación del Sistema Integrado de Gestión, se definen los objetivos estratégicos y se sugiere implementar un BSC con el fin de facilitar a la gerencia hacer un seguimiento sistemático al sistema y de esta manera lograr el cumplimiento a las estrategias organizacionales establecidas.

7.4.1. Definir los objetivos y metas

Se deben definir los objetivos específicos y las consiguientes metas a todos los niveles oportunos dentro de la estructura de la organización que tienen incidencia directa en la calidad y en los aspectos de seguridad de las actividades y servicios.

Todos los objetivos establecidos tienen que ir acompañados por metas medibles y alcanzables, que incluyan plazos, responsables y recursos necesarios para su consecución

Para lograr establecer los objetivos del sistema, se genera una revisión con el grupo para generar los diferentes objetivos e indicadores del sistema:

7.4.2. Mapa estratégico – BALANCE SCORE CARD (BSC)

Al desarrollar el plan estratégico de Pharmaceutical Health Care S.A.S., con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos planificados se tiene en cuenta los cuatro niveles o perspectivas de acuerdo al contexto y el entorno en los que se encuentra actualmente la empresa. Así mismo se relacionan algunos de los indicadores establecidos en cada una de las perspectivas. **Ver Anexo 02 Mapa Estratégico Pharmaceutical Health Care S.A.S.** este mapa estratégico permitirá alinear a todos los miembros de la empresa hacia la consecución y objetivos descritos en el plan estratégico.

Para el desarrollo de los indicadores anexamos un ejemplo de hoja de vida, en este se encuentran datos relevantes como el nombre del indicador, fórmula matemática, meta, frecuencia, la interpretación, el responsable, se sugiere representación de gráficos numérica y gráfica para facilitar el análisis, relacionar las conclusiones de los resultados y el plan de acción. **Ver Anexo 03 Hoja de Indicador Pharmaceutical Health Care S.A.S.**

7.4.3. Definición de la Política Integrada de Gestión.

Para definir la política integrada de gestión, la alta dirección debe asegurarse de que la política es adecuada al propósito de la organización, incluyendo el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente el sistema de gestión, la política debe ser comunicada a todos los niveles de la organización y revisada periódicamente para su continua adecuación cuando sea necesario.

La siguiente política es una propuesta para la empresa Pharmaceutical Health Care S.A.S

Pharmaceutical Health Care S.A.S dedicada a la distribución, comercialización y dispensación de medicamentos e insumos médicos, ofrece a todos sus clientes una amplia línea de productos farmacéuticos y brinda cobertura a nivel nacional; permitiendo consolidarse en el mercado como una empresa competitiva, sostenible y en permanente crecimiento.

Con este fin hemos establecido como política integral en el desarrollo de nuestras actividades los siguientes principios

- Lograr la satisfacción de nuestros clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos y necesidades
- Promover ambientes de trabajo seguro con el fin de minimizar las lesiones y enfermedades identificadas de todos los colaboradores

- Proporcionar soluciones de transporte y almacenamiento eficientes, ajustadas a las necesidades de nuestros clientes utilizando tecnologías respetuosas con el entorno y económicamente viables.
- Cumplir con los requisitos legales aplicables y de otra índole

Esta política ha de ser entendida y asumida por todo el personal de la organización y por sus partes interesadas. Estará a disposición de cualquier persona que muestre interés por ella, buscando la mejora continua de nuestro sistema de gestión.

La Dirección se compromete a velar por su aplicación y a revisar periódicamente su contenido.

7.5 Mapa de procesos

En la figura 14, Se indica el mapa de procesos que se sugiere seguir para la empresa PHARMACÉUTICAL HEALT CARE S.A.S.

