

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UN
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN BAJO LAS
NORMAS ISO 9001: 2015 E ISO 45001: 2018 EN
LA EMPRESA SELCO INGENIERÍA SAS**

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MICHAEL ALEXANDER MORÁN VALLEJO

PROFESOR GUÍA
MSc. LUIS ANTONIO FIGUEROA FÁBREGA

PROFESOR METODOLÓGICO
MSc. MÓNICA GRANADILLO

2021

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UN SISTEMA
INTEGRADO DE GESTIÓN BAJO LAS NORMAS ISO
9001: 2015 E ISO 45001: 2018 EN LA EMPRESA SELCO
INGENIERÍA SAS**

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico en primer lugar a Dios el cual me ha dado sabiduría e inteligencia y fortaleza, impulsándome a levantarme de las diversas adversidades con las que enfrentado a lo largo de mi vida.

A mis padres Adrián Arney Morán y Dora Patricia Vallejo, quienes siempre han estado apoyándome en mis diferentes etapas y desarrollo de mi vida inculcándome la ética y valores e incentivándome a la autosuperación, generando disciplina para proyectarme a objetivos cada vez más grandes que permitan optimizar mis habilidades y desempeño.

A mi esposa Myriam Obando Cabrera, quien me ha brindado su apoyo en los momentos difíciles, a ella le doy gracias por ser un pilar en mi desarrollo emocional, por sus palabras, consejos, cariño y amor durante mi proceso de posgrado.

A mis hermanos Fernando Miguel Morán y Dhamar Marelvy Morán, quienes durante mi proceso estuvieron pendientes de mi bienestar y a quienes independientemente de la distancia me compartieron palabras de apoyo y me hicieron sentir lo orgullosos que están con mis logros alcanzados.

A mis sobrinos Gabriel, Emanuel y Samuel. Quienes a su corta edad han generado dosis justas de alegría, este logro es para ustedes.

A mis abuelos, tíos, tías, primos, suegra y demás familiares le quiero dedicar este logro y gracias por siempre creer en mis habilidades y compartirme consejos a lo largo de mis diferentes procesos.

Por último, este logro se los dedico a mis seres queridos que lamentablemente ya no se encuentran conmigo y quienes en vida demostraron compañerismo, cariño incondicional y amor.

Michael Morán Vallejo

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo ha sido un reto en mi crecimiento personal y profesional a lo largo del transcurso del Magister, el cual me ha demostrado que cada meta propuesta tiene dificultades, que permiten fortalecer nuestras debilidades como de igual forma a identificar el apoyo y cariño de las personas incondicionales en mi vida, por lo anterior quiero agradecer a mi familia y especialmente a mi esposa Myriam Obando Cabrera, a mis padres por siempre estar dispuesto a escucharme y brindarme su ayuda y comprensión en este proceso educativo.

De igual forma agradezco a la Universidad Viña del Mar por haberme acogido en su claustro del saber en el desarrollo de mi posgrado, genero mis más atentos agradecimientos a los diferentes docentes que estuvieron dispuestos a pulir mis habilidades para dar respuesta a los resultados de aprendizaje previstos en el desarrollo del proceso educativo, un agradecimiento muy especial para el director del programa de Magister, el docente Nerio Villasmil Pirela y a mis docentes asesores Luis Figueroa y Mónica Granadillo por estar siempre comprometidos y velar por el desarrollo e integridad de los maestrantes en las diferentes dificultades a lo largo de Magister

Por último, quiero dar gracias a Dios por siempre ser un pilar de apoyo y fortaleza para finalizar esta gran meta.

Michael Morán Vallejo

MORÁN, Michael. **Planificación estratégica para un sistema integrado de gestión bajo las normas ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018 en la Empresa Selco ingeniería SAS.** Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Magister en Sistemas Integrados de la Gestión de la Calidad. Viña del Mar. 2021.

RESUMEN

El presente trabajo permite establecer una relación asertiva de como el desarrollo de una planificación estrategias y la priorización de los procesos permiten generar una herramienta de gestión en la organización Selco S.A.S como base al estudio de implementación de un sistema integrado de gestión para el cumplimiento de los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018.El proyecto rodea una serie de antecedentes que permiten visualizar y detallar diferentes conclusiones, conceptos y herramientas para el desarrollo de la planificación estratégica como una herramienta de gestión para optimizar la calidad y mitigar el riesgo, estableciendo este último en el estudio de los diferentes objetivos estratégicos que permitan disminuir el riesgo de liberar estrategias improductivas, bajo metodología de enfoque a procesos estratégicos como lo es el cuadro de mando integral que contribuye la alineación de las estrategias a los procesos organizacionales para la priorizar y cumplimiento de metas y asegurar el desempeño organizacional. Bajo el contexto anterior para el desarrollo y resultados de la presente investigación se estableció una metodología de investigación, con un tipo de proyecto descriptivo – proyectivo y un diseño no experimenta el cual permite general propuestas si establecer acciones de experimentación para generar un resultado dentro del contexto natural que rodea la organización. Como punto final el trabajo de grado permite, diseñar una serie de herramientas para el mejoramiento de la organización las cuales rodean en la entrega del cuadro de mando integral, el mapa de procesos y la articulación de los objetivos estratégicos a los procesos organizacionales identificaos, que permitan establecer una base solidad para el cumplimiento de los requisitos de la Organización Internacional de Normalización en sus diferentes normas de acuerdo con la naturaleza de la organización.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Calidad, Proceso, Factores Internos y Externos, Objetivos Estratégicos, Estrategias.

MORÁN, Michael. **Planificación estratégica para un sistema integrado de gestión bajo las normas ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018 en la Empresa Selco ingeniería SAS.** Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Magister en Sistemas Integrados de la Gestión de la Calidad. Viña del Mar. 2021.

ABSTRACT

The present work allows to establish an assertive relationship of how the development of a strategic planning and the prioritization of the processes allow to generate a management tool in the Selco SAS organization as a basis for the study of implementation of an integrated management system for the fulfillment of the requirements of the international standard ISO 9001: 2015 and ISO 45001: 2018. The project surrounds a series of antecedents that allow visualizing and detailing different conclusions, concepts and tools for the development of strategic planning as a management tool to optimize quality and mitigate risk, establishing the latter in the study of the different strategic objectives that allow reducing the risk of releasing unproductive strategies, under a methodology of approach to strategic processes such as the balanced scorecard that contributes to the alignment of strategies to processes organizational to prioritize and ensure fulfillment of goals and ensure organizational performance. Under the previous context for the development and results of this research, a research methodology was established, with a type of descriptive-projective project and a non-experimental design which allows general proposals without establishing experimentation actions to generate a result within the context. natural environment surrounding the organization. As a final point, the degree work allows the design of a series of tools for the improvement of the organization which surround the delivery of the balanced scorecard, the process map and the articulation of the strategic objectives to the identified organizational processes, which allow to establish a solid basis for compliance with the requirements of the International Organization for Standardization in its different standards according to the nature of the organization.

Keywords: Strategic Planning, Quality, Process, Internal and External Factors, Strategic Objectives, Strategies

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURA	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO	4
1. ENTIDAD	4
1.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA	4
1.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	5
1.3 PERSPECTIVA COMERCIAL	7
1.4 PERSPECTIVA PRODUCTIVA	8
1.5 PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.....	10
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
3. OBJETIVO GENERAL	14
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	15
5. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	17
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO	19
1. ESTADO DE ARTE.....	19

2. BASES TEÓRICA	22
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	23
2.1.1 Etapa de insumos	24
2.1.1.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	25
2.1.1.2 Síntesis de los Factores internos IFAS	26
2.1.1.3 Síntesis de los Factores Externos EFAS	29
2.1.2 Etapa de Adecuación.....	31
2.1.2.1 FODA de cuatro cuadrantes	31
2.1.2.2 Metodología SMART	33
2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	34
2.2.1 Indicadores de Desempeño KPI'S.....	35
2.3 LA GESTIÓN POR PROCESOS	36
2.3.1 Mapa de procesos	36
2.3.2 Diagrama de SIPOC	38
2.3.3 Ciclo PHVA – PDCA	38
2.4 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN.....	40
2.4.1 Estructura de alto nivel	40
2.4.2 Sistema de Gestión de la calidad ISO 9001: 2015	41
2.4.3 Sistema de Gestión en seguridad y Salud en el trabajo 45001:2018	42
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	45
1. TIPO DE PROYECTO	45
2. DISEÑO DEL PROYECTO	46
3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO	47
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	48
5. METODOLOGÍA	49
5.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL LA EMPRESA SELCO S.A.S.	50

5.1.1 Aplicación de los instrumentos de recolección de información	50
5.2 DISEÑO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA SELCO SAS.....	51
5.2.1 Elaboración y análisis de las matrices de insumos y de adecuación.....	51
5.2.2 Elaboración de la matriz de FODA de cuatro cuadrantes para la elaboración de objetivos y estrategias	52
5.2.3 Aplicación de la metodología de redacción de objetivos y estrategias	52
5.2.4 Elaboración del mapa estratégico CMI y KIPS	52
5.3 DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ARTICULADA A LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES PARA SIG.....	53
5.3.1. Análisis de la estrategia y los requisitos de la norma ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018.....	53
5.3.2 Análisis de la entrevista semi estructurada para la clasificación de los procesos y representación gráfica	53
5.3.3 Alinear la planificación estratégica a la propuesta de mapa de procesos de la empresa Selco S.A.S	55
CAPITULO IV. RESULTADOS DEL PROYECTO	57
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL QUE RODEA LA EMPRESA SELCO S.A.S DE ACUERDO CON A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2015 Y 45001: 2018.....	57
1.1 TABULACIÓN DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DEL PERSONAL DIRECTIVOS, ASISTENTES ADMINISTRATIVOS COORDINADOR DE SST DE SELCO S.A.S.....	57
1.1.1 Sección Subsistema de gestión.....	58
1.1.2 Sección: Subsistema Estructural	59
1.1.3 Sección: Microentorno	60
1.2 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE SELCO S.A.S.....	62
1.2.1 Sección: Subsistema de gestión.....	62

1.2.2 Sección: Subsistema de procesos.....	65
1.2.3 Sección: Subsistema estructural	68
1.2.4 Sección: Microentorno	70
1.3 TABULACIÓN DE LA ENTREVISTA AL PERSONAL ENCARGADO DEL SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SST) SELCO S.A.S	73
1.3.1 Sección Contexto organizacional y Liderazgo	74
1.3.2 Sección: Planificación SST	75
1.3.3 Sección: Recursos (apoyo y soporte)	75
1.3.4 Sección: Seguimiento y Mejora	76
1.4 PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN	77
2. DISEÑAR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS QUE FACILITEN LA ALINEACIÓN DE LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS DEL CMI A LOS PROCESOS DE LA EMPRESA SELCO SAS PARA EL SIG.....	79
2.1 ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS MATRICES DE INSUMOS Y DE ADECUACIÓN.....	81
2.2 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE FODA DE CUATRO CUADRANTES PARA LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	88
2.4 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO CUADRO DE MANDO INTEGRAL E INDICADORES DE DESEMPEÑO KIPS.....	94
2.4.1. Mapa estratégico	94
2.4.2 Indicadores de rendimiento KPI´s.....	98
3. DESARROLLAR DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SIG CONFORME A LA ALINEACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.	105
3.1. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2015 E ISO 45001: 2018.....	107
3.2 ANÁLISIS LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.....	111
3.2.1 Determinar la clasificación de los procesos y representarlas en un mapa de procesos.	114

3.2.1.1 Procesos Estratégicos de Selco S.A.S.....	115
3.2.1.2 Procesos Misionales.....	115
3.2.1.3 Procesos de Apoyo.....	116
3.3 ALINEACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LA PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA SELCO S.A.S.....	119
CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES.....	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128
ANEXOS.....	133

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz FODA (SWOT).....	26
Cuadro 2. Matriz IFAS	28
Cuadro 3. Rangos de calificación matriz EFAS	29
Cuadro 4. Matriz EFAS	30
Cuadro 5. Rangos de calificación matriz EFAS	31
Cuadro 6. Matriz de Cuatro cuadrantes FODA	32
Cuadro 7. Ficha Técnica de entrevista semi estructurada	54
Cuadro 8. Ficha Técnica de entrevista semi estructurada	58
Cuadro 9. Ficha Entrevista semi estructurada (Sección: Subsistema de gestión)	58
Cuadro 10. Ficha Entrevista semi estructurada (Subsistema Estructural)	60
Cuadro 11. Ficha Entrevista semi estructurada (Sección: Subsistema de gestión)	61
Cuadro 12. Ficha Técnica de la encuesta personal operativo	62
Cuadro 13. Ficha Técnica de la entrevista Semiestructurada al colaborador a cargo del SST	74
Cuadro 14. Ficha Entrevista semi estructurada (Sección Contexto organizacional y Liderazgo)	74
Cuadro 15. Ficha Entrevista semi estructurada (Sección: Planificación SST) ..	75
Cuadro 16. Ficha Entrevista semi estructurada (Sección: Recursos apoyo y soporte).....	76
Cuadro 17. Ficha Entrevista semi estructurada (Sección: Seguimiento y Mejora)	77
Cuadro 18. Matriz FODA de Albert S. Humphrey	78
Cuadro 19. Matrix Internal Factors Analysis Summary (IFAS) – SELCO S.A.S	82

Cuadro 20. Matrix External Factors Analysis Summary (EFAS) – SELCO S.A.S	85
Cuadro 21. Matriz de cuatro Cuadrantes – SELCO S.A.S	89
Cuadro 22. Redacción de Objetivos – SELCO S.A.S	91
Cuadro 23. Alineación de los Objetivos con las Estrategias – SELCO S.A.S...	93
Cuadro 24. Actividades para el desarrollo de las estrategias de SELCO S.A.S	96
Cuadro 25. Indicador de rendimiento de las estrategias de la perspectiva financiera SELCO S.A.S	98
Cuadro 26. Indicador de rendimiento de las estrategias de la perspectiva financiera SELCO S.A.S	99
Cuadro 27. Indicador de rendimiento de las estrategias de la perspectiva satisfacción al cliente SELCO S.A.S.....	100
Cuadro 28. Indicador de rendimiento de las estrategias de la perspectiva satisfacción al cliente SELCO S.A.S.....	101
Cuadro 29. Indicador de rendimiento de las estrategias de Proceso Internos SELCO S.A.S.....	102
Cuadro 30. Indicador de rendimiento de las estrategias de Proceso Internos SELCO S.A.S.....	103
Cuadro 31. Indicador de rendimiento de las estrategias de Proceso Internos SELCO S.A.S.....	104
Cuadro 32. Indicador de rendimiento de las estrategias de Proceso Internos SELCO S.A.S.....	105
Cuadro 33. Cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 al deliberar las estrategias de SELCO S.A.S	107
Cuadro 34. Continuación Ficha Técnica de entrevista semi estructurada	111
Cuadro 35. Respuestas de la entrevista semi estructurada.....	112
Cuadro 36. Planificación estratégica de la empresa Selco S.A.S	120

ÍNDICE DE FIGURA

	Pág.
Figura 1. Adaptación de Abanico de servicios SELCO S.A.S.....	8
Figura 2. Organigrama SELCO S.A.S.....	11
Figura 3. Causas y efectos de la falta de planificación estratégica e identificación por proceso.....	13
Figura 4. Bases teóricas	23
Figura 5. Factores estratégicos externos.....	24
Figura 6. Factores estratégicos Internos.....	25
Figura 7. Análisis del cruce de Matriz de Cuatro Cuadrantes FODA.	32
Figura 8. Acrónimo Smart	33
Figura 9. Desarrollo de los KPIS.....	35
Figura 10. Tipos de procesos según su naturaleza	37
Figura 11. Ciclo PHVA - PDCA.....	39
Figura 12. Ciclo de la estructura del ato nivel	41
Figura 13. Estructura desagregada del trabajo	47
Figura 14. Metodología desagregada del segundo objetivo	80
Figura 15. Mapa Estratégico Selco S.A.S.....	95
Figura 16. Metodología desagregada del tercer objetivo	106
Figura 17. Procesos identificados para el desarrollo del mapa de proceso de Selco S.A.S.....	114
Figura 18. Propuesta de mapa de proceso para la empresa Selco S.A.S	118

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevista Semi estructurada dirigida al cuerpo Directivo de SELCO Ingeniería S.A.S.....	134
Anexo B: Encuesta dirigida al cuerpo Operativo de SELCO Ingeniería S.A.S	138
Anexo C: Entrevista Semi estructurada dirigida al coordinador del SSST.....	143
Anexo D: Entrevista Semiestructurada dirigida al cuerpo Directivo de la empresa Selco S.A.S (para caracterización de la cadena de valor y Mapa de Procesos)	146

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene una orientación puntual de la empresa Soluciones Eléctricas de Colombia S.A.S (SELCO), contando en una primera instancia con la ilustración de las diferentes perspectivas que rodea a la organización desde un punto de vista, estratégico, comercial, productiva y organizacional, con el objetivo de visualizar de forma general el desarrollo empresarial de la misma.

En segunda instancia el trabajo de investigación presenta la descripción del problema en el cual se detalla de forma general las causa y efectos que rodean la empresa y la necesidad de direccionar y orientar sus procesos de una manera más clara y adecuada, con el fin de establecer una ruta que permita optimizar el desarrollo con miras a la innovación empresarial y estandarizar sus indicadores de rendimiento.

En base en la descripción del problema se detalla un objetivo general en cumplir las necesidades identificadas y los objetivos específicos que permiten desagregar los diferentes resultados para establecer un adecuado direccionamiento ante el resultado general del proceso de investigación y aplicación técnica de herramientas administrativas.

En tercera instancia de acuerdo con los objetivos específicos el trabajo de grado se cuenta con las variables metodológica, métodos y herramientas de cada uno de los objetivos específicos expresando diferentes herramientas y matrices que permite dar cumplimiento al clímax de la investigación de acuerdo con la estructura desagregada del proyecto declarada para generar el cumplimiento a cada uno de los objetivos y entrega de los resultados propuestos.

En cuarta y última instancia, se hace referencia a los resultados del proyecto el cual se desagrega al cumplimiento de los objetivos específico en donde el

primer objetivo cuenta con el diagnóstico actual de la organización, el cual contine el análisis de los diferentes factores reconocidos e identificado mediante los resultados de la aplicación de tres instrumentos de recolección de información que rodean diferentes secciones para detallar las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza que rodean el desarrollo organizacional orientado al cumplimiento de la ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018.

Luego del diagnóstico se desarrolla el análisis de los factores mediante herramientas de insumos declaras en las bases teóricas, que permiten reconocer los factores de mayor impacto para la organización y que se convierten en los insumos para el desarrollo de estrategias a través del desarrollo de la matriz FODA de Cuatro cuadrantes, obtenido así ocho estrategias para la empresa Selco S.A.S.

En este mismo apartado se desarrolló la redacción de los objetivos estratégicos que se alinean a las estrategias permitiendo fundamentar el alcance de la planificación estratégica, para el cual se analizan y se construye el mapa estratégico del cuadro de mando integral, con sus diferentes indicadores de rendimiento que permitan generar un seguimiento al cumplimiento de las actividades desarrollas para cumplir con las metas establecidas en las estrategias

Como última instancia en el proyecto se detalla como resultado la aplicación de una entrevista semiestructura, la propuesta de mapa de procesos de la organización, con el cual se alinearon a la planificación estratégica para establecer procesos prioritarios y flexibilizar y orientar la deliberación de la estrategia y que alimente positivamente al proceso como resultado final del objetivo general planteado.



CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

1. ENTIDAD

La empresa Soluciones Eléctricas de Colombia (SELCO S.A.S), es una empresa del sector privado, con organización jurídica registrada ante Cámara de Comercio de Pasto con registro mercantil número. 20160089606 como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) y con número de identificación tributaria NIT: 900957504-2.

La empresa cuenta con tres actividades comerciales las cuales son:

- “Actividad Principal: F4220 Construcción de Proyectos de Servicio Publico
- Actividad Secundaria: F4321 Instalaciones Eléctricas
- Otras Actividades: M7110 Actividades de Arquitectura e Ingeniería y Otras Actividades Conexas de Consultoría Técnica.
- Otras Actividades : G4752 Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados” (Camara de Comercio de Pasto 2021)

Con el contexto anterior se puede detallar que la empresa se dedicada a la prestación de servicios de “ingeniería” la cual además de desarrollar estos servicios promulgan su sentido social; afirmando que la empresa fue “creada en una perspectiva social de fomento de empleo, brindando soluciones de calidad y satisfacción a nuestros clientes”(SELCO 2021, p.2).

1.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA

Selco Ingeniería S.A.S. es una empresa creada en el departamento de Nariño, con una perspectiva social de fomento de empleo; nació como un Emprendimiento Pastuso, bajo el esfuerzo de los ingenieros Richard Ramos y

Jonathan Tapia en el año 2016 bajo documento privado del 8 de febrero del 2016 en la asamblea general de asociaciones registrado en cámara de comercio bajo número 14344 del libro 9 de registro mercantil del 23 de marzo del 2016 (Cámara de Comercio de Pasto, 2021, p.1).

Lleva en el mercado realizando una serie de proyectos de servicio público como actividad principal; su direccionamiento y gestión se encuentra bajo el liderazgo del ingeniero Jonathan Alexander Tapia Caipe como gerente de la Sociedad de Acciones simplificada y en conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la resolución 2225 de 2019 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) el cual identifica el tamaño de la empresa como “MICRO EMPRESA” ubicada en el grupo II según las NIIF.

El desarrollo empresarial de la organización cuenta con una trayectoria de hace 5 años, ofreciendo diferentes servicios en proyectos públicos la empresa se ha destacado en el diseño y construcción de redes eléctricas media y baja tensión como el mantenimiento y reparación de grupos electrógenos entre otros servicios.

1.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

La perspectiva estratégica de una organización se centra en como esta propone una serie de decisiones para resolver asuntos y cuestiones importantes de la misma, con el fin de desarrollar tácticas que permitan dar cumplimiento al direccionamiento estratégico de acuerdo con sus propósitos y fundamentos, para ello se debe conocer en primera instancia el punto de partida de la generación de valor de la organización para el desarrollo los objetivos del negocio.

Tomando en cuenta el anterior contexto se detalla que la empresa Selco S.A.S actualmente cuenta con un direccionamiento estratégico el cual se cimienta en el cumplimiento de su razón de ser (misión) y sus fundamentos (visión), los cuales son el punto de partida de su compromiso en la generación de valor dentro de la

organización, para fundamentar el cumplimiento de sus metas. De acuerdo con la argumentación de Alvarado (2001, p.286) la misión es:

“El conjunto de propósito debe marcar bien la dirección que se desea que en adelante sigan las unidades; pueden coincidir con los propósitos actuales (tácitos o explícitos), los pueden rebasar, o los pueden substituir si se encuentra suficiente justificación”

En concordancia con el autor en términos estratégicos y de direccionamiento los propósitos “especifican la razón de ser” y en términos generales la racionalidad de como el sistema organizacional actúan coordinadamente para cumplir sus ideales; tomando en cuenta la parte teórica la empresa SELCO S.A.S promulga las siguiente Misión.

“SELCO S.A.S Ofrecer soluciones integrales en los ámbitos locativos y metalmecánicos con servicios innovadores, eficientes, efectivos, confiables y de alta calidad, garantizando así la satisfacción del cliente en cada proyecto realizado”

Se debe detallar que la organización cuenta con una visión que permite cimentar el desarrollo de la misión y plasma su meta a futuro mediante los siguientes fundamentos:

“La visión de SELCO S.A.S se fundamenta en Consolidarnos a 2022 como una empresa líder en la prestación de servicios de ingeniería electromecánica, cumpliendo con los estándares de calidad, seguridad y normatividad, con un equipo de trabajo calificado y comprometido con el medio ambiente”

La visión “consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las unidades de producción, es decir, representación del futuro que se quiere crear a un plazo determinado, descrita en tiempo presente” (Alvarado, 2001,p.288); como se visualiza anteriormente bajo la afirmación del autor la empresa expresa una intencionalidad a futuro de como direccionar la unidad productiva y hacia donde la quiere llevar.

Para finalizar cabe aclarar que la empresa de la misma forma que expresa su filosofía institucional también fomenta al cumplimiento de su objetivo

organizacional, el cual afirma su compromiso en generar nuevas alternativas en el desarrollo de sus servicios para fortalecer su competitividad ante el mercado como se puede visualizar a continuación:

“El objetivo de SELCO S.A.S está sujeto a más allá de ofrecer un buen servicio, es el compromiso continuo en la búsqueda constante de nuevas alternativas para mejorar procesos productivos, contribuyendo de esta manera, en la competitividad de su empresa”.

1.3 PERSPECTIVA COMERCIAL

La perspectiva comercial rodea una serie de actividades para que la organización consolide un adecuado encuentro con el cliente, en el cual requiere de alinear sus estrategias de comercialización en la línea venta, bajo este concepto Chávez, K (2017) citado por Puicón y Romero (2020,p.19) . “Indica que las estrategias comerciales están relacionadas con el comercio de bienes o servicios pueda ofrecerse en los mercados, estas estrategias deben de renovarse constantemente”

Bajo el anterior contexto la empresa SELCO S.A.S desarrolla diferentes actividades de comercio de bienes y servicios en las que se puede destacar como una de las actividades comerciales es el comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados, de acuerdo con el registro realizado en la cámara de comercio de la ciudad de San Juan de Pasto; la empresa genera la venta y suministro de:

- Pintura
- Impermeabilidad
- Acabados
- Techos
- Herramientas
- Iluminación
- Alquiler de grúa

- Sanitarios

Como lo establecen el portafolio de productos y servicios.

1.4 PERSPECTIVA PRODUCTIVA

La perspectiva productiva rodea el conocimiento de la cadena de valor como también el desarrollo y fortalecimiento de la misma, la cual encamina al núcleo central e identidad de cada organización, según el autor Fernández,(2006) citado por Víquez et al. (2017, p.553) la cadena de valor de una empresa permite identificar sus capacidades, al determinar las actividades en las que ésta posee o puede poseer una ventaja competitiva, así como las relaciones que existan entre ellas.

