

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
HERRAMIENTAS QUE CONTRIBUYAN A GENERAR UNA CULTURA DE  
CALIDAD EN LA EMPRESA EVE DISTRIBUCIONES S.A.S**

**PRESENTADO POR:  
STEPHANIA AGUDELO GIRALDO**

**UNIVERSIDA CATÓLICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.  
PRÁCTICAS ACADÉMICAS  
PEREIRA  
2013**

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
HERRAMIENTAS QUE CONTRIBUYAN A GENERAR UNA CULTURA DE  
CALIDAD EN LA EMPRESA EVE DISTRIBUCIONES S.A.S**

**STEPHANIA AGUDELO GIRALDO**

**INFORME DE PRÁCTICA ACADEMICA**

**TUTOR:  
DIEGO ALEJANDRO VELASQUEZ TRIANA  
(ADMINISTRADOR AMBIENTAL)**

**UNIVERSIDA CATÓLICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.  
PRÁCTICAS ACADÉMICAS  
PEREIRA  
2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente trabajo fue realizado bajo la supervisión de Diego Alejandro Velásquez Triana, Tutor del presente proyecto de práctica, a quien expreso mi agradecimiento por su apoyo, atención y colaboración en todo momento que lo necesitaba, y todas las orientaciones brindadas.

A Eliana Marcela Palacio, por darme la oportunidad de formar parte de Eve Distribuciones S.A.S, por todo el apoyo y acompañamiento recibido para desarrollar el presente trabajo.

Todo el personal de Eve Distribuciones S.A.S, por su colaboración y disposición al momento de suministrar la información necesaria para la ejecución de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

SÍNTESIS.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN O SITIO DE PRÁCTICA.....	9
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	9
1.2 MISIÓN.....	10
1.3 VISIÓN.....	10
1.4 VALORES.....	10
1.5 PRODUCTOS: .....	10
1.6 SERVICIOS: .....	10
1.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN .....	11
1.7.1 Canal Tradicional.....	11
1.7.2 Canal Institucional.....	11
1.7.3 Canal Multidrogas.....	12
1.7.4 Canal Vítalbel.....	12
1.8 NÚMERO DE TRABAJADORES: .....	12
1.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	13
1.10 DEPARTAMENTO EN EL QUE SE UBICA LA PRÁCTICA: .....	14
2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN O IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES .....	15
2.1 LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	16
2.2 LA INTERRELACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	16
2.3 COMO LOGRAR QUE LA ORGANIZACIÓN TENGA UNA CULTURA DE CALIDAD .....	17
3. EJE DE INTERVENCIÓN.....	18
4. JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN .....	21
5. OBJETIVOS.....	22

5.1 OBJETIVO GENERAL .....	22
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
6. MARCO TEORICO .....	23
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLANEADAS .....	29
8. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	30
8.1 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	30
8.2 ANALISIS DE RESULTADOS .....	31
9. PROPUESTAS PLANTEADAS.....	36
PROPUESTA 1.....	36
PROPUESTA 2.....	37
PROPUESTA 3.....	38
PARTE 1.....	38
PARTE 2.....	38
10. CONCLUSIONES.....	40
11. RECOMENDACIONES.....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	44
APENDICES.....	45
ANEXOS.....	48

## **LISTA DE FIGURAS**

Ilustración 1: Estructura organizacional.....	13
Ilustración 2: Organigrama Área de Práctica .....	14
Ilustración 3: Importancia del SGC.....	32
Ilustración 4: Política de calidad.....	33
Ilustración 5: Identificación proceso .....	33
Ilustración 6: Ruta .....	34

## SÍNTESIS

En la actualidad los Sistemas de Gestión de Calidad se han convertido en una de las herramientas que han tomado mayor fuerza en el mercado, entendidos de dos modos, de acuerdo al tema de reconocimiento y como un valor agregado el cual genera mayores ganancias y beneficios; de ambas formas representando algo positivo y favorable para cualquier organización.

El funcionamiento de estos Sistemas requiere de la adopción de una cultura de calidad, que podrá ser adoptada por medio de elementos como la comunicación, la sensibilización, el seguimiento permanente y diversas herramientas de mercadeo que logren incentivar y crear emociones a través de actividades que generen pertenencia y compromiso en el personal de la empresa EVE DISTRIBUCIONES S.A.S en donde se realiza este estudio, para que entre los colaboradores busquen obtener una mejora continua.

Un Sistema de Gestión de Calidad que sea correctamente implementado asegura que las actividades empresariales obtengan un mejoramiento en los procesos, políticas, formatos e instructivos que se manejan internamente en una organización; dirigidos hacia la satisfacción del cliente, a través del cumplimiento de sus deseos y necesidades.

**Descriptor:** Gestión, Norma, Calidad, Procesos, Sistema, Requisitos, Cultura, Mejora continua, Motivación, Sensibilización.

## ABSTRACT

Nowadays, quality control systems have become one of the most important tools in the market. These systems can be understood in two different ways, according to the subject by which they're known as, or also as added values that can generate more profit and benefits. Nonetheless, both ways represent something positive and favorable for any organization.

The proper functioning of these systems depend on the application of a new quality culture that can be adopted through communication, sensitization, permanent follow ups, and diverse market tools. These have the purpose of instigating feelings of compromise and belonging in EVE Distribution S.A.S' personnel, where the research for a continuous improvement is being conducted.

Quality control systems that are properly implemented, guarantee upgrading for the company's activities in terms of processes politics, and instructive formats. These are managed by an organization capable of fulfilling the client's needs and desires with the purpose of maintaining high customer's satisfaction.

**Descriptors:** Management, Norm, Rank, Processes, System, Requirements, Culture, Motivation, Sensitization.

## INTRODUCCIÓN

Es importante contemplar el tema de cultura de calidad, mas en el medio en el que las organizaciones se están desarrollando y los requerimientos del mercado que hoy en día presentan mayor dinámica y mas exigencias; por lo que se hace necesario replantear los procesos, la forma, la estructura y todo lo que interviene en la organización en su proceso productivo o de servicio.

Es preciso evaluar y analizar el tema de cultura de calidad en EVE DISTRIBUCIONES S.A.S, en busca de lograr una transformación de la empresa tradicional, que sabe hacer bien las cosas pero en ocasiones sin lograr procesos eficientes y rigurosos que cuiden la calidad, el costo y que finalmente alcancen un nivel de excelencia hacia el cliente, lo que representa mas una necesidad que una moda.

Así mismo, implementar y mantener un proceso de sensibilización que se encargue de involucrar a todas las personas que conforman la empresa, entendiendo este asunto como la facilitación y concientización del cambio de las personas, logrando en ellos un mayor conocimiento de la normatividad y de las generalidades del Sistema de Gestión de Calidad, para que identifiquen la importancia de ésta, lo cual aportará a la compañía elementos que creen un ambiente favorable para el desarrollo del Sistema de la Calidad en la organización.

Para hacer el análisis respectivo se utilizó como método la encuesta (cuestionario), con la finalidad de validar los conocimientos que tienen los empleados de EVEDISA acerca del Sistema de Gestión de Calidad; partiendo como base para identificar las oportunidades de mejora y formas de establecer excelentes canales de comunicación y de seguimiento permanente, a través de re inducciones constantes y herramientas de mercadeo que logren generar motivación, crear emociones a partir de diferentes actividades que permitan obtener reconocimiento y compromiso entre el personal para que entre todos se busque la mejora continua.

# 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN O SITIO DE PRÁCTICA

## 1.1 RESEÑA HISTÓRICA

EVE Distribuciones S.A.S., es una empresa fundada el 28 de septiembre de 1979 en la ciudad de Pereira por el señor Edilberto Varón Escárraga, quien laboró por varios años para diferentes laboratorios fabricantes de productos farmacéuticos.

Para entonces decidió independizarse y establecer su propia distribuidora de medicamentos. Para tal fin contó con la vital colaboración de su señora esposa, Arcelia Echeverri de Varón -doña "Chela"-, llevando a cabo la constitución de EVE (Edilberto Varón Escárraga).

Después de cuatro (4) años, tras el fallecimiento de don Edilberto, la organización contó con la vinculación de su hijo Carlos Varón Echeverri, que junto a Doña "Chela" lograron consolidar un equipo de trabajo que permitió darle solidez a la empresa con su CANAL TRADICIONAL de distribución, ampliando la cobertura de atención hacia el centro y sur-occidente colombiano, llegando a clientes tradicionales de productos farmacéuticos y de consumo masivo como: Farmacias, Droguerías, Boticas, Cajas de Compensación Familiar, Clínicas y Hospitales.

Don Edilberto con el sueño de entrar al mercado de droguerías, en 1982 consideró la creación de CARÁN LTDA (en unión de los nombres de los hermanos Varón, Carlos y Ángela), el cual se constituyó en cimiento para que el seis (6) de mayo de 1993 la organización decidiera impulsar una cadena de droguerías bajo el nombre de MULTIDROGAS, haciendo realidad este proyecto.

Gracias a esta decisión estratégica , se ha logrado garantizar la consolidación de la marca MULTIDROGAS y un crecimiento exponencial de esta cadena de Farmacias, logrando ubicarse en la actualidad en la Ciudades de Pereira, Dosquebradas, Santa Rosa, Cartago, Armenia, Manizales, Cali y Neiva.

Otra estrategia de comercialización se lleva a cabo a través del CANAL INSTITUCIONAL, dirigido a entidades como Clínicas y Hospitales, además de licitaciones con E.P.S. En la actualidad estamos ubicados en ciudades como: Bogotá, Popayán, Pasto, Villavicencio, Medellín, Cali, Ibagué, Pereira y Cartago.

## **1.2 MISIÓN**

Proveer a nuestros clientes soluciones de salud y bienestar fáciles y efectivas, a través de una comercialización y logística, generadoras de valor.

## **1.3 VISIÓN**

Ser una organización en continuo desarrollo con presencia nacional y perspectiva internacional, totalmente orientada a sus clientes y proveedores.

## **1.4 VALORES**

- Honestidad
- Ética
- Respeto
- Integridad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Equidad
- Alegría

## **1.5 PRODUCTOS:**

Medicamentos, dispositivos médicos, productos fitoterapéuticos, drogas blancas, reactivas de diagnóstico in vitro, suplementos dietarios y nutricionales, cosméticos y productos de aseo e higiene personal.

## **1.6 SERVICIOS:**

Servicio a domicilio, inyectología, programa de ayuda a pacientes (Cefarmi), puntos de atención de telefonía celular, dispositivos electrónicos para el control de peso y presión arterial y servicios de Vítalcare (maquillaje, masajes, limpiezas faciales, entre otros).

Distribuyen más de 16 mil referencias que aportan a la salud y bienestar de todos los clientes. Esta a la vanguardia de las nuevas alternativas que ofrece la industria

farmacéutica, todo con el fin de atender deseos y las necesidades del consumidor actual.

Cuentan con el respaldo de más de 400 proveedores nacionales e internacionales quienes ayudan a garantizarle disponibilidad y oportunidad en la satisfacción de sus necesidades.