Este Mapa de procesos está compuesto por tres (3) Macroprocesos y nueve (9) procesos así:

7.5.1. Macro Proceso de Dirección:

- Gestión de Planificación y direccionamiento
- Gestión QHSE

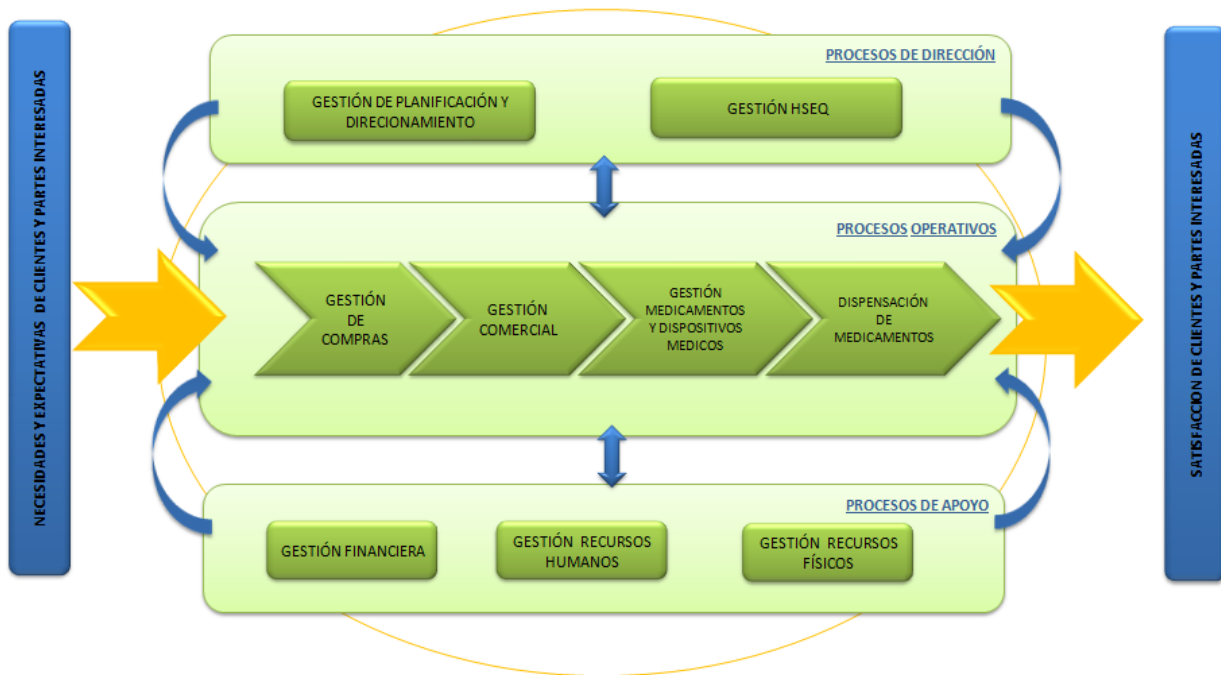
7.5.2. Macro proceso operativos:

- Gestión de Compras
- Gestión Comercial
- Gestión Medicamentos y dispositivos médicos
- Dispensación de Medicamentos

7.5.3. Macro proceso de Apoyo

- Gestión Financiera
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión Recursos Físicos

Figura 7-1 Mapa de Procesos Pharmaceutical Health Care S.A.S.



Fuente: Autoras del proyecto

7.6 Caracterización de procesos

En este punto del SGI se deben definir las acciones y actividades a realizar conforme a los objetivos y a la Política establecida, asignando claramente dichas actividades a los distintos procesos establecidos para la empresa.