La empresa SELCO S.A.S desarrolla un amplio abanico de actividades en su cadena de valor y que rodean el desarrollo y construcción de Proyectos de Servicio Publica, Instalaciones Eléctricas y actividades de Arquitectura e Ingeniería y Otras Actividades Conexas de Consultoría Técnica (Camara de Comercio de Pasto 2021, p.1) como se puede visualizar en la siguiente figura:

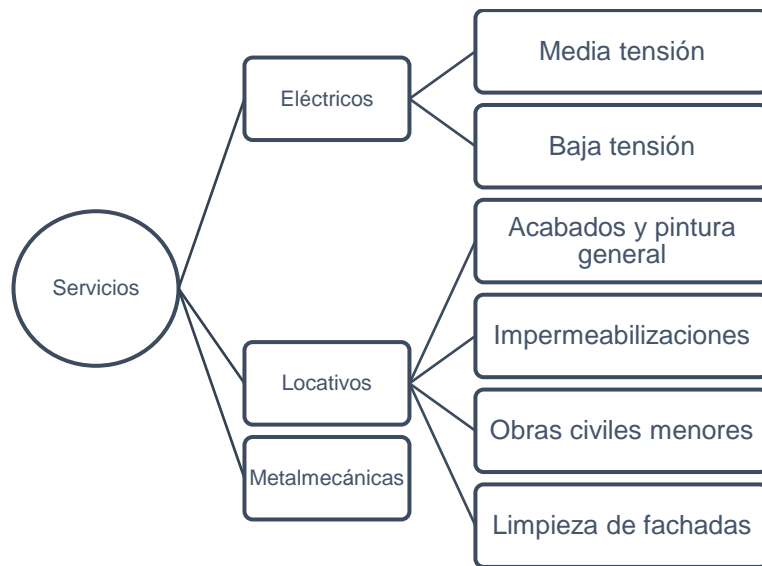


Figura 1. Adaptación de Abanico de servicios SELCO S.A.S
Fuente: SELCO (2021)

Cabe detallar que los servicios eléctricos de media tensión de mayor alcance y cobertura rodea los servicios de:

- Cálculos y diseños de redes de media tensión.
- Construcción de línea de media tensión, hincada de postes, montaje de retenidas, vestida de estructuras de media tensión, tendido y tensión de conductores, pruebas y puesta en servicio.
- Cálculo de transformadores a partir de cuadros de cargas, instalación de transformadores en poste, celda, pad mounted.
- Montaje de equipos de medida, Transformadores de corriente, transformadores de potencial, medidores indirectos, Mantenimiento preventivo a subestaciones, toma de pruebas de aceite para análisis de policlorobifenilos (PCBS) (SELCO 2021, p.4)

Los servicios de baja tensión rodean las actividades de cálculos y diseños de redes de baja tensión

- Instalación de equipos de medida, directa y semidirecta para sistemas de baja tensión,
- Diseño, y construcción de sistemas de puesta a tierra y sistemas de protección contra descargas atmosféricas.
- Diseño y montaje de sistemas de iluminación en edificaciones y alumbrado público. Instalación de motores trifásicos, bifásicos, monofásicos; con sus diversos tipos de arranque y protecciones.
- Montajes y mantenimiento de grupos electrógenos (Plantas eléctricas de emergencia).
- Obras eléctricas se realizan bajo las normas vigentes del RETIE, NTC 2050 Y RETILAP.
- Diseño, construcción y montaje de bancos de condensadores, de pasos fijos y automáticos (SELCO 2021, p.4)

Los servicios metalmecánicos rodean el diseño, la fabricación y montaje de una serie de productos metálicos para múltiples usos especialmente dirigidos a

las industrias de aseo, automatización, Arquitectura y diseño industrial en los cuales rodean el desarrollo de:

- Estructuras para Techos.
- Campanas de extracción industriales.
- Mesones en acero Inoxidable para la industria alimentaria.
- Mejoramiento de estructuras, Refuerzos, Pintura (SELCO 2021, p.6)

1.5 PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

La empresa SELCO S.A.S actualmente cuenta con una estructura organizacional clásica y básica, en la cual se encuentra la estructura de un organigrama vertical en donde se puede detallar las diferentes dependencias y/o agentes que interactúan con los procesos de la organizacionales para el desarrollo de sus actividades, según Thompson (2016, p.6), este tipo de organigramas “Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada”

De acuerdo con el contexto anterior la empresa establece su organigrama de acuerdo con su desarrollo a nivel organizacional conocido por su naturaleza de Micro administrativos en donde se refiere a una solo organización y desglosando sus diferentes áreas de forma global y mencionan alguna de ella, como se puede visualizar a continuación:

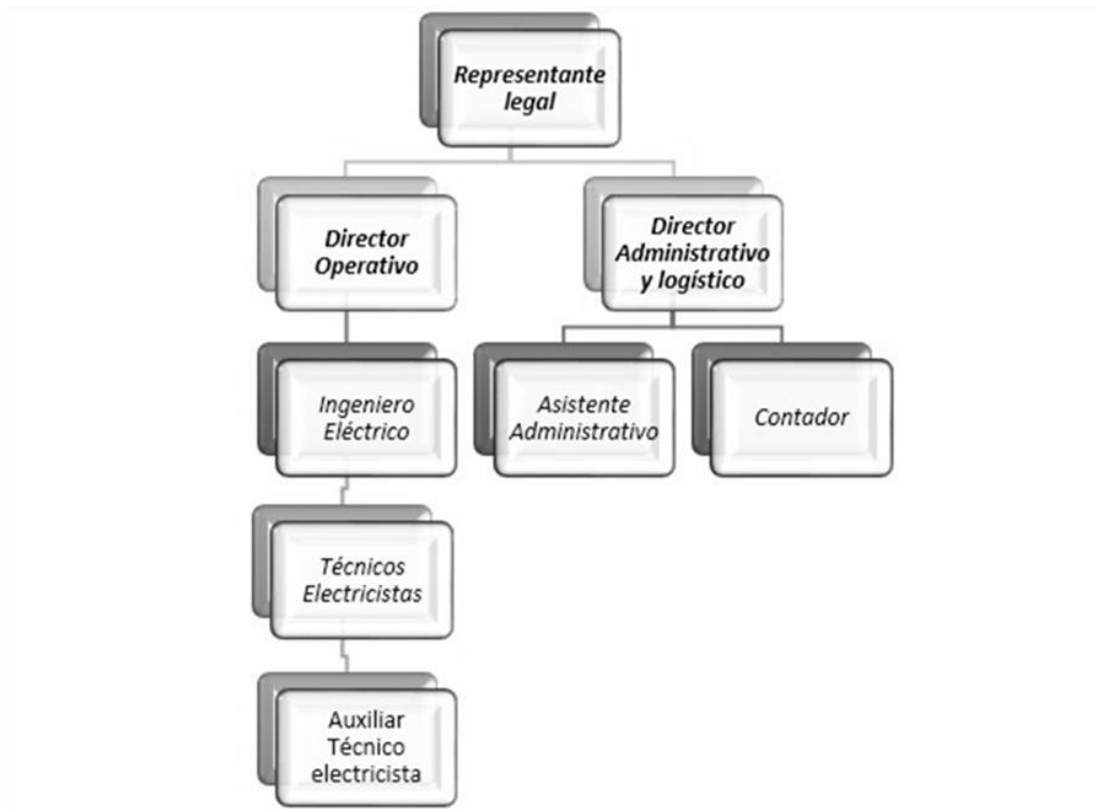


Figura 2. Organigrama SELCO S.A.S
 Fuente: SELCO (2021)

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa SELCO S.A.S actualmente cuenta con un portafolio de servicios que le permite generar un desarrollo fuerte en el sector de servicios eléctricos y afines, con los cuales les ha permitido sobresalir y establecerse en el mercado de forma organizada.

Actualmente bajo el desarrollo de sus actividades nucleares tienen la obligación de dar cumplimiento al decreto 1072 del 2015 del Ministerio de Trabajo, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo y en su capítulo 6 titulado “Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo” donde han adelantado la identificación de los riesgos y peligros dentro de la organización.

A raíz de este contexto es una puerta de entrada a resolver la necesidad en estructurar los procesos y que estos estén vinculados a una adecuada planificación estratégica con el fin de establecer unas metas como generar indicadores que permitan fortalecer los procesos de auto evaluación y mejora en la organización y partes interesadas.

En concordancia es de gran importancia tener en cuenta el concepto de Mintzberg, Quinn, y Voyer (1997, p.10), en cual afirman que “Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”

Tomando la importancia del autor cabe detallar que la necesidad de generar la planificación estratégica permitirá mitigar una serie de problemas que actualmente presenta la organización como se puede visualizar a continuación:

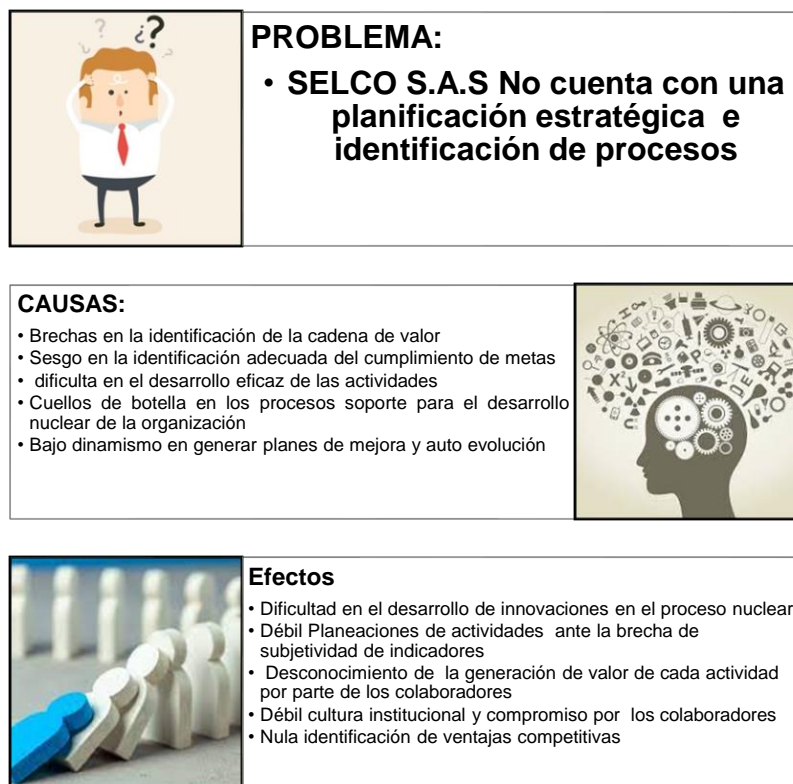


Figura 3. Causas y efectos de la falta de planificación estratégica e identificación por proceso

Fuente: Elaboración propia

En concordancia a lo anterior el desarrollar la planificación estratégica de los sistemas integrados de gestión permitirá a la empresa “poner orden” en el desarrollo de su direccionamiento como la eficacia y eficiencia de sus procesos.

Según Pardo (2012, p.45) “La clasificación de los procesos permite identificar la funcionalidad y la aptitud principal para la que han sido concebidos estableciendo la estructura global de la organización” de acuerdo a lo anterior es de gran importancia la identificación de ello ya que permite una vinculación más objetiva de las estrategias en el proceso y generar seguimiento a su desempeño, funcionalidad, internacionalidad y priorización de los que tienen en estado de especial vigilancia a cumplir las estrategias vitales de la empresa.

El problema en la organización es claro y es de vital importancia subsanar las necesidades de establecer una direccionamiento y orden claro desde la raíz de la empresa para fortalecer la satisfacción de todas las partes interesadas con el fin de cimentar la base solidad para la integración de los sistemas de gestión bajo la norma internacional ISO 9001:2015 e ISO 45001: 2018.

De acuerdo la normatividad ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018, permite establecer una serie de requisitos que fortalecen el desarrollo de la organización y el aseguramiento ante los diferentes riesgos que rodean a la organización, el problema detallado anterior permite visualizar no solamente causas y efectos; sino también riesgo de estabilidad y sostenibilidad dentro del mercado de la organización; aún más cuando los estándares de competitividad de las diferentes organización siguen aumentado en concordancia a la satisfacción de clientes cada vez más rigurosos.

La empresa SELCO S.A.S, tienen en claro que una de sus grandes debilidades es la falta de direccionamiento estratégico, clara como un punto clave a desarrollar actividades más competitivas y ampliar la identificación de esta y que se mantenga en el tiempo, a la vez que permitan darle una identidad a la organización y potencialice la productividad de la organización.

La planificación estratégica de los sistemas no solamente subsana la falta de direccionamiento y organización de la empresa, sino que amplia y fortalece la identificación de ventajas competitivas e internalización de la cultura institucional y conocimiento del proceso prioritario de SELCO S.A.S mitigando el desgaste financiero al no tener claro los proceso, actividades y estrategias vinculados a los mismos.

3. OBJETIVO GENERAL

Formular la planificación estratégica para un sistema integrado de gestión bajo las normas ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018 en la empresa SELCO ingeniería SAS

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual que rodea la empresa Selco S.A.S de acuerdo con a los requisitos de la norma ISO 9001: 2015 y 45001: 2018
- Diseñar objetivos y estrategias que faciliten la alineación de las diferentes perspectivas del CMI a los procesos de la empresa Selco ingeniería SAS para el SIG.
- Desarrollar la planificación estratégica para el SIG conforme a la alineación de los procesos de la organización.

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Los desarrollos de la empresaria actualmente generan una tendencia a crecer a través de una fuerte organización interna y un claro direccionamiento, alineado a las tendencias de los mercados actuales; los cuales exigen a las empresas ser más competitivas; es así como las organizaciones actualmente le apuestan al aseguramiento de sus procesos por medio de la declaración de sus compromisos a las partes interesadas.

De acuerdo con el contexto anterior las organizaciones le apuestan a desarrollar una adecuada planificación estratégica de los sistemas de gestión integrados para asegurar los procesos con el objetivo de prevenir, resguardar y evaluar los riesgos de las partes interesadas y metas de la organización; es así como el desarrollo de esta herramienta de gestión se convierte en una base sólida y para el desarrollo adecuado de los sistemas integrados de gestión.

Según los autores Fraguela, J. A, et al (2011, p.45), afirman que en un “sistema de gestión integrada, el empresario deberá asumir que la prevención de los riesgos laborales deberá realizarse de forma permanente, mediante la integración de la actividad preventiva en el sistema general de gestión de la

empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta”.

De acuerdo a lo anterior el empresario que mediante una planificación estratégica sólida le permite desarrollar una vigilancia clara al desarrollo de las actividades y al aseguramiento de la calidad y la prevención de riesgos en la organización, esto permite tener una ruta más asertiva y metodológica en el desarrollo de proceso de auto evaluación y mejora de la organización además que amplía la generación de valor por parte de los agentes que interactúan con los procesos de forma funcional e internacional.

Este reto en las empresas permite generar un camino arduo pero fructífero a la tan anhelada gestión de la excelencia las cuales permiten generar una serie de buenas prácticas desarrollados en la administración y gestión de la organización según El Premio Nacional a la Calidad y la Gestión de Excelencia citado por Oyarce (2013, p.59). la “gestión de excelencia se entiende, en términos generales, a aquel conjunto de prácticas sobresalientes aplicadas en la administración y gestión de la empresa, con el fin de obtener resultados relevantes, a base de un conjunto de principios, valores y conceptos claves compartidos por toda la organización, cuyo fin es satisfacer a sus diversos grupos de interés (stakeholders): dueños, clientes, empleados, proveedores y su comunidad”

En este orden de ideas el desarrollar el trabajo de investigación permite otorgar herramientas claves en el desarrollo empresarial de la empresa SELCO S.A.S ampliando su direccionamiento y ordenando sus procesos en pro de generar satisfacción a las partes interesadas además de genera una ruta que le permita generar la mejora continua en el sistema integrado de gestión bajo la norma ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018.

Desde la academia el trabajo de grado permite potencializar las competencias específicas que se crearon y pulieron en el trascurso del desarrollo del magister en sistemas integrados de gestión de la calidad a través del proceso teórico

práctico de enseñanza aprendizaje de la Universidad Viña del Mar a concretar el aprendizaje significativo en la aplicación del presente estudio.

El desarrollo del trabajo de grado requiere de un método cualitativo e inductivo que requiere la aplicación de encuestas cuestionarios y entrevista semiestructuradas que permitan obtener insumos de primera mano para concretar los diferentes factores que permitirán desarrollar de forma objetiva la estrategia y los procesos para su adecuada vinculación e interacción de estos para desarrollar la ruta estratégica de los sistemas de gestión.

5. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se genera en la empresa SELCO S.A.S, la cual se encuentra ubicada en la Ciudad de San Juan de Pasto en el departamento de Nariño, Colombia, el estudio se realizara en un espacio temporal no mayor a 5 meses comenzando desde el mes abril hasta el mes agosto del 2021, con el objeto de desarrollar cada uno de los objetivos establecidos en el presente anteproyecto, el alcance teórico se limita en los cimientos de la planificación estratégica y configuración de proceso direccionados al desarrollo de los sistemas de gestión ISO 9001:2015 y ISO 45001: 2018 los cuales cimentaran el desarrollo de objetivo general planteado desde un perspectiva teórica, practica y legal.



CAPITULO II

MARCO TEORICO

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

El marco teórico permite generar el argumento entorno al estado del arte y las bases teóricas que permiten ser los cimientos en el desarrollo del trabajo de grado, los cuales permite direccionar los diferentes criterio entorno a los trabajos que se han realizado en pro de la planificación estratégica del sistema integrado de gestión, como de la misma manera las teorías y herramientas que permiten dar cumplimiento al objetivo general de la investigación y a cada uno de los objetivos específicos.

1. ESTADO DE ARTE

El estado de artes permite generar un acercamiento a diferentes proyectos de investigación realizados en torno al tema del trabajo de grado en este sentido permite tener una mirada global de las diferentes técnicas y metodologías utilizadas en estudios similares; bajo este sentido se observas estudios en los que se desarrollado la construcción de la planificación estratégica que permita generar el direccionamiento de los proceso internos para la con respecto al sistema de gestión de calidad integrado bajo las normatividad ISO 9001 : 2015 e ISO 45001:2018.

Bajo este contexto la planificación estratégica permite generar una relación directa en como las empresas deben actuar para fortalecer su nivel de competitividad si bajar sus atributos y estándares de calidad y el proceso que permite resguardar y asegurar el desarrollo de la organización mitigando el riesgo de fracaso; estos dos elementos interactúan de forma sincrónica para establecer un direccionamiento claro ante la deliberación de estrategias en los sistemas integrados de calidad.

De acuerdo con los autores Galarza y Almuiñas (2015, p.52), en su artículo titulado “ La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones

de educación superior” afirman que “La gestión de riesgos aplicada al proceso de planificación estratégica son de gran importancia debido a que, junto a la disminución de las vulnerabilidades y el incremento de las resiliencias, traerán aparejado innegables beneficios reflejados en la calidad del proceso y en sus resultados e impactos”

De acuerdo con el antecedente anterior este artículo permite deducir factores claves dentro del desarrollo de la planificación estratégica de Selco S.AS., teniendo en cuenta conceptos valorables como el enfoque de riesgos en el proceso de planificación estratégica, La gestión de riesgos en el proceso de planificación estratégica como autores que permiten alimentar las bases teóricas de la presente investigación resaltando la teoría de Henry Mintzberg.

De acuerdo con la autora Castro (2018), en su trabajo de grado titulado “Planificación estratégica y su influencia en la calidad de servicio de la DREC, Callao, 2018” para obtener el título de licenciado en administración, concluye que “la formulación estratégica impacta de manera significativa en la calidad” (p.40).

En concordancia con el anterior antecedente permiten visualizar como los elementos de planificación estratégica y calidad de servicio, generan el desarrollo de valor en la organización, se resalta de igual manera las bases teóricas de la planeación Estratégicas y el desarrollo del método de investigación resaltando la definición conceptual de las variables independiente de la misma.

En el desarrollo del antecedente se debe resaltar una conclusión clave para el desarrollo del presente trabajo en la cual la autora aseveración en como influencia significativamente el diagnostico estratégico y la calidad de servicio en el proceso de que la formulación estratégica como un punto clave del exitoso en asegurar la calidad de la organización.

De acuerdo con Proaño (2020) en su trabajo titulado “Planificación Estratégica para Mejorar la Gestión Administrativa en la Empresa Sani Group S.C., de la Ciudad de Santo Domingo” para obtener el título magister en administración, permite evidenciar una serie de herramientas de insumos adecuación y decisión

para el desarrollo de objetivos estratégicos y estrategias para la optimización de la organización.

El anterior antecedente permite retroalimentar a el presente trabajo con bases teóricas referentes al cuadro de mando integral o por su nombre en inglés conocido como *balanced scorecard*, de acuerdo con la autora en el resumen de aplicación de las diferentes matrices concluye que Ponderación de Estrategias se identificó a aquellas que, “son más importantes en relación a los factores internos y externos de la organización, para que, de acuerdo a ello, se identifiquen a las estrategias retenidas y a las estrategias de contingencia” (Proaño 2020, p.68).

Eso permite establecer que el desarrollo y análisis de las matrices deben ser asertivos para establecer unos adecuados objetivos estratégicos y estrategias que retroalimente adecuadamente el seguimiento y desarrollo del mapa estratégico del CMI y que estos permitan articularse fácilmente a los procesos.

De acuerdo con Gomez (2019), en su trabajo de grado Titulado “diseño del plan estratégico en la empresa MAZARS COLOMBIA SAS para mejorar el proceso administrativo”, para obtener el título de Magister en Administrador de empresas, permite establecer como desde la parte metodológica se puede desarrollar una planificación estratégica para fines investigativos y de mejoramiento en una organización, para ello se debe resaltar que el antecedente permite un direccionamiento clave en la construcción de la metodología con el cual se dará cumplimiento a los objetivos planteados.

De acuerdo con el autor este tipo de investigación en su marco metodológico rodea el diseño metodológico es no experimental el cual afirma que este, “permite la recolección de datos del objeto de estudio y así mismo, analizar su incidencia con las variables generadas” (p.27), de igual forma orienta en las fases de la metodológicas para establecer una ruta clara para el desarrollo de los objetivos resaltando puntos clave como:

- Realizar el diagnóstico de la situación actual
- Identificación la problemática de la organización

- Diseño del cuadro de mando integral
- Diseño del plan de acción
- Elaboración del presupuesto del proyecto

En concordancia al objeto de estudio y como último antecedente la autora Salas Navarro (2020), en su trabajo de grado titulado “Propuesta de rediseño del mapa de procesos del sistema integrado de gestión de la universidad de Córdoba” para obtener el título de magister en Sistemas Integrados de la Gestión de la Calidad, permite evidenciar bases teóricas pertinentes al desarrollo del trabajo de investigación direccionando los adecuado conceptos y el desarrollo de un mapa de proceso, de igual forma se debe dar a conocer que este trabajo permite orientar la ruta de pregunta para realizar asertivamente la descripción adecuada de la cadena de valor, para la empresas Selco S.A.S.

Desde la parte metodológica permite la orientación del tipo de proyecto el cual establece bases claves de forma similar para la orientación del trabajo de grado el cual despeja dudas ante la propuesta de mejoramiento que rodea un proyecto de tipo proyectivo y establecer descripción natural de las variables de forma no experimental con el tipo descriptivo.

2. BASES TEÓRICA

Las bases teóricas son la fuente de las herramientas y conocimientos que permiten el desarrollo técnico de los objetivos específicos generado la ruta para dar respuesta a las necesidades que rodean la empresa Selco S.A.S, de acuerdo con los diferentes referentes en el estado de arte se estable tres (3) partes Fundamentales de las bases teóricas para la apropiación del conocimiento y la aplicación de herramientas como se detalla a continuación:

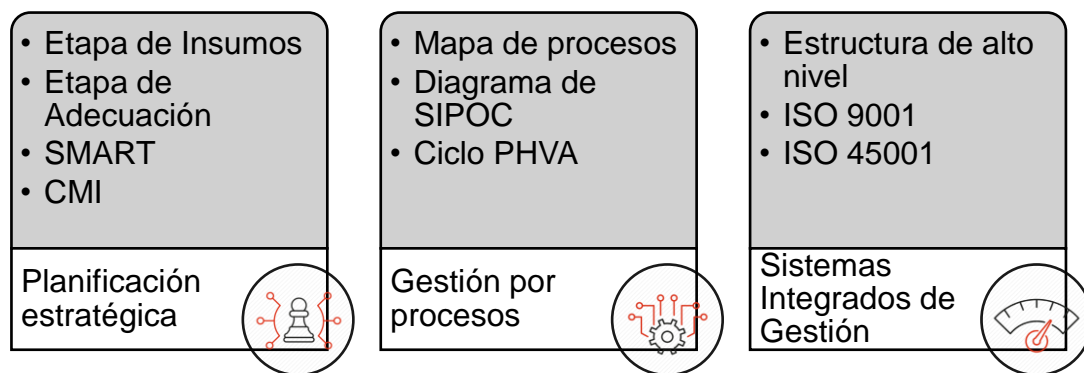


Figura 4. Bases teóricas
Fuente: Elaboración propia

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es el esfuerzo cooperativo y organizacional, que buscan las empresas con el objetivo de tener claridad de su direccionamiento filosófico a mediano y largo plazo, esta poderosa herramienta permite adaptación de las organizaciones a los diferentes ecosistemas complejos, cambiantes y exigentes del mercado, generando potencializar al máximo la eficiencia, eficacia y calidad de la prestación de bienes y servicios.

De acuerdo a Sallenave (2002) citado por los autores Mora, Vera, y Melgarejo (2015, p.80) resalta que “La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo” en concordancia con el autor este proceso permite que los objetivos y acciones propuestos permiten a las organizaciones desarrollar un desempeño superior al de sus rivales, identificando la generación de ventaja competitiva sobre ellos permitiendo generar como resultado el crecimiento de utilidades y rentabilidad de la empresa.

Para que esta herramienta genere los resultados deseados los analistas estratégicos tienen que discernir los factores a través de tres etapas “insumos, adecuación y decisión” (Ponce 2007, p.117).

2.1.1 Etapa de insumos

De acuerdo con el desarrollo de las estrategias en esta etapa se analiza los diferentes factores internos y externo que rodea la organización con el objetivo de establecer un cumulo de insumos que permitan evaluar el contexto que rodea a la empresa; caracterizando la evaluación de acuerdo con el atractivo y relevancia de estos. En concordancia a lo anterior se detalla que la etapa de insumo es el punto de evaluación, de los factores que permite identificar puntos críticos y fuerte de lo particular a lo global.

Para dar cumplimiento esta etapa es necesario realizar el análisis a través de diferentes herramientas que permitan generar una síntesis de manera objetiva de los factores internos y externos los cuales en su mayoría de veces rodean las siguientes características como se detalla en la figura 5 y 6.



Figura 5. Factores estratégicos externos
Fuente: Adaptación de Wheleen y Hunguer (2013)



Figura 6. Factores estratégicos Internos
Fuente: Adaptación de Wheeleen y Hunguer (2013)

2.1.1.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Según el autor Ponce (2007, p.114) expresa que la matriz FODA “Es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”.

Esta herramienta permite generar una visión interna y externa de los posibles desafíos, riesgos y limitantes a los que están expuestas las organizaciones en el desarrollo de su actividad, permitiendo identificar los factores que son los insumos valiosos para el adecuado análisis y síntesis en la fase de adecuación; de acuerdo con Saygin (2018, p.11) se piensa en esta herramienta como “el primer paso en la planificación estratégica y ayuda a los planificadores a identificar las estrategias para alcanzar las metas concentrándose en los temas clave”.

La matriz FODA es una fuente vital en todas las organizaciones ya que además de establecer los insumos necesarios, potencializa la objetividad de

deliberar una estrategia, de acuerdo con los investigadores Mugo et al. (2017, p.9), afirman “El papel principal de FODA es ayudar a una organización a desarrollar una comprensión completa de todos los factores que pueden afectar negativa o positivamente la toma de decisiones y la planificación estratégica”.

En concordancia a los anteriores autores se puede establecer en la siguiente tabla los parámetros de la Matriz FODA

**Cuadro 1.
Matriz FODA (SWOT)**

Contexto Interno	Fortalezas	Oportunidades	Contexto Externo
	Debilidades	Amenazas	

Fuente: Adaptación de Ponce (2007)

Cabe resaltar que la presente herramienta permite identificar factores significativos, con los cuales se puede amplificar un mayor análisis en el desarrollo del primer objetivo del trabajo de grado fortaleciendo el diagnóstico de la empresa Selco S.A.S.

2.1.1.2 Síntesis de los Factores internos IFAS

La matriz IFAS, es una herramienta que permite desarrollar una evaluación de los factores internos que sobresalen en la organización de acuerdo a sus actividades desarrolladas en los diferentes departamentos, de igual manera este útil instrumento permite identificar las principales capacidades de la organización como el alcance de sus recursos, según los autores Wheeleen, y Hunguer (2013, p.129), “la matriz IFAS tiene como objetivo analizar que tan bien responde la

administración de una empresa en concordancia de aprovechar sus fortalezas y delimitar las debilidades”

Esta matriz tiene una particular clave en su desarrollo ya que exige al analista desarrollar objetividad en la evaluación al especificar y retroalimentar cada uno de los factores evaluados a través de un comentario o trazabilidad el insumo para generando mayor veracidad, a continuación, se detalla cada una de las partes de la matriz en el cuadro 2.