Su compromiso diario es ofrecer un amplio surtido de excelente calidad.

## **1.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN**

### **1.7.1 Canal Tradicional**

El canal tradicional EVEDISA es la unidad de negocio encargada de distribuir productos farmacéuticos y de consumo a los siguientes clientes: cajas de compensación, establecimientos farmacéuticos minoristas (droguerías) y establecimientos farmacéuticos mayoristas (cadenas de droguerías), establecimientos mayoristas (cacharrereros, distribuidores, depósitos, instituciones, pañaleros y tiendas veterinarias), autoservicios, mini mercados (abarroteros, misceláneas y supermercados), negocios de belleza y bienestar (tiendas de belleza y tiendas naturistas).

### **1.7.2 Canal Institucional**

El canal institucional EVEDISA es la unidad de negocio encargada de la comercialización y distribución de productos farmacéuticos y de consumo a través de la ejecución de contratos de suministro y dispensación con entidades estatales y privadas en el ámbito local, regional y nacional que están definidas dentro del sistema general de seguridad social y salud (SGSSS): empresas promotoras de salud del régimen contributivo y/o subsidiado (EPS – EPSS), instituciones

prestadoras de servicios de salud hospitalarias y ambulatorias (IPS – ESE), entidades administradoras de planes de beneficios (EAPB), regímenes especiales, administradoras de riesgos laborales (ARL), clínicas privadas, centros médicos especializados, depósitos de drogas, fondos de empleados y cooperativas.

### **1.7.3 Canal Multidrogas**

El canal Multidrogas es la unidad de negocio encargada de la venta directa al consumidor final, comercialización de productos farmacéuticos y de consumo, así como la prestación de los servicios de inyectología, programa de ayuda a pacientes (CEFARMI), venta de boletería programa aliados, puntos de atención de telefonía celular y dispositivos electrónicos para el control de peso y presión arterial a través de la cadena de droguerías Multidrogas.

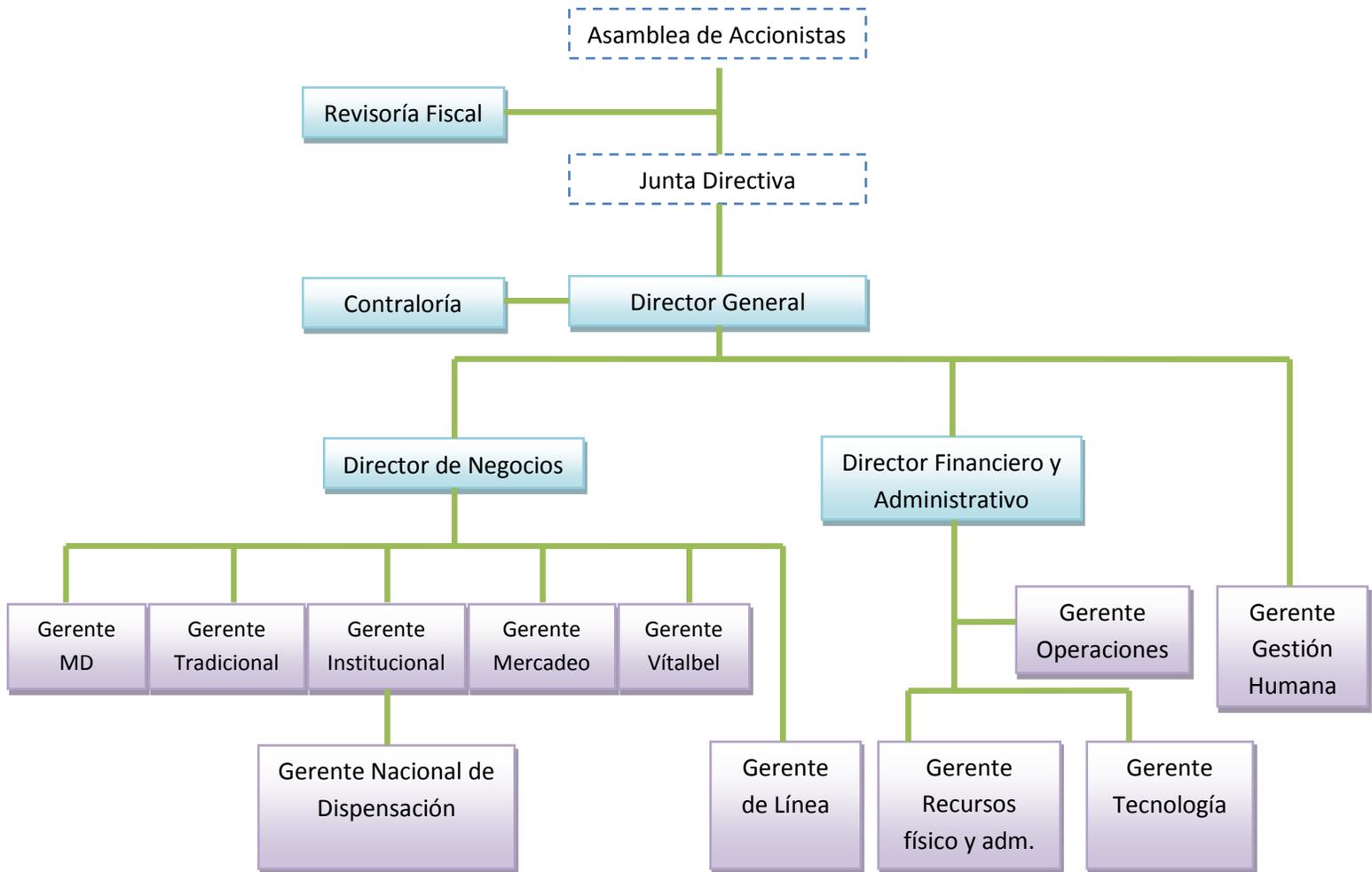
### **1.7.4 Canal Vítalbel**

El canal Vítalbel es la unidad de negocio encargada de la venta con asesoría experta, de productos de consumo y farmacéuticos, programa de ayuda a pacientes (CEFARMI), así como la prestación de servicios de Vítalcare (maquillaje, masajes, limpiezas faciales, entre otros).

**1.8 NÚMERO DE TRABAJADORES:** 730 Empleados

## 1.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

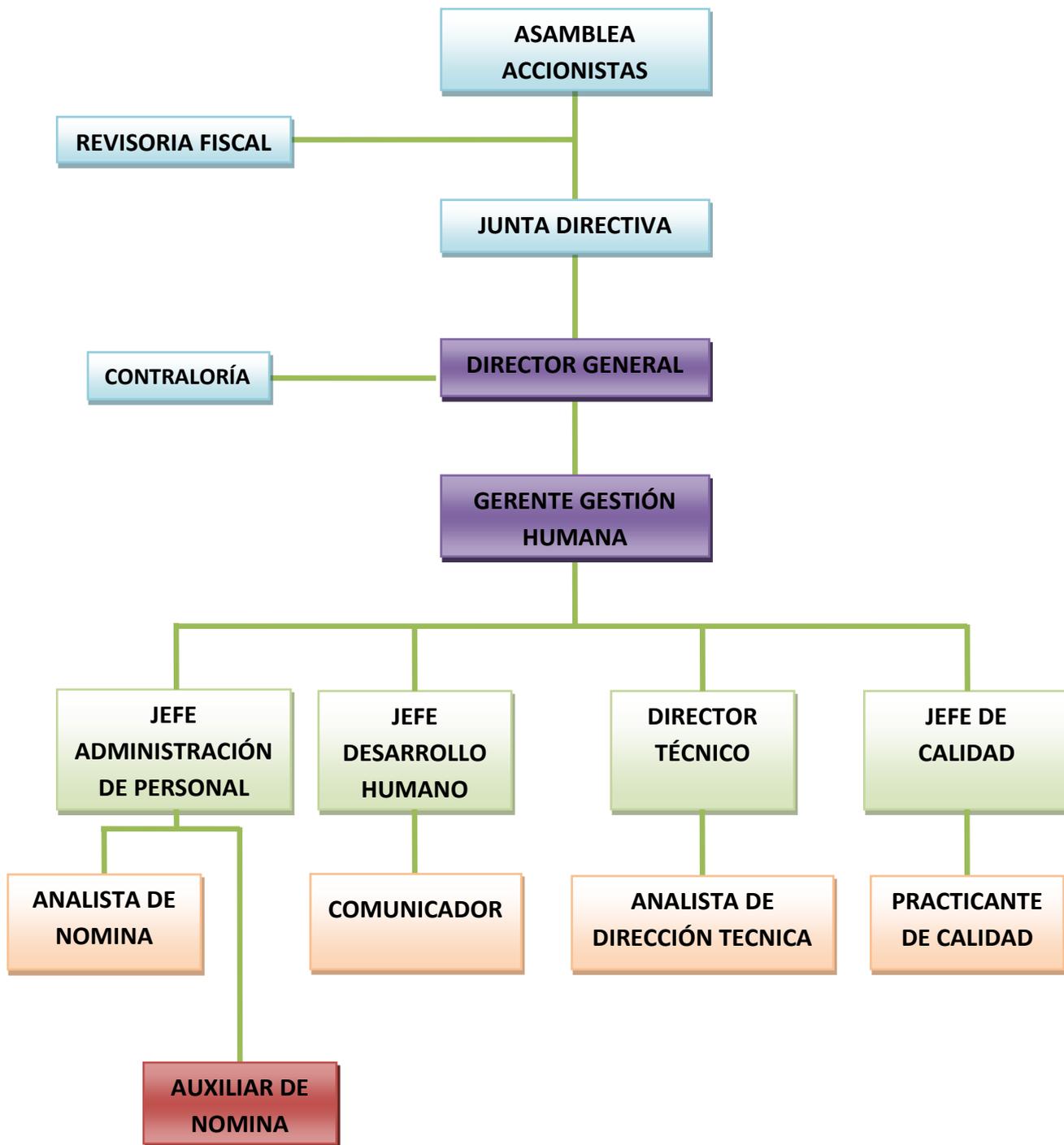
Ilustración 1: Estructura organizacional



Fuente: Evedisa

## 1.10 DEPARTAMENTO EN EL QUE SE UBICA LA PRÁCTICA:

Ilustración 2: Organigrama Área de Práctica



Fuente: Evedisa

## **2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN O IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES**

La cultura hace referencia a las facultades intelectuales de las personas y por ende es asociada al progreso de las sociedades, pueblos o naciones, que hacen evidente una forma diferente de vivir; así mismo ocurre dentro de las empresas y organizaciones, donde cada una tiene definida una cultura en su interior, basada en valores, hábitos, tradiciones y formas de interactuar entre las personas internas y externas de la compañía, para a través de esto lograr cumplir las metas y objetivos propuestos, mediante el análisis y estrategias de mejoras para el trabajo.