Para Pharmaceutical Health Care S.A.S se realiza el diseño de caracterización del proceso dispensación de medicamentos, con el fin de establecer el alcance, el objetivo del proceso, responsables, las actividades enmarcadas en el ciclo PHVA, las entradas y salidas, recursos. **Ver Anexo 04 Caracterización del proceso Pharmaceutical Health Care S.A.S.**

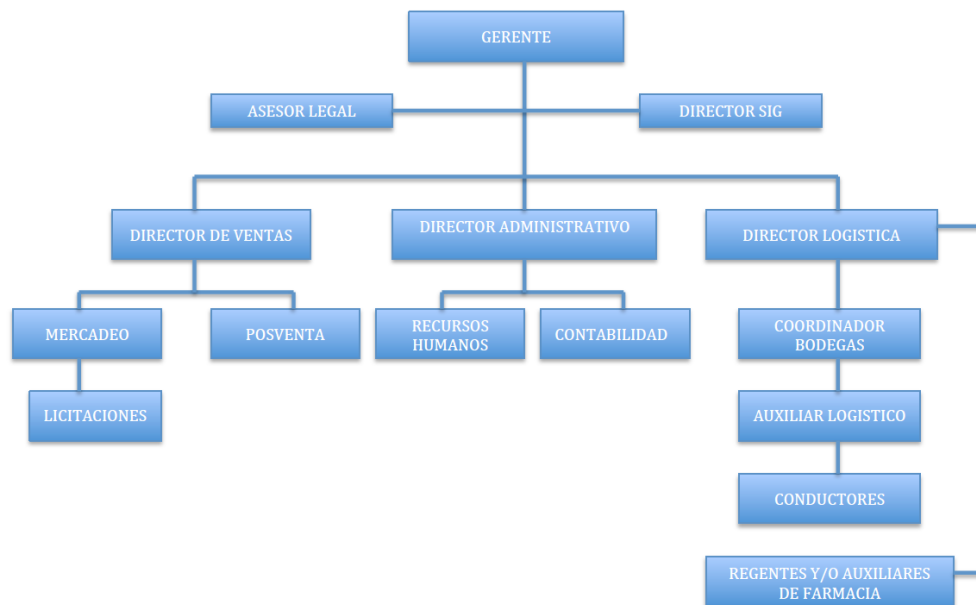
Para cada proceso es necesario un conocimiento detallado de la situación real de partida, ya que ello permitirá establecer más fácilmente los objetivos concretos a lograr, los métodos de trabajo a utilizar y los recursos necesarios en cada caso, así como recopilación y análisis de la normativa vigente en calidad y seguridad y

salud en el trabajo, más cualquier otra exigencia particular del producto, sector o empresa, así como permite definir la documentación que se va a utilizar durante la implantación de Sistema Integrado de Gestión y cómo se va a controlar.

7.7 Establecer roles, responsabilidades y autoridades en la organización

En este punto la alta dirección debe asegurarse que las autoridades, funciones y responsabilidades se establezcan conforme a las actividades, los objetivos y la política establecida en la organización, esta asignación debe realizarse en una relación lógica señalando el máximo responsable, para esto es clave que se maneje un organigrama, se plantea para Pharmaceutical Health Care S.A.S el siguiente:

Figura 7-2 Organigrama



Fuente: Autoras del proyecto

7.8 Requisitos del cliente y partes interesadas

Es necesario conocer y definir los requisitos especificados por el cliente y las partes interesadas en la organización en función de la calidad de sus productos y/o servicios o de los aspectos de seguridad, ya que el SIG se implementa, controla y mejora para lograr la satisfacción del cliente.

La metodología para definir estos requisitos dependerá del tamaño y alcance de los servicios de la empresa, cuando la empresa esta en etapa de iniciación es necesario que realice análisis de mercado, para eso existen varias herramientas el más utilizado son las encuestas las cuales pueden ser presenciales, virtuales o telefónicas, es necesario también la investigación sobre la competencia esto le permitirá conocer lo que le interesa a los clientes.

Cuando se hace referencia a una empresa ya constituida como PHARMACEUTICAL HEALTH CARE S.A.S basados en la experiencia, en los procesos licitatorios se pueden definir unas preformas donde se incluya los requerimientos del cliente tales como tiempos de entrega, condiciones del producto entre otras, estos deben contar con indicadores de medición para conocer el cumplimiento. **Ver Anexo 05 Solicitud del cliente Pharmaceutical Healt Care S.A.S.**

7.9 Requisitos legales y reglamentarios

Los requisitos legislativos y reglamentarios que son aplicables y su grado de cumplimiento son los que permite desarrollar el registro de la legislación, reglamentaciones y regulaciones a las que se deberá ajustar el Sistema de gestión en Seguridad y salud Laboral.