**Cuadro 2.
Matriz IFAS**

Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Fortalezas				
1. En el campo 1. Escriba de 8 a 10 debilidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa	En el campo 2. (Peso). Asigne un valor de 0 (No importante) a 1 (Muy importante). Los valores asignados sumados no deben sobrepasar el valor de 1.0 Peso = 1/ (N factores)	En el campo 3 (Calificación). Asigne una calificación de 1 Malo a 5 Sobresaliente considerando la respuesta o situación de la Empresa ante la fortalezas y debilidades enunciada	En el campo 4. se realiza la multiplicación del peso por la calificación del factor CP= peso * Calificación	En el campo 5. (Comentarios). Escriba elementos importantes sobre el significado de la calificación dada a cada oportunidad o amenaza
Suma parcial de fortalezas	0,00		0,00	
Factores internos (1)				
Debilidades				
1. En el campo 1. Escriba de 8 a 10 debilidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa	En el campo 2. (Peso). Asigne un valor de 0 (No importante) a 1 (Muy importante). Los valores asignados sumados no deben sobrepasar el valor de 1.0 Peso = 1/ (N factores)	En el campo 3 (Calificación). Asigne una calificación de 1 Malo a 5 Sobresaliente considerando la respuesta o situación de la Empresa ante la fortalezas y debilidades enunciada	En el campo 4. se realiza la multiplicación del peso por la calificación del factor CP= peso * Calificación	En el campo 5. (Comentarios). Escriba elementos importantes sobre el significado de la calificación dada a cada oportunidad o amenaza
Suma parcial de debilidades	0,00		0,00	
Calificaciones totales	0,00		0,00	

Fuente: Adaptación de Wheeleen y Hunguer (2013)

Se debe tener en cuenta que para desarrollar la asignación de la calificación en la matriz IFAS se deben tener en cuenta los siguientes rangos de calificación de acuerdo con el cuadro 3.

Cuadro 3.
Rangos de calificación matriz EFAS

Rango	Calificación
1 - 1,5	Malo
2 - 2,5	Por debajo del promedio
3	Promedio industria
3,5 - 4	Por arriba del promedio
4,5 - 5	Sobresaliente

Fuente: Adaptación de Wheeleen y Hunguer (2013)

2.1.1.3 Síntesis de los Factores Externos EFAS

La matriz EFAS, permite organizar los factores externos en categorías (oportunidades y amenazas) y permite analizar la dinámica de la empresa de acuerdo al aprovechamiento del contexto externo, de acuerdo con los autores Wheeleen y Hunguer (2013, p.97), “la matriz EFAS es una manera de organizar los factores externos en las categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas y analizar que también es la gestión de una empresa en particular”

la matriz permite generar una evaluación de los factores en base a las repuesta específicas de la organización de acuerdo al factor externos, la calificación que se realizada se desarrolla de acuerdo a los resultados de eficiencia que la que maneja la organización.

Para lograr esta calificación se tiene en cuenta las indicaciones presentadas en el cuadro 4:

**Cuadro 4.
Matriz EFAS**

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Oportunidades				
En el campo 1. Escriba de 8 a 10 oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa	En el campo 2. (Peso). Asigne un valor de 0 (No importante) a 1 (Muy importante). Los valores asignados sumados no deben sobrepasar el valor de 1.0 Peso = 1/ (N factores)	En el campo 3 (Calificación). Asigne una calificación de 1 Malo a 5 Sobresaliente considerando la respuesta o situación de la Empresa ante la oportunidad o amenaza enunciada	En el campo 4. se realiza la multiplicación del peso por la calificación del factor CP= peso * Calificación	En el campo 5. (Comentarios). Escriba elementos importantes sobre el significado de la calificación dada a cada oportunidad o amenaza
Suma parcial de oportunidades	0,00		0	
Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Amenazas				
En el campo 1. Escriba de 8 a 10 oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa	En el campo 2. (Peso). Asigne un valor de 0 (No importante) a 1 (Muy importante). Los valores asignados sumados no deben sobrepasar el valor de 1.0 Peso = 1/ (N factores)	En el campo 3 (Calificación). Asigne una calificación de 1 Malo a 5 Sobresaliente considerando la respuesta o situación de la Empresa ante la oportunidad o amenaza enunciada	En el campo 4. se realiza la multiplicación del peso por la calificación del factor CP= peso * Calificación	En el campo 5. (Comentarios). Escriba elementos importantes sobre el significado de la calificación dada a cada oportunidad o amenaza
Suma parcial de amenazas	0,00		0,00	
Calificaciones totales	0,00		0,00	

Fuente: Adaptación de Wheeleen y Hunguer (2013)

Se debe tener en cuenta que para desarrollar la asignación de la calificación en la matriz EFAS se deben tener en cuenta los siguientes rangos de calificación de acuerdo con el cuadro 5.

Cuadro 5.
Rangos de calificación matriz EFAS

Rango	Calificación
1 - 1,5	Malo
2 - 2,5	Por debajo del promedio
3	Promedio industria
3,5 - 4	Por arriba del promedio
4,5 - 5	Sobresaliente

Fuente: Adaptación de Wheeleen y Hunguer (2013)

2.1.2 Etapa de Adecuación

La siguiente etapa permite al analista generar el cruce de los diferentes factores internos y externos ya evaluados por las matrices en la tapa de insumos con la finalidad de discernir de forma objetiva la información, de acuerdo con Ponce (2007, p.121), en esta etapa actuar diversas matrices que permiten generar una adecuación de los factores para establecer la construcción de las estrategias ente las que se encuentra la matriz MAFE más conocida como FODA de cuatro cuadrantes .

2.1.2.1 FODA de cuatro cuadrantes

Esta herramienta optimizada por el profesor Heinz Wehrich de la Harvard Business School, permite generar un mayor análisis a través de cuatro cuadrantes que generar el cruce de los factores internos y externos, con el objetivo de identificar estrategias que oriente solucionar o generar actividades que permitan disminuir los riesgos de una organización.

De acuerdo con lo anterior en la presente investigación se toma esta herramienta con la finalidad de identificar estrategias que permitan establecer,

potencialidades, desafíos y mitigar riesgos y limitantes que resultan ser fuente de generar acciones concretas que rompen la normalidad y generan mejoras en las acciones en donde se detalla que:

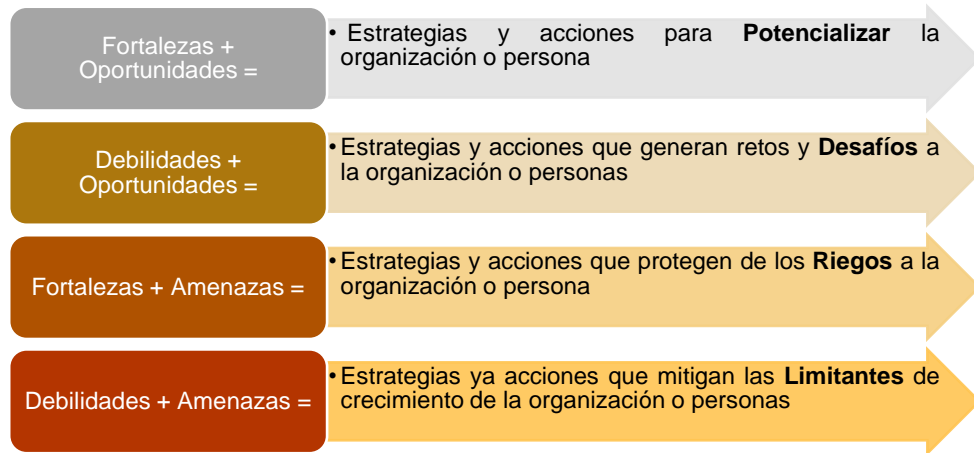


Figura 7. Análisis del cruce de Matriz de Cuatro Cuadrantes FODA.
Fuente: Adaptación de Ponce (2007)

Con el contexto anterior se desarrolla la matriz de cuatro cuadrantes de Heinz Wehrich, de acuerdo con los insumos evaluados anteriormente por la matriz IFAS y EFAS la construcción grafica de la herramienta se establece de la forma indicada en el cuadro 6:

Cuadro 6.
Matriz de Cuatro cuadrantes FODA

Matriz de Cuatro cuadrantes de Heinz Heinrich		Fortalezas		Debilidades	
		1.		1.	
		2.		2.	
		3.		3.	
Oportunidades		F+O		D+O	
1.		Potencialidades		Desafíos	
2.					
3.					
Amenazas		F+A		D+A	
1.		Riesgos		Limitantes	
2.					
3.					

Fuente: Adaptación de Ponce (2007)

2.1.2.2 Metodología SMART

La presente metodología permite desarrollar el análisis de los objetivos como estrategias, con el único fin de generar de forma adecuada de redacción de estos, la metodología permite desagregar en cinco pautas fundamentales para la que facilita una ruta para la definición de objetivos y estrategias a través de un acrónimo.

De acuerdo con los autores Fische et al. (2018, p.7) “El proceso de definición de objetivos implica enumerar los ejes estratégicos de impacto que tendrán relación con los procesos, área y/o departamentos” en concordancia con los autores este acrónimo permite establecer que los objetivos como estrategias tengan un direccionamiento adecuado al momento de relacionar con los procesos como en la construcción del mapa estratégico de la organización con el fin único de potencializar el cumplimiento de los indicadores.

Continuación se define el acrónimo para la redacción de estrategias y objetivos en la planificación estratégica.

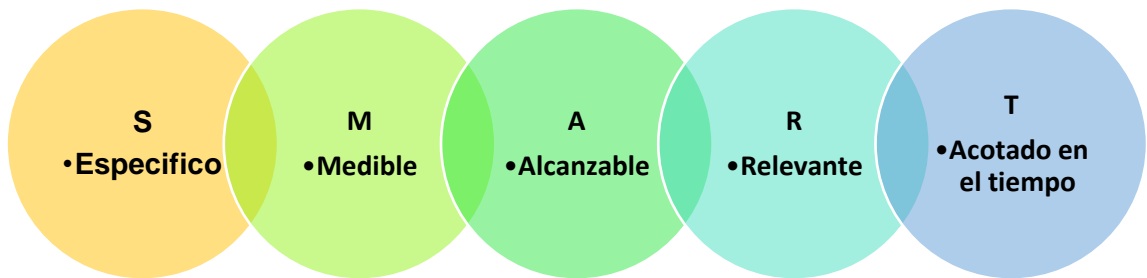


Figura 8. Acrónimo Smart

Fuente: Elaboración propia

2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El cuadro de mando integral es una poderosa herramienta que permite a las organizaciones dar cuenta de cómo los diferentes indicadores fortalecen el desarrollo interno con el objetivo de medir el rendimiento para poder administrar, esta técnica de evaluación y seguimiento de medición permite vincular información importante para que los gerentes y ejecutivos detallen el crecimiento de indicadores de actuación al cumplimiento de la filosofía organizacional (misión y visión).

Según los autores Baca et al. (2014, p.42), “el cuadro de mando integral identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo”; de acuerdo con el autor esta herramienta genera una alineación adecuada en la dirección estratégica para optimizar los el desarrollo empresarial.

Esta herramienta gerencias para su adecuado funcionamiento debe cumplir con la transversalidad de los indicadores a través de cuatro perspectivas las cuales son definidas Kaplan y Norton (2002, p.56)

“El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas.

En la perspectiva de cliente, los directivos identifican los segmentos del cliente y mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocios en esos segmentos seleccionados.

La perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente

La perspectiva de Formación y crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo”

2.2.1 Indicadores de Desempeño KPI'S

De acuerdo con la organización The KPI Working Group (2000) citado por Chan y Chan (2013, p.209), El propósito de los KPI es “permitir la medición del desempeño del proyecto y de la organización” en este orden de ideas los indicadores son indispensable para generar un seguimiento al desempeño de las actividades planeada y ejecutadas en la organización.

Kaplan y Norton (2002, p.9), afirman que los “indicadores de rendimiento del Cuadro de Mando se vincularan en una serie de relaciones de causa y efecto” los cuales permiten desarrollar una actuación clave en las medidas de las diferentes áreas o departamentos de la organización con el objetivo mejorar la gestión empresarial.

Tomando la teoría de Kaplan y Norton para un seguimiento adecuado de los objetivos estratégicos en el desarrollo de la planificación estratégicas bajo la metodología del CMI se establecen indicadores que permiten el seguimiento a las diferentes perspectivas del mapa estratégico para el cumplimiento de las diferentes actividades.



Figura 9. Desarrollo de los KPIS

Fuente: Elaboración propia

2.3 LA GESTIÓN POR PROCESOS

El enfoque de gestión por proceso que articula el desarrollo adecuado interno de la organización, el cual está fundamentado en el paso a paso y como hacer las cosas bien desde el principio, es así que se permite desarrollar un análisis de forma más profunda cada una de las partes que forman la organización, en el cual se estudia una sucesión de eventos que rodean un conjunto de tareas y actividades en diferentes etapas y que su objetivo es generar valor para obtener un resultado óptimo.

Los autores Baca et al. (2014. p.58) plantean que:

Un proceso es una secuencia de pasos o etapas que se utilizan para transformar un insumo en un resultado con valor determinado para un cliente, ya sea interno o externo. Insumo se emplea con un significado general que incluye objetos, pero también cualquier tipo de aportación susceptible de generar un resultado. Cuando se emplea el término cliente interno se piensa en que un proceso no está aislado en la empresa, sino que forma parte de un conjunto de procesos interconectados y el resultado de uno es a su vez insumo del siguiente.

En este orden de ideas la gestión por procesos es un enfoque que se ha fortalecido a través de los tiempos desde el comienzo de la administración científica hasta la actualidad fomentado como pilar de la gestión de la calidad Total, la mejora continua (kaizen) y modelos de administración como es Seis Sigma, Outsourcing (Tercerizar), el Benchmarking (Comparación), Lean manufacturing (Adelgazamiento), el cuadro de mando integral (Balanced scorecard), las normas ISO 9000 entre otros.

2.3.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos es una herramienta que permite identificar de forma más visual el funcionamiento interno de la organización a través de graficas

secuenciales en donde se puede identificar los macroprocesos, el proceso y subprocesos, con el objetivo de identificar la fuente de la generación de valor; además esta herramienta permite identificar cuellos de botellas y facilitar la eliminar procesos que no le aporten valor a la empresa y son innecesarios.

De acuerdo con el autor Pardo (2019, p.53), define al mapa de proceso como “Representación global de los procesos de una organización que muestra la secuencia e interacción de todos ello”, en concordancia a lo anterior se puede detallar que el mapa de procesos está conformado por tipos de procesos generalmente conocidos como:

- Procesos gerenciales MOP’S (Management Oriented Processes),
- Procesos operativos COP’S (Customer Oriented Processes)
- Procesos auxiliares, apoyo o soporte SOP’S (Support Oriented Processes)

Pero si esta herramienta se toma bajo la normatividad ISO 9001 como se visualiza una versión diferente de los procesos como se observa a continuación.

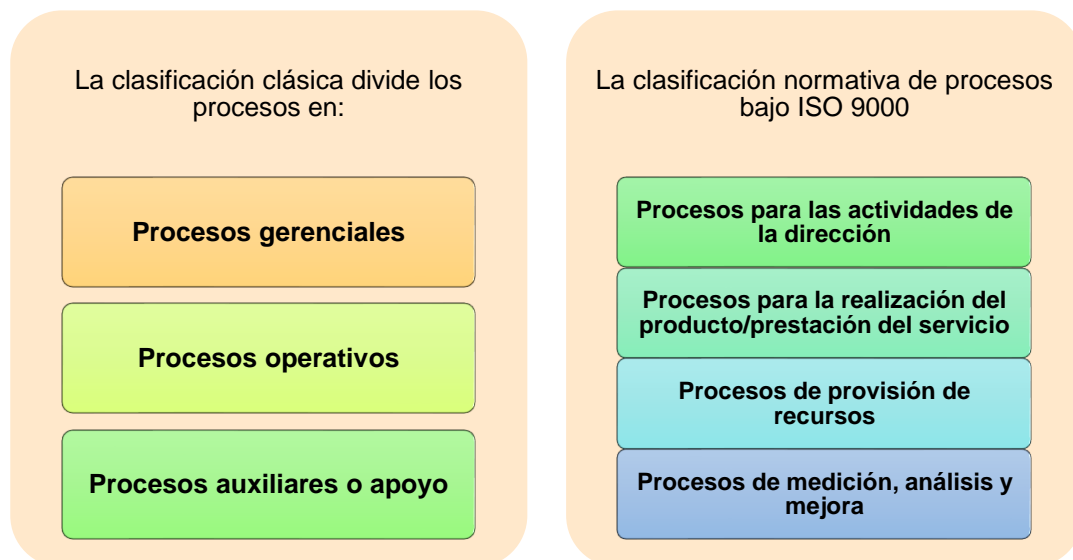


Figura 10. Tipos de procesos según su naturaleza
Fuente: Adaptación Pardo (2019)

2.3.2 Diagrama de SIPOC

El diagrama de SIPOC o de PEPSU, es un diagrama de alto nivel que permite caracterizar un proceso entorno a las actividades desarrolladas, dando una secuencia lógica entorno a la descripción de cada actividad y que este en varias ocasiones esta soportado por un diagrama de flujo o VSM (mapa de flujo de valor de una organización).

Actualmente el diagrama de SIPOC permite la identificación de las actividades entorno al ciclo Shewhart Deming (PHVA), y los responsables de cada actividad permitiendo visualizar quien son los encargados de generar valor de desarrollar el proceso productivo, estratégico como de apoyo de una organización.

Según Gutiérrez y Salazar (2013, p.159), el diagrama permite “Identificar los proveedores, las entradas, el proceso mismo, sus salidas y los, su finalidad es permitir visualizar objetivamente un proceso generando mayor énfasis en:

- Identificar las salidas del proceso, las cuales son los resultados (bienes o servicios) que genera el proceso.
- Especificar los usuarios/clientes, que son quienes reciben o se benefician con las salidas del proceso.
- Establecer las entradas (materiales, información, etc.) que son necesarias para que el proceso funcione de manera adecuada.
- Por último, identificar proveedores, es decir, quienes proporcionan las entradas”.

2.3.3 Ciclo PHVA – PDCA

El ciclo de mejora o conocida como ciclo fue desarrollado por el padre del control estadístico de la calidad el ingeniero y estadístico Walter A. Shewhart, el cual creo el concepto que fue popularizado por el padre de la calidad Edward Deming en el año de 1950 en las diferentes capacitaciones desarrollas a los directores de diferentes empresas japonesas.

El ciclo de mejora permite desarrollar una adecuada gestión de la mejora continua empleada para optimizar y potencializar la eficiencia y eficacia de los procesos organizacionales, bajo esta premisa varios modelos de gestión de la calidad han establecido el esquema del ciclo de mejora PHVA entre ella la norma ISO 9000.

Los autores Garcia, Quispe, y Raez (2003, p.92), afirman que:

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Bajo la anterior premisa el ciclo permite establecer por cada una de las actividades en los procesos un constante y evolutivo ciclo de mejora permitiendo establecer indicadores más desafiantes a las organizaciones que implementas proyectos direccionados asegurar y optimizar la calidad y la excelencia empresarial.

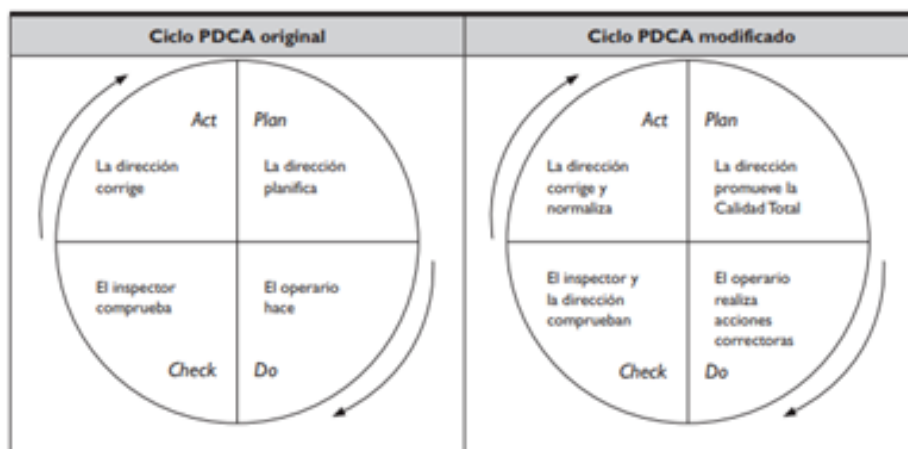


Figura 11. Ciclo PHVA - PDCA
Fuente: Camisón, Cruz, y Gonzáles (2006)

2.4 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

Un sistema integrado de gestión permite el desarrollo y la transversalidad de diferentes sistemas que por sus estructuras son compatibles y generan objetivos globales en el desarrollo organizacional de una empresa; en este orden de ideas, un sistema integrado de gestión (SIG) permite resaltar los elementos más valiosos de cada sistema de manera flexible y eficaz sin generar duplicidad de actividades y estableciendo estándares que permitan satisfacer los requerimientos de las partes interesadas.

Un sistema integrado de gestión permite aunar esfuerzo generando políticas más claras en las diferentes declaraciones y compromisos establecidos por las organizaciones de acuerdo Camisón, Cruz y González (2006, p.640), “La integración de los distintos estándares de gestión proporciona el marco de referencia que dominará en el futuro el desarrollo de las actividades relacionadas con la calidad en las organizaciones”

En concordancia a los sistemas integrados la normalización de ISO ha permitido el desarrollo de una la estructura permite de forma más objetiva alinear los diferentes requisitos conocida como estructura de alto nivel.

2.4.1 Estructura de alto nivel

Tienen como finalidad desarrollar una alineación de los diferentes sistemas de gestión orientados a la calidad a través del ciclo de mejora PDCA, en el cual bajo este enfoque se establecidos requisitos que direccionan la implementación de más de dos sistemas; las Normas de la familia ISO permite esta integración estandarizando los requisitos de diferentes normas como son la ISO 9001, 14001 y 45001 las cuales establecen una estructura de alto nivel las cuales cumplen con el desarrollo de 10 requisitos tomando desde el cuarto (4) capítulo al (10) decimo.

Las autoras Rodriguez y Pedraza (2017, p.68), la estructura de alto nivel desarrollada por la ISO permite que:

La integración de los sistemas de gestión se ha convertido en un mecanismo esencial, adoptado por las organizaciones, ya que representa una alternativa a operar con múltiples sistemas de gestión en forma paralela, lo que conlleva a la reducción de costos, la reducción de la documentación, una mayor optimización de los recursos.

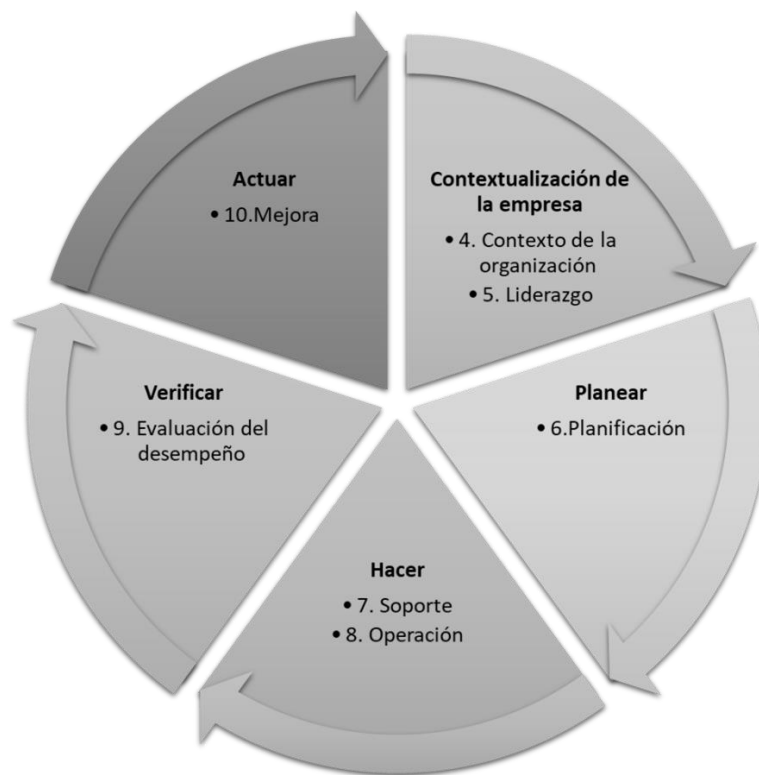


Figura 12. Ciclo de la estructura del alto nivel

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Sistema de Gestión de la calidad ISO 9001: 2015

La norma ISO 9001:2015 es el modelo de gestión orientado en el enfoque del ciclo de mejora PDCA, el cual está diseñado para potencializar el cumplimiento

de los diferentes requisitos que permite materializar la eficiencia y eficacia en los procesos organizacionales, en cuanto a esta potencial herramienta de gestión no solo permite dar el direccionamiento interno adecuado para brindar satisfacción a las partes interesadas y resguardar los atributos de valor en la organización, sino que desarrolla un el pensamiento de la mejora continua el paso a paso para desarrollar la tan anhelada excelencia empresarial.

De acuerdo con la guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015 del autor Gómez (2016, p.6), afirma que la norma “pueda ejercer un papel difusor de las mejores prácticas instauradas en las compañías más avanzadas (no necesariamente las de gran dimensión), enriquecer la cultura de gestión de las empresas, instituciones públicas, asociaciones o fundaciones con fines sociales”

2.4.3 Sistema de Gestión en seguridad y Salud en el trabajo 45001:2018

La norma ISO 45001: 2018 permite establecer el sistema de gestión y seguridad en el trabajo bajo el cumplimiento de los diez requisitos que establece la normatividad de acuerdo a la estructura de alto nivel, bajo este contexto la norma permite la gestión e Identificación de peligros como su evaluación de riesgos, que permite, el análisis y la planeación adecuada de los diferentes riesgos asociados a la seguridad y salud en el trabajo con el fin de gestionar los procesos, sub- procesos y actividades.

Alrededor de lo anterior las organizaciones pueden realizarse diferentes indagaciones y generarse preguntas en como la organización requiere realizar la Identificación de peligros y evaluación de riesgos en el desarrollo del Sistema de gestión de SST.

En cuanto a lo anterior los diferentes procesos de la organización participan agentes que están conformados por puesto de trabajo y ocupados por colaboradores que realizan diferentes actividades en las distintas instalaciones de la organización; las cuales pueden estar expuestas a peligros, es ahí donde interactúa la gestión del riesgo y permite obtener los insumos que generen una

adecuada construcción de la planeación del SG-SST y la formulación de los objetivos cuyo fin es generar estrategias y protocolos de control en donde puede estar presente el peligro y afectar la salud de los colaboradores.

Los autores Chiquito, Loor y Rodríguez (2016, p.646), afirman que

La norma, ISO 45001, se define con mayor detenimiento y desde un enfoque proactivo los requisitos necesarios para identificar amenazas. Además, contiene cláusulas con sub- apartados para entrar en más detalle sobre los riesgos y oportunidades que deben tenerse en cuenta, arrojando luz sobre posibles ambigüedades.



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico se visualiza la metodología que permite dar respuesta al objetivo general del desarrollo del proyecto, bajo diferentes herramientas que permiten generar una serie de entregables en el desarrollo de cada objetivo específico.