El avance a medida de los años ha generado cada vez con más fuerza la implementación de diferentes sistemas y modelos de Calidad en las empresas, dejando de ser solo un valor agregado y un cumplimiento de las normas para convertirse en un enfoque de mejoramiento de las compañías. En muchas ocasiones, al implementar los Sistemas de Gestión de Calidad en las organizaciones, se evidencia falta de compromiso por parte de los colaboradores de la empresa, el cual requiere de un alto grado de seriedad y comprensión, para así lograr un correcto funcionamiento del mismo. En muchas ocasiones el problema no es el Sistema en sí, es el grado de conciencia de los miembros de la Organización, la manera como se tome, la razón y visión del mismo y la capacidad de flexibilización o de adaptación de las empresas a este cambio.

La calidad implica una mejora continua de la eficacia y eficiencia de las organizaciones, de los procesos, políticas, formatos e instructivos que se manejan en su interior. Para que de este modo se logre mantener al cliente con un alto grado de satisfacción, a través del cumplimiento de sus necesidades, minimizando la posibilidad de que se presenten quejas o reclamos, de modo que en caso de que existan, se logre ser oportunos y efectivos en los planes de acción o respuestas ofrecidas.

En Eve Distribuciones S.A.S la Gestión de Calidad tiene como propósito “Generar una cultura de mejoramiento continuo al interior de la organización a través de la implementación y el seguimiento del modelo de gestión por procesos, que contribuya a optimizar y mejorar la productividad”.

Para el cumplimiento de este propósito la empresa ha venido trabajando desde el año 2010 en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, bajo la Norma ISO 9001:2008 lográndolo certificar en el mes de febrero de 2011, pero el principal objetivo no es el reconocimiento de un ente auditor, sino que este

sistema que se convierta en una herramienta de apoyo para la Gestión de los diferentes procesos, para que se refleje en el día a día organizacional, y de este modo no solo buscar obtener un certificado. Sin embargo, por la dinámica de la organización y el continuo crecimiento que ha venido presentando, se han exteriorizado dificultades en cuanto a la integración del Sistema de Gestión de Calidad a las nuevas actividades desarrolladas y a seguir siendo una prioridad para los colaboradores, pues se da celeridad a sus actividades para cumplir los objetivos comerciales, financieros y administrativos propuestos, obviando en muchas ocasiones los registros y procedimientos documentados en el SGC.

Ante esta situación, la compañía ha identificado la necesidad de trabajar en diferentes temas para el mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad, enfatizando en lograr que la organización tenga una cultura de calidad. Los temas que requieren de intervención son:

## **2.1 LA GESTIÓN POR PROCESOS**

A pesar de que se tiene implementado un SGC aún se sigue trabajando de manera funcional (por área), siendo necesario la implementación de una cultura que oriente a los colaboradores a entender la empresa como un sistema y no como islas desarticuladas, pues de la verdadera sinérgica articulación lograda en cada uno de sus procesos dependerá en gran medida el logro de los objetivos propuestos.

Por la complejidad y tamaño de la organización este es un tema que se debe trabajar desde lo cultural, siendo complejo y requiriendo el acompañamiento de asesores externos con experiencia en este tipo de actividades.

## **2.2 LA INTERRELACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La planeación estratégica de la organización es un tema al cual durante el año 2013 se le dará especial énfasis por su importancia para el direccionamiento estratégico de la organización; como se ha venido manejando en años anteriores, se encuentran desarticuladas de las actividades del SGC, a pesar de que ambos temas han estado a cargo de la persona que ejerce el rol de Jefe de Calidad. Con la nueva Dirección Financiera y Administrativa vinculada a la organización y quien posee amplia experiencia en planeación estratégica, el área de calidad está trabajando en la creación de un BSC que permita integrar los indicadores estratégicos con los que se miden a nivel del Sistema

de Gestión de Calidad, para que a partir de allí se pueda definir una metodología para el seguimiento a los proyectos y su vinculación al SGC.

### **2.3 COMO LOGRAR QUE LA ORGANIZACIÓN TENGA UNA CULTURA DE CALIDAD**

Por último, el tema que se mencionaba anteriormente y al cual estará enfocada principalmente la intervención de la práctica.

Se definió como proyecto para el año 2013 la necesidad de establecer un plan estratégico de calidad enfocado a crear cultura de la calidad, por medio de elementos como la comunicación, la sensibilización, el seguimiento permanente, re inducciones constantes y herramientas de mercadeo que logren generar incentivar, crear emociones a través de actividades motivadoras que genere reconocimiento y compromiso entre el personal para que entre todos se busque la mejora continua.

Para implementar en la organización una cultura de calidad, es propicio iniciar por realizar un diagnóstico del nivel de apropiación del Sistema de Gestión de Calidad en los colaboradores en la compañía, para lo cual se les aplicará una encuesta (cuestionario), cuyos resultados permitirán establecer su grado de conocimiento y de esta manera definir propuestas de intervención enfocadas a cumplir el objetivo propuesto.

### 3. EJE DE INTERVENCIÓN

En la actualidad las organizaciones se enfrentan constantemente con el reto de satisfacer las necesidades de sus clientes y de ser competitivos, para lograr ser los mejores en el mercado que se desenvuelven; teniendo presente que deben ser llamativos mediante un valor agregado o diferenciándose de las demás empresas respecto a temas relacionados con los precios, diferentes ofertas o la calidad que ofrecen de sus productos o servicios.

Es el tema de los Sistemas de Gestión de Calidad, lo que en este tiempo se ha convertido en una de las herramientas que ha tomado mayor fuerza, en algunas compañías solo por el tema de reconocimiento y en otras empresas se ha entendido verdaderamente en un valor agregado que va a generar mayores ganancias y beneficios; teniendo en cuenta que el primer caso es el más común en la mayoría de las organizaciones, con el paso del tiempo se ha visto la necesidad de afianzar la cultura de calidad, por medio de la cual se generen hábitos, costumbres y valores que permitan que la organización tenga mejores canales de comunicación, orientados todos hacia una misma meta y objetivos, mediante un trabajo en equipo y no independiente, para facilitar la interacción de las diferentes áreas que comprende la empresa; beneficiándose de igual forma del reconocimiento que le genere unas buenas prácticas empresariales y una buena calidad en los servicios prestados, al fin y al cabo las empresas siempre están orientadas a sus clientes, a la satisfacción de sus deseos y necesidades; Eve Distribuciones S.A.S no es ajeno a ello, identificando esta situación como uno de sus principales retos a nivel organizacional.

Es por esto que la organización cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008, implementado desde el año 2011 y certificado por ICONTEC.

La certificación se otorga por tres años, con auditorias anuales de seguimiento, la cual se brinda por los procesos de la organización y no por el producto, debido a que la empresa está enfocada en la comercialización y logística; la certificación representa el punto de partida para mantener y mejorar los procesos de la organización, teniendo como objetivo aumentar la satisfacción del cliente.

En la empresa, el área de calidad se encuentra conformada por dos personas, la Jefe de Calidad y la practicante de Calidad, que presta un apoyo con todas las actividades que se desarrollan dentro de esta área, algunas de las cuales son:

- La planeación de las auditorías internas, validación de indicadores de gestión, documentar políticas, procedimientos y documentos necesarios para los procesos de la organización, realizar seguimiento constante al avance de cada uno de estos documentos durante el proceso de elaboración, revisión y aprobación.
- Actualizar los listados maestros de documentos y registros de los procesos que presenten algún cambio.
- Informar los cambios en la documentación de cada proceso a las personas que tienen relación con los mismos, explicando la naturaleza del cambio, así como la versión y fecha de implementación del mismo y la ruta de acceso a la información.
- Recolección de la información necesaria para la elaboración de Informes de revisión gerencial y otros informes requeridos.
- Administrar la herramienta Cuadro de Mando Integral de Indicadores de Gestión de todos los procesos.
- Asegurar que después de cada auditoría, el líder del proceso auditado realice la evaluación del equipo auditor. Realizar la tabulación y consolidación de dichas evaluaciones.
- Apoyo en archivo de documentos del área de calidad, en la logística y coordinación de las diferentes actividades que se lleven a cabo por parte del Área de Gestión de Calidad.
- Ejecutar las auditorías internas a los procesos asignados.
- Realizar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas generadas en los procesos, verificando las evidencias del cumplimiento de cada plan de acción establecido.

Es un área que requiere de un mayor apoyo, por que en muchas actividades no se logra dar el alcance necesario a todos los procesos que se manejan dentro de la organización, ya que las actividades anteriormente nombradas representan solo una parte de lo que se realiza y lleva a cabo en esta área.

La empresa cuenta con un mapa de procesos que se clasifica en: procesos estratégicos o de alta dirección, los cuales son necesarios para cumplir con la misión y visión de la organización; los procesos misionales u operativos, que dan cumplimiento a la razón de ser de la empresa y generan un impacto en el cliente, crean un valor para este y por último los procesos de apoyo o de soporte, como su nombre lo indica aportan elementos de apoyo requeridos para que se puedan desempeñar tanto los procesos estratégicos como los misionales.

En total la empresa se compone de 14 procesos, los cuales son Gestión Gerencial, Almacenamiento, Transporte, Facturación, Compras, Mercadeo,

Ventas (Canales Comerciales), Gestión de Talento Humano, Gestión Calidad, Gestión Técnica, Gestión Financiera, Gestión Jurídica, Gestión Tecnológica y Gestión de Recursos Físicos y Administrativos.(Ver anexo A)

Contar con un mapa de procesos permite tener una visión general del sistema organizacional, así como los diferentes procesos y la interrelación entre ellos; logrando tener un mejor direccionamiento, así como mejores canales de comunicación.

La cultura de calidad se debe implementar mediante la concientización y sensibilización del personal de la organización, fomentando el trabajo por procesos, entendiéndolos como “el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados” (Toledo, 2002) enfocados y orientados al cliente, a generar valor y no solo a cumplir con las actividades o metas propias, buscar la forma de apoyar las diferentes áreas en las cuales puedan intervenir y lograr excelentes resultados, así como trabajar en conjunto o unidad, pensando siempre en cómo perfeccionar y optimizar los procesos.

Una organización y sus empleados deben conocer la importancia, actividades y beneficios que tiene la implementación y el buen uso del Sistema de Gestión de Calidad, a través de procedimientos, políticas e instructivos claros y fáciles, los cuales permitan una buena gestión y logro de objetivos propuestos, todo esto mediante actividades poco rutinarias, para evitar que el sistema se entienda y vea como algo monótono y aburrido; por el contrario que permita que los procesos sean ágiles y dinámicos, permitan al personal presentar un mayor compromiso frente a él, al evidenciar resultados positivos y prósperos tanto en sus actividades propias como en las de toda la organización, generando una mayor motivación, el alcance de un orden, el seguimiento de los lineamientos establecidos, la creación de fidelidad con el cliente y por ende con unas mejores relaciones con éste.

En muchas ocasiones suele pasar que los procesos complejos que manejan las empresas, se convierten en sus mayores problemas, puesto que empiezan a representar una carga para el personal, así como una imposición o algo abrumador; siendo esta imagen la que se busca o pretende cambiar a través de la automatización de herramientas que permiten mayor agilidad en el cumplimiento y seguimiento de los procesos.

#### **4. JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN**

Hoy en día la investigación ha permitido avances significativos en diferentes temas que son de gran importancia para la sociedad y que han contribuido al mejoramiento de diferentes procesos organizacionales, además del reconocimiento de nuevos problemas, de los cuales han surgido planes estratégicos para generar a través de éstas soluciones efectivas. “La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”. (Tamayo, 1999).