El procedimiento Verificación de los Requisitos Legales Aplicables, se debe indicar la manera de cómo se identifican los requisitos legales pertinentes a salud, seguridad y de PHARMACEUTICAL HEALTH CARE S.A.S. Un soporte grande para este ejercicio es elaborar una matriz de requisitos legales donde se especifique las normas a las cuales esta sujeta la empresa y que son de estricto cumplimiento, lo primero que se debe identificar son las normas vigentes

aplicables a la organización, estas se pueden clasificar en generales, específicas o referente normativo.

7.10 Recursos

La organización deberá incluir en sus presupuestos financieros una cuantía destinada en la inversión del diseño, implementación y revisión y seguimiento al sistema, adicional deberá estimar los recursos humanos y tecnológicos que se requieran para poder dar continuidad al sistema.

7.10.1. Recursos humanos

- a) Evaluar los cargos que requiere para el contacto con el cliente, para las labores de evaluación y control, para las labores de producción o prestación del servicio y los auditores internos del sistema.
- b) Posterior a la definición de cargos requeridos se debe realizar la elaboración de perfiles
- c) Se deben determinar las competencias (es válido la homologación de experiencia)
- d) Definir proceso de inducción, proceso de entrenamiento, capacitaciones a realizar, acciones de mejora

7.10.2. Infraestructura y equipos

- a) Identificar infraestructura requerida para almacenaje y operación logística y administrativa
- b) Identificar infraestructura que aplique para condiciones seguras de trabajo
- c) Identificar equipos necesarios para la operación
- d) Identificar equipos necesarios para el control
- e) Determinar volumen de inventarios a manejar

En la etapa de implementación es cuando se requiere un mayor recurso humano y se va estabilizando progresivamente; es clave que la organización lo asocie como una inversión que le permitirá ser mas competitiva y perdurable.

Figura 7-3 Gestión de recursos



Fuente: Presentación Ing Hugo Rene Sarmiento

La proyección de costos puede planearse por actividades o por procesos según como considere conveniente la empresa, existen diversas herramientas

7.11 Formación y competencia

Es necesario determinar la competencia necesaria de las personas que realizan actividades que pueden afectar la calidad del producto o servicio, por lo cual es necesario establecer un procedimiento que permita asegurar que las personas que trabajan en la empresa sean competentes basándose en la educación formación o experiencia. En este procedimiento se debe establecer parámetros para la selección y contratación de personal.

Por otro lado es necesario además establecer un procedimiento que permita llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación y entrenamiento, así como programas de capacitación, herramientas e indicadores para seguimiento al desempeño.

El diseño y la herramienta aplicada debe definirse según la estructura de la empresa y la complejidad de las actividades, en el mercado existen empresas que soportan el proceso de contratación.

Para garantizar la continuidad en las competencias, posterior a los resultados de los indicadores se debe elaborar un programa capacitación para cumplir con la meta propuesta.

Un plan de capacitación debe ser preciso y estructurado. Es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento, así mismo, que estén alineadas con las necesidades de formación de la empresa. **Anexo 06 Programa de capacitación Pharmaceutical Healt Care S.A.S.**

7.12 Comunicación

La empresa define que método de comunicación se adapta mas a su operación, la comunicación es un tema que se aplica a diario en las organizaciones, ya sean actas, cartas, correos, carteleras, comunicaciones corporativas y demás.

La organización debe decidir si comunica o no externamente información acerca de su calidad, sus riesgos y su sistema de gestión integrado y debe documentar esta decisión. Si la decisión es comunicarla la organización debe establecer e implementar uno o varios métodos para realizar esta comunicación, para esto adjuntamos un ejemplo. **Ver Anexo 07 Plan de comunicación interna Pharmaceutical Healt Care S.A.S.**

7.13 Integración de la documentación

Todos los elementos, requisitos y medios de la organización que tengan incidencias en la calidad y seguridad y salud en el trabajo y por ende en el SIG serán documentados.