De acuerdo con Arias (2012), citado por Azuero (2019, p.112), afirma que la metodología es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” en este orden de ideas permite al investigador direccionarse adecuadamente mediante diferentes mecanismos la aplicación del conocimiento para resolver un problema.

1. TIPO DE PROYECTO

El presente trabajo de grado se realiza bajo una investigación de tipo descriptiva y proyectiva, las cuales generar una propuesta de planeación estratégica a lineada a los procesos de la organización basados en el estudio de factores internos y descripción de su cadena de valor.

El autor Sanca (2011, p.623) afirma que en la investigación descriptiva:

Se ven y se analizan las características y propiedades para que con un poco de criterio se las pueda clasificar, agrupar o sintetizar, para luego poder profundizar más en el tema. En la investigación descriptiva se trabaja sobre la realidad de los hechos y su correcta interpretación.

Con base a lo anterior se puede deducir que el tipo de investigación permite generar una descripción precisa de la situación actual de los hechos, como de igual forma las diferentes características que rodea el objeto de estudio.

Por otro lado la investigación proyectiva permite al investigador ser generador de propuesta que estén direccionadas a resolver el problema de una

organización o la necesidad del objeto de estudio, de acuerdo con Sanca (2011, p.624), afirma que este tipo de investigación “consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar un problema que se plantea, intenta responder preguntas hipotéticas sobre el futuro o pasado a partir de datos actuales”

2. DISEÑO DEL PROYECTO

Para el desarrollo del trabajo de investigación en la empresa Selco S.A.S, se enmarca en un proyecto no experimental el cual se enmarca en la recolección de información y datos directamente del objeto de estudio en los diferentes conocimientos de las áreas sin generar ningún cambio o modificación de las variables, permitiendo analizar de manera natural el de contexto actual y posterior a la generar los resultados del estudio.

Los autores Hernández y Mendoza (2018, p.174), afirman que el diseño no experimental trata de:

Estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas.

De acuerdo con Kerlinger (1979), citado por Acevedo y Mercedes (2017, p.548), afirma que “la investigación no experimental o *ex-post-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

Bajo este contexto teórico de las referencian anteriormente nombradas, el proyecto busca por medio de la observación de las situaciones ya existentes analizar los diferentes factores que rodean la organización, sin generar ninguna situación nueva en el ecosistema empresarial de Selco S.A.S.

3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO

El presente trabajo cuenta con una estructura desagregada en el cual se divide en tres fases que compren el desarrollo de los objetivos específicos para dar pertinencia al objetivo general y al planteamiento del problema como se detalla a continuación en la figura 13:

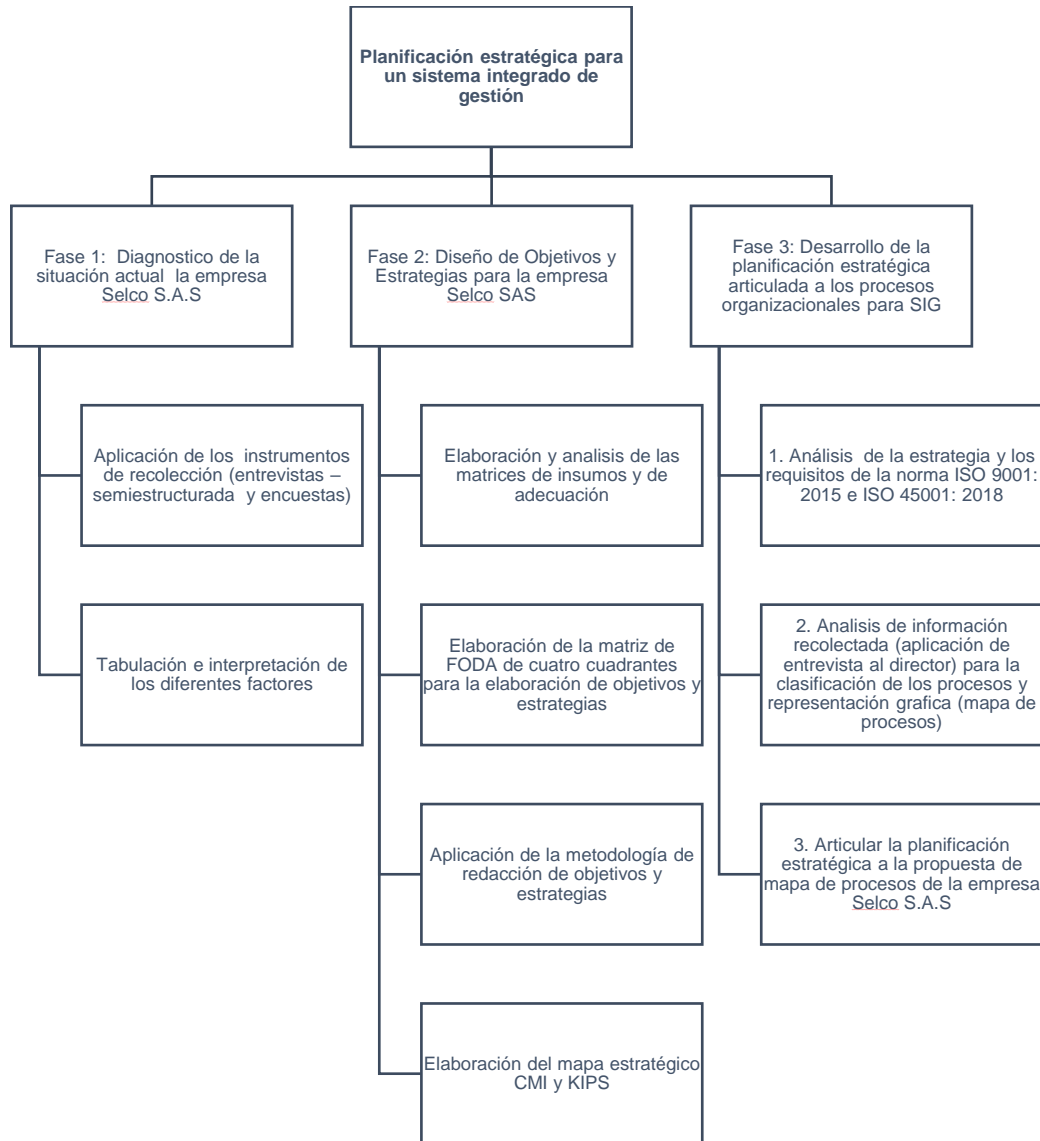


Figura 13. Estructura Desagregada Del Trabajo
Fuente: Elaboración Propia

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Las técnicas e instrumentos son una herramienta fundamental para el desarrollo de la investigación ya que el diseño y uso de estos permiten el asertividad de la información que se pretende recolectar para su análisis e interpretación.

De acuerdo con Pelakais y col (2005), citado por Torres (2020, p.64), menciona que “las técnicas de recolección de datos, son procedimientos que el investigador toma como herramienta para obtener la información que necesita, por esto una vez se hayan seleccionado las técnicas para recoger los datos y la información para la investigación, facilitará la creación de los resultados en conjunto con los instrumentos a emplear.”

En ese orden de ideas el presente trabajo se aplicaron los instrumentos de entrevista semi estructurada y encuesta para la recolección de datos que permitan identificar factores claves para el desarrollo de estrategias.

En este orden de ideas fueron desarrolladas entrevistas semiestructurada a los directivos de la empresa como al coordinador de seguridad y salud en el trabajo para obtener la información de acuerdo a la percepción y opinión de los colaboradores, de acuerdo con el autor Rodriguez (2012, p.14), la “entrevista de investigación tiene como objetivo recolectar información pertinente para responder una pregunta de investigación, ya sea en investigación cuantitativa o cualitativa; se conduce en función del paradigma de investigación usado”

En segundo lugar, una encuesta dirigida a los operarios, permitiendo generar una vista global del conocimiento interno de la organización, de acuerdo con los autores Anguita, Labrador y Campos (2003, p.527), afirman que la “encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz”

5. METODOLOGÍA

El trabajo de investigación se desarrollará a través de la aplicación metodológica investigativa bajo el enfoque cualitativo, en el cual permite generar una indagación de la realidad, a través del análisis de las cualidades y características más allá del carácter numérico; en concordancia a Hernández Sampieri, “concluye que el alcance final de los estudios cualitativos muchas veces consiste en comprender un fenómeno complejo, el acento no está en medir las variables del fenómeno, sino en entenderlo” (Sampieri, Collado y Baptista 2014, p.18)

Bajo este enfoque el método de investigación a desarrollar es el inductivo que permite el estudio de fenómenos particulares para llegar a generalidades en el caso de la presente investigación permite analizar elementos particulares que permiten desarrollar y desarrollar herramientas de mejora a nivel global de la organización, según Varela (2004, p.44). “el método inductivo, por su parte, se basa en la observación de hechos característicos para descubrir las leyes que los rigen”

Bajo este método y enfoque de investigación el proyecto se desarrolla en el estudio de dos tipos de fuentes las cuales permiten analizar una serie de factores dentro del estudios:

Fuente primaria son las que permiten tener insumos de primera mano a través de la recolección de información en aquellos instrumentos que se aplican directamente a la población intervenida los cuales pueden ser encuestas, Cuestionarios, grupos focales entre otros.

Fuente Secundaria es la información teórica e investigativa que abalan y refuerza el análisis realizado en el desarrollo de la investigación, esta investigación esta soportado en la citación y referencia de Repositorios, artículos de indexación, libros entre otros referentes de estudio.

Entendiendo la metodología de investigación a continuación se describe la metodología propuesta en las tres fases de desarrollo para el cumplimiento de los objetivos específicos en el desarrollo de la investigación.

5.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL LA EMPRESA SELCO S.A.S.

El diagnóstico de la empresa hace parte de la fase N° 1 para el desarrollo de la investigación y permite dar cumplimiento al primer objetivo del trabajo de grado el cual dice: Realizar un diagnóstico de la situación actual que rodea la empresa Selco S.A.S de acuerdo con el funcionamiento interno que rodea la cadena de valor y las unidades estratégicas y de apoyo.

5.1.1 Aplicación de los instrumentos de recolección de información

En la siguiente fase hace referencia a la aplicación de los diferentes instrumentos diseñados para obtener la información adecuada para darle respuesta a los objetivos específicos planteados, para esta primera fase se establece dos instrumentos, en primer lugar, una entrevista semiestructurada dirigida al Asistente administrativa, al Representante Legal, al director administrativo y logístico y al coordinador del sistema de seguridad y salud en el trabajo, el cual permite recolectar información asertiva para dar respuesta a los diferentes objetivos, como también una entrevista dirigida respectivamente al gerente para caracterizar la cadena de valor y los procesos.

5.1.2 Tabulación e interpretación de los diferentes factores

Para el desarrollo de este proceso es necesario tener los instrumentos de diagnóstico aplicados, para generar el vaciado de los diferentes datos que permitan generar una ruta de factores que permitan discernir propuestas de

mejoramiento de manera estratégica, para ello una buena práctica de este vaciado de información es la utilización de gráficos, de acuerdo con el autor Hofmann (1974) “los gráficos son “representación en imagen de datos numéricos o de relaciones de orden, que sean de naturaleza espacial, temporal o abstracta especialmente casual”

Teniendo en cuenta el contexto anterior se ha decidido generar para el estudio gráficos Circulares, columnas y barras par las encuetas realizadas en el caso de la entrevista se desarrollará el análisis con el apoyo de cuadros para discernir de mejor manera la información.

5.2 DISEÑO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA SELCO SAS

En el desarrollo de la segunda fase se pretende dar cumplimiento al segundo objetivo específico nombrado “diseño de objetivos y estrategias que faciliten la alineación de las diferentes perspectivas del CMI a los procesos de la empresa Selco ingeniería SAS para el SIG” para dar respuesta se establece cuatro (4) momentos.

5.2.1 Elaboración y análisis de las matrices de insumos y de adecuación

En este primer momento se desarrolla la evaluación de los diferentes factores internos y externos, encontrados en el diagnóstico de la empresa para ello se realiza una serie de herramientas denominadas matrices de insumo para la construcción de la planificación estratégica, para el caso presente se aplica la matriz IFAS y EFAS de Wheeleen y Hunguer (2013), en la cual se realiza una Auditoria estratégica desarrollando una lista de control para el análisis organizacional interno y externo a través de los diferentes factores detallados en el diagnostico.

5.2.2 Elaboración de la matriz de FODA de cuatro cuadrantes para la elaboración de objetivos y estrategias

En este segundo momento se establece el desarrollo de la estrategia a través de la adecuación de los factores a través del cruce de la matriz FODA de Cuatro Cuadrantes para establecer objetivos y estrategias que se direccionen a generar Potencialidades, Desafíos, Riesgos y Limitantes.

5.2.3 Aplicación de la metodología de redacción de objetivos y estrategias

En este tercer momento se genera el análisis y pertinencia de los objetivos estratégicos generando la aplicación de metodologías de redacción de los mismos para ello se establece la metodología SMART que de acuerdo con Fische (2018, p.7), esta metodología permite el adecuado proceso de “definición de objetivos el cual implica enumerar los ejes estratégicos de impacto de una organización que tendrán relación con los objetivos” este “acrónimo explica el paso a paso de la hoja de ruta para la definición correcta redacción de los mismos”

5.2.4 Elaboración del mapa estratégico CMI y KIPS

Como cuarto momento luego de generar la adecuada redacción de los objetivos y estrategias estas serán alineadas a las cuatro perspectivas de cuadro de mando integral propuesto por Kaplan and Norton (2002), al desarrollar el mapa estratégico permitirá desarrollar en la organización un resumen crítico de la actuación gerencial como también realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

5.3 DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ARTICULADA A LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES PARA SIG.

En esta tercera fase se da cumplimiento al desarrollo del tercer objetivo del trabajo de investigación el cual permite dar cumplimiento al Desarrollo de la planificación estratégica para el SIG y articular el mapa estratégico a los procesos de la organización, para ello se establece tres momentos que permiten optimizar los resultados de la investigación.

5.3.1. Análisis de la estrategia y los requisitos de la norma ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018

En este primer momento se realiza el análisis de los objetivos estratégicos y estrategias ya definidas en la elaboración del CMI, con la finalidad de identificar los diferentes requisitos de la norma ISO 9001:2015 e ISO 45001: 2018, que se cumplirán al momento deliberar la planificación estratégica por parte de la organización Selco S.A.S.

5.3.2 Análisis de la entrevista semi estructurada para la clasificación de los procesos y representación gráfica

En este segundo momento se desarrolla el análisis de la entrevista semi estructurada dirigida al gerente de la empresa Selco S.A.S con el objetivo de identificar con mayor amplitud el en funcionamiento de la cadena de valor de la organización como también sus entradas de apoyo y estratégicas, con el fin de establecer la ruta para la propuesta del mapa de procesos. Para ello se realiza el vaciado de la información suministrada y se organiza la información de acuerdo con los lineamientos del cuadro 7.

Cuadro 7.
Ficha Técnica de entrevista semi estructurada

FICHA TÉCNICA: ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA	
Diseño de la entrevista Semiestructurada	<p>La entrevista está construida bajo 6 secciones tituladas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sección: Gestión estratégica (3 preguntas) • Sección: Soporte (3 preguntas) • Sección: Logística interna (3 preguntas) • Sección: Operaciones (3 preguntas) • Sección: Logística externa (3 preguntas) • Sección: Marketing y ventas (3 preguntas)
Tamaño de la muestra	1 administrativos
Dirección y coordinación	Equipo investigador
Sección:	VACIADO
Pregunta 1:	Respuesta:

Fuente: Elaboración propia

Con la información de la entrevista se prosigue a la identificación de los procesos para generar la propuesta grafica de un mapa de procesos convencional para la organización Selco S.A.S en el cual se alinea la información recolectada para establecer la estructura de los macroprocesos de la organización, al desarrollar esta propuesta permitirá establecer un lineamiento de los objetivos estratégicos a los procesos con el fin de priorizar su desarrollo. De acuerdo con Pardo (2012, p.48) “habitualmente se denomina procesos prioritarios a los primordiales en un momento dado para la organización” como es caso en el que “El proceso ha sido señalado por la estrategia de la organización como necesario para conseguir un objetivo estratégico determinado”.

5.3.3 Alinear la planificación estratégica a la propuesta de mapa de procesos de la empresa Selco S.A.S

En este tercer y último momento se desarrolla la articulación a través de la matriz de planificación de estrategias la articulación de las diferentes perspectivas con los objetivos estratégicos artículos a los procesos organizacionales con las actividades y metas establecida bajo el seguimiento de los indicador KPI's, que le permita realizar el seguimiento y cumplimiento direccionados a una adecuada semaforización.

En esta fase se permite establecer una propuesta procesal y funcional para la aplicación de planificación estratégica en la empresa Selco S.A.S que genere la base para el estudio de implementación de un Sistema de Gestión Integrado.



CAPITULO IV

RESULTADO DEL PROYECTO

CAPITULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

A continuación, se presenta como último capítulo los resultados de los diferentes instrumentos de recolección de datos aplicados a la investigación, en concordancia con la estructura desagregada del proyecto establecida en el marco metodológico, por consiguiente, a continuación, se detalla el desarrollo de cada actividad de los diferentes objetivos específicos para dar cumplimiento a lo propuesto.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL QUE RODEA LA EMPRESA SELCO S.A.S DE ACUERDO CON A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2015 Y 45001: 2018

Para el cumplimiento del primer objetivo se aplicó una entrevista al personal administrativo anexo (A), la Encuesta al personal operativo anexo (B) y una entrevista semi estructurada del SST anexo (C), con el objetivo de identificar factores internos que permiten identificar fortalezas, debilidades, y posibles oportunidades de mejora, como se puede detallar a continuación en la presentación de las siguientes fichas técnicas al personal directivo administrativo y al personal operativo de la empresa Selco S.A.S.

1.1 TABULACIÓN DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DEL PERSONAL DIRECTIVOS, ASISTENTES ADMINISTRATIVOS COORDINADOR DE SST DE SELCO S.A.S

A continuación, se presenta la ficha técnica de la entrevista semiestructurada aplicada, según el cuadro 8:

Cuadro 8.
Ficha Técnica de entrevista semi estructurada

FICHA TÉCNICA: ENTREVISTA SEMI - ESTRUCTURADA	
Diseño de la Encuesta	La entrevista consta de 3 secciones tituladas: Sección Subsistema de gestión (4 preguntas) Sección: Subsistema Estructural (2 preguntas) Sección: Microentorno (4 preguntas)
Universo	Tres (3) Directivos y Administrativos
Tamaño de la muestra	Asistente administrativa Director administrativo y logístico Representante Legal
Coordinación	Maestrante Asistente Administrativa Selco S.A.S

Fuente: Elaboración propia

1.1.1 Sección Subsistema de gestión

En esta sección se registraron los resultados de las cuatro preguntas del subsistema de gestión, que permiten establecer un panorama de manera global del desarrollo de la gestión realizada por la parte de las diferentes directivas de la empresa Selco S.A.S

Cuadro 9.
Ficha Entrevista semi estructurada (Sección: Subsistema de gestión)

PREGUNTA	VACIADO	
	R1: Asistente administrativa R2: Director administrativo y logístico R3. Representante Legal	Análisis
Sección: Subsistema de gestión (Preguntas 1 a 4)		
1. ¿Cuáles son los principales objetivos organizacionales de SELCO ingeniería S.A.S?	R1. ofrecer de manera eficiente los servicios electromecánicos y civiles a fin de prestar un buen servicio a los clientes. R2. satisfacer al cliente, buscar mejoras para ser más competitivos R3. ser una empresa líder en el departamento de Nariño en la prestación de servicios de ingeniería electromecánica	En concordancia a la entrevista realizada se puede visualizar que los diferentes directivos tienen una misión y objetivo de la organización claros en el cual se puede caracterizar factores de conocimiento en común como es el compromiso al cliente, resguardar la satisfacción, liderazgo en la prestación del servicio de ingeniería electromecánica y civil.

**Cuadro 9.
(Cont...)**

2. ¿Cuáles son los recursos físicos que tiene la empresa para prestar sus servicios?	R1. Herramienta especializada R2. Herramienta especializada R3. Herramientas, equipos.	De acuerdo con la entrevista un factor fuerte son el número de activos y tecnología en herramienta especializada para el desarrollo de las actividades comerciales
3. ¿La tecnología que dispone su empresa es suficiente para alcanzar el objetivo de cada colaborador?	R1. se cuenta con lo necesario para el cumplimiento de las actividades, pero se puede mejorar R2. si R3. no	Respecto con las respuestas en la entrevista realiza a los directivos en la empresa se puede detallar una oportunidad de mejora, en las cuales rodea la optimización de la infraestructura tecnologías, permitiendo fortalecer las actividades de la organización, con respecto a la tecnología base con la que cuenta actualmente para el cumplimiento a sus actividades pero que está latente a una actualización y mejora de la misma.
4. ¿Cuáles son los valores corporativos que caracterizan el modo de operar de la empresa?	R1. honestidad, cumplimiento, responsabilidad y respeto, los colaboradores lo tienen muy claro desde el momento que inician sus labores. R2. respeto, compromiso, responsabilidad R3. Innovación, buscar nuevas mejoras para los clientes. difundidos en un 70% en los colaboradores.	En concordancia con la entrevista se puede detallar que los directivos de la empresa tienen claro los principios con que se rige la organización para cimentar de manera adecuada la cultura organizacional como la generación de valor en las actividades realizadas por parte de su gestión.

Fuente: Elaboración propia

1.1.2 Sección: Subsistema Estructural

En esta sección se realizará el vaciado de dos preguntas que permiten establecer un panorama de manera global del conocimiento estructural por parte de las diferentes directivas de la empresa Selco S.A.S.

**Cuadro 10.
Ficha Entrevista semi estructurada (Subsistema Estructural)**

PREGUNTA	VACIADO R1: Asistente administrativa R2: Director administrativo y logístico R3. Representante Legal	Análisis
Sección: Subsistema Estructural (Preguntas 1 a 2)		
1. ¿Los objetivos de la empresa van ligados con las tareas asignadas para cada colaborador?	R1. Por supuesto las actividades siempre encaminadas al cumplimiento y mejora continua. R2. Si R3. Si, están ligadas todas las actividades al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	De acuerdo con la entrevista dirigida a los directivos de Selco S.A.S se puede detallar que desde la parte gerencial cada actividad está ligada a la declaración establecida en su filosofía organizacional como en las metas planteadas.
2. ¿Quiénes son los encargados de tomar las decisiones en la empresa?	R1. Directivos y/o socios R2. Directivos R3. Socios de la empresa.	Con respecto a la entrevista y a la pregunta generada establecen que los responsables de tomar las decisiones fundamentales en el desarrollo de la organización están a cargo de los directivos y la junta de socios quienes aprueban las futuras actividades de acuerdo con las actividades y obligaciones anexas al ejercicio de la gerencia de Selco S.A.S

Fuente: Elaboración propia

1.1.3 Sección: Microentorno

En esta sección se realizará el vaciado de cuatro preguntas que permiten establecer un panorama de manera global del conocimiento externo e interno que rodea a la organización por parte de las diferentes directivas de la empresa Selco S.A.S.

Cuadro 11.
Ficha Entrevista semi estructurada (Sección: Subsistema de gestión)

PREGUNTA	VACIADO R1: Asistente administrativa R2: Director administrativo y logístico R3. Representante Legal	Análisis
Sección: Subsistema de gestión (Preguntas 1 a 4)		
1. ¿Conoce la estructura jerárquica de la empresa?	R1. Si R2. Si la conozco R3. SI	Se detalla una fortaleza en la organización ya que permite observar que la parte directiva de la organización si conoce como se discrimina su parte jerárquica
2. ¿Conoce la cultura del sector donde opera la empresa?	R1. SI R2. Si R3. No	Para la parte directiva una de las oportunidades de desarrollo en ecosistema competitivo que rodea la organización es conocer la cultura empresarial donde opera de acuerdo con la entrevista el 75% de la parte directiva afirma conocer esta cultura y ecosistema de la empresa para el desarrollo de sus actividades productivas estratégicas y de apoyo.
3. ¿Qué situaciones externas pueden afectar la operación y/o producción de la empresa?	R1. Manifestaciones, pandemia, orden público, retrasos en la entrega de insumos. R2. Orden publico R3. Orden público, incremento de los costos de materiales operacionales, dificultad en desplazamientos.	Uno de los factores más relevantes en la entrevista realizada en torno a las diferentes situaciones externas que afectan a la organización son el conflicto de orden público la dificultad de desplazamientos y el alza de los costos de los materiales operacionales los cuales dificultan el desarrollo de las actividades productivas de la empresa, limitando el desarrollo de sus metas establecidas.
4. ¿Sabe cómo resolver los problemas que se presenten entre directivos y operarios de la empresa?	R1. Seguir el conducto regular, acudir al comité de convivencia. R2. Si R3. Sí, en una mesa de dialogo a fin de resolver conflictos.	De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, el procedimiento para la solución de problemas con los colaboradores es a través del comité de convivencia como también las diferentes mesas de diálogo que permitan caracterizar la fuente del problema para resolverlos conflictos que nacen de las diferentes actividades organizacionales y de la convivencia de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

1.2 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE SELCO S.A.S

Para este apartado se generó el desarrollo de la encuesta al personal a operativo permanente de la empresa Selco S.A.S, con el objetivo de verificar la percepción global del funcionamiento interno de la organización.

Cuadro 12.
Ficha Técnica de la encuesta personal operativo

FICHA TÉCNICA: ENCUESTA	
Diseño de la Encuesta	Para el desarrollo de esta entrevista consta de 4 secciones tituladas: Sección: Subsistema de gestión (3 preguntas) Sección: Subsistema de procesos (4 preguntas) Sección: Subsistema estructural (4 preguntas) Sección: Microentorno (4 preguntas)
Universo	Dos (2) Colaboradores Operativos permanentes
Coordinación	Maestrante Asistente Administrativa Selco S.A.S

Fuente: Elaboración propia

1.2.1 Sección: Subsistema de gestión

En esta sección se desarrolla presenta la tabulación de tres preguntas que permite visualizar la perspectiva global de los colaboradores del área operativa de acuerdo con la gestión e institucionalización de la empresa Selco S.A.S. Para la representación de los resultados se representarán en gráficos Circulares como se visualizan a continuación:

1. ¿Conoce usted la estructura administrativa de la empresa?

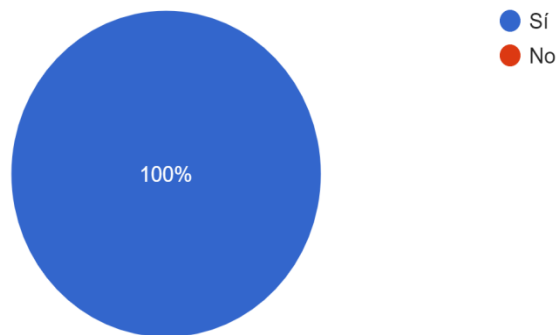


Gráfico 1. Opinión del conocimiento de la estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica número 1, se puede detallar que el 100% de los colaboradores que realizan actividades operativas en la Empresa Selco S.A.S conocen la estructura organizacional, esto permite que las funciones realizadas por el personal operativo sean más claras y con el cual también se facilite organizar sus actividades, de acuerdo con Mintzberg, (1979) citado por Galarza et al. (2017, p.22), “la estructura organizacional comprende la forma en que la organización divide el trabajo buscando la relación entre los procesos internos y el entorno, así como también permite la concordancia de las actividades”

2. ¿Tiene claro cuál es el objetivo de la empresa?