Frecuentemente las empresas presentan falencias y vacíos en su interior, que no son identificadas por el personal debido a la cotidianidad del trabajo y su falta de visión desde el exterior de la organización, o en ocasiones no son implementados planes o proyectos para su adecuada intervención, por los demás requerimientos y obligaciones que demanda su trabajo, por lo cual, la utilidad que representa la participación de personas externas de la empresa, que realicen dichos planes e investiguen nuevos métodos los cuales generen ideas diferentes que permitan el mejoramiento en temas necesarios para la compañía como la cultura que se debe fomentar al interior de una organización en cuanto al Sistema de Gestión de Calidad.

En este tiempo la calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. Toda organización que define y quiere ser líder debe saber que esperan sus clientes potenciales, tiene que producir un buen producto o mercancía, para prestar un excelente servicio, debe cuidar las relaciones con sus consumidores y para lograrlo, es común y pertinente que se vincule un Sistema de Gestión de Calidad como estrategia para lograrlo.

Este proyecto es muy importante porque está enfocado en la generación de un diagnóstico global sobre la cultura de la calidad en la empresa, que permita evidenciar el conocimiento e importancia que tienen sobre la Gestión de Calidad y de este modo proponer actividades que logren generar la concientización, sensibilización de todo el personal, para trabajar de una forma organizada, eficiente cumpliendo con los procesos establecidos de una forma más dinámica y motivadora para toda la compañía.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer estrategias y herramientas encaminadas a generar una cultura de calidad entre los colaboradores de la empresa EVE DISTRIBUCIONES S.A.S., de tal manera que los procesos internos se desarrollen de manera eficiente.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una evaluación del conocimiento que tiene el personal de la compañía, sobre algunos conceptos básicos y esenciales del Sistema de Gestión de Calidad implementado.
- Elaborar un diagnóstico sobre la apropiación del Sistema de Gestión de Calidad entre los colaboradores de la empresa, a partir de los resultados de la evaluación realizada.
- Estructurar propuestas de actividades a desarrollar en el área de Gestión de Calidad, que permitan generar una mayor cultura de la calidad, buscando mayor efectividad y cumplimiento en los procesos de la organización.

## 6. MARCO TEORICO

Desde tiempos anteriores surge el concepto de Calidad, basado en diversos planteamientos generados por innumerables maestros y escuelas del mundo de la administración.

“Frederick Taylor, padre de la administración científica, origina un nuevo concepto en la producción, al descomponer el trabajo en tareas individuales, separando las tareas de inspección de las de producción, y el trabajo de planificación del de ejecución. De esto deriva que en los años 20, la Western Electric Company crea un departamento de inspección independiente para respaldar a las compañías operativas de la Bell Telephone. De este departamento nacen los pioneros del aseguramiento de la calidad; Walter Shewart, Harold Dodge, y George Edward”. (SIGWEB)

En donde la calidad era un tema que se entendía solo para aquellos procesos productivos que estaban directamente vinculados al ciclo de fabricación, en busca de conseguir una mejora continua en su trabajo. Este término entendido como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos, de ahí la separación que realizan de los procesos para realizar un seguimiento, verificación y control de las actividades ejecutadas en la producción, con la necesidad de satisfacer al cliente con los requisitos, que representan una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Con el avance del tiempo se han desarrollado e implementado diversas ideas en el control de la Calidad, así como procedimientos y herramientas para la aplicación de esta en las organizaciones, como lo son las graficas y fichas de control, el ciclo PHVA y demás.

“La Gestión de Calidad son aquellas actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, incluye el establecimiento de la política, objetivos, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad”. (SENA, 2009). De este modo se puede incluir que la gestión de la calidad es una parte primordial para la dirección de una organización encaminada a la asignación de una serie de responsabilidades y lineamientos a seguir con el propósito de operar de una forma estructurada y orientado hacia un mismo logro y objetivo.

La idea de gestión permite adoptar un cambio y un enfoque hacia una mejora continua, que se encargue de promover una actitud proactiva en los

empleados, incentivando a que las acciones que se emprendan ya sean correctivas o preventivas no estén sujetas o a esperas de que surja un error.

Es por esto que las acciones correctivas se deben tomar para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir, y las acciones preventivas se deben tomar para asegurar, anticiparse a que se presente un incumplimiento, se pueda generar un plan de acción que permita la normalización de la actividad o el continuo proceso de forma adecuada y eficaz.

“El desarrollo del personal con un enfoque a la calidad, examina el alcance, la profundidad y la manera en que la organización ha puesto en funcionamiento acciones y procedimientos para desarrollar, fomentar y mejorar la capacidad de sus recursos humanos, para que estos intervengan y se comprometan con el proceso de mejora de la calidad”. (Delgado)

Para el aseguramiento de la Calidad se presenta la Norma ISO 9001:2008, la cual “establece los requisitos que deben tener en cuenta las instituciones de formación para el trabajo para la implementación de un sistema de gestión de calidad que armonice con los proyectos educativos institucionales, la práctica educativa y los requerimientos del entorno productivo, económico y social” (Nacional, 1999).

La norma permite a las empresas demostrar la capacidad de proporcionar productos que satisfagan las necesidades del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente. “una norma es el registro escrito de todos los aspectos que se han de respetar en la producción de un bien o en la presentación de un servicio” (Fdez.Velasco, 1994)

Todos los requisitos de la norma internacional pretenden ser aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo y tamaño. Los requisitos generales de la norma son:

“La organización debe: Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización; determinar la secuencia e interacción de estos procesos; determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces; asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos; realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos; implementar las acciones

necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos”. (Nacional, 1999)

Lo anterior hace referencia a que en toda empresa los colaboradores deben adquirir una serie de compromisos con el sistema de gestión de calidad (SGC), para cumplir con los requisitos establecidos; como lo es aplicar la política de calidad en las actividades del proceso, cumplir con los objetivos asignados por la organización, realizar las actividades del proceso de acuerdo a los estándares definidos por la organización, no mantener copias obsoletas de la documentación del sistema de gestión de calidad, identificar las falencias del proceso y tomar acciones para eliminar sus causas, documentar las actividades de los procesos de acuerdo a las necesidades, informar sobre las oportunidades de mejora que identifiquen en la ejecución de cada proceso.

Este tema debe ser entendido en las empresas como algo más que el cumplimiento de una norma y la obtención de una certificación y un reconocimiento, se debe de aplicar para conseguir una buena organización dentro de las compañías, en donde exista claridad, orden y aplicación de los documentos generados, que permitan conseguir el objetivo de tener más ventajas competitivas respecto a las demás empresas, por procurar mejorar sus procesos y hacerlos más efectivos.

La efectividad de los procesos se puede evidenciar a través del establecimiento de diferentes objetivos e indicadores que permitan observar mediante la medición de estos los resultados que hayan sido planificados.

Los indicadores son elementos del sistema de gestión que se crean y utilizan con el fin de conocer información significativa de los aspectos claves o críticos de cierta organización, relacionando 2 o más datos. Existen diversos tipos de indicadores: Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad; el indicador de eficiencia “mide el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio” (Arizabaleta, 2004, pág. 34), teniendo en cuenta que éste indicador está relacionado con los aspectos internos de la organización. El indicador de eficacia “se entiende como el logro de los resultados propuestos; todo proceso es una cadena, que siempre tiene proveedores y clientes y es éste último es el que determina el logro de resultados” (Arizabaleta, 2004, pág. 35), los aspectos que se tienen en cuenta en éste indicador son: calidad, precio, oportunidad, confiabilidad, comodidad y amabilidad. Por último está el indicador de efectividad que es definido como “la medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles” (Arizabaleta, 2004, pág. 36), éste indicador se relaciona tanto con aspectos internos como externos.

La certificación es otorgada por entes auditores como Bureau Veritas Certification, SGS, ICONTEC y entre otros. En el caso de Eve Distribuciones, se encuentra certificada por ICONTEC “entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, cuya misión es fundamental para brindar soporte y desarrollo al productor y protección al consumidor. Colabora con el sector gubernamental y apoya al sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados. Es una certificación que se da por 3 años con auditorias anuales de seguimiento, representa el punto de partida para mantener y mejorar los procesos de la organización y tiene como objetivo aumentar la satisfacción del cliente.

La auditoría externa requiere de la presencia o participación total de la alta dirección y de personas claves de la organización, en ella es considerable recoger información acerca de las fuerzas externas (económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, jurídicas y tecnológicas) haciendo una labor de inteligencia frente a la competencia, teniendo en cuenta la base de datos de las organizaciones en línea y los puntos importantes del sector al que pertenece la organización, es decir, la descripción del mismo, su tamaño, cómo ha evolucionado, la participación de la empresa en el mercado, el posicionamiento de los productos teniendo en cuenta sus características y el precio.

Por otra parte, está la auditoría interna, la cual se divide en 2 subgrupos, la filosofía institucional donde están los elementos que le dan dirección a la organización, ésta está compuesta por su declaración de misión (es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares), visión (percepción clara de un futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance), sus políticas (orientan el logro de objetivos y metas, mejorando cada vez más la estrategia corporativa, “dan la base para la coordinación entre áreas o equipos de trabajo y ayudan a seleccionar” (Arizabaleta, 2004, pág. 155), objetivos (son los resultados que una organización espere durante el desarrollo de la misión social), metas (son los puntos que se piensa alcanzar a corto plazo para evaluar los resultados a largo plazo) y las estrategias son entendidas desde dos percepciones: el qué hacer y el cómo hacer.

El estudio de los procesos internos es uno de los exámenes que necesita más dedicación, ya que la información que se busca en ésta auditoría, es para analizar los procesos que agregan o desagregan valor en la organización, teniendo en cuenta los costos en el presente y proyectados hacia el futuro. La forma de estudiar los procesos internos en una organización es identificando en

primer lugar la cadena de valor como lo sugiere Porter, es aquí donde surge la clave del éxito para una organización, los clientes, puesto que la satisfacción plena del cliente está en la planeación y seguimiento de unos excelentes procesos internos.

Se hace necesario tener claridad en el manejo de la política de calidad, la cual según el apartado 5.3 de norma ISO 9001:2008 es el documento base para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, el cual marcará las directrices generales para la planificación del sistema y orientará a toda la organización hacia la satisfacción del cliente. Esta debe ser adecuada al propósito de la organización, se debe de socializar al personal para que sea entendida por todos los integrantes de la empresa y debe procurar generar compromiso en el cumplimiento de los requisitos.