Aplicando el enfoque de procesos se logra caracterizar los procesos de la documentación y proponer los pasos necesarios para implementar el sistema documental que sirva de base al sistema de gestión de la organización.

La documentación es el soporte del sistema, pues en ella se plasman no sólo las formas de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones por lo que pasa a ser una herramienta eficaz para la administración de los procesos.

El SGI recoge en un único sistema documental los procedimientos, manuales, documentación técnica, reglas e instrucciones, registros y herramientas necesarias para responder a los requisitos y retos planteados.

7.14 Requisitos de la documentación

La documentación del sistema integrado de gestión debe incluir:

1. Una política.
2. Un manual del sistema.
3. Los procedimientos documentados.
4. Los registros requeridos

Figura 7-4 Pirámide Documental



Fuente: Autoras del proyecto

La documentación y las informaciones del Sistema Integrado de Gestión se estructuran en torno al manual del SIG, que contiene políticas, objetivos, procedimientos, registros y documentación externa como legislación en salud, seguridad y ambiente, distribuidos en donde aplique.

7.14.1. Estructura del manual de Gestión Integrada

Se recomienda que para la estructura del manual de gestión integrada se tengan en cuenta los siguientes capítulos:

1. Índice
2. Presentación
3. Términos y definiciones
4. Sistema de Gestión Integrada

5. Responsabilidad de la dirección
6. Gestión de recursos
7. Procesos relacionados con los clientes
8. Control de los procesos y su evaluación
9. Medición y seguimiento del servicio
10. Auditorías
11. Análisis de datos
12. Mejora

7.14.2. Procedimientos integrados

Para los procedimientos del sistema de gestión integrado, existirán documentos que deberán ser integrados, aquí relacionamos algunos de los documentos que se tendrán que integrar al momento de realizar la documentación del sistema.

- Procedimientos operativos e instructivos de trabajo
- Control de la documentación
- Control de registros
- Comunicación
- Formación
- Control de los dispositivos de medición
- Tratamiento de las no conformidades
- Acciones correctivas y preventivas
- Auditorías Integradas
- Revisión por la dirección
- Planificación

7.14.3. Procedimientos específicos de calidad

- Control de los procesos de compras, evaluación y reevaluación de proveedores.
- Análisis y medición del producto según el proceso desarrollado
- Evaluación de la satisfacción del cliente
- Análisis y evaluación de resultado del seguimiento y la medición de los procesos y planes de mejora.

7.14.4. Procedimientos específicos de Seguridad y Salud Ocupacional

- Identificación de peligros riesgos

- Identificación de requisitos legales
- Reporte e investigación de los incidentes de trabajo y enfermedades laborales
- Control operacional
- Preparación y respuesta ante emergencias
- Investigación de accidentes e incidentes de Trabajo
- Programas de vigilancia epidemiológica

Se debe definir y establecer además la documentación necesaria con las técnicas, reglas e instrucciones de trabajo, así como los registros que dan evidencia de las actividades que dan funcionamiento del sistema.

7.15 Control de documentos

Toda la documentación se deberá mantener disponible y debidamente actualizada para su consulta por todos los empleados de la empresa, para esto será necesario establecer un procedimiento de control de documentos que le permitan a la organización controlar y administrar todos los documentos del Sistema.

Este procedimiento de control de documentos debe establecer como mínimo lo siguiente:

1. La elaboración, revisión y aprobación de documentos por personal autorizado, antes de su distribución y difusión.
2. Un control de la documentación para su fácil localización y para evitar su uso indebido.
3. Que las modificaciones de los documentos sean revisadas y aprobadas del mismo modo que los documentos originales.
4. Que los documentos sean analizados periódicamente para verificar su adecuación.
5. Que los documentos obsoletos sean identificados y retirados de inmediato.