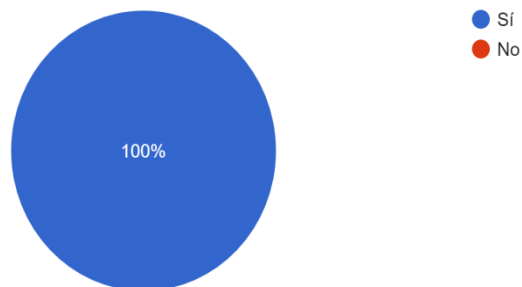


Gráfico 2. Opinión del conocimiento del objetivo de la organización

Fuente: Elaboración propia

En el grafico número dos (2) se puede detallar que el 100% de los colaboradores tienen conocimiento cual es el objetivo principal de la organización de acuerdo a la encuesta, bajo este orden de ideas se puede percibir que la organización refleja fortalezas en la generación de valor en el desarrollo de las actividades, de acuerdo con los autores Álvarez y Lesta (2011, p.13) una de la “función de los objetivos de la organización de modo tal que les agregue valor para que su aporte dentro de la misma no dependa del azar o la suerte sino de su eficiente utilización como una herramienta clave del management”

3. ¿Conoce los principales objetivos de su área o proceso en el que actualmente se desempeña?, Si - No justifique

- R1. Si, prestar los servicios de ingeniería electromecánica para la satisfacción de los clientes
- R2. Si entregar las actividades de manera responsable para el cumplimiento con los clientes

Como se puede detallar en la pregunta abierta de la pregunta número tres (3) del al sección del subsistema de gestión los colaboradores genera una percepción de acuerdo al conocimiento de los objetivos de su área o proceso en donde se puede resaltar un factor similar que es la satisfacción del cliente por la entrega y el servicio prestado, en este orden de ideas también es importante resaltar que estos están alineados al objetivo general de la empresa SELCO S.A.S el cual declara que “la organización está sujeta a más allá de ofrecer un buen servicio, es el compromiso continuo en la búsqueda constante de nuevas alternativas para mejorar procesos productivos, contribuyendo de esta manera, en la competitividad de su empresa”.

En ese orden de idea se puede resaltar que los colaboradores, alinean el desarrollo de sus metas al cumplimiento de la declaración de la empresa tienen institucionalizado, resaltando como meta constante el compromiso de prestar un buen servicio para optimizar la competitividad de la organización.

1.2.2 Sección: Subsistema de procesos

En la presente sección se desarrolla la tabulación de cuatro preguntas que permite visualizar la perspectiva global de los colaboradores del área operativa de acuerdo con el conocimiento y cumplimiento de los procesos que están inmersos en sus actividades, para ello se realiza el análisis de los resultados que se representaran en gráficos Circulares como se visualizan a continuación:

1. ¿Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones en la empresa?

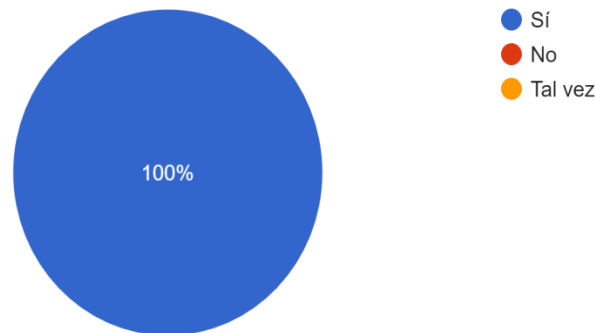


Gráfico 3. Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones

Fuente: Elaboración propia

En grafico 3, se puede detallar que los colaboradores de la organización están de acuerdo con un 100% que cuenta con los recursos necesario para realizar sus actividades, los cuales permite a los colaboradores optimizar sus actividades y a reducir esfuerzos innecesarios que afecta la calidad del servicio, en ese orden de ideas el contar con recursos necesarios permite dar cumplimiento a las metas establecidas o acordadas; Koontz, Weihrich y Cannice (2012) citado por Garcia et al. (2003, p.2), “consideran que una estrategia es la determinación de la

adopción de cursos de acción y asignación de recursos para lograr fines planteados”.

De acuerdo con el porcentaje de los encuestado y el argumento de los autores se percibe una fortaleza en la organización en cuanto al alcance y cumplimiento de las futuras actividades que necesiten robusto recursos humanos y materiales.

2. ¿Conoce cómo se conforman los procesos de la organización? Si su respuesta es positiva nombre los proceso por lo contrario responda que se desconoce los procesos

- R1. Si, necesidades de los clientes, aplicar procesos de ingeniería, satisfacción de los clientes
- R2. Sí, nombre de la actividad, desarrollo en campo, evaluación, chequeo y lista de necesidades.

En la respuesta de la pregunta abierta número dos del subsistema procesos, se detalla que los colaboradores, generar información que permite visualizar que la organización tiene una brecha de información en cuanto a los procesos que se desarrollan así no estén documentados, teniendo en cuenta que se observa diferentes actividades que pueden estar inmerso en un proceso, en ese orden de ideas se detalla que en las dos respuesta genera una visión orientadas a la entrada, operación y salida del proceso de forma global, pero no se evidencia una claridad de cómo están conformados o estructurados.

Esto permite evidenciar una carencia de claridad en los procesos que se desarrollan en Selco S.A.S, de por ende puede disminuir la mejoras en el desarrollo de la cadena de valor de la organización.

3. ¿Considera que todos los procesos realizados dentro de la empresa están acordes a los parámetros establecidos?

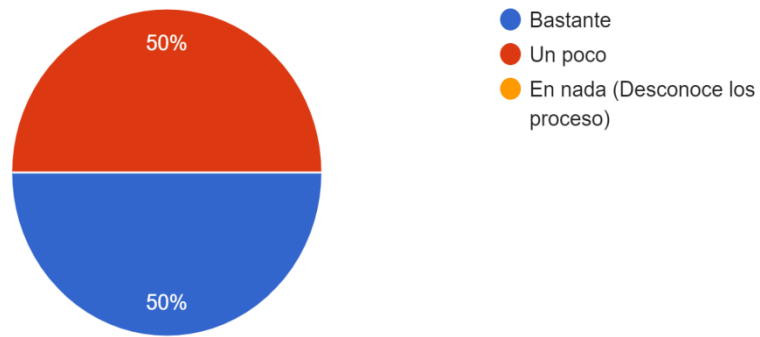


Gráfico 4. Percepción de los adecuados parámetros de los procesos

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica cuatro (4), se detalla que los colaboradores perciben que los procesos realizados en la organizacionales de Selco S.A.S están acorde a los diferentes parámetros en un 50% y el otro 50% un poco, este orden de ideas y tomando encuesta la anterior pregunta se puede percibir que puede percibir brecha de información en cuanto a la claridad de los procesos y sus diferentes parámetros teniendo en cuenta que la empresa actualmente no cuenta con la documentación de estos de manera formal.

4. ¿Existe algún método para evaluar o medir la calidad del trabajo desarrollado por el colaborador dentro de un proceso?

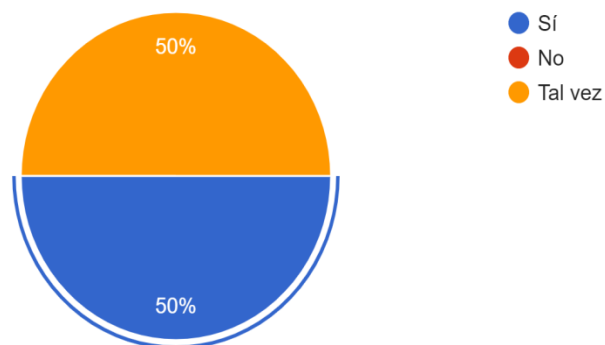


Gráfico 5. Percepción para evaluar o medir la calidad del trabajo

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica número 5, se puede detallar que el 50% de los colaboradores afirma que la empresa cuenta con los diferentes métodos de medición de la calidad de las actividades desarrolladas, mientras el otro 50% afirma que tal vez, en concordancia a las respuestas se puede percibir la falta de claridad de este proceso de los colaboradores operativos de la empresa Selco S.A.S.

1.2.3 Sección: Subsistema estructural

En la presente sección se desarrolla la tabulación de cuatro preguntas que permite visualizar la perspectiva global de los colaboradores en el conocimiento de la estructura interna de la empresa Selco S.A.S, en este orden de ideas se realiza el análisis de los resultados que se representaran en gráficos circulares como se visualizan a continuación.

1. ¿Al ingresar a la empresa se le informa los objetivos y las políticas de la empresa

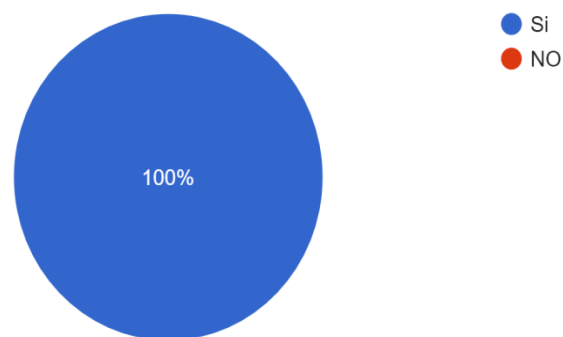


Gráfico 6. Percepción del conocimiento de los objetivos y políticas de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica seis (6) se detalla que los colaboradores en su 100% tienen conocimiento de los objetivos y políticas de la organización en el momento de vincularse con la organización, este factor permite percibir un direccionamiento

claro en el desarrollo de las actividades y los fines de la organización permitiendo el desarrollo de la generación de valor e institucionalidad del colaborador.

2. ¿Cómo colaborador conoces en qué nivel jerárquico se encuentra?

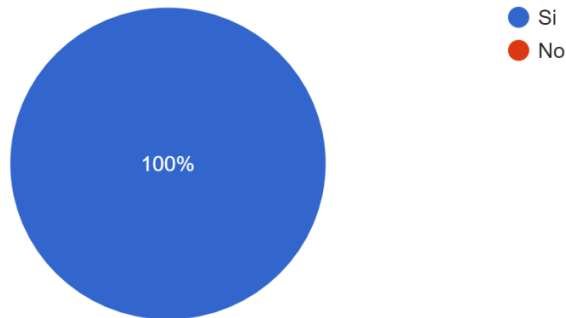


Gráfico 7. Percepción del conocimiento del nivel jerárquico

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se puede detallar que el 100% de los colaboradores que manejan la parte operativa conocen el nivel jerárquico de la organización esto permite que el talento humano puede caracterizar el desarrollo de las adecuadas funciones, permitiendo desarrollar valor en las actividades y orientar a la ejecución de las tareas que permiten llegar al objetivo organizacional.

3. ¿Te sientes cómodo con el desarrollo directivo de la organización?

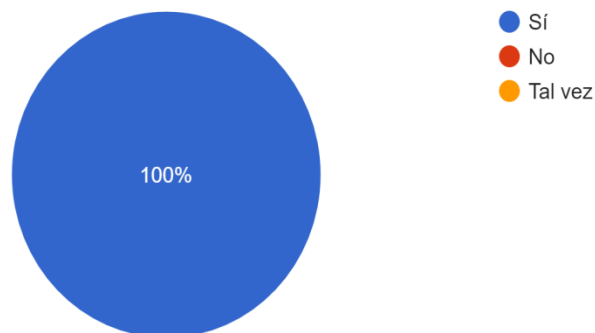


Gráfico 8. Percepción de la gestión directiva

Fuente: Elaboración propia

En la anterior gráfica se puede reconocer que el 100% de los colaboradores encuestados afirman sentirse cómodos en el desarrollo de las funciones directivas de la organización el cual puede rodear diferentes factores entre ellos la toma de decisiones el financiamiento de actividades la elaboración de proyectos cómo el mejoramiento de las actividades.

4. ¿Recibe capacitaciones de manera constante por parte de la empresa para potencializar las actividades que contribuyen a los objetivos organizacionales?

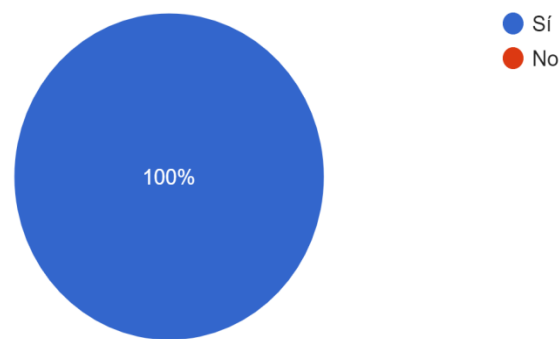


Gráfico 9. Percepción de los colaboradores de acuerdo con las capacitaciones desarrolladas por la organización

Fuente: Elaboración propia

En la anterior gráfica se puede detallar que el 100% de los colaboradores afirman recibir capacitaciones de manera constante y permanente dentro de la organización permitiéndoles optimizar su desarrollo funcional en la prestación del servicio o en el desarrollo de las tareas asignadas de acuerdo con los diferentes criterios de calidad normativos que rodean la actividad comercial de la empresa.

1.2.4 Sección: Microentorno

¿Cuáles son los procesos o procedimientos que le gustaría mejorar en el equipo de trabajo?

- R1. Ejecución de maniobras eléctricas

- R2. El diligenciamiento de las actas y chequeos

Dentro de la sección de microentorno, las respuestas de los colaboradores en la pregunta uno (1), se detalla que una oportunidad de mejora rodea las actividades de alto riesgo cómo son las maniobras eléctricas, siendo uno de las de los servicios que presta la empresa dentro del desarrollo de su cadena de valor. Otro proceso es el adecuado diligenciamiento de diferente documentación o información documentada, permitido evidenciar el desarrollo de actividades realizadas y resguardar las características de los diferentes materiales y herramientas con las que se prestan los servicios y requerimientos técnicos en el proceso.

2 ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta en el momento de tomar decisiones importantes en la empresa?

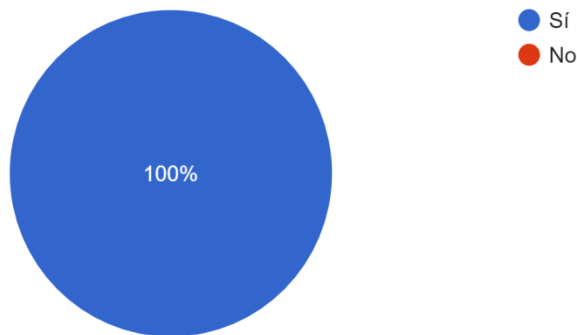


Gráfico 10. Percepción de los colaboradores en la participación para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

La anterior gráfica se puede percibir que el 100% de los colaboradores de la parte operativa consideran que se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones importantes dentro de la organización esto genera mayor institucionalidad como pertenencia al desarrollo de los objetivos y misión de la

empresa fortaleciendo la cultura organizacional cómo el empoderamiento en el desarrollo de las tareas actividades y su y su función.

3. De acuerdo con su percepción el cumplimiento de los objetivos va ligado a la adquisición de incentivos por parte de la empresa

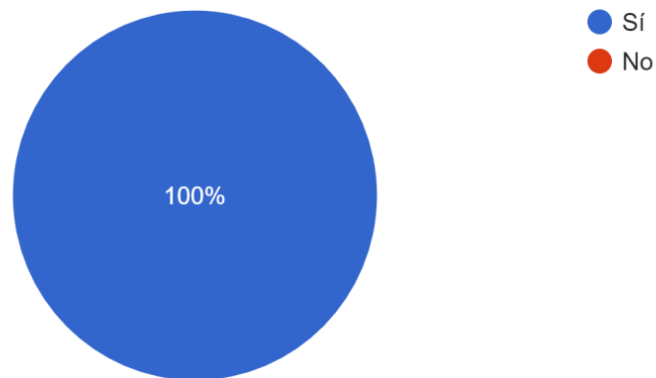


Gráfico 11. Percepción de los colaboradores de acuerdo con los incentivos por cumplimiento de metas.

Fuente: Elaboración propia

De la anterior gráfica se puede percibir que el 100% de los colaboradores afirman que el desarrollo de las actividades está alineadas al cumplimiento misional de la organización fomentando al desarrollo o realización de sus objetivos planteados como principios y valores que se han declarado en el desarrollo organizacional cabe acá cabe aclarar que se visualiza una fortaleza que rodea un adecuado direccionamiento a la generación de valor y optimizar las funciones sustantivas de la empresa.

4. ¿Tiene autonomía para sugerir cambios en el desarrollo de actividades y así cumplir con los objetivos de la empresa?

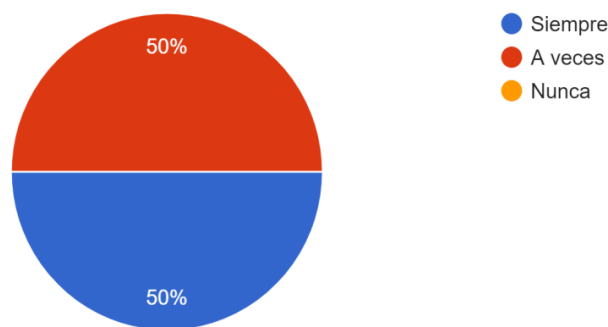


Gráfico 12. Percepción de los colaboradores de acuerdo con la autonomía en el desarrollo de sus actividades

Fuente: Elaboración propia

La grafica 12 se visualiza un panorama positivo en el que el 50% de los colaboradores afirman obtener autonomía el desarrollo de sus actividades para cumplir o dar cumplimiento a los objetivos planteados en la organización el otro 50% afirma que algunas veces genera esta autonomía esto se puede percibir que depende del proyecto actividad o funciones que rodea a cada colaborador en implementar diferentes herramientas que sean eficaces al cumplimiento de los requerimientos solicitados tanto por el cliente como por la organización, en este orden de ideas se visualiza una cultura organizacional que permite el colaborador fomentar diferentes metodologías que conllevan al cumplimiento de los objetivos sin afectar el desarrollo sustancial de sus obligaciones.

1.3 TABULACIÓN DE LA ENTREVISTA AL PERSONAL ENCARGADO DEL SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SST) SELCO S.A.S

Para este apartado se generó el desarrollo de una entrevista semiestructurada al personal a cargo del sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa Selco S.A.S, con el objetivo de verificar la percepción global del funcionamiento interno de este en la organización, como se caracteriza en la siguiente ficha técnica.

Cuadro 13.
Ficha Técnica de la entrevista Semiestructurada al colaborador a cargo del SST

FICHA TÉCNICA: ENTREVISTAS	
Diseño de la Encuesta	Para el desarrollo de esta entrevista consta de 4 secciones tituladas: Sección: Contexto organizacional y Liderazgo (3 preguntas) Sección: Planificación SST (2 preguntas) Sección: Recursos (apoyo y soporte) (2 preguntas) Sección: Seguimiento y Mejora (2 preguntas)
Universo	Un (1) Colaborador permanente
Coordinación	Maestrante

Fuente: Elaboración propia

1.3.1 Sección Contexto organizacional y Liderazgo

En esta sección se realizará el vaciado de tres preguntas que permiten establecer un panorama de manera global del contexto y liderazgo del sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa Selco S.A.S, como se detalla en el siguiente cuadro

Cuadro 14.
Ficha Entrevista semi estructurada (Sección Contexto organizacional y Liderazgo)

PREGUNTA	VACIADO R1: Colaborador a cargo del SST	Análisis
Sección: Contexto organizacional y Liderazgo (Preguntas 1 a 3)		
1. ¿La organización cuenta con mecanismos para la comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas?	R1. Si	De acuerdo con la respuesta de la organización actualmente se cuenta con mecanismos para la comprensión de las necesidades y expectativas, en concordancia con la comunicación mensual con el representante legal y los directivos de la organización

**Cuadro 14.
(Cont...)**

2. ¿La organización cuenta con diferentes roles, responsabilidades, y autoridades para abordar riesgos y oportunidades?	R1. Si – dentro de la matriz de riesgos	De acuerdo con la respuesta de la organización cuenta con los roles identificados dentro de la matriz de riesgos que permiten generar acciones de mejora y abordar de manera adecuada el riesgo de los colaboradores
3. ¿La Organización cuenta con la declaración de compromisos del SST a las partes interesadas? justifique si su respuesta es positiva o negativa	R.1. Si para prevenir accidentes	De acuerdo con la respuesta del colaborador a cargo del SST, actualmente la organización declara los compromisos para la prevención y la gestión del riesgo de manera interna a través de la sensibilización de los mismos.

Fuente: Elaboración propia

1.3.2 Sección: Planificación SST

En esta sección se realizará el vaciado de dos (2) preguntas que permiten establecer un panorama de manera global del desarrollo de la planificación del sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa Selco S.A.S, como se detalla en el siguiente cuadro.

**Cuadro 15.
Ficha Entrevista semi estructurada (Sección: Planificación SST)**

PREGUNTA	VACIADO R1: Colaborador a cargo del SST	Análisis
Sección: Planificación SSST (Preguntas 1 a 2)		
1. ¿Qué dependencia o quiénes son los encargados de planificar las acciones para abordar riesgos y oportunidades? justificar la respuesta	R1. Administrativa	De acuerdo con la respuesta realizada por el colaborador el encargado del desarrollar las actividades de planificar las acciones para abordar el riesgo está a cargo del director administrativo y logístico de acuerdo con el organigrama establecido por la organización
2. ¿Con que métodos cuenta la organización para la Identificación de peligros y evaluación de los riesgos y oportunidades? sí o no justifique su respuesta	R1. Inspeccionando las actividades y formatos de planificación de actividades	En concordancia a la respuesta generada por el coordinador de SST, se puede percibir que la organización realiza la técnica de inspección que se realiza con el fin de supervisar el contexto general, y pruebas ligadas al método Análisis preliminar de riesgos (APR).

Fuente: Elaboración propia

1.3.3 Sección: Recursos (apoyo y soporte)

En esta sección se realizará el vaciado de dos (2) preguntas que permiten establecer un panorama de manera global de los recursos que tiene la organización para el desarrollo del sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa Selco S.A.S, como se detalla en el siguiente cuadro.

**Cuadro 16.
Ficha Entrevista semi estructurada (Sección: Recursos de apoyo y soporte)**

PREGUNTA	VACIADO R1: Colaborador a cargo al sistema de seguridad y salud en el trabajo	Análisis
Sección: Recursos (apoyo y soporte) (Preguntas 1 a 2)		
1. ¿Con que recursos cuenta la organización para la Identificación de peligros y evaluación de los riesgos y oportunidades, incluyendo lo relacionado a las medidas de prevención COVID-19?	R1, Recursos tecnológicos como plataforma alissta	De acuerdo con la respuesta por parte del colaborador se puede detallar que la empresa cuenta con la tecnología que le permite tener mecanismos de participación y consulta en SST dinámicos
2. ¿La organización cuenta con metodologías que permita la difusión y sensibilización de las actividades relacionadas a la prevención?	R1. Mediante reuniones previas a las labores	De acuerdo con la entrevista generada se puede visualizar que realiza interacción directa mediante reuniones con el fin de establecer controles SST previamente a la actividad, para prevenir los accidentes de trabajo

Fuente: Elaboración propia

1.3.4 Sección: Seguimiento y Mejora

En esta sección se realizará el vaciado de dos (2) preguntas que permiten establecer un panorama de manera global el seguimiento y mejora al sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa Selco S.A.S, como se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 17.
Ficha Entrevista semi estructurada (Sección: Seguimiento y Mejora)

PREGUNTA	VACIADO R1: Colaborador a cargo al sistema de seguridad y salud en el trabajo	Análisis
Sección: Seguimiento y Mejora (Preguntas 1 a 2)		
1. ¿La organización cuenta con una metodología de seguimiento, medición, análisis y evaluación de las acciones preventivas para para abordar riesgos y oportunidades? justifique su respuesta	R1. Se suele hacer inspecciones visuales y pruebas por ejemplo de ruidos, contaminantes etc	De acuerdo con la respuesta se evidencia el conocimiento de métodos para el medición, análisis y evaluación de las acciones preventivas, pero se detalla incertidumbre de la metodología establecida en un protocolo o procedimiento que permita la idoneidad para realizar estas actividades.
2. ¿La organización documenta todas las acciones relacionadas con la prevención y gestión del riesgo, incluyendo lo relacionado a las medidas de prevención COVID-19? justifique la respuesta	R1. Algunas veces	De acuerdo con la respuesta del coordinador del SST, se puede detallar que pocas veces se realiza la documentación de las actividades de prevención y gestión del riesgo, detallando una baja sistematización de la información como de igual forma se puede inferir que esto influye en la limitación de nuevos contratos o suspensión de estos a causa de contagios masivos por Covid 19, entre otros aspectos que rodea la gestión del riesgo de las actividades organizacionales

Fuente: Elaboración propia

1.4 PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Del anterior diagnóstico realizados a continuación se detalla los principales hallazgos de los factores internos externos, los cuales se ordenan de acuerdo con la naturaleza de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que rodea la organización, utilizando el análisis FODA propuesto por Albert S. Humphrey, detallando los diferentes factores internos y externos de Selco S.A.S, como se detalla a continuación.

**Cuadro 18.
Matriz FODA de Albert S. Humphrey**

FUENTES FOCTORES INTERNOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	FUENTES DE LOS FACTORES EXTERNOS
Pregunta uno (1 y 4) subsistemas de Gestión, pregunta uno (2) Subsistema de gestión, Entrevistas a directivos, pregunta uno (2) subsistema de gestión encuesta personal operativo y pregunta uno (1) subsistema Estructural encuesta al personal operativo	Claridad en la filosofía organizacional de empresas Selco, S.A.S.	Aceleración del cambio tecnológico, incorporación de nuevas tecnologías como formas de trabajo, nuevas reglamentaciones y nuevos productos.	Pregunta uno (3) subsistemas de Gestión, Entrevistas a directivos
Pregunta uno (2) subsistemas de Gestión, Entrevistas a directivos y pregunta uno (1) subsistema de proceso encuesta al personal operativo	Selco S.A.S cuenta con medios físicos especializados para realizar las actividades productivas y de servicios de la organización	Asegurara la calidad del desarrollo de la organización el cual permite cumplimiento para licitar ofertas a nivel público y privado por la transición de la NTC ISO 45001:2018 como implementación de la ISO 9001:2015	Censo empresarial 2019-2020 Pasto – Nariño (Cámara de Comercio de Pasto 2020)
Pregunta uno (1) Subsistema Estructural Entrevistas a directivos y pregunta uno (3) subsistema de gestión proceso encuesta al personal operativo	Claridad de la generación de valor de las actividades operativos a los objetivos organizacionales	incentivos por Innovar en el desarrollo de su cadena productiva y de servicios incluido proyectos con enfoque renovables	Censo empresarial 2019-2020 Pasto – Nariño (Cámara de Comercio de Pasto 2020)
Pregunta uno (2) Subsistema Estructural Entrevistas a directivo, pregunta uno (1) Subsistema de gestión, Entrevistas a directivos, pregunta uno (2) Subsistema Estructural encuesta al personal operativo	Claridad de la estructura organizacional de la empresa y toma decisiones.	Optimizar el desarrollo de mercadeo y ventas	Censo empresarial 2019-2020 Pasto – Nariño (Cámara de Comercio de Pasto 2020)
Pregunta uno (2) Subsistema de gestión, Entrevistas a directivos	Conocimiento del sector de servicio electromecánicos y civiles en la ciudad de Pasto.	Optimización de la logística de abastecimiento	Censo empresarial 2019-2020 Pasto – Nariño (Cámara de Comercio de Pasto 2020)

**Cuadro 18.
(Cont...)**

Pregunta uno (4) Subsistema Estructural encuesta al personal operativo	Actualización y Capacitación a su talento humano	Financiamiento de diferentes proyectos electromecánicos y civiles a través de planes desarrollados por el gobierno como lo es Todos Somos Pazcífico que tiene por objetivo financiar proyectos para promover el acceso a energía eléctrica confiable, eficiente y sostenible. Avanzar en la promoción de soluciones energéticas sostenible y reducir la dependencia de los combustibles fósiles.	Plan PAZcífico: proyecto de infraestructura para el suministro de agua y saneamiento básico y provisión de servicios. (Gobierno Colombiano 2021)
		El departamento de Nariño cuenta con municipios que se catalogan como zonas no interconectadas, CEDENAR S.A. E.S.P. los cuales no cuenta con infraestructura para los procesos de entrega de facturas y recaudo.	Diagnóstico De La Prestación Del Servicio De Energía Eléctrica, (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios 2018)
FUENTE	DEBILIDADES	AMENAZAS	FUENTE
pregunta uno (2 y 3) subsistema de proceso encuesta al personal operativo	Carencia de claridad asertiva del proceso que rodean en la organización por parte de los colaboradores	Problemas de orden público, marchas y bloqueos que impiden la ejecución de la programación diaria de actividades de los proyectos	pregunta uno (3) Subsistema de gestión, Entrevistas a directivos
pregunta uno (4) subsistema de proceso encuesta al personal operativo	Carencia de claridad asertiva en los métodos de evaluación de la organización	Retardo en la entrega de materias primas y probabilidad de incumplimiento de servicio postventa y garantías por parte de los proveedores.	
pregunta uno (1) subsistema microentorno, encuesta al personal operativo y pregunta uno (2) seguimiento y mejora, encuesta al coordinador del SST	Carencia del adecuado proceso de seguimiento a las actividades desarrolladas	Dificultad de desplazamiento por vías de acceso	
pregunta uno (2) seguimiento y mejora, encuesta al coordinador del SST	Baja sistematización de la información del sistema integral de gestión	Competencia desleal en el ecosistema empresarial.	Censo empresarial 2019-2020 Pasto – Nariño (Cámara de Comercio de Pasto 2020)
Pregunta dos (2) Sección: Recursos (apoyo y soporte) y pregunta uno (1) seguimiento y mejora, encuesta al coordinador del SST	Carencia de controles SSST robustos que prevengan accidentes de trabajo	Suspensión de contratos en ejecución y perdida de nuevos proyectos a causa de contagios masivos por COVID19 u otro tipo de pandemias.	pregunta uno (2) seguimiento y mejora, encuesta al coordinador del SSST
pregunta uno (2) seguimiento y mejora, encuesta al coordinador del SST	Carencia de metodologías de seguimiento, medición, análisis y evaluación de las acciones preventivas para para abordar riesgos y oportunidades.		