Los Sistemas de Gestión de Calidad se deben aplicar para el mejoramiento del rendimiento y de la productividad, para enfrentarnos más claramente a los objetivos de nuestro negocio y a las expectativas de nuestros clientes, poder alcanzar y mantener la calidad de nuestros servicios, procurar mejorar la satisfacción del cliente, tener la confianza que la calidad está siendo alcanzada y mantenida, así mismo proveer evidencia a nuestros clientes actuales y potenciales de que nuestra organización está haciendo bien las cosas, abrir oportunidades de mercado y un factor muy importante tener la oportunidad de competir, con las mismas bases, con organizaciones mucho más grandes que la nuestra. “La dirección de la empresa imprime una personalidad y un estilo de la organización. Sin su compromiso voluntad y entusiasmo no es posible mantener en tensión un nivel de servicio apropiado”. (Larrea, 1991)

A continuación se presentan los diez mandamientos de la calidad que son presentados por el SENA:

1. Cumplirás con tus clientes sobre todas las cosas
2. Harás de la honestidad tu principal valor
3. Cumplirás tus compromisos en tiempo y forma
4. Privilegiaras los resultados sobre los quehaceres
5. Jamás cometerás el mismo error dos veces
6. Trataras a tus colaboradores como quieres que ellos traten a tus clientes
7. Mas que jefe serás un líder
8. Compartirás los beneficios con tus clientes
9. Fomentaras el trabajo en equipo
10. Mantendrás finanzas claras

Enfocarse en el cumplimiento de estos mandamientos permite llevar la organización a un buen funcionamiento, orientado a los aspectos primordiales que siempre se deben de abordar, como lo son los clientes que representan la razón de ser de las empresas y del trabajo, y de un modo u otro permite instruir y generar conciencia en los empleados de cumplir con las solicitudes y compromisos asumidos con el consumidor; fomenta que el personal sea proactivo y aprenda de sus errores con la intención de mejorar constantemente y no recaer en ellos, mantener satisfecho al personal y motivado, para que refleje conformidad y felicidad y de este modo logre cautivar los clientes con el servicio ofrecido y prestado, lograr asimismo el trabajo en equipo, que permite mayor agilidad y mejores soluciones a los diversos problemas generados a través del camino y no perder la visión de las finanzas que dan el sustento a toda organización para su operación.

## 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLANEADAS

Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Indagación de situación actual de la empresa																								
Tema a intervenir																								
Elaboración primer informe																								
Realizar encuesta (cuestionario)																								
Tabulación encuestas																								
Elaboración segundo informe																								
Elaboración del marco teórico																								
Hallazgos																								
Entrega Final																								

## **8. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

### **8.1 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El objetivo de la encuesta es indagar sobre el conocimiento y criterio personal de todo los colaboradores de EVE DISTRIBUCIONES S.A.S acerca del Sistema de Gestión de Calidad, para identificar las oportunidades de mejora y formas de establecer excelentes canales de comunicación y de seguimiento permanente, a través de re inducciones constantes y diversas herramientas que logren generar motivación, crear emociones que estas a su vez permitan obtener reconocimiento, compromiso, fidelización del personal tanto por la organización como por el Sistema de Calidad.

La información que se requirió, se va obtuvo a través de todo el personal del Edificio administrativo de Eve Distribuciones, de los Puntos de Venta Multidrogas de Pereira, Armenia, Cali, Manizales y Neiva, involucrando los mensajeros de los Puntos de Venta que manejan el servicio de domicilios y mediante el personal de la Bodega, que en total representan 380 personas las cuales fueron encuestadas.

La aplicación de las encuestas se realizo de la siguiente forma:

De los Puntos de venta de cada Ciudad estuvieron a cargo de efectuarlas los Líderes de Zona correspondientes; previamente se hablo con cada uno de ellos para explicarles la metodología, el tiempo y supervisión que requería dicha encuesta, asimismo se definió el numero de encuestas a enviar, el día y hora del envió a través del despacho de mercancía que se realiza en bodega.

Del edificio administrativo y Bodega, su aplicación estuvo a cargo de la investigadora, donde el tiempo máximo que tuvo cada empleado para realizar la encuesta fue de 12 minutos; no se podía recurrir a ningún medio o tipo de ayuda; debía ser resuelta individualmente.

La encuesta conto con once (11) preguntas, de las cuales cuatro de ellas son cerradas y el resto son preguntas abiertas, en un lenguaje claro, sencillo y directo y las cuales han sido adaptadas a la condición del encuestado. (Ver apéndice A)

Para obtener los resultados, se realizo una tabulación de todas las encuestas a través de una herramienta o archivo de Excel que permitirá hacer la recolección de toda la información. (Ver Apéndice B)

El archivo se encuentra subdividido por los procesos que componen la organización, en el orden que tiene establecido el Mapa de procesos (Ver anexo A). Identificándolos para mayor facilidad con un color distinto; en otra pestaña del archivo, la cual tiene el nombre de “estadísticas”, en esta se relacionaran los gráficos correspondientes a los resultados arrojados por la encuesta.

## **8.2 ANALISIS DE RESULTADOS**

A través de la encuesta realizada a los empleados de Eve Distribuciones S.A.S, se evidencia la importancia de la Calidad dentro de la organización, por medio de los diferentes criterios que cada persona tiene, como los son:

- Que es primordial porque permite llevar un control, normalizar y estandarizar los procesos, haciendo más efectiva la operación de la organización, la cual representa las bases de un trabajo organizado en el tiempo.
- Gracias al Sistema de Gestión de Calidad se da una orientación y mejora continua en los diferentes procesos, mejorando la comunicación dentro de la organización. Permitiendo que los procedimientos, políticas e instructivos sean más fáciles y se tenga mayor dinamismo para el logro de objetivos propuestos.
- Genera reconocimiento para la empresa a través de la certificación que posee la empresa, así como la facilidad de observar y conocer a través del seguimiento cómo va la empresa diariamente y enfatizar en los problemas más importantes, generando un plan de acción para solucionarlo.
- Mediante el sistema se genera y plantea una estructura definida y organizada de los procesos de la empresa, asegurándose de que estos funciones adecuadamente.
- Permite dar directrices estratégicas a la organización, así como el lineamiento para el planteamiento de los diferentes procedimientos que se llevan a cabo dentro de la compañía
- Brinda información y conocimiento al personal de los procesos y su aplicación, así como todas las normas que la organización debe cumplir en pro del mejoramiento continuo.
- Define las pautas para generar una cultura de organización y orden lógico.
- Permite medir la gestión de la compañía frente a las demás empresas del sector.
- Toda empresa legalmente constituida lo debe implementar para llevar un control efectivo con respecto al manejo de la organización.

- Orienta la empresa hacia un logro común con unos parámetros determinados, les genera confianza a los clientes, brinda una mejor imagen y ayuda al tema de licitaciones que maneja la compañía.
- Este contribuye al mejoramiento respecto el servicio que se le presta al cliente.
- Genera mejores herramientas para obtener excelentes resultados y ser más rentables.
- Da soluciones rápidas y practicas acordes al sistema, direccionadas a la empresa
- Permite estar encaminados al logro de objetivos
- Es la forma de enterarse del desempeño laboral, lo cual motiva el personal
- Permite detectar los problema, falencias de los procesos y de este modo mejorarlos
- Se contribuye a la promoción y prevención de la salud de nuestros clientes
- Permite a la empresa ser más competitiva

De este modo y al indagar sobre la percepción de los empleados, se encuentra que se debe hacer un mayor énfasis en la adopción de una cultura de calidad, encaminada a acoger la percepción que tienen de la importancia de Calidad, pero es necesario crear una posición positiva y de colaboración hacia el sistema, ya que se pudo evidenciar que los empleados de EVEDISA, a pesar de conocer los beneficios y ventajas que esta posee, la ven como una carga y no como parte normal de las actividades que deben desarrollar.

**Ilustración 3: Importancia del SGC**



Fuente: Elaboración propia

Se pudo evidenciar un que un 99% de la organización tiene conciencia y entiende el significado e importancia que debe tener la Calidad en una empresa, demostrando un interés por el tema y deseo de estar más enterados de las diferentes funciones y actividades que se desarrollan en este y contribuyen al mejoramiento continuo de la compañía.

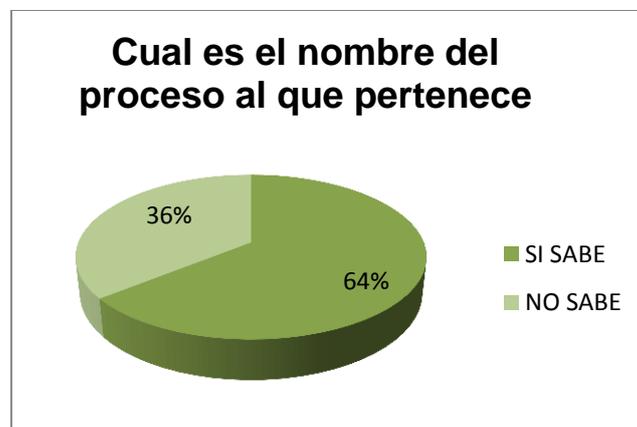
**Ilustración 4: Política de calidad**



Fuente: Elaboración propia

El resultado arrojado respecto a la pregunta correspondiente a complementar la Política de Calidad, a pesar de cómo se muestra en la grafica ser un dato positivo, en la medida que se aplicó la encuesta se puedo evidenciar desconocimiento de esta, la cual fue definida en EVE DSITRIBUCIONES S.A.S igual a la misión, que a todo el personal se le explica al ingresar a la organización con el fin de que sea entendida y tengan conocimiento de la razón de ser de la compañía. Pero esta no es recordada, porque las personas tenían que ayudarse de herramientas como el computador, e inclusive mirar los tableros que tienen algunas áreas con esta información.

**Ilustración 5: Identificación proceso**

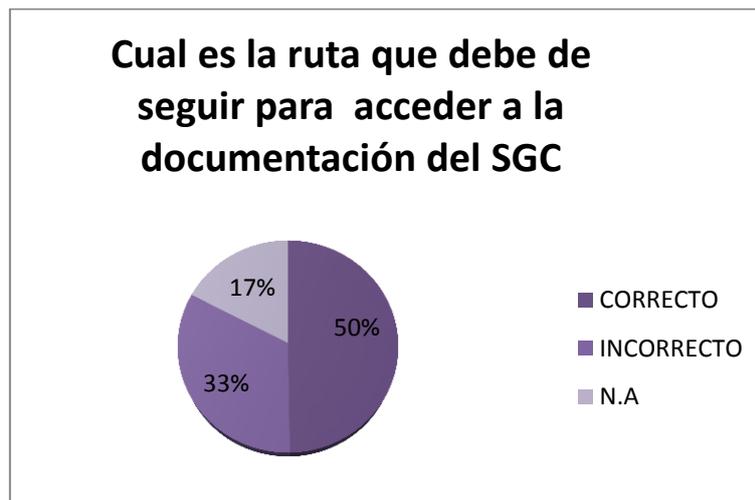


Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la empresa ya tiene establecido un sistema de gestión de calidad y de acuerdo a él un mapa de procesos definido, mediante el cual debe hacer visible el trabajo que se lleva a cabo y permitir identificar claramente los individuos que intervienen en los procesos, así como las tareas que realizan y como afectan el trabajo cuando este no es llevado a cabo correcta y adecuadamente, se logra evidenciar que el 36% del personal de la organización presenta desconocimiento de los procesos que integran la empresa y asimismo no tienen conocimiento del proceso al cual pertenecen, inclusive los diferentes niveles de responsabilidad y autoridad que deben seguir, en el momento de comunicar alguna dificultad o problema que se genere.