Teniendo en cuenta lo anterior se sugiere a la empresa Pharmaceutical Healt Care S.A.S. la siguiente estructura de procedimiento. **Ver Anexo 08 Control de documentos Pharmaceutical Healt Care S.A.S.**

7.16 Procedimiento para la identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles

En la Matriz de identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles, realizada para la empresa Pharmaceutical Healt Care S.A.S, se identifican algunos riesgos presentes en las actividades del proceso, de esta manera se muestra como se puede reducir los riesgos dentro de la empresa.

Esta matriz debe estar implementada mediante un procedimiento para asegurar la identificación de los peligros, su valoración y la determinación de los respectivos controles.

En el anexo 09 se muestra la **Matriz de identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles del proceso** propuesta para la empresa Pharmaceutical Healt Care S.A.S.

Ésta matriz se debe implementar y actualizarse anualmente o cuando surja algún cambio en los procesos, instalaciones, en la maquinaria o equipos; así como cuando ocurra algún accidente de trabajo mortal. Además debe ser comunicada a los involucrados.

7.17 Control Operacional

Los controles operacionales son establecidos para designar responsabilidades y riesgos no aceptables, así como proporcionar los detalles operacionales necesarios para prevenir la desviación de las regulaciones, objetivos y desempeño del SIG.

En los casos que aplique, los controles operacionales también proveen parámetros que permiten medir y monitorear las características de actuación más importantes; así como establecen provisiones para prevenir las fallas que conllevan a una accidente.

Los controles operacionales para la calidad, los riesgos potenciales para la salud, la seguridad están registrados en los procedimientos e instructivos de trabajo documentos.

Estos controles son extensivos para los contratistas, proveedores y visitantes, dependiendo de sus actividades en Pharmaceutical Health Care S.A.S.

7.18 Preparación y Respuesta ante Emergencias

Este es otro de los procedimientos que no pueden faltar al momento de la creación de los documentos del sistema, para este procedimiento se debe tener en cuenta los mecanismos para contrarrestar una situación de emergencia, establecidos en el Plan de Emergencias de la empresa.

Se debe definir las pautas para identificar y responder ante los accidentes potenciales y situaciones de emergencia, así como prevenir y reducir con el fin de dar respuesta adecuada y eficaz ante los distintos tipos de emergencia identificados en Pharmaceutical Health Care S.A.S.

Los sistemas y procedimientos de respuesta a emergencia se deberán integrar en el Plan de Emergencias.

7.19 Seguimiento y Medición

Para realizar el seguimiento y la medición al Sistema de Gestión Integrado es necesario identificar necesidades de monitoreo y medición del cumplimiento de los requisitos de calidad de los productos, peligros y riesgos.

En este procedimiento de medición y monitoreo del SIG, se describirán actividades que establezcan la revisión periódica y sistematizada para el monitoreo y verificación de la conformidad con los requisitos legales pertinentes tanto para seguridad y salud en el trabajo y otros requisitos legales.

7.20 Evaluación del Cumplimiento Legal

Para la evaluación del cumplimiento legal es necesario establecer un Procedimiento de Identificación y Cumplimiento Legal que establezca las pautas para la evaluación periódica y sistemática de la legislación aplicable a seguridad y salud en el trabajo. **Ver Anexo 10 formato matriz de requisitos legales y otros**

Pharmaceutical Healt Care S.A.S. que facilitara la evaluación de los requisitos legales

7.21 Acción Correctiva y Acción Preventiva

El proceso de atención a las desviaciones del sistema y su cierre se describe en el procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas, en el cual se describen los siguientes puntos:

- a) La detección de acciones correctivas
- b) La detección de acciones preventivas
- c) La clasificación de las No conformidades
- d) La notificación de la No conformidad.
- e) La revisión de la No conformidad
- f) Determinación de las causas de la No conformidad.
- g) Determinación e implementación de las acciones a tomar.
- h) Acciones de prevención
- i) La implantación y seguimiento.
- j) La revisión de la efectividad de las acciones tomadas
- k) Cierre de las acciones.