Fuente: Elaboración propia

2. DISEÑAR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS QUE FACILITEN LA ALINEACIÓN DE LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS DEL CMI A LOS PROCESOS DE LA EMPRESA SELCO SAS PARA EL SIG.

Como segundo objetivo específico de, se establece el diseño objetivos y estrategias con el fin de a linear la herramienta de gestión de cuadro de mando integral y faciliten la integración con los procesos de la organización Selco S.A.S, para dar respuesta al presente objetivo se establece las siguientes metodologías como se visualiza en la siguiente figura.

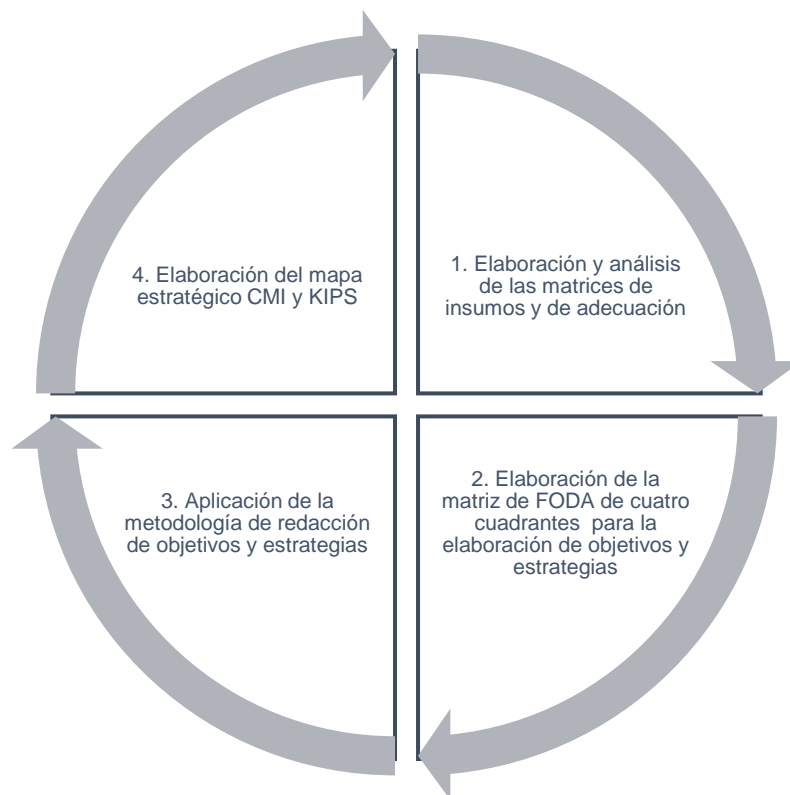


Figura 14. Metodología desagregada del segundo objetivo

Fuente: Elaboración propia

2.1 ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS MATRICES DE INSUMOS Y DE ADECUACIÓN

En este apartado se aplicara el análisis de las herramientas síntesis de los factores internos (IFAS) y externos (EFAS) establecidas por los autores Wheeleen y Hunguer (2013), en las cuales permite argumentar la importancia de estos factores para establece objetivo estrategias claros al contexto actual que rodea la organización.

Con las herramientas aplicadas se pretende analizar el grado de importancia de cada factor y como estos permite establecer una ruta estratégica, para fortalecer la competitividad de la organización en los diferentes escenarios que en las que pueden interactuar.

A continuación, se presenta la matriz de síntesis de factores internos de la empresa Selco S.A.S.

Cuadro 19.
Matrix Internal Factors Analysis Summary (IFAS) – SELCO S.A.S

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Fortalezas				
Claridad en la filosofía organizacional de empresas Selco, S.A.S.	0,08	4,3	0,34	El conocimiento del direccionamiento de la organización es calve para el cumplimiento de las metas
Selco S.A.S cuenta con medios físicos especializados para realizar las actividades productivas y de servicios de la organización	0,08	4,6	0,37	Los medios físicos especializados permiten la generación de valor y asegurar calidad del producto y servicio
Claridad de la generación de valor de las actividades operativos a los objetivos organizacionales	0,08	4,3	0,34	La claridad de las funciones permite ser eficaces y optimizar hacia la eficiencia
Claridad de la estructura organizacional de la empresa y toma decisiones.	0,07	4,5	0,32	Permite tener en claro los niveles jerárquicos, facilita la interacción con los diferentes agentes que intervienen en las actividades para el cumplimiento de las metas
Conocimiento del sector de servicio electromecánicos y civiles en la ciudad de Pasto.	0,10	4,3	0,43	El conocimiento del entorno competitivo permite ser astuto en la toma de decisiones para tomar ventaja y optimizar el desarrollo de los producto y servicios
Actualización y Capacitación a su talento humano	0,09	4,0	0,36	Permite fortalecer los atributos de calidad que los colaboradores desarrollan en las actividades realizadas
Suma parciales fortalezas	0,50		2,16	
Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Debilidades				
Carencia de claridad asertiva del proceso que rodean en la organización por parte de los colaboradores	0,09	1,9	0,17	La carencia de claridad causa el riego de realizar actividades que no generen valor a la empresa y desgasten a los colaboradores en actividades improductivas.
Carencia de claridad asertiva en los métodos de evaluación de la organización	0,06	2,3	0,14	Los métodos de evaluación permiten generar hallazgos asertivos cuando se tiene establecido una buena metodología, por lo contrario, si no se tiene claridad de los mismo se duplican esfuerzos y no se llega a la objetividad del ejercicio.

Cuadro 19.
(Conti...)

Carencia del adecuado proceso de seguimiento a las actividades desarrolladas	0,06	2,2	0,13	El proceso de seguimiento permite generar indicadores que fortalecen la optimización de los procesos en el caso de no tener la orientación adecuada el seguimiento puede ser muy facetico sin obtener resultados reales de las actividades desarrolladas.
Baja sistematización de la información del sistema integral de gestión	0,08	2,6	0,21	La información es base clave para optimizar el tiempo y generar eficacia y eficiencia en las actividades que rodean los proceso, la baja sistematización permite la improvisación generando retrasos y brechas de comunicación para realizar o concretar los objetivo o metas de proyectos
Carencia de controles SST robustos que prevengan accidentes de trabajo	0,11	1,9	0,21	Los controles de riegos son mecanismo que permite anticiparse a calamidades que afecta el normal funcionamiento de la organización la carencia de estos puede causar afectaciones financieras, administrativas y legales si no cuenta con un buen control continuo de los mismos.
Carencia de metodologías de seguimiento, medición, análisis y evaluación de las acciones preventivas para para abordar riesgos y oportunidades.	0,10	1,5	0,15	La metodología es la base para que los métodos aplicados funcionen correctamente ya que permite establecer los un paso a paso para llegar a los resultados; el desconocimiento de la misma o la falta de documentarla o declararla causa retraso e ineficiencia productiva y administrativa en la organización.
Suma parciales debilidades	0,50		1,01	
Calificaciones totales	1,00		3,17	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede detallar, en el resultado de la matriz IFAS, la empresa Selco S.A.S, tienen una serie de fortalezas como es la apropiación de la filosofía organizacional por parte de sus colaboradores, buena cultura empresarial, principios organizacionales institucionalizados, reconocimiento de los niveles jerárquicos y una fuerte capacitación de sus colaboradores, de igual forma una parte vital del funcionamiento interno rodea una serie factores que resaltan debilidades que puede limitar el desempeño y crecimiento de la empresa.

Entre estos factores internos que permiten reconocer debilidades en la empresa están la carencia de asertiva y objetiva de los proceso que se generan en la organización, el proceso de control, de seguimiento y evaluación de los riesgos no son fuertes en el desarrollo de la organización, en ese orden de ideas la calificación de la matriz es de 3,17. De acuerdo los Wheeleen y Hunguer (2013) la organización se encuentra ligeramente por encima del promedio de la industria de la prestación de servicios electromecánicos civiles.

Bajo este panorama la empresa debe fortalecer el desarrollo interno de la organización resguardando la cadena de valor, los recursos de apoyo y la gestión estrategia que permita establecer rutas claras sin desgatar el esfuerzo de los colaboradores, fortaleciendo la gestiona de los riesgos administrativos financieros y humanos, estableciendo una serie de semaforización que optimice el desarrollo de metas, asegure el cumplimiento de tiempos y disponga de indicadores de desempeño para establecer ventajas competitivas claras.

En concordancia en lo anterior, luego de generar una síntesis de los factores internos de la organización Selco S.A.S a continuación se detalla el análisis de la matriz EFAS con los cuales permite detallar el contexto externo de la empresa, a continuación, se detalla en el siguiente cuadro el análisis de la matriz

Cuadro 20.
Matrix External Factors Analysis Summary (EFAS) – SELCO S.A.S

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Oportunidades				
Aceleración del cambio tecnológico, incorporación de nuevas tecnologías como formas de trabajo, nuevas reglamentaciones y nuevos productos.	0,08	4,4	0,35	La actualización, como los cambios tecnológicos potencializan la calidad de la cadena de valor la organización como de igual forma estar en la vanguardia de los atributos pedidos por las diferentes partes interesadas
Asegurara la calidad del desarrollo de la organización el cual permite cumplimiento para licitar ofertas a nivel público y privado por la transición de la NTC ISO 45001:2018 como implementación de la ISO 9001:2015	0,10	4,8	0,48	El aseguramiento de la calidad es pieza clave en la competitiva de los servicios y productos ofrecidos por la organización como de igual forma resguarda el éxito de las actividades organizacionales.
Incentivos por Innovar en el desarrollo de su cadena productiva y de servicios incluido proyectos con enfoque renovables	0,09	4,8	0,43	La innovación e el desarrollo de los productos y servicios permiten el reconocimiento en términos de calidad y marca como de igual forma permiten evidenciar las condiciones y criterios de calidad que necesitan las partes interesadas
Optimizar el desarrollo de mercadeo y ventas	0,07	4,6	0,32	La optimización del mercado a través de nuevas estrategias de venta permite ampliar la prestación de servicios y establecer un mercado potencial para la venta de los productos de la organización
Optimización de la logística de abastecimiento	0,07	4,4	0,31	La optimización de la logística de abastecimiento permite a la empresa mayor abastecimiento del mercado como cubrir mayores proyectos sin retrasos resguardando la eficacia y asegurando el cumplimiento de las actividades con los criterios de calidad que las parte interesadas necesitan cubrir.
Financiamiento de diferentes proyectos electromecánicos y civiles a través de planes desarrollados por el gobierno como lo es Todos Somos Pazcífico que tiene por objetivo financiar proyectos para promover el acceso a energía eléctrica confiable, eficiente y sostenible. Avanzar en la promoción de soluciones energéticas sostenible y reducir la dependencia de los combustibles fósiles.	0,09	4,5	0,41	La oportunidad de generar macroproyectos gubernamentales permite estabilizar la estabilidad de la organización como reconocimiento nacional, que permiten generen mayor cobertura en la prestación de los servicios y productos de la organización ampliando su desarrollo empresarial.

Cuadro 20.
(Cont...)

El departamento de Nariño cuenta con municipios que se catalogan como zonas no interconectadas por CEDENAR S.A. E.S.P. los cuales no cuenta con infraestructura para los procesos de entrega de facturas y recaudo.	0,09	4,5	0,41	Las zonas interconectadas del departamento de Nariño establecen una oportunidad para potencializar la actividad empresarial en el mercado potencial para ofertar los servicios y tener reconocimiento regional por marca, calidad eficacia y eficiencia en las actividades productivas y de servicios de la organización
Suma parciales oportunidades	0,59		2,704	
Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Amenazas				
Problemas de orden público, marchas y bloqueos que impiden la ejecución de la programación diaria de actividades de los proyectos	0,07	3,0	0,21	Los problemas de orden público son una limitante latente para el desarrollo de los proyectos y servicios prestados en la organización ya que genera un retraso en las actividades planificadas dificultando la eficacia de la empresa
Retardo en la entrega de materias primas y probabilidad de incumplimiento de servicio postventa y garantías por parte de los proveedores.	0,09	2,5	0,23	Los retardos afectan la satisfacción de las partes interesadas como a la organización los cuales afectan el flujo de valor de la cadena productiva y de prestación del servicio.
Dificultad de desplazamiento por vías de acceso	0,07	2,3	0,16	Las vías de acceso a los diferentes lugares rurales y de difícil acceso limitan la prestación de los servicios y productos de la organización, reduciendo la optimización de los tiempos para cumplir las actividades en la prestación de los servicios y productos de la empresa.
Competencia desleal en el ecosistema empresarial.	0,08	2,5	0,20	La competencia desleal es una amenaza latente acusa falta de transparencias, del ecosistema competitivo y gubernamental que rodea a la organización en el departamento de Nariño.
Suspensión de contratos en ejecución y pérdida de nuevos proyectos a causa de contagios masivos por COVID19 u otro tipo de pandemias.	0,10	2,0	0,20	Una de las amenazas latentes es el contagio masivo por COVID 19 u otro tipo de pandemias que limitan el funcionamiento de la organización afectando el ecosistema organizacional, desde la parte productiva, financiera, administrativa, económica y humana.
Suma parciales amenazas	0,41		1,00	
Calificaciones totales	1,00		3,70	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede detallar, en el resultado de la matriz EFAS, la empresa Selco S.A.S, cuenta con una serie de factores externos, de los cuales se resalta diferentes oportunidades que pueden potencializar el desarrollo organizacional, como establecer desafíos para Selco S.A.S; entre estas oportunidades se destacan el aceleramiento tecnológico, el aseguramiento de la calidad, la innovación y desarrollo de nuevos servicios y productos, financiamiento de proyectos y optimización de nicho de mercado en las zonas interconectadas que pueden catapultar la competitividad de la organización.

De igual forma se puede analizar una serie de amenazas que se sintetizan en problemas de orden público, transparencia competitiva, contagios masivos de COVID19 u otro tipo de pandemias. Bajo este panorama externo la empresa deberá establecer una serie de desafíos como disminuir limitantes que contribuyan a optimizar su desarrollo organizacional, en ese orden de ideas la calificación de la matriz es de 3.7, en donde se puede establecer que la organización la rodea un contexto externo favorable por arriba del promedio de la industria.

Para aprovechar es contexto externo la organización puede implementar o definir una serie de objetivos estratégicos que permitan optimizar el desarrollo empresarial, de acuerdo los Wheeleen y Hunguer (2013), las empresas deben interpretar las necesidades del ecosistema en donde está creciendo y evolucionando, bajo esta perspectiva para Selco S.A.S uno de sus desafíos es el mejoramiento tecnológico, el aseguramiento e innovación de su cadena de valor, convirtiéndose en un desafío interesante para asegurar la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas y ampliar el diámetro de su nicho de mercado y cimentar ventajas competitivas temporales y a largo plazo.

2.2 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE FODA DE CUATRO CUADRANTES PARA LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

En este apartado se recopilan la síntesis de los factores internos y externos los cuales se analizaron anteriormente con el fin de establecer estrategias que permitan establecer un panorama estratégico a la organización y que permitan potencializar su crecimiento como establecer desafíos a la auto mejora organizacional, como de igual forma mitigar los riesgos que la rodea y acortar las limitantes del ecosistema competitivo.

Para establecer las estrategias se realizar el cruce de factores por medio de la matriz FODA de cuatro cuadrantes creada por de Heinz Weihrich, en esta etapa denominada adecuación se moldean los factores para establecer una seria de estrategias que se deliberaran de acuerdo con su alcance y compromiso de la dirección organizacional.

Para el análisis y construcción de las estrategias, se tomar en cuenta 10 factores internos y 10 factores externos más relevantes de acuerdo con su peso ponderado y calificación realizadas en las matrices IFAS y EFAS; a continuación, se detalla la matriz FODA de cuatro cuadrantes.

Cuadro 21.
Matriz de cuatro Cuadrantes – SELCO S.A.S

Matriz de Cuatro cuadrantes de Heinz Heinrich		Fortalezas		Debilidades	
		1	Claridad en la filosofía organizacional de empresas Selco, S.A.S.	1	Carencia de claridad asertiva del proceso que rodean en la organización por parte de los colaboradores
		2	Selco S.A.S cuenta con medios físicos especializados para realizar las actividades productivas y de servicios de la organización	2	Carencia del adecuado proceso de seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas
		3	Claridad de la generación de valor de las actividades operativos a los objetivos organizacionales	3	Baja sistematización de la información del sistema integral de gestión
		4	Claridad de la estructura organizacional de la empresa y toma decisiones.	4	Carencia de controles SST robustos que prevengan accidentes de trabajo
		5	Conocimiento del sector de servicio electromecánicos y civiles en la ciudad de Pasto.	5	Carencia de metodologías de seguimiento, medición, análisis y evaluación de las acciones preventivas para para abordar riesgos y oportunidades.
Oportunidades		FO		DO	
1	Aceleración del cambio tecnológico, incorporación de nuevas tecnologías como formas de trabajo, nuevas reglamentaciones y nuevos productos.	OPTIMIZAR LAS (POTENCIALIDADES)	F1, F2, F3, F5; O1, O2 y O3: Implementar un modelo de mercadotecnia de atracción, con el fin de asegurar el ciclo de venta de la empresa Selco S.A.S, que permita ampliar el mercado y asegure las características de los productos y servicios ante los clientes	GENERAR (DESAFIOS)	O1, O2; D1, D2, D3, D4 y D5: Diseñar el modelo de autoevaluación empresarial del Selco S.A.S para el aseguramiento de los requisitos y criterios de calidad de la normatividad internacional y nacional para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad bajo la NTC 9001: 2015 y NTC 45001:2018
2	Asegurara la calidad del desarrollo de la organización el cual permite cumplimiento para licitar ofertas a nivel público y privado por la transición de la NTC ISO 45001:2018 como implementación de la ISO 9001:2015				

**Cuadro 21.
(Cont...)**

3	Incentivos por Innovar en el desarrollo de su cadena productiva y de servicios incluido proyectos con enfoque renovables				
4	Financiamiento de diferentes proyectos electromecánicos y civiles a través de planes desarrollados por el gobierno como lo es Todos Somos Pazcífico que tiene por objetivo financiar proyectos para promover el acceso a energía eléctrica confiable, eficiente y sostenible. Avanzar en la promoción de soluciones energéticas sostenible y reducir la dependencia de los combustibles fósiles.		F3, F4, F5; O1, O2, O3, O4 Ampliar la oferta de productos y servicios en vanguardia tecnológica (innovación sostenible y renovable) que permitan abrir nuevos mercados y cumplir con los atributos de calidad de las partes interesadas.		O1, O3, O4, O5; D1, D2, D5 Estandarizar metodologías ágiles para la formulación de proyectos innovadores en la empresa Selco S.A.S, que permitan potencializar la eficiencia de los servicios prestados y los productos otorgados en las diferentes stakeholders.
5	El departamento de Nariño cuenta con municipios que se catalogan como zonas no interconectadas, CEDENAR S.A. E.S.P. los cuales no cuenta con infraestructura para los procesos de entrega de facturas y recaudo.				
Amenazas		FA		DA	
1	Problemas de orden público, marchas y bloqueos que impiden la ejecución de la programación diaria de actividades de los proyectos	MITIGAR (RIESGOS)	F2, F3, F4, F5; A1; A2, A3: Desarrollo del Value Stream Map VSM- (mapa de flujo de valor) como medida de asegurar de la logística de abastecimiento de materia primas y los tiempos de las actividades que agregan valor al proceso.	DISMINUIR (LIMITANTES)	D4, D5; A4, A5: Capacitar al personal administrativo y operativo sobre la importancia de los protocolos de seguridad, fortaleciendo en la sensibilización sobre importancia de la vacuna contra el COVID-19, como medida de prevención para la propagación de este virus dentro de la empresa.
2	Retardo en la entrega de materias primas y probabilidad de incumplimiento de servicio postventa y garantías por parte de los proveedores.		F2, F3, F4; A4: Fortalecer la gestión comercial para dar a conocer a los clientes y diferentes ESP, las especificaciones técnicas y las ventajas de los productos y servicios ofertados		D3, D4, D5; A5: Diseño de protocolos de seguridad, como medida de aseguramiento de las estrategias declaradas por la organización de acuerdo con los pasos que deben seguir para ejecutar medidas de protección y acciones seguras dentro y fuera de las actividades empresariales.
3	Dificultad de desplazamiento por vías de acceso				
4	Competencia desleal en el ecosistema empresarial.				
5	Suspensión de contratos en ejecución y pérdida de nuevos proyectos a causa de contagios masivos por COVID19 u otro tipo de pandemias.				

Fuente: Elaboración propia

2.3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE REDACCIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Luego de generar las estrategias como resultado del análisis de los diferentes factores más representativos, en el siguiente apartado se redactarán los objetivos y se alinearán con las mismas, para este proceso se utilizará la metodología SMART para generar de manera clara los objetivos de la Selco S.A.S.

Cuadro 22.
Redacción de Objetivos – SELCO S.A.S

Objetivos estratégicos	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Definido en el tiempo
Vigilar el cumplimiento de los procesos y requisitos legales que rodea la empresa Selco S.A.S.	El objetivo tiene como fin resguardar el cumplimiento de los procesos y requisitos legales	El objetivo es medible ya que debe verificarse el cumplimiento de la ley y de las actividades que rodean los procesos	Es alcanzable ya que su logro depende de la eficacia de las actividades de los procesos y requisitos normativos	El objetivo es realista ya que se cuenta con la normatividad, nacional e internacional vigentes, como diversas metodologías dirigidas a la gestión por procesos	El tiempo para el cumplimiento de este objetivo es anual el cual recopila los indicadores de desempeño de los procesos
Garantizar la eficacia del desarrollo de las obras y proyectos de acuerdo a los atributos de calidad de Selco S.A.S	El objetivo es específico ya que se enfoca en asegurar el seguimiento adecuado para el cumplimiento de las obras y proyectos de acuerdo con las especificaciones técnicas declaradas.	El objetivo es medible, ya que para el desarrollo de obras y proyectos se debe contar con una serie de productos entregables en el desarrollo de estos	El objetivo es alcanzable y depende de la eficacia de las actividades desarrolladas para el cumplimiento de los requisitos declarados.	El objetivo es realista ya que cuenta con metodologías y herramientas idóneas para generar el seguimiento de las actividades declaradas.	El objetivo está definido en el tiempo ya que cuenta con un cronograma planificado que facilita el seguimiento y cumplimiento de las actividades declaradas.

**Cuadro 22.
(Cont....)**

Prevenir los accidentes e incidente de la organización de Selco S.A.S	El objetivo específico ya que se centra en la gestión del riesgo a través de mecanismos de seguridad.	El objetivo es medible ya que cuanta con mecanismos de medición en la gestión del riesgo	El objetivo es alcanzable ya que existen herramientas que permiten el análisis de los riegos.	El objetivo es realista ya que se cuanta con un estándar ya establecidos de forma normativa de los diferentes controles de prevención de accidentes e incidentes	El objetivo está definido en el tiempo contando con actividades diarias para la prevención de los accidentes e incidentes en las actividades desarrolladas en la organización.
Incrementar las ventas de servicio y comercialización de productos de la empresa Selco S.A.S	El objetivo específico ya que se centra en optimizar las ventas de servicios y comercialización de productos	Es medible ya que cuenta con herramientas que permiten generar indicadores en rotación de inventarios como facturación de servicios, y gestión de proyectos.	El objetivo es alcanzable ya que se cuenta con una serie de estrategias orientadas a la ampliación del mercado y reconocimiento de los atributos de calidad de los producto y servicios	El objetivo es realista ya que se cuenta con los medios físicos y tecnológicos para optimizar las ventas de servicios y comercialización de productos	El objetivo está definido en el tiempo el cual cuenta con una serie de estrategias que son funcionales en un periodo menor a un año

Fuente: Elaboración propia

Estableciendo los objetivos estratégicos a continuación se establece la alineación de estos a las ocho estrategias ya formuladas en la etapa de adecuación como se detalla a continuación en la siguiente figura:

Cuadro 23.
Alineación de los Objetivos con las Estrategias – SELCO S.A.S

Objetivos estratégicos	Estrategia
Vigilar el cumplimiento del proceso y requisitos legales que los rodea la empresa Selco S.A.S.	O1, O2; D1, D2, D3, D4 y D5: Diseñar el modelo de autoevaluación empresarial del Selco S.A.S para el aseguramiento de los requisitos y criterios de calidad de la normatividad internacional y nacional para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad bajo la NTC 9001: 2015 y NTC 45001:2018
Garantizar la eficacia del desarrollo de las obras y proyectos de en concordancia a los atributos de calidad de Selco S.A.S	O1, O3, O4, O5; D1, D2, D5 Estandarizar metodologías ágiles para la formulación de proyectos innovadores en la empresa Selco S.A.S, que permitan potencializar la eficiencia de los servicios prestados y los productos otorgados en las diferentes stakeholders
	F2, F3, F4, F5; A1; A2, A3: Desarrollo del Value Stream Map VSM- (mapa de flujo de valor) como medida de asegurar de la logística de abastecimiento de materia primas y los tiempos de las actividades que agregan valor al proceso.
Prevenir los accidentes e incidente de la organización de Selco S.A.S	D3, D4, D5; A5: Diseño de protocolos de seguridad, como medida de aseguramiento de las estrategias declaradas por la organización de acuerdo con los pasos que deben seguir para ejecutar medidas de protección y acciones seguras dentro y fuera de las actividades empresariales.
	D4, D5; A4, A5: Capacitar al personal administrativo y operativo sobre la importancia de los protocolos de seguridad, fortaleciendo en la sensibilización sobre importancia de la vacuna contra el COVID-19, como medida de prevención para la propagación de este virus dentro de la empresa.
Incrementar las ventas de servicio y comercialización de productos de la empresa Selco S.A.S	F3, F4, F5; O1, O2, O3, O4 Ampliar la oferta de productos y servicios en vanguardia tecnológica (innovación sostenible y renovable) que permitan abrir nuevos mercados y cumplir con los atributos de calidad de las partes interesadas.
	F1, F2, F3, F5; O1, O2 y O3: Implementar un modelo de mercadotecnia de atracción, con el fin de asegurar el ciclo de venta de la empresa Selco S.A.S, que permita ampliar el mercado y asegure las características de los productos y servicios ante los clientes
	F2, F3, F4; A4: Fortalecer la gestión comercial para dar a conocer a los clientes y diferentes ESP, las especificaciones técnicas y las ventajas de los productos y servicios ofertados

Fuente: Elaboración propia

2.4 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO CUADRO DE MANDO INTEGRAL E INDICADORES DE DESEMPEÑO KIPS

Con el desarrollo de la alineación de los objetivos estratégicos y las estrategias, se procede a generar el desarrollo del Mapa Estratégico, en concordancia al profesor Kaplan y al empresario Norton (2002) en el diseño de esta poderosa herramienta de gestión estrategia, el cual permitirá a la empresa Selco S.A.S identificar de forma más clara la infraestructura estratégica que la organización debe desarrollar para crear una mejora y crecimiento a largo plazo (Baca et al. 2014).