El 33% de los colaboradores de la compañía presentan confusiones y dificultades con el ingreso en la intranet, manifestando que se debería prestar más capacitación para este tema o buscar alternativas para que el ingreso de la consulta sobre la documentación sea más sencillo.

**Ilustración 6: Ruta**



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo la mayoría del personal que ingresa nuevo a la organización, recibe inducción tanto organizacional como de los procesos con los que va a tener mayor relación y todos reciben inducción acerca del Área de Calidad, en donde paso a paso se instruye y enseña cómo realizar la consulta en la intranet de la diferente documentación sobre la caracterización, objetivos, procedimientos, políticas, instructivos y formatos de cada proceso, principalmente del cual van a formar parte. (Ver anexo B)

La empresa presenta un enfoque funcional, evidenciado en la actitud de las personas, puesto que solo buscan cumplir con el trabajo que a cada uno le corresponde, y no en generar valor para la empresa así como procurar buscar

en que actividades pueden intervenir para colaborar con las diferentes tareas asignadas, todavía se tiene la idea de que si surge un error lo primero es buscar el culpable, en vez de pensar cómo mejorarlo e inclusive solucionarlo.

En cuanto el sistema de gestión de calidad que se tiene implementado, se puede notar que su función se encuentra muy ligada a la documentación de todas las actividades de los procesos y se documenta no especificando claramente la información y de una forma que sea aplicable, sino que se extienden tratando de dejarlo muy bien pero lo que se logra es hacer los procedimientos o políticas muy complejas.

## **9. PROPUESTAS PLANTEADAS**

A raíz de estos resultados, se realizan tres propuestas que colaboren al dinamismo del Sistema de Gestión de Calidad buscando obtener una mayor efectividad y cumplimiento en los procesos de la organización.

### **PROPUESTA 1**

Implementar una mascota organizacional virtual, que genere alarmas y recordatorios para el seguimiento oportuno, fácil y efectivo de las acciones correctivas y acciones preventivas de los procesos que conforman la organización.

Herramienta que debe ser programado de acuerdo a la fecha establecida por cada Líder de proceso para el cumplimiento del plan de acción que plantee según la No conformidad u Observación que se le haya generado por diversos motivos, como lo son: auditoría interna, medición de la satisfacción del cliente, medición de los indicadores de gestión, evaluación de proveedores, quejas o reclamos o solicitud autónoma.

La mascota será creada por los colaboradores de la empresa a través de un concurso realizado por áreas, en donde el Jefe de cada departamento debe liderar el proceso del concurso, que constará de diseñar entre todos los integrantes del equipo de trabajo, una mascota, que represente y tenga un significado coherente con el sistema de gestión de calidad, para lo cual deberán ser innovadores, creativos e imaginativos.

Se escogerá la mascota más asertiva y llamativa para integrarla como herramienta en el proceso de Gestión de Calidad, premiando al área que la haya diseñado, con un obsequio que puedan compartir entre todas las personas que participaron en su elaboración.

Esta herramienta debe ser instalada en todos los computadores de los integrantes de la compañía, por medio de Gestión de Tecnología quien estará encargado del desarrollo de esta herramienta representada por la mascota ganadora.

Este desarrollo en busca de fomentar la participación de toda la organización, del trabajo en equipo, de la integración de todos los procesos con el sistema de

gestión de calidad, de aplicar los conocimientos sobre este tema de forma dinámica, mediante una representación grafica.

## **PROPUESTA 2**

Asignación de una o dos horas para realizar una carrera de observación, en la que interactúen todas las áreas de la empresa, contando con la participación de Gerentes, Jefes de Áreas, Analistas, Auxiliares y demás colaboradores de la organización. Programando dos días para esta actividad, un día para el personal administrativo y el otro para el personal de la bodega.

Para esta actividad se armaran grupos de 10 personas, que un día antes de la actividad se enviara a los correos la asignación del grupo para cada persona, con la finalidad de que el personal no solo interactúe con las personas de su área sino que se conformen grupos y creen relaciones con personas de diversos procesos.

La carrera constara de 12 estaciones, en las cuales deberán solucionar el problema asignado o prueba a superar para poder avanzar a la siguiente estación.

Los beneficios que obtendrá el grupo que primero termine la carrera deberán ser socializados y acordados con la Dirección General.

Esta actividad se propone con la finalidad de que enfrenten problemas cotidianos en tiempos establecidos, que les permita observar las diferentes reacciones al trabajar o conseguir un determinado objetivo bajo presión y las diferentes alternativas que se presentan contando con personas de diferentes áreas y la capacidad para solucionarlo de una forma efectiva y eficaz, fomentar el trabajo en equipo y poder identificar que personas asumen el liderazgo, o se proponen para asumir retos en cuanto a las pruebas para que el equipo pueda continuar avanzando en la carrera.

### **PROPUESTA 3**

Se deben implementar capacitaciones constantes para el personal, cada 3 meses, con la intención de que tengan conocimiento de la gestión realizada dentro del proceso de calidad, que consten de mínimo 15 o 30 minutos, en las cuales se realice nuevamente la actividad propuesta en la inducción organizacional referente al cuerpo humano, la cual permite que cada persona asuma, cree y entienda el significado del Sistema de Gestión de Calidad.

La actividad del cuerpo humano se divide en dos partes, la cual será explicada a continuación. (Ver anexo C)

#### **PARTE 1.**

1. Introducción a la actividad
2. Entregar a cada participante la hoja nombrada con cada parte del cuerpo (sin lineamientos).
3. Se dividen los grupos enumerándose del 1 al 3 o según corresponda el caso, (el número de integrantes que conformaran el equipo)
4. Cada persona dibuja la parte del cuerpo que le corresponde.
5. En cada grupo se arma el cuerpo humano. (se unen las hojas con cintas adhesivas)
6. Socialización y experiencias.

#### **PARTE 2.**

1. Entregar a cada participante la hoja nombrada con cada parte del cuerpo (con lineamientos).
2. Dibujar el cuerpo humano con los lineamientos
3. Armar el cuerpo pegarlo con cinta
4. Realizar socialización.

Es una actividad que genera un ambiente agradable y que mientras se realiza la parte 1 genera confusión al momento de que cada persona tenga que dibujar una parte del cuerpo humano (cabeza, tronco, brazo izquierdo o derecho, pierna izquierda o derecha) sin tener ningún tipo de instrucción o

base, y asimismo diversión cuando deben unir los dibujos y observar las inconformidades en cuanto a tamaños y dimensiones.

Sin embargo, en la parte 2 al entregar nuevamente las hojas ya con unos lineamientos a seguir, inmediatamente permite empezar a sacar conclusiones y a querer debatir sobre lo que sucede y pretende lograr la actividad por parte del personal.

Lo anterior se puede realizar en una de las capacitaciones con el fin de reforzar conocimientos; pero para las siguientes reuniones se pueden hacer programaciones por áreas, en las cuales se socialice por parte de gestión de calidad, el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas así como los planes de acción, entregando los resultados generados, mostrando los beneficios adquiridos para motivar a los colaboradores a tener un mayor compromiso con el área.

## 10. CONCLUSIONES

- Después de obtener unos resultados por parte de la organización se puede concluir que existen muchas falencias dentro de la organización respecto al poco conocimiento que tienen algunos empleados sobre el sistema de gestión de calidad.
- Las estadísticas que se generaron por medio de la encuesta no son completamente verídicas, porque el proceso que se llevo a cabo con la aplicación de este medio o herramienta dentro de la parte administrativa y el personal de bodega pudo contar con un acompañamiento y verificación de que las personas no usaran ningún tipo de ayudas para responder dicha evaluación, observando que la mayoría de los empleados presentan confusiones con temas tratados y evaluados en dicha encuesta, pero las aplicadas a los Puntos de Venta de Pereira, Armenia, Manizales, Neiva y Cali, que representan alrededor de 216 encuestas, es decir la mitad de ellas no tuvieron un seguimiento y comprobación de que no se usara ningún tipo o medio de ayuda, como el computador, que tiene establecido como plantilla en el escritorio la Misión, Visión, Política de calidad, principios y valores, o el ingreso a la página de la organización, a la intranet para verificar la ruta y el nombre de los procesos.
- Los colaboradores de Eve Distribuciones no tienen un compromiso frente al sistema de gestión de calidad, lo ven como una carga más de tareas de las cuales no deberían ser responsables, haciendo evidente que el cumplir con estas obligaciones los retrasa del resto de actividades, sin tener una planeación acorde para cumplir con las diferentes funciones que poseen.
- Sin embargo, cabe resaltar que algunas de las personas de la empresa, son colaborativas y manejan un alto grado de responsabilidad y cumplimiento en temas relacionados y que hacen parte de la gestión de calidad, tales como el buen manejo e ingreso de los indicadores de gestión de los procesos, apropiándose del tema, que mas que una tarea le permite evidenciar a través de esta medición, el comportamiento y estado de sus funciones. Es por esta razón que se puede concluir que existen procesos en la organización que constantemente conocen sus debilidades y falencias y procuran generar nuevos planes de acción que permita estar en busca de una mejora continua.

- La organización en el momento cumple con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2008, sin adoptarlo como una buena práctica para la empresa como es la visión de Carlos Varón Director General de Eve Distribuciones S.A.S, quien desea que el sistema de gestión de calidad represente algo más que una certificación.
- El servicio que presta la compañía está orientado a la salud y bienestar de las personas, demandando que la empresa refleje unas excelentes condiciones de calidad y seguridad en los productos que comercializa, que se lograra cuando se ejerza el control y seguimiento oportuno de los procesos, garantizando que la documentación que se genere sea efectiva y fundamentada en las tareas que se deben llevar a cabo, bajo el personal calificado y entrenado para dichas funciones.
- La documentación de todos los procesos, etapas y estados permiten disponer de la trazabilidad de un producto determinado, o sea, conocer la situación del producto en todo momento desde sus partes componentes hasta su entrega.

## 11. RECOMENDACIONES

- EVE DISTRIBUCIONES S.A.S es una empresa que está en continuo cambio, lo cual puede ser visto desde dos aspectos, el positivo en donde día a día la organización tiene un constante crecimiento, tanto en la parte financiera como en la administrativa, generando una gran cantidad de empleos para la sociedad, que en la actualidad es representada con la cifra de 730 empleos directos que la empresa brinda y de este modo logra ser más competitiva frente a las demás compañías que se encuentran en el mercado, por sus excelentes servicios y el reconocimiento que se ha obtenido a lo largo de su creación.

El aspecto negativo representado o evidenciado en la alta rotación del personal que tiene la organización, generando constantes cambios en la forma de actuar y operar dentro de las áreas. Por lo cual se recomienda incentivar, motivar y crear sentido de pertenencia en los colaboradores que se encuentran vinculados a la empresa, ya que podríamos afirmar que estas acciones representan el cien por ciento del desempeño de la gente.