7.22 Investigación de accidentes e incidentes de Trabajo

Para la investigación de accidentes e incidentes se debe implementar y mantener un procedimiento de Investigación de Accidentes e Incidentes.

En este procedimiento se establece la metodología a utilizar por el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, para la investigación de los accidentes de trabajo ocurridos dentro de la empresa.

El objetivo de este procedimiento es encaminar para averiguar las causas que hayan podido ocasionar los accidentes, así como proponer las medidas correctivas pertinentes para evitar su repetición. Este debe partir con un adecuado formato de reporte, **Anexo 11 Reporte accidente o incidente de trabajo Pharmaceutical Healt Care S.A.S.**

7.23 Auditorías Internas

La auditoría evalúa el Sistema Integrado de Gestión a lo largo de toda la organización, verificando su eficacia y grado de cumplimiento, comprobando si las actividades y resultados obtenidos satisfacen las disposiciones y que dichas disposiciones contribuyen a alcanzar los objetivos establecidos.

Las auditorías deben realizarse según la normativa de referencia ISO 19011:

Teniendo en cuenta lo anterior se debe documentar un procedimiento que establezca la planificación, establezca, implemente y mantienen programas de auditorías.

La planificación de auditorías internas, se realiza teniendo en cuenta la importancia de los procesos, las operaciones involucradas y los resultados de auditorías previas.

- a) El Procedimiento de auditorías internas establece la forma de llevar a cabo:
- b) Planificación de la auditoría interna.
- c) Asignación del quipo auditor.
- d) Establecimiento de objetivos y alcance de la auditoría interna.
- e) Verificación y autorización de recursos para la realización de la auditoría interna.
- f) Ejecución de la auditoría.
- g) Reunión del grupo auditor / reunión de cierre.
- h) Entrega del reporte de auditoría.
- i) Elaboración del plan de acción y seguimiento de las no conformidades

7.24 Revisión por la dirección

Para que la revisión por la dirección cumpla su objetivo es vital que la información suministrada sea la adecuada, de esta manera el momento de la revisión se sugiere que se lleve a cabo de la siguiente manera:

- Revalidar la política y el objetivo de la empresa
- Resultados consolidado de auditorias
- Informe de quejas y reclamos

- Evaluación de la satisfacción del cliente
- Reporte del estado de las acciones correctivas y preventivas
- El desempeño de S y SO de la organización
- El estado de las investigaciones de incidentes, acciones correctivas y acciones preventivas
- Reporte de cambios que podrían afectar el sistema
- Evaluar compromisos por la dirección de la revisión anterior

Con esta información la dirección debe realizar el análisis de cada uno de los aspectos antes mencionados y tomar las decisiones que considere pertinentes.

Se elaborara un acta donde no solo se relacione el análisis sino los compromisos adquiridos, todas las salidas de la revisión por la dirección deben estar disponibles para consulta y comunicación. **Anexo 12 Formato de Revisión por la Dirección Pharmaceutical Healt Care S.A.S.**

7.25 Cronograma de Implementación

Se sugiere manejar un cronograma de implementación con el alcance de todas las actividades y de no cumplirse este debe ser actualizado con una nueva fecha. **Ver Anexo 13 Cronograma de implementación Pharmaceutical Healt Care S.A.S.**

8 Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

La realización del diagnóstico inicial sobre el sector PYMES en Bogotá para la determinación de oportunidades y fortalezas en la empresa de estudio, no se logró de una manera satisfactoria ya que aunque existe fácil acceso a la información del sector a nivel nacional y mundial de manera general, fue difícil contar con información detallada de las PYMES para la ciudad de Bogotá debido a que estas empresas no cuentan con información para libre consulta. Sin embargo la información obtenida nos permitió desarrollar la propuesta acorde a la empresa Pharmaceutical Health Care S.A.S. y al sector en el cual se desarrolla.