2.4.1. Mapa estratégico

Para el diseño de la propuesta del mapa estratégico se trabajará con las ocho (8) estrategias establecidas a las cuales se les establecerá un indicador de rendimiento KPI'S, el cual permita generar el seguimiento por medio de la semaforización que serán alimentados por las actividades desarrolladas por la organización.

Bajo el contexto anterior, continuación, se detalla la propuesta de mapa estratégico bajo la herramienta de CMI para la empresa Selco S.A.S

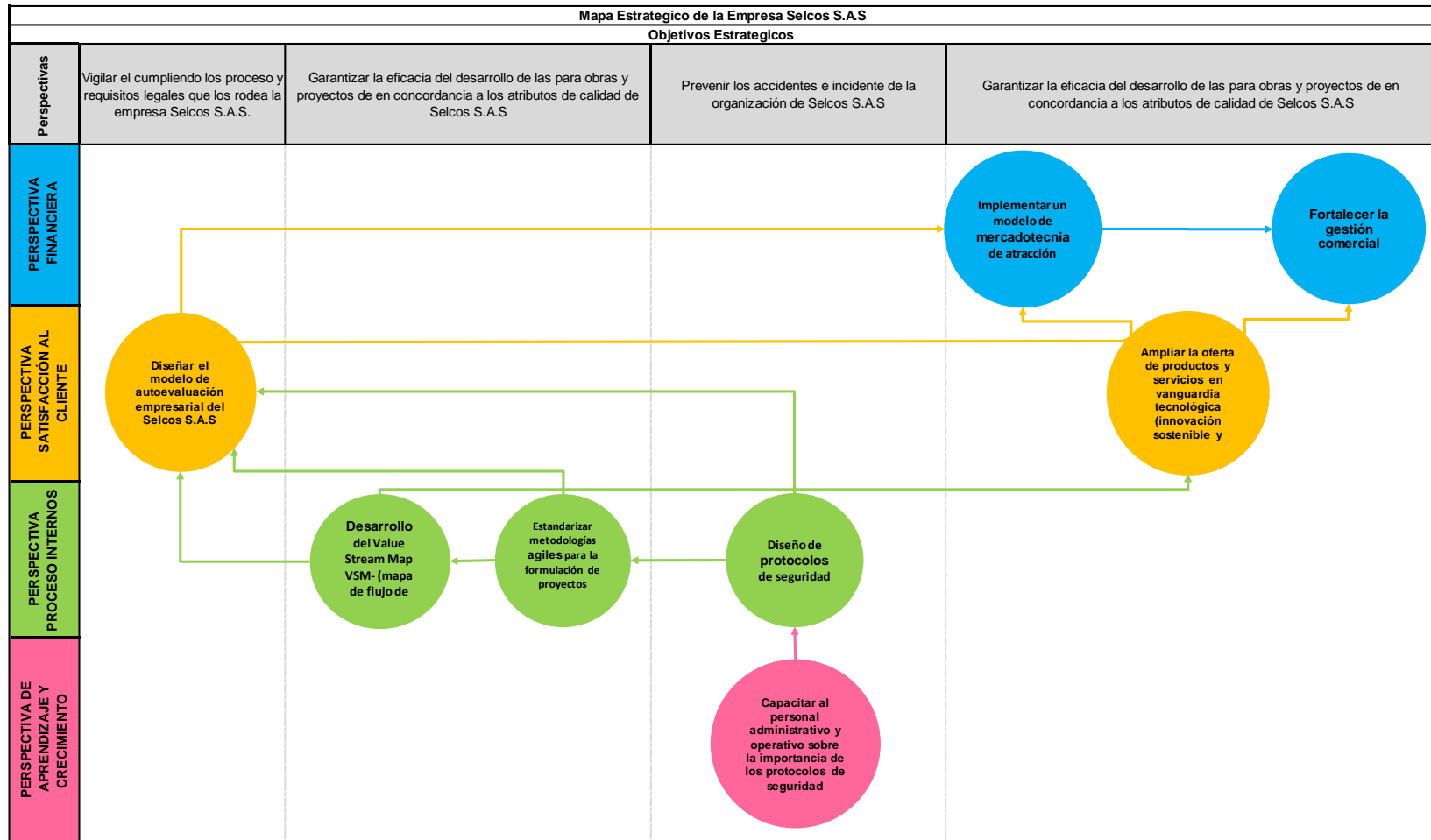


Figura 15. Mapa Estratégico Selco S.A.S
Fuente: Elaboración propia

El mapa estratégico es la ruta para el desarrollo empresarial de la organización, el cual debe contar con mecanismos de seguimientos para facilitar el rendimiento de la organización, para ello se establece una metodología de semaforización por medio de la alimentación de los indicadores KPI'S, en este orden de ideas se establecerá en primera instancia las actividades para el desarrollo de las estrategias como se detalla a continuación:

Cuadro 24.
Actividades para el desarrollo de las estrategias de SELCO S.A.S

Objetivos estratégicos	Estrategia	Perspectiva	Actividades
Vigilar el cumplimiento los proceso y requisitos legales que los rodea la empresa Selco S.A.S.	Diseñar el modelo de autoevaluación empresarial del Selco S.A.S para el aseguramiento de los requintos y criterios de calidad de la normatividad internacional y nacional para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad bajo la ISO 9001: 2015 y ISO 45001:2018	PERSPECTIVA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Planear la formación de los equipos que debe fortalecer al interior de la empresa Selco S.A.S, la cultura de la autoevaluación, de la autorregulación y del mejoramiento continuo.
			Alistamiento de la recolección de datos para la aplicación de procedimiento que permitan la identificación y análisis de las evidencias documentales.
			Procesamiento de la evidencia estadística y documental del proceso de autoevaluación
			Análisis e interpretación de la información que contribuyan a la emisión de fortalezas y oportunidades de mejora.
			Realizar el juicio de calidad de los requisitos de la NTC 9001: 2015 y NTC 45001:2018
			Construcción del informe de autoevaluación de la empresa Selco S.A.S
			Desarrollo e implementación del plan de mejoramiento de la Empresa Selco S.A.S
Garantizar la eficacia del desarrollo de las para obras y proyectos de en concordancia a los atributos de calidad de Selco S.A.S	Estandarizar metodologías ágiles para la formulación de proyectos innovadores en la empresa Selco S.A.S, que permitan potencializar la eficiencia de los servicios prestados y los productos otorgados en las diferentes stakeholders	PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS	Establecer el equipo técnico de proyectos
			Formación del equipo técnico en el desarrollo de metodologías ágiles para la gestión de proyectos
			Realizar la propuesta de la metodología que la empresa utilizara para el desarrollo de los proyectos para aprobarla en la junta directiva
			Implementación de la metodología con las herramientas manuales y digitales
	Desarrollo del Value Stream Map VSM- (mapa de flujo de valor) como medida de asegurar de la logística de abastecimiento de materia primas y los tiempos de las actividades que agregan valor al proceso.	PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS	Seguimiento documental de la aplicación diferentes las herramientas digitales y manuales
			Identificar la familia de productos y servicios de la empresa Selco S.A.S
			Realizar los mapas de flujo de valor de la familia de productos y servicios actual de la empresa Selco S.A.S
			Verificar las actividades como los flujos de información y determinar si estas añaden valor.
			Graficar la propuesta de mapas de valor futuros
			Implementar el plan de acción
Evaluar la productividad de la organización			
Desarrollar plan de mejoramiento			

**Cuadro 24.
(Cont...)**

Prevenir los accidentes e incidente de la organización de Selco S.A.S	Diseño de protocolos de seguridad, como medida de aseguramiento de las estrategias declaradas por la organización de acuerdo con los pasos que deben seguir para ejecutar medidas de protección y acciones seguras dentro y fuera de las actividades empresariales.	PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS	Diseñar el instrumento de recolección de información de acuerdo con la normatividad vigente.
			Analizar la información de cada uno de los departamentos y clasificar el riesgo que los rodea
			Documentar el protocolo teniendo en cuenta las acciones de prevención y la adopción de medidas de control.
			Planear la comunicación de las nuevas medidas basadas en el protocolo
	Capacitar al personal administrativo y operativo sobre la importancia de los protocolos de seguridad, fortaleciendo en la sensibilización sobre importancia de la vacuna contra el COVID-19, como medida de prevención para la propagación de este virus dentro de la empresa.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Constituir la base de información de personal vinculado, clasificado de acuerdo con el riesgo que rodeas el desarrollo de sus funciones,
			Planificar procesos de capacitación de acuerdo con el grado de riesgo que rodea los funcionarios en actividades específicas Ejecutar el proceso de capacitación de los colaboradores Generar seguimiento de la asistencia y aplicación de la capacitación realizadas
Incrementar las ventas de servicio y comercialización de productos de la empresa Selco S.A.S	Ampliar la oferta de productos y servicios en vanguardia tecnológica (innovación sostenible y renovable) que permitan abrir nuevos mercados y cumplir con los atributos de calidad de las partes interesadas.	PERSPECTIVA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Identificar clientes potenciales para incursionar en la oferta de nuevos servicios innovadores, sostenible y renovable
			Identificar posibles convenios interempresariales para la creación de uniones temporales y Consorcios para la ejecución de nuevos proyectos
			Estructuración de nuevos servicios mediante la identificación de las necesidades del cliente garantizando la satisfacción del mismo
			Buscar alivios y créditos con entidades financieras que le permita a la empresa tener un flujo de efectivo para la implementación de nuevos proyectos.
			Planear el diseño del modelo de Inbound Marketing
			Implementar el modelo de Inbound Marketing
	Implementar un modelo de mercadotecnia de atracción, con el fin de asegurar el ciclo de venta de la empresa Selco S.A.S, que permita ampliar el mercado y asegure las características de los productos y servicios ante los clientes	PERSPECTIVA FINANCIERA	Verificar el rendimiento de las fases de atraer, convertir, cerrar y deleitar
			Realizar el seguimiento de atracción e interacción del contenido del sitio web, de las páginas de aterrizaje, Email y medios sociales
			Identificar la información más relevante de los clientes de la empresa Selco S.A.S y definir la estrategia de gestión comercial de la empresa
	Fortalecer la gestión comercial para dar a conocer a los clientes y diferentes ESP, las especificaciones técnicas y las ventajas de los productos y servicios ofertados	PERSPECTIVA FINANCIERA	Implementar la estrategia de gestión comercial
			Aprovechar las oportunidades para el desarrollo de obras y proyecto electromecánicas civiles por medio de la generación de alertas en los medios tecnológicos de la empresa Selco S.A.S
			Realizar el seguimiento mediante informes de ventas consiguas que la detección de oportunidades

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Indicadores de rendimiento KPI's

Teniendo en claro las actividades, se propone la semaforización de los indicadores de acuerdo con la naturaleza de las perspectivas del cuadro de mando integral a través de las siguientes fichas de KPI'S.

**Cuadro 25.
Indicador de rendimiento de las estrategias de la perspectiva financiera
SELCO S.A.S**

FICHA INDICADOR CLAVE		
Perspectiva	PERSPECTIVA FINANCIERA	
Objetivo estratégico	Incrementar las ventas de servicio y comercialización de productos de las empresas Selco S.A.S	
Estrategia	Implementar un modelo de mercadotecnia de atracción, con el fin de asegurar el ciclo de venta de la empresa Selco S.A.S, que permita ampliar el mercado y asegure las características de los productos y servicios ante los clientes	
Responsable	Representante legal, Director operativo, Director logístico y administrativo	
INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	META
Porcentaje (X%)	Anual	Aumentar un 10% la comercialización de productos
FORMULA DE CALCULO		
$IN = \frac{\text{número de personas que efectúan una compra por estos medios} \times 100}{\text{Número total de personas que interactúan con el contenido del sitio web, de las páginas de aterrizaje, Email y medios sociales}}$		
SEMAFORIZACIÓN		
Verde: Cuando el valor de medición alcanza (%100) o supera el (%51)		
Amarillo: Cuando el valor de medición se encuentre entre el (%26) y el (%50)		
Rojo: Cuando el valor de medición se encuentre entre (%0) y el (%25)		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 26.
Indicador de rendimiento de las estrategias de la perspectiva financiera
SELCO S.A.S

FICHA INDICADOR CLAVE										
Perspectiva	PERSPECTIVA FINANCIERA									
Objetivo estratégico	Incrementar las ventas de servicio y comercialización de productos de la empresa Selco S.A.S									
Estrategia	Fortalecer la gestión comercial para dar a conocer a los clientes y diferentes ESP, las especificaciones técnicas y las ventajas de los productos y servicios ofertados									
Responsable	Representante legal, Director operativo, Director logístico y administrativo									
INDICADOR										
UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	META								
Porcentaje (X%)	Anual	Aumentar en un 25% la satisfacción del cliente								
Porcentaje (X%)	Anual	Aumentar en un 10% los ingresos por comercialización de productos								
FORMULA DE CALCULO										
$IN = \frac{\text{número de productos devueltos por defectos} \times 100}{\text{Número total de productos comercializados}}$										
$IN = \frac{\text{Total ingresos por productos comercializados}}{\text{Número total de ingresos}} \times 100\%$										
SEMAFORIZACIÓN										
Verde: Cuando el valor de medición alcanza (%100) o supera el (%51)										
Amarillo: Cuando el valor de medición se encuentre entre el (%26) y el (%50)										
Rojo: Cuando el valor de medición se encuentre entre (%0) y el (%25)										
<p align="center">Semaforización</p> <table border="1"> <caption>Datos del gráfico de Semaforización</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cumplimiento critico</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento medio</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento optimo</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Valor (%)	Cumplimiento critico	25%	Cumplimiento medio	50%	Cumplimiento optimo	100%
Categoría	Valor (%)									
Cumplimiento critico	25%									
Cumplimiento medio	50%									
Cumplimiento optimo	100%									

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 27.
Indicador de rendimiento de las estrategias de la perspectiva
satisfacción al cliente SELCO S.A.S

FICHA INDICADOR CLAVE		
Perspectiva	PERSPECTIVA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
Objetivo estratégico	Vigilar el cumplimiento de los procesos y requisitos legales que rodean a la empresa Selco S.A.S.	
Estrategia	Diseñar el modelo de autoevaluación empresarial del Selco S.A.S para el aseguramiento de los requisitos y criterios de calidad de la normatividad internacional y nacional para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad bajo la NTC 9001: 2015 y NTC 45001:2018	
RESPONSABLE	Representante legal, Director operativo, Director logístico y administrativo	
INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	META
Porcentaje (X%)	Tres años	Cumplimiento del 100% de los requisitos normativos ISO 9001: 2015 E ISO 45001:2018
Porcentaje (X%)	Anual	Seguimiento a los planes de mejoramiento
FORMULA DE CALCULO		
$IN = \frac{\text{número de requisitos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de requisitos de NTC 9001: 2015 y NTC 45001:2018}}$		
$IN = \frac{\text{número de actividades de mejoramiento cumplidas} \times 100}{\text{Número total de actividades de mejoramiento}}$		
SEMAFORIZACIÓN		
Verde: Cuando el valor de medición alcanza el (100%) o supera el (51%)		
Amarillo: Cuando el valor de medición se encuentre entre el (26%) y el (50%)		
Rojo: Cuando el valor de medición se encuentre entre el (0%) y el (25%)		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 28.
Indicador de rendimiento de las estrategias de la perspectiva
satisfacción al cliente SELCO S.A.S

FICHA INDICADOR CLAVE		
Perspectiva	PERSPECTIVA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
Objetivo Estratégico	Incrementar las ventas de servicio y comercialización de productos de la empresa Selco S.A.S	
Estrategia	Ampliar la oferta de productos y servicios en vanguardia tecnológica (innovación sostenible y renovable) que permitan abrir nuevos mercados y cumplir con los atributos de calidad de las partes interesadas.	
RESPONSABLE	Representante legal, Director operativo, Director logístico y administrativo	
INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	META
Porcentaje (X%)	semestral	Gestionar Dos (2) convenio semestral
Porcentaje (X%)	Anual	Aprobación de alivios o créditos financieros
Porcentaje (X%)	Anual	Desarrollar nuevos servicio y productos
FORMULA DE CALCULO		
$\frac{IN = \text{número de convenios efectuados} \times 100\%}{\text{Número total de convenios gestionados}}$		
$\frac{IN = \text{número de créditos aprobados por entidades financieras} \times 100\%}{\text{Número de créditos gestionados para el desarrollo de nuevos proyectos}}$		
$\frac{IN = \text{número de nuevos proyectos ejecutados} \times 100\%}{\text{Número de nuevos proyectos presentados}}$		
SEMAFORIZACIÓN		
Verde: Cuando el valor de medición alcanza (%100) o supera el (%51)		
Amarillo: Cuando el valor de medición se encuentre entre el (%26) y el (%50)		
Rojo: Cuando el valor de medición se encuentre entre (%0) y el (%25)		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 29.
Indicador de rendimiento de las estrategias de Proceso Internos
SELCO S.A.S

FICHA INDICADOR CLAVE		
Perspectiva	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
Objetivo estratégico	Garantizar la eficacia del desarrollo de las para obras y proyectos de en concordancia a los atributos de calidad de Selco S.A.S	
Estrategia	Estandarizar metodologías ágiles para la formulación de proyectos innovadores en la empresa Selco S.A.S, que permitan potencializar la eficiencia de los servicios prestados y los productos otorgados en las diferentes stakeholders	
RESPONSABLE	Representante legal, Director operativo, Director logístico y administrativo	
INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	META
Porcentaje (X%)	Anual	Fortalecer en un 50% la construcción de los proyectos
FORMULA DE CALCULO		
<i>IN= número de proyectos aprobados x100</i> <i>Numero de proyectos formulados</i>		
SEMAFORIZACIÓN		
Verde: Cuando el valor de medición alcanza (%100) o supera el (%51)		
Amarillo: Cuando el valor de medición se encuentre entre el (%26) y el (%50)		
Rojo: Cuando el valor de medición se encuentre entre (%0) y el (%25)		
<div style="text-align: center;"> <p>Semaforización</p> <p>120% 100% 80% 60% 40% 20% 0%</p> <p>■ Cumplimiento critico ■ Cumplimiento medio ■ Cumplimiento optimo</p> </div>		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 30.
Indicador de rendimiento de las estrategias de Proceso Internos
SELCO S.A.S

FICHA INDICADOR CLAVE		
Perspectiva	PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS	
Objetivo estratégico	Garantizar la eficacia del desarrollo de las para obras y proyectos de en concordancia a los atributos de calidad de Selco S.A.S	
Estrategia	Desarrollo del Value Stream Map VSM- (mapa de flujo de valor) como medida de asegurar de la logística de abastecimiento de materia primas y los tiempos de las actividades que agregan valor al proceso.	
RESPONSABLE	Director operativo, Director logístico y administrativo	
INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	META
Porcentaje (X%)	Anual	Fortalecer la eficacia productividad en un 50%
Porcentaje (X%)	Anual	Fortalecer la eficiencia
FORMULA DE CALCULO		
$\text{Eficacia del servicio} = \frac{\text{Servicios programados}}{\text{Servicios desarrollados}}$		
$\text{Resultados ejecutados} = \frac{100\%}{\text{eficacia}}$		
$\text{Eficiencia del servicio} = \frac{\text{Costos programados para el desarrollo del servicio}}{\text{Cotos ejecutados}}$		
$\text{resultado de la eficiencia} = \text{eficiencia} - 100\%$		
SEMAFORIZACIÓN		
Verde: Cuando el valor de medición alcanza (%100) o supera el (%51)		
Amarillo: Cuando el valor de medición se encuentre entre el (%26) y el (%50)		
Rojo: Cuando el valor de medición se encuentre entre (%0) y el (%25)		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 31.
Indicador de rendimiento de las estrategias de Proceso Internos
SELCO S.A.S

FICHA INDICADOR CLAVE										
Perspectiva	PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS									
Objetivo estratégico	Prevenir los accidentes e incidente de la organización de Selco S.A.S									
Estrategia	Diseño de protocolos de seguridad, como medida de aseguramiento de las estrategias declaradas por la organización de acuerdo con los pasos que deben seguir para ejecutar medidas de protección y acciones seguras dentro y fuera de las actividades empresariales.									
RESPONSABLE	Director operativo, Director logístico y administrativo									
INDICADOR										
UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	META								
Porcentaje (X%)	Semestral	fortalecer la documentación del SST en un 80%								
Porcentaje (X%)	bimensual	Optimizar la comunicación de los protocolos								
FORMULA DE CALCULO										
$Pro-SST = \frac{\text{Numero de protocolos realizados}}{\text{Total, de protocolos identificados por riesgo}} * 100$ $Com Pro-SST = \frac{\text{Numero de protocolos comunicados al colaborador}}{\text{Total de protocolos diseñados SST}} * 100$										
SEMAFORIZACIÓN										
Verde: Cuando el valor de medición alcanza (%100) o supera el (%51)										
Amarillo: Cuando el valor de medición se encuentre entre el (%26) y el (%50)										
Rojo: Cuando el valor de medición se encuentre entre (0%) y el (%25)										
<p align="center">Semaforización</p> <table border="1"> <caption>Datos del gráfico de Semaforización</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor de Cumplimiento (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cumplimiento critico</td> <td>~25%</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento medio</td> <td>~50%</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento optimo</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Valor de Cumplimiento (%)	Cumplimiento critico	~25%	Cumplimiento medio	~50%	Cumplimiento optimo	100%
Categoría	Valor de Cumplimiento (%)									
Cumplimiento critico	~25%									
Cumplimiento medio	~50%									
Cumplimiento optimo	100%									

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 32.
Indicador de rendimiento de las estrategias de Proceso Internos
SELCO S.A.S

FICHA INDICADOR CLAVE										
Perspectiva	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
Objetivo estratégico	Prevenir los accidentes e incidente de la organización de Selco S.A.S									
Estrategia	Capacitar al personal administrativo y operativo sobre la importancia de los protocolos de seguridad, fortaleciendo en la sensibilización sobre importancia de la vacuna contra el COVID-19, como medida de prevención para la propagación de este virus dentro de la empresa.									
RESPONSABLE	Director operativo, Director logístico y administrativo									
INDICADOR										
UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	META								
Porcentaje (X%)	Mensual	fortalecer la comunicación y el auto cuidado								
FORMULA DE CALCULO										
$CAPSST = \frac{\text{número de capacitaciones realizadas} * 100}{\text{número total de capacitaciones programadas SST (ARL)}}$ $CAPSST = \frac{\text{Numero personal administrativo y operativo asistente en las capacitaciones} * 100}{\text{Total del personal de la organización}}$										
SEMAFORIZACIÓN										
Verde: Cuando el valor de medición alcanza (%100) o supera el (%51)										
Amarillo: Cuando el valor de medición se encuentre entre el (%26) y el (%50)										
Rojo: Cuando el valor de medición se encuentre entre (%0) y el (%25)										
<p align="center">Semaforización</p> <table border="1"> <caption>Datos del gráfico de Semaforización</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cumplimiento critico</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento medio</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento optimo</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Porcentaje	Cumplimiento critico	25%	Cumplimiento medio	50%	Cumplimiento optimo	100%
Categoría	Porcentaje									
Cumplimiento critico	25%									
Cumplimiento medio	50%									
Cumplimiento optimo	100%									

Fuente: Elaboración propia

3. DESARROLLAR DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SIG CONFORME A LA ALINEACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.

En el presente apartado del proyecto se dará cumplimiento al tercer objetivo específico, en el cual en primera instancia se desarrollará el análisis de las estrategias propuestas de acuerdo a si estas permiten dar cumplimiento a varios de los requisitos de las normas ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018, al momento de su implementación.

Como segunda instancia se diseñará la propuesta de mapa de procesos como resultados del análisis de la entrevista semiestructurada (anexo D), como tercera y última parte se realiza la alineación de la planificación estrategia con los procesos declarados en el mapa de procesos con el objetivo de establecer a la empresa Selco S.A.S la priorización de las estrategias para la optimización de los procesos que se convierten en prioritarios.

Para el cual se establece la siguiente metodología de acuerdo con la estructura desagregada del proyecto como se visualiza en la figura 16.

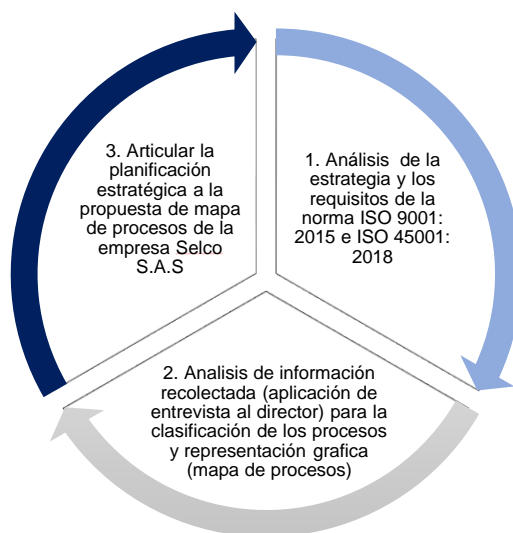


Figura 16. Metodología desagregada del tercer objetivo
Fuente: Elaboración propia

3.1. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2015 E ISO 45001: 2018

En el siguiente apartado se genera una caracterización de los diferentes requisitos con los que la organización Selco S.A.S, al implementar las estrategias permitirá generar un porcentaje considerable en el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, de tal forma que permite desarrollar un lineamiento a la dirección de la organización de las estrategias prioritarias para su adecuada deliberación.

Bajo el contexto anterior se a continuación se detalla en el cuadro 33 los requisitos de las normas que se cumplirán al deliberar las estrategias.

**Cuadro 33.
Cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 al deliberar las estrategias de SELCO S.A.S**

Objetivo estratégico	Estrategia	Cumplimiento de los requisitos de la norma al deliberar las estrategias	
		Requisitos	Requisitos
		ISO 9001: 2015	ISO 45001: 2018
Vigilar el cumplimiento de los procesos y requisitos Normativos que los rodea la empresa Selco S.A.S.	Diseñar el modelo de autoevaluación empresarial del Selco S.A.S para el aseguramiento de los requisitos y criterios de calidad de la normatividad internacional y nacional para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad bajo la NTC 9001: 2015 y NTC 45001:2018	4.1 Comprensión de la organización y su contexto 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas 4.3 Determinación del alcance del SGC 4.4 SGC y sus procesos	4.1. Comprensión de la organización y su contexto 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas 4.3 Determinación del alcance del SST 4.4 Sistema de gestión de la SST

**Cuadro 33.
(Cont...)**

Garantizar la eficacia del desarrollo de las para obras y proyectos de en concordancia a los atributos de calidad de Selco S.A.S	<p>Estandarizar metodologías ágiles para la formulación de proyectos innovadores en la empresa Selco S.A.S, que permitan potencializar la eficiencia de los servicios prestados y los productos otorgados en las diferentes stakeholders</p>	<p>4.2 Comprensión de las necesidades y 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos 6.3 Planificación de los cambios 7.1 Recursos</p>	<p>4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades 6.2 Objetivos de la SST y planificación para lograrlos 7.1 recursos</p>
	<p>Desarrollo del Value Stream Map VSM- (mapa de flujo de valor) como medida de asegurar de la logística de abastecimiento de materia primas y los tiempos de las actividades que agregan valor al proceso.</p>	<p>6.2.2 Planificación de acciones para lograr los objetivos de calidad 8.1 Planificación y control operacional 8.2 Requisitos para los productos y servicios. 8.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios 8.4 Control de productos y servicios suministrados externamente 8.5 Producción y prestación del servicio</p>	<p>6.2.2 Planificación de acciones para lograr los objetivos de la SST 8.1 Planificación y control operacional</p>
Prevenir los accidentes e incidente de la organización de Selco S.A.S	<p>Diseño de protocolos de seguridad, como medida de aseguramiento de las estrategias declaradas por la organización de acuerdo con los pasos que deben seguir para ejecutar medidas de protección y acciones seguras dentro y fuera de las actividades empresariales.</p>	-	<p>6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades 8.1 Planificación y control operacional</p>

**Cuadro 33.
(Cont...)**

	<p>Capacitar al personal administrativo y operativo sobre la importancia de los protocolos de seguridad, fortaleciendo en la sensibilización sobre importancia de la vacuna contra el COVID-19, como medida de prevención para la propagación de este virus dentro de la empresa.</p>		<p>7.3 Toma de conciencia 7.4 Comunicación</p>
<p>Incrementar las ventas de servicio y comercialización de productos de la empresa Selco S.A.S</p>	<p>Ampliar la oferta de productos y servicios en vanguardia tecnológica (innovación sostenible y renovable) que permitan abrir nuevos mercados y cumplir con los atributos de calidad de las partes interesadas.</p>	<p>4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas 8.2.1 Comunicación con el cliente 8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios 8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios 8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios</p>	<p>-</p>

**Cuadro 33.
(Cont...)**

	<p>Implementar un modelo de mercadotecnia de atracción, con el fin de asegurar el ciclo de venta de la empresa Selco S.A.S, que permita ampliar el mercado y asegure las características de los productos y servicios ante los clientes</p>	<p>4.2 comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas 8.2.1 Comunicación con el cliente 8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios 8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios 8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios 9.1.2 Satisfacción del cliente</p>	-
	<p>Fortalecer la gestión comercial para dar a conocer a los clientes y diferentes ESP, las especificaciones técnicas y las ventajas de los productos y servicios ofertados</p>	<p>8.2 Requisitos para los productos y servicios. 8.2.1 Comunicación con el cliente 8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios 8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios 8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios 8.4 Control de productos y servicios suministrados externamente 8.5 Producción y prestación del servicio</p>	-

Fuente: Elaboración propia

3.2 ANÁLISIS LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

En el siguiente apartado se desarrolla el vaciado de la entrevista semi estructurada dirigida al director Administrativo y logístico, con el objetivo de establecer los diferentes procesos que se realizan en la empresa Selco, S.A.S y así poder establecer un el mapa de procesos, como una propuesta al buen desarrollo estratégico de la organización.

El instrumento aplicado, conto con el desarrollo de siete (7) secciones y “0 preguntas, como se detalla en la siguiente ficha técnica:

Cuadro 34.
Continuación Ficha Técnica de entrevista semi estructurada
FICHA TÉCNICA: ENTREVISTA SEMI - ESTRUCTURADA

Diseño de la Encuesta	Para el desarrollo de esta entrevista consta de 7 secciones tituladas: Sección: Gestión estratégica (Preguntas 3) Sección: Soporte (Preguntas 3) Sección: Logística interna (Preguntas 3) Sección: Operaciones (Preguntas 3) Sección: Logística externa (Preguntas 3) Sección: Marketing y ventas (Preguntas 3) Sección: Servicio post venta (Preguntas 3)
Universo	Un (1) Directivos y Administrativos
Tamaño de la muestra	Director administrativo y logístico
Coordinación	Maestrante

Fuente: Elaboración propia

En concordancia de la ficha técnica a continuación se detalla la respuesta por parte del director administrativo y logístico en el cual se detalla el siguiente cuadro:

Cuadro 35.
Respuestas de la entrevista semi estructurada

VACIADO	
PREGUNTA	R1: director Administrativo y logístico
Sección: Gestión estratégica (Preguntas 1 a 3)	
1. ¿Qué dependencia o quiénes son los encargados de planear y gestionar el desarrollo de proyectos?	Director administrativo y logístico
2. ¿La organización cuenta con indicadores a mediano y a largo plazo que midan la eficiencia y eficacia del proceso?	No
3. ¿La Organización cuenta con procesos de Autoevaluación y qué parámetros se tienen en cuenta?	No
PREGUNTA	R1: director Administrativo y logístico
Sección: Soporte (Preguntas 1 a 3)	
1. ¿Qué dependencia o quiénes son los encargados de las actividades de gestión de talento humano?	área administrativa
2. ¿La organización genera procesos de rendimiento de cuenta administrativos financieros	NO
3. ¿Qué dependencia o quiénes son los encargados de las actividades contables y financieras?	Contador (por prestación de servicios)
PREGUNTA	R1: director Administrativo y logístico
Sección: Logística interna (Preguntas 1 a 3)	
1. ¿Cómo se realiza el proceso de recepción de materia prima?	Con base guía de entrega se recibe en el proyecto a ejecutar o bodega
2. ¿De qué manera maneja inventarios de la mercancía recibida?	los inventarios por medio de plataforma Alegra
3. ¿Quiénes son los encargados de recibir y facturar la mercancía?	Técnicos electricistas

**Cuadro 35.
(Cont...)**

PREGUNTA	R1: director Administrativo y logístico
Sección: Operaciones (Preguntas 1 a 3)	
1. ¿Qué parámetros se tiene en cuenta en el momento para prestar los servicios o de realizar los productos?	Los requisitos, documentación, políticas, normatividad
2. ¿Qué factores se tienen en cuenta para preciar los servicios y productos?	Capacidad, tiempo, lugar de ejecución, herramientas, dotación y presupuesto
3. ¿Todo el personal tiene acceso al manejo y distribución de los productos dentro de la empresa?	no
PREGUNTA	R1: director Administrativo y logístico
Sección: Logística externa (Preguntas 1 a 3)	
1. ¿Qué tipo de relación tiene con sus proveedores?	Como distribuidor o precios al por mayor
2. ¿Cómo se realiza el proceso de pedidos de materias primas?	De manera Virtual
3. ¿Cuál es el lapso de tiempo promedio entre la toma y despacho de pedido?	Dependiendo de los insumos si son en la ciudad 1 día, en otras ciudades toman hasta 5 días y en otros países hasta 3 meses
PREGUNTA	R1: director Administrativo y logístico
Sección: Marketing y ventas (Preguntas 1 a 3)	
1. ¿Dispone de páginas, blocks o redes sociales para dar a conocer su empresa?	si
2. ¿Quiénes son los encargados de realizar los eventos y promociones?	Hasta el momento no se ha realizado eventos, la parte de mercadeo se contrata por prestación de servicios
3. ¿Qué porcentaje monetario dispone para realizar campañas publicitarias (vallas, radio, televisión)?	Por lo general se lo hace de forma anual con un 3 %
PREGUNTA	R1: director Administrativo y logístico
Sección: Servicio post venta (Preguntas 1 a 3)	
1. ¿La organización cuenta con buzón de PQRS?	No
2. Si la anterior pregunta fue afirmativa ¿con que herramienta cuenta el encargado de dar respuesta a las PQRS?	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo las respuestas realizadas anteriormente se puede detallar diferentes procesos que la empresa desarrolla dentro de su actividad comercial como también aquellos que son vitales para su desarrollo empresarial que aún no se han incursionado, y que permitirán generar valor y una clara articulación a la planificación estratégica de la organización Selco S.A.S, con miras a la implementación de un sistema integrado de gestión.

En ese orden de idea se genera el análisis con base a la entrevista se identifican un total de 10 procesos que rodea a la organización Selco S.A.S, para generar una priorización de estos y vincular las estrategias organizacionales con miras a generar el cumplimiento de los diferentes requisitos de la normatividad ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018.

a continuación, se visualiza en la figura 17, los procesos identificados en el instrumento anterior como en las perspectivas comerciales y productivas de la empresa.

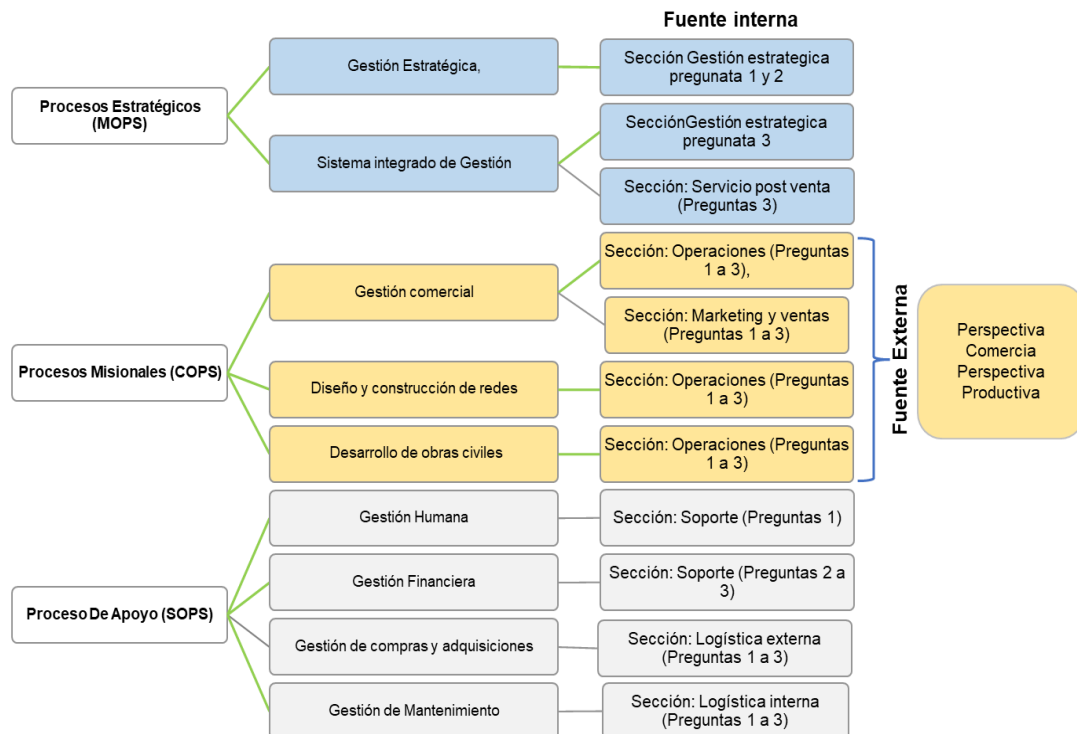


Figura 17. Procesos identificados para el desarrollo del mapa de proceso de Selco S.A.S

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Determinar la clasificación de los procesos y representarlas en un mapa de procesos.

A continuación, se genera una propuesta de mapa de proceso en el cual se articularán las estrategias para su debida deliberación e implementación, priorizando cada uno de los mismos con el fin de optimizar con la propuesta la eficacia y eficiencia de la organización, bajo este contexto es necesario la descripción de estos procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

3.2.1.1 Procesos Estratégicos de Selco S.A.S

Este grupo establece los procedimientos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de la comunicación y aseguramiento de los recursos, además se establecen los procedimientos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia, la eficiencia y la efectividad, en este orden de ideas la empresa Selco S.A.S comprenden:

Proceso de Gestión estratégica: Define los lineamientos para dirigir las actividades estratégicas que rodea la organización Selco S.A.S.

Proceso del Sistema integrado de Gestión: desarrolla el acompañamiento e identificación de necesidades por parte de los procesos para la actualización del sistema integrado de gestión (Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en trabajo) y desarrollo Control Interno, mediante el seguimiento de la matriz de riesgos y los controles definidos en los procesos actualizados y las acciones de mejora.

3.2.1.2 Procesos Misionales

Los procesos misionales son entendidos como el conjunto de actividades estratégicas priorizadas de la entidad que están directamente relacionados con

la cadena de valor en función del cumplimiento de la misión con el fin de cumplir con la obtención de resultados y servicios necesarios para sus grupos de interés, en ese orden de ideas para la empresa Selco S.A.S comprenden:

Proceso de Gestión comercial: Desarrollar estrategias, proyectos y acciones para el estudio del comportamiento del sector eléctricos, civil locativos y metalmecánicos, que permita establecer estrategias para la atracción y captación de nuevos clientes.

Proceso de Diseño y construcción de redes: Define los estándares para realizar el levantamiento del mobiliario de redes eléctricas de acuerdo con las especificaciones técnicas del operado, en concordancia a los lineamientos normativos vigente, con la finalidad de diseñar e instalar redes de energía bajo los diferentes parámetros de los clientes.

Procesos de Desarrollo de obras Civiles: Identificar las necesidades del cliente de acuerdo al alcance de la obra civil, la localización, costes, materiales, logística que permita el cálculo de las inversiones, con base a las estimaciones del estudio de impacto social/ambiental, los trámites o permisos que deben solicitarse antes de la ejecución de la obra; con el cumplimiento de los diferentes requisitos se desarrolla la fase de diseño del proyecto y se finaliza con la ejecución y construcción de la obra.

3.2.1.3 Procesos de Apoyo

Este conjunto de procesos no está directamente relacionado con la generación de los productos o servicios propios de la misión y la función de la entidad, pero son de gran importancia, en donde su función son generar el soporte para que los proceso misionales y estratégicos funcionen adecuadamente y generen valor, en ese orden de ideas se convierten en un pilar vital para la correcta ejecución de las actividades de la empresa Selco S.A.S.

Proceso de Gestión Financiera: Administrar los recursos financieros brindando información oportuna que permita una adecuada toma de decisiones

pertinentes al alcance de los procesos orientados al desarrollo proyecto e innovación de servicios y nuevos productos.

Proceso de Gestión de Mantenimiento: Proveer de manera efectiva los recursos físicos que se requieran el adecuado funcionamiento de la cadena de valor y los atributos de calidad para el cumplimiento de la Visión y Misión organizacional.

Proceso de Gestión Humana: Gestionar de manera integral y efectiva el Talento Humano en función a las capacidades técnicas y habilidades blandas que permitan el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Proceso de Gestión de Compras y Adquisiciones: estable el desarrollo del proceso de la suficiencia de la cadena de abastecimiento de los productos terminados que son necesarios para la ejecución de los proyectos, como el desarrollo de convenios y contratos con proveedores que cumplan con las condiciones de calidad que permitan resguardar la calidad de los servicios y productos.

De acuerdo con la descripción anterior se visualiza la propuesta de mapa de procesos convencional para la organización Selco S.A.S, como se detalla en la figura 18.

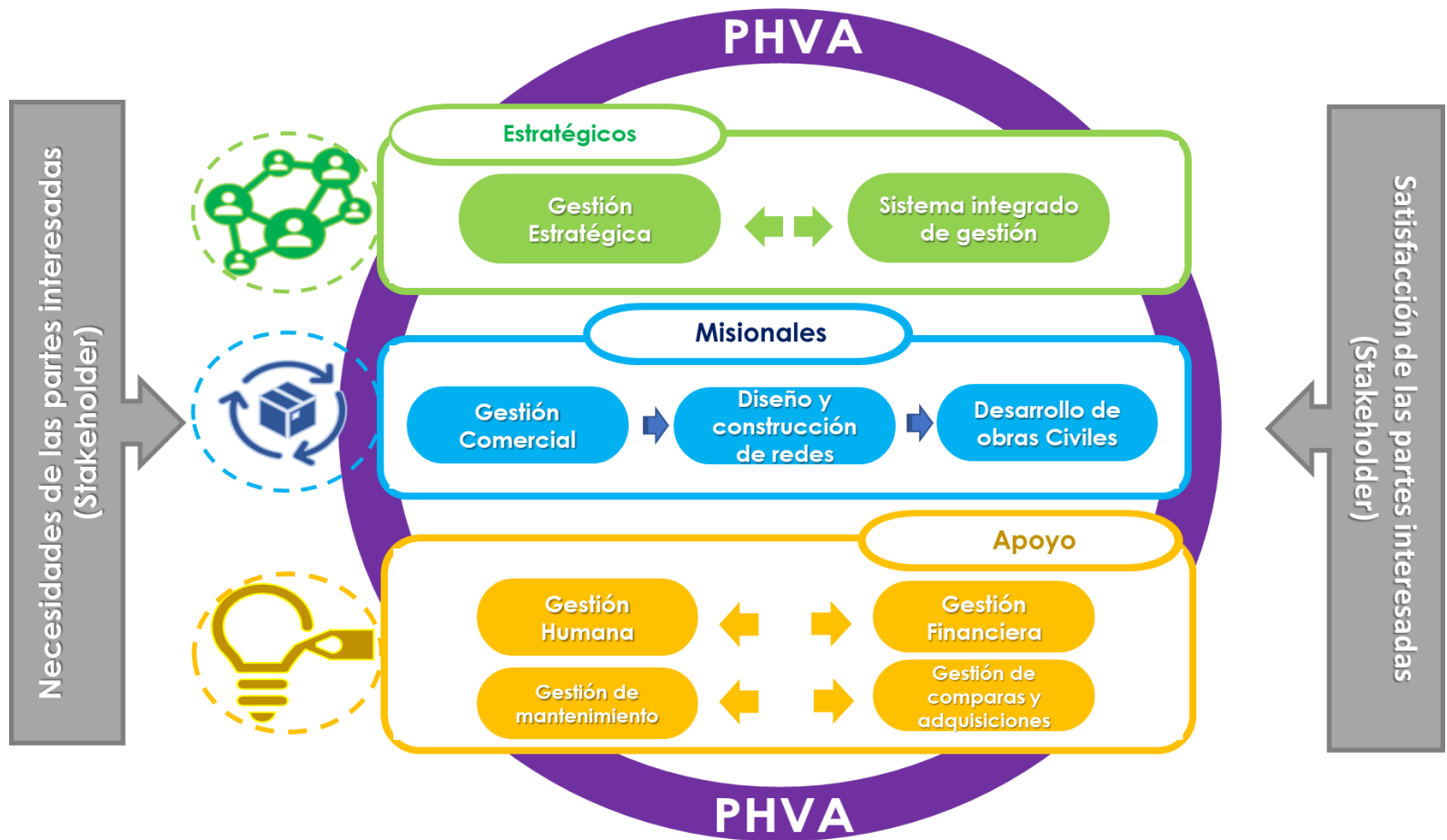


Figura 18. Propuesta de mapa de proceso para la empresa Selco S.A.S
 Fuente: Elaboración propia

3.3 ALINEACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LA PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA SELCO S.A.S

En el siguiente apartado se establece la alineación de la planificación estratégica la cual cuenta con la identificación de los procesos en el cual se articula los objetivo estratégico, las estrategia y las perspectivas del cuadro de mando integral, convirtiéndolo en un proceso prioritario como lo afirma y establece el autor Álvarez (2012) “El proceso es prioritario cuando ha sido señalado por la estrategia de la organización como necesario para conseguir un objetivo estratégico determinado”

En cuanto a la estrategia se detalla la aplicación del Ciclo PHVA en cada una de las actividades alineadas a las metas establecidas y a los indicadores de rendimiento, desarrollando así una ruta clara de la implementación de la planificación estratégica como y a los procesos que le generaran valor.

Esta alineación total del funcionamiento interno global de la organización con las estrategias permite generar una cultura hacia el aseguramiento de las actividades como de igual manera optimizar la visión futura de la organización ante el desarrollo empresarial competitivo que rodea la empresa Selco S.A.S.

A continuación, se detalla la planificación estrategia para el desarrollo de un sistema de gestión integrado bajo la normatividad ISO 9001: 2015 e ISO 45001 del 2018.

Cuadro 36.
Planificación estratégica de la empresa Selco S.A.S

Macroproceso	Procesos priorizados	Objetivo estratégico	Estrategia	Perspectiva	PH VA	Actividades	Agentes líderes de las estrategias	Periodicidad para cumplimiento de las estrategias			Metas	Indicador
								Inicio	Final	Total		
Estratégicos	Sistema integrado de gestión	Vigilar el cumplimiento del proceso y requisitos Normativos que los rodea la empresa Selco S.A.S.	Diseñar el modelo de autoevaluación empresarial del Selco S.A.S para el aseguramiento de los requisitos y criterios de calidad de la normatividad internacional y nacional para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad bajo la NTC 9001: 2015 y NTC 45001:2018	PERSPECTIVA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	P	Planear la formación de los equipos que debe fortalecer al interior de la empresa Selco S.A.S, la cultura de la autoevaluación, de la autorregulación y del mejoramiento continuo.	Representante legal, Director Operativo y director Administrativo	Año 2022	Año 2024	36 meses	Cumplimiento del 100% de los requisitos normativos ISO 9001: 2015 y ISO 45001:2018	IN= número de requisitos cumplidos x100 Número de requisitos aplicables de la ISO 9001: 2015 E ISO 45001:2018
					H	Alistamiento de la recolección de datos para la aplicación de procedimiento que permitan la identificación, recolección y el análisis de las evidencias documentales.						
					H	Procesamiento de la evidencia estadística y documental del proceso de autoevaluación						
					H	análisis e interpretación de la información que contribuyan a la emisión de fortalezas y oportunidades de mejora.						
					V	Realizar el juicio de calidad de los requisitos de la ISO 9001: 2015 e ISO 45001:2018						
					H	Construcción del informe de autoevaluación de la empresa Selco S.A.S						
					A	Desarrollo e implementación del plan de mejoramiento de la Empresa Selco S.A.S						
										Seguimiento a los planes de mejoramiento	IN= número de actividades de mejoramiento cumplidas x100 Número total de actividades de mejoramiento	

**Cuadro 36.
(Cont...)**

Misionales Apoyo	Procesos de gestión comercial Diseño y construcción de redes Desarrollo de obras Civiles	Gestión de mantenimiento	Garantizar la eficacia del desarrollo de las para obras y proyectos de en concordancia a los atributos de calidad de Selco S.A.S	Estandarizar metodologías ágiles para la formulación de proyectos innovadores en la empresa Selco S.A.S, que permitan potencializar la eficiencia de los servicios prestados y los productos otorgados en las diferentes stakeholders	PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS	P	Establecer el equipo técnico de proyectos	Representante legal, Director Operativo y director Administrativo	2022	2023	12 meses	Fortalecer en un 50% la construcción de los proyectos	IN= número de proyectos aprobados.x100 Número de proyectos formulados
						H	Formación del equipo técnico en el desarrollo de metodologías ágiles para la gestión de proyectos						
						H	Realizar la propuesta de la metodología que la empresa utilizará para el desarrollo de los proyectos para aprobarla en la junta directiva						
						V	Implementación de la metodología con las herramientas manuales y digitales						
						A	Seguimiento documental de la aplicación diferentes las herramientas digitale y manuales						
						Gestión de mantenimiento	Desarrollo del Value Stream Map VSM- (mapa de flujo de valor) como medida de asegurar de la logística de abastecimiento de materia primas y los tiempos de las actividades que agregan valor al proceso.						
		H	Realizar los mapas de flujo de valor de la familia de productos y servicios actual de la empresa Selco S.A.S										
		V	Verificar las actividades como los flujos de información y determinar si estas añaden valor										
		H	Graficar la propuesta de mapas de valor futuros										
		H	Implementar el plan de acción										
		V	Evaluar la productividad de la organización										
		A	Desarrollar el plan de mejoramiento										
Gestión de mantenimiento	Desarrollo del Value Stream Map VSM- (mapa de flujo de valor) como medida de asegurar de la logística de abastecimiento de materia primas y los tiempos de las actividades que agregan valor al proceso.	PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS	Desarrollar el plan de mejoramiento	Fortalecer la eficiencia	Representante legal, Director Operativo y director Administrativo	2022	2022	6 meses	Fortalecer la eficiencia	Eficacia= Costos programados para el desarrollo del servicio Cotos ejecutados	Resultado de la eficiencia = Eficacia - 100%		

**Cuadro 36.
(Cont...)**

<p align="center">Apoyo</p>	<p align="center">Gestión Humana</p>	<p align="center">Prevenir los accidentes e incidente de la organización de Selco S.A.S</p>	<p>Capacitar al personal administrativo y operativo sobre la importancia de los protocolos de seguridad, fortaleciendo en la sensibilización sobre importancia de la vacuna contra el COVID-19, como medida de prevención para la propagación de este virus dentro de la empresa.</p>	<p align="center">PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	<p align="center">Representante legal, Director Operativo y director Administrativo</p>	<p align="center">2022</p>	<p align="center">2022</p>	<p align="center">12 meses</p>	<p align="center">Fortalecer la comunicación y el auto cuidado</p>	<p align="center"> $\text{CAPSST} = \frac{\text{Número personal administrativo y operativo asistente en las capacitaciones}}{\text{Total del personal de la organización}} * 100$ </p>	<p align="center"> $\text{CAPSST} = \frac{\text{número de capacitaciones realizadas}}{100} * \text{Número total de capacitaciones programadas SST (ARL)}$ </p>	<p align="center"> $\text{Com Pro-SST} = \frac{\text{Número de protocolos comunicados al colaborador}}{\text{Total de protocolos diseñados SST}} * 100$ </p>									
													<p align="center">PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS</p>	<p align="center">Representante legal, Director Operativo y director Administrativo</p>	<p align="center">2022</p>	<p align="center">2022</p>	<p align="center">3 meses</p>	<p align="center">Fortalecer la documentación del SST en un 80%</p>	<p align="center"> $\text{Pro-SST} = \frac{\text{Número de protocolos realizados}}{\text{Total de protocolos identificados por riesgo}} * 100$ </p>		
																				<p align="center">H</p>	<p>Diseñar el instrumento de recolección de información de acuerdo con la normatividad vigente.</p>
																					<p>Analizar la información de cada uno de los departamentos y clasificar el riesgo que los rodea</p>
	<p>Documentar el protocolo teniendo en cuenta las acciones de prevención y la adopción de medidas de control.</p>																				
	<p>Planear la comunicación de las nuevas medidas basadas en el protocolo</p>		<p align="center"> $\text{Optimizar la comunicación de los protocolos}$ </p>																		
	<p align="center">H</p>				<p>Diseñar el instrumento de recolección de información de acuerdo con la normatividad vigente.</p>																
					<p>Analizar la información de cada uno de los departamentos y clasificar el riesgo que los rodea</p>																
<p>Documentar el protocolo teniendo en cuenta las acciones de prevención y la adopción de medidas de control.</p>																					
<p>Planear