En la actualidad, no solo son indispensables los recursos financieros y tecnológicos, sino también la información y las personas, que deben ser una de las mayores fortalezas que debe poseer una empresa, las cuales aporten un valor agregado.

- Como se plantea anteriormente el objetivo del trabajo está enfocado en proponer una serie de estrategias y posibles herramientas a utilizar encaminadas a generar una cultura de calidad, que se puede lograr trabajando en primer lugar en la sensibilización del personal de la compañía, en mostrar el Sistema de Gestión de Calidad como una forma de adquirir y obtener beneficios, de una forma que sea agradable, llamativa para la gente, para lo cual en la presentación y análisis de los resultados se realizan tres propuestas, que pueden colaborar para todo el proceso de cambio al que se desea llegar.
- El abordar el personal de la organización, trae beneficios mutuos, es decir, permite que el colaborador se sienta parte de la empresa, asimismo importante por el hecho de ser tenido en cuenta, por poder expresar las inquietudes, sugerencias o falencias que logra percibir desde sus funciones y proceso; permite a la empresa tener conocimiento de la motivación e interés de sus empleados frente a las actividades que realizan, así como la

posibilidad de identificar errores o falencias internas que no hayan sido evaluadas.

- Es importante reforzar el grupo de auditores internos, a través de la integración de más personal, para delegar un mayor seguimiento a los diferentes procesos con los cuales cuenta la organización, con el apoyo de la Dirección Gerencial, mediante incentivos o por medio de compromisos que establezcan para de este modo lograr que los empleados elegidos por sus capacidades y por el tiempo que llevan en la organización no deserten de ser auditores, que mas que adquirir una responsabilidad, brinda una ventaja y un beneficio para quien es capacitado.
- Existen diversas formas de llegar y lograr cautivar la atención de las personas, teniendo presente que la Programación Neuro Lingüística (PNL) posee tres tipologías: Las personas auditivas, las personas visuales, las personas kinestésicas; por lo cual es necesario comunicar la información que se genera en el proceso de Gestión de Calidad de diversas formas, como por medio del correo, por volantes, a través de conversaciones o charlas, así como diferentes medios para incentivar el personal, haciendo evidente los resultados de una forma dinámica y poder transmitir el mensaje de una forma apropiada, adecuada que logre llegar el mensaje que es necesario e importante informar.
- Hacer más constantes las capacitaciones para el personal, para el ingreso a la Intranet, de una forma más interactiva donde el empleado vaya siguiendo los pasos en un computador, para que genere recordación, pueda cometer los errores y evidenciar las dudas necesarias en el ingreso, de este modo ser claros, para que no se presenten falencias en esta actividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá: ECOE .
- Delgado, H. C. *CALIDAD TOTAL: QUE LA PROMUEVE, QUE LA INHIBE*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Fdez.Velasco, J. A. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial*. Madrid: Esic .
- Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio del Marketing a la estrategia*. Madrid: A.P.D Asociación para el progreso de la dirección.
- Nacional, M. d. (1999). *Norma Tecnica Colombiana*.
- SENA, S. N. (2009). *La Calidad orientada al cliente*.
- SIGWEB. (s.f.). *El portal de los expertos en prevención de riesgos de Chile*. Recuperado el 25 de Abril de 2013, de [www.sigweb.cl/biblioteca/HistoriaCalidad.pdf](http://www.sigweb.cl/biblioteca/HistoriaCalidad.pdf)
- Tamayo, M. T. (1999). *Modulo 2 La Investigación*. Santa Fe de Bogota: ICFES.
- Toledo. (2002). *La gestión por procesos*.

## APENDICES

### APENDICE A - ENCUESTA

Fecha	
Nombre	
Área	

1. ¿Considera importante el Sistema de Gestión de Calidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿La Política de Calidad es igual a cuál de los siguientes elementos estratégicos de la organización?

- a. Visión
- b. Objetivos estratégicos
- c. Misión
- d. Política de Salud Ocupacional

3. ¿Cuál de los siguientes Organismos de normalización certificó nuestro Sistema de Gestión de Calidad?

- a. Bureau Veritas Certification
- b. SGS
- c. INVIMA
- d. ICONTEC

4. ¿Cuál de los siguientes Sistemas de Gestión tiene certificado EVEDISA?

- a. ISO 9001:2008 – Gestión de Calidad
- b. ISO 14001:2004 – Gestión Ambiental
- c. OHSAS 18001:1999 - Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional
- d. Todas las anteriores

5. Complemente la Política de Calidad de nuestra empresa

**“PROVEER A NUESTROS CLIENTES SOLUCIONES DE \_\_\_\_\_ Y BIENESTAR  
FÁCILES Y \_\_\_\_\_, A TRAVÉS DE UNA \_\_\_\_\_ Y \_\_\_\_\_,  
GENERADORAS DE VALOR”.**

6. ¿Cuál es la visión de EVEDISA?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Después de ingresar a la Intranet cuál es la ruta que debe seguir para acceder a la documentación del Sistema de Gestión de Calidad?

---

---

8. De acuerdo al Mapa de Procesos que se visualiza en Intranet, mencione por lo menos seis (6) de los procesos que se encuentran establecidos en la organización