Por medio de la investigación y el desarrollo del trabajo fue posible desarrollar una guía para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y de Gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, lo cual le va a permitir a Pharmaceutical Health Care S.A.S, la mejora de sus procesos para su integración e implementación de herramientas, reflejándose en procesos más seguros y cumpliendo con las necesidades de todas las partes interesadas, lo cual le permitirá ser más competitiva frente a las empresas que se encuentran en este mismo sector.

Por otro lado y teniendo en cuenta la importancia del Direccionamiento estratégico en una empresa se tuvo en cuenta incluir un capítulo con la descripción teórica del BSC enmarcada a las PYMES, adicional para mayor entendimiento se anexa un ejemplo práctico para Pharmaceutical Health Care S.A.S alineado con su planeación estratégica, se cumple con el objetivo propuesto.

8.2 Recomendaciones

Para la implementación de un Sistema Integrado de gestión, es importante antes de iniciar su ejecución realizar un análisis del contexto en el cual se desarrolla las organizaciones, esto permitirá el éxito y la estabilidad del sistema ya que permite conocer y enfocarse en las fortalezas y oportunidades en las que se puede desarrollar.

Es necesario que exista un alto compromiso de la alta gerencia de las PYMES, estableciendo las actividades y equipo responsable que permita llevar a cabo el mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión, tomando en cuenta las

recomendaciones y la documentación sugerida para la empresa así como la construcción de los documentos faltantes, de esta manera se llevara a cabo la implementación del sistema integrado propuesto para la empresa Pharmaceutical Healt Care S.A.S.

Posterior a la aplicación de la guía se recomienda buscar el apoyo de un asesor en sistema de gestión integrados para fortalecer la metodología aplicada y solicitar la certificación.

Para que la herramienta del BSC tenga la efectividad esperada es indispensable que este alineada con la planeación estratégica y debe ser modificada si esta presenta variaciones, adicional es necesario que los indicadores planteados puedan ser medibles y estén asociados en su totalidad con la estrategia de la empresa.

.

Bibliografía

Zevallos, Emilio. (2002) *Panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en varios países de América latina*. San José de Costa Rica.

Parra, Jorge S. (2008) *Plan Estratégica territorial*. Disponible en http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm.

La gran encuesta PYME: Informe de resultados, primer semestre 2015. Lectura regional <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/>

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica Decimoprimer Edición*. Editorial Pearson Educación, México.

Thompson, A. y Strickland, A. (2003). *Planeación Estratégica - Teoría y casos*. Editorial McGraw-Hill.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión: Teoría Y Metodología 5ta Edición*. Editorial 3R Editores.

Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. (199). *Indicadores de gestión guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*. Bogotá, Colombia. 3R editores.

Goran, Olve; Roy; Magnus. (2000) *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*. Ediciones planeta. Bogotá.

Harvard Business Review (1999). *Cómo medir el rendimiento de la empresa*. Autores Varios” (Ediciones Deusto, Bilbao)

KAPLAN Robert S. NORTON David P. (2001) *Como utilizar el Cuadro de MandoIntegral*. Barcelona: Editores Gestión. 2001.

KAPLAN, Robert y NORTON David. (2004) *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Primera edición. Barcelona: Gestión 2000.

KAPLAN, ROBERT S. (2006) *Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

Rosillo Corchuelo, Jorge Santiago. (2008) *Formulación y evaluación de proyectos de inversión una visión integral para empresas manufactureras y de servicios*. Bogotá, Colombia. Cengage Learning Editores. 2008.

Rodríguez, Astrid Genoveva. (2003) *La realidad de la Pyme Colombiana desafío para Colombia*. FUNDES

*Paula Marcela Sanchez Herrera
Miryam Janneth Useche Parada
Angela Maria Tascón Tirado*

Abreviaciones

BSC BALANCE SCORE CARD (Tablero de Mando Integral)