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

9. Indique el nombre del proceso al cual pertenece

---

10. Que observaciones y oportunidades de mejora identifica en el Sistema de Gestión de Calidad.

---

---

---

---

11. Que actividades propondría para el mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad.

---

---

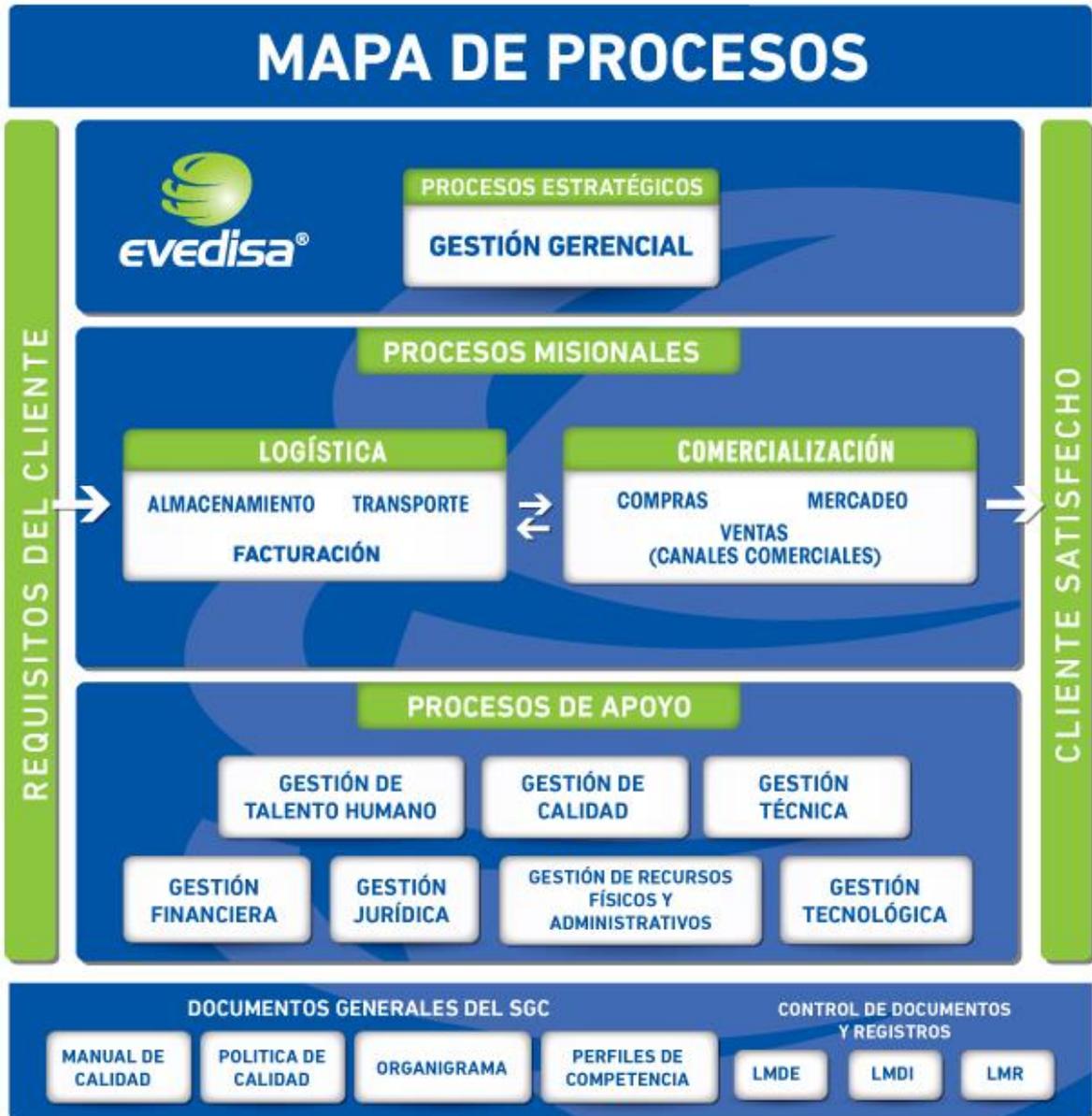
---

**¡Gracias... El Sistema de Gestión de Calidad es un compromiso de todos**

**APENDICE B- TABULACIÓN DE ENCUESTAS Y GRAFICOS (Se adjunta archivo en Excel de la Tabulación)**

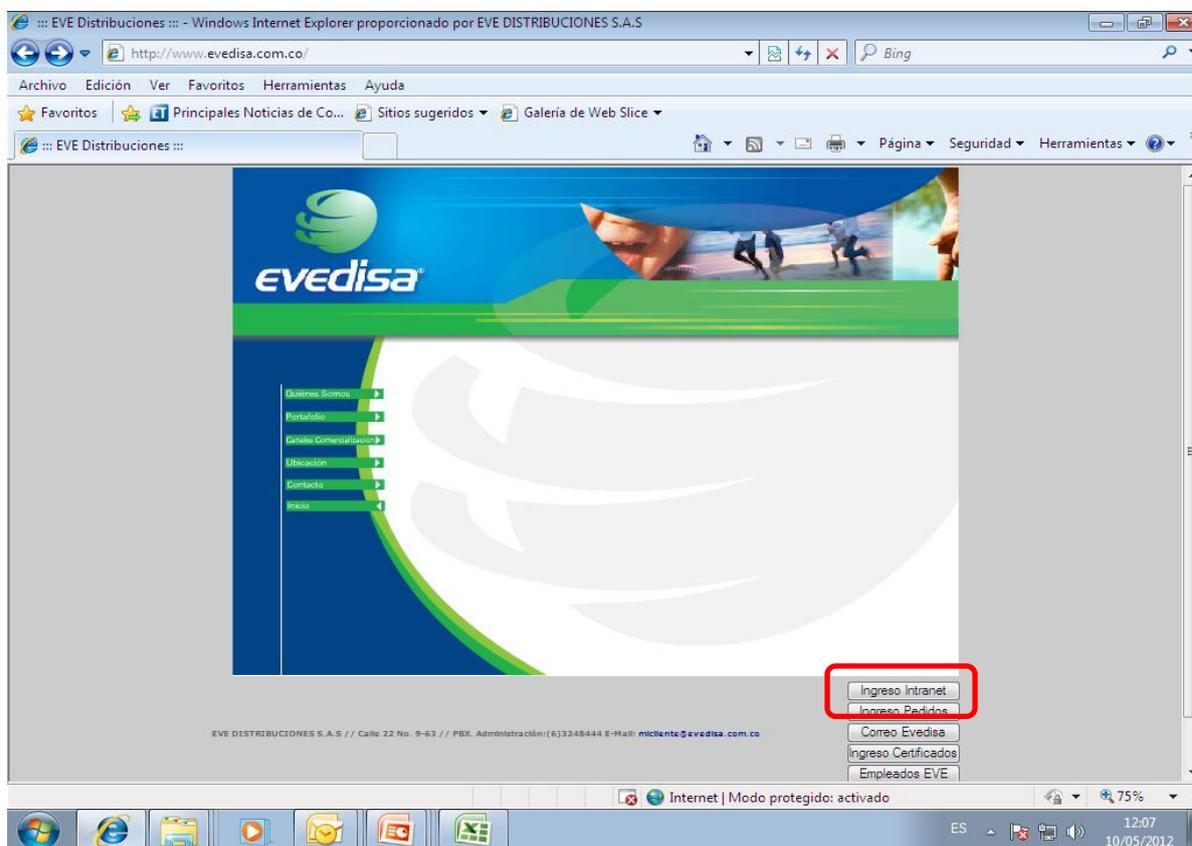
# ANEXOS

## ANEXO A. MAPA DE PROCESOS

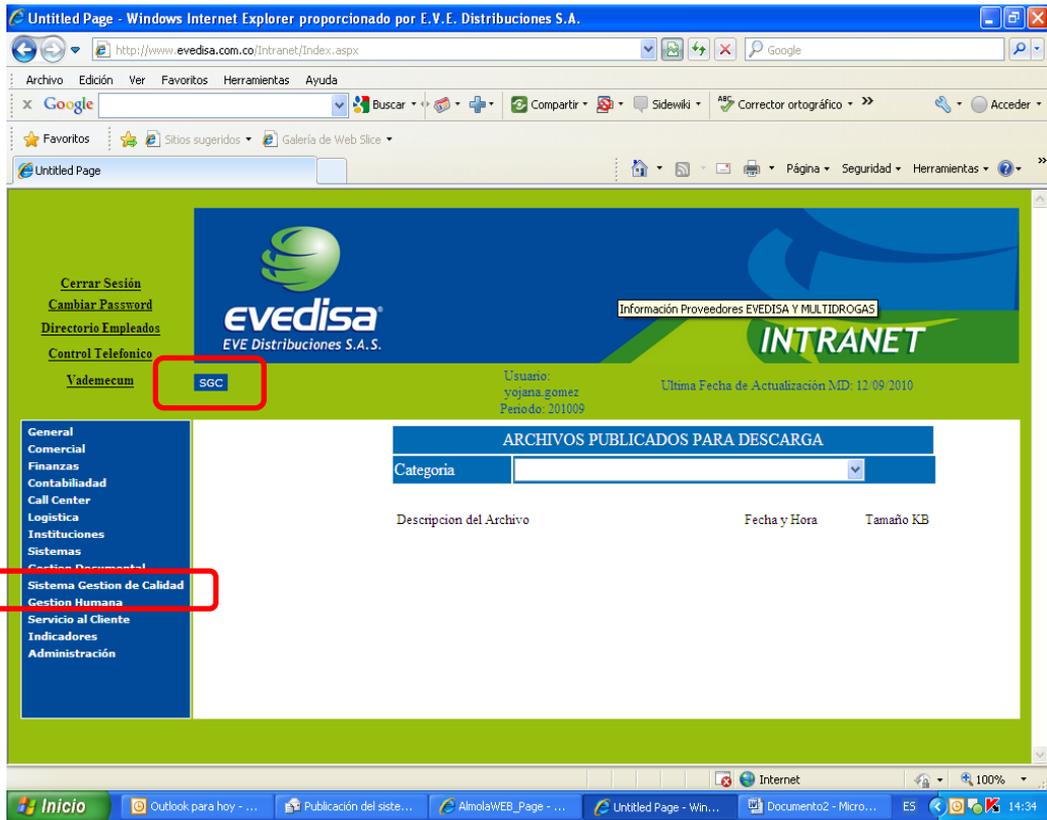


## ANEXO B. PUBLICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN EN LA INTRANET

### Paso 1: Ingresar en la Intranet



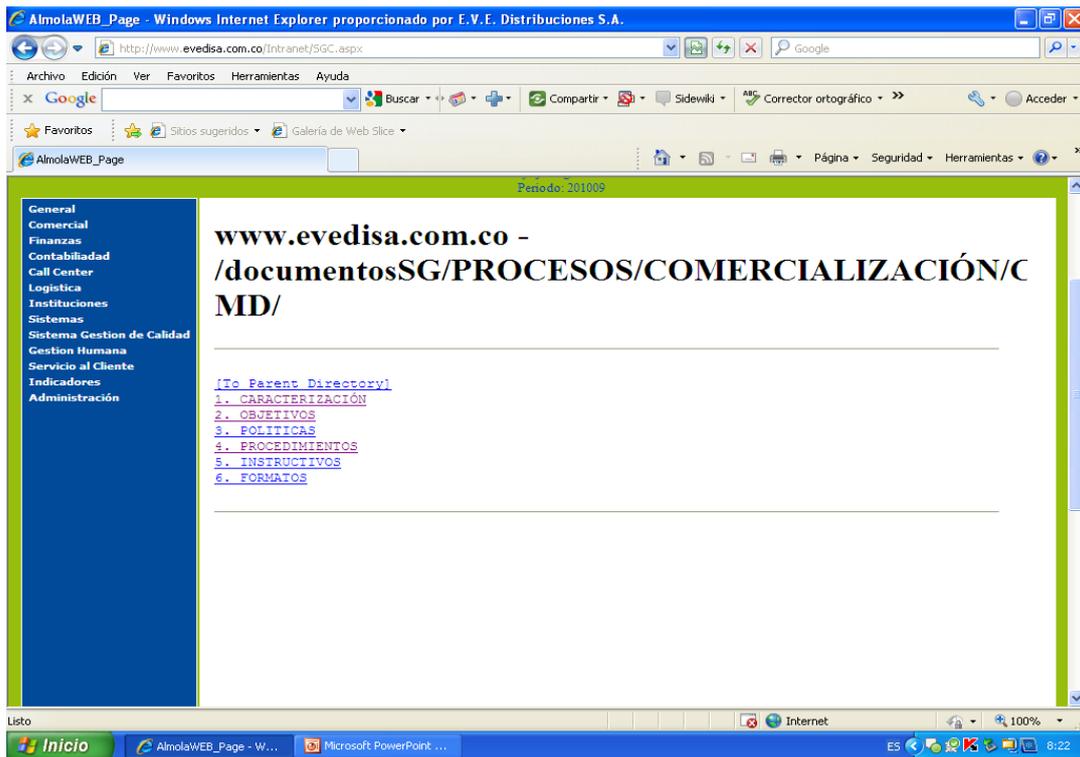
**Paso 2:** Buscar en el listado, el texto “Sistema de Gestión de Calidad” al darle clic aparece en la parte superior izquierda la palabra “SGC”. Una vez se le da clic se abre el mapa de procesos de la organización.



**Paso 3:** Dar Clic al proceso al cual pertenece dentro de la organización.



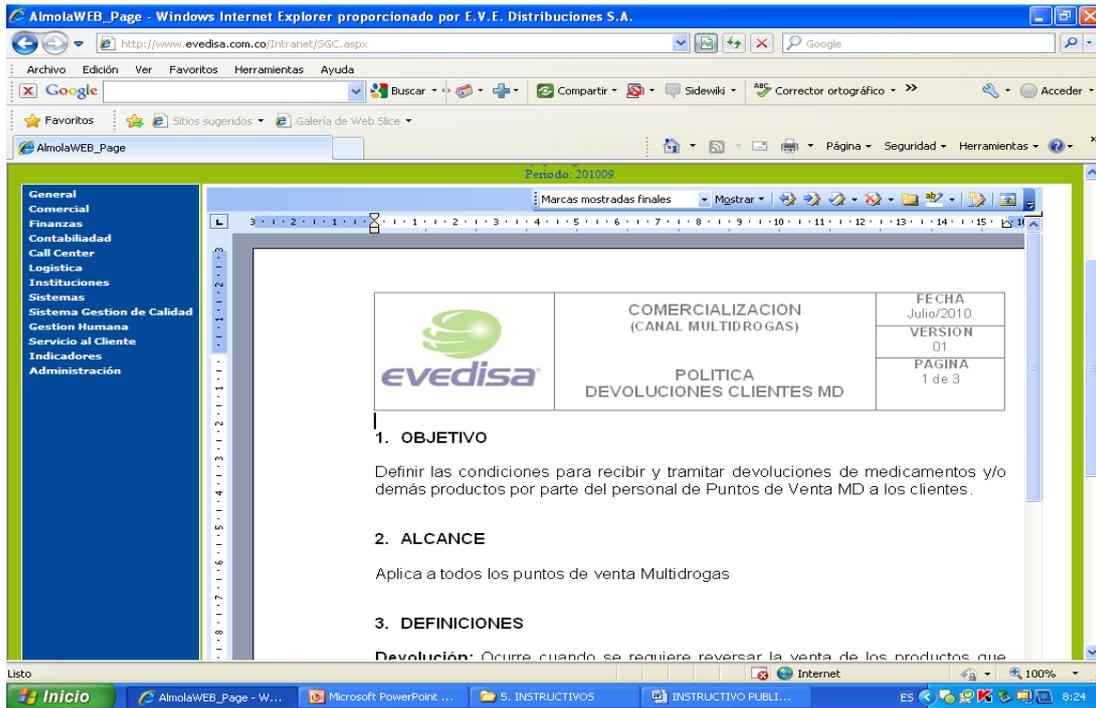
**Paso 4:** Se tiene acceso a todas las carpetas del proceso consultado



**Paso 5:** Ingresar a la carpeta que desee para consultar los documentos relacionados según la clasificación anterior.



**Paso 6:** Abrir el archivo que se desea consultar. Esta documentación no podrá ser modificada, solo es de consulta. Si se requiere alguna modificación, esta debe ser solicitada por el líder del proceso a la Jefe de Gestión de calidad.



**ANEXO C: PROPUESTA 3 (Parte 2)**



**CABEZA**  
**GRUPO:** \_\_\_\_\_

**TRONCO.**  
**GRUPO:** \_\_\_\_\_





**BRAZO Y MANO  
DERECHA**

**GRUPO: \_\_\_\_\_**

**BRAZO Y MANO  
IZQUIERDA**

**GRUPO: \_\_\_\_\_**



**PIERNA IZQUIERDA.**

**GRUPO: \_\_\_\_\_**

**PIERNA DERECHA.**

**GRUPO: \_\_\_\_\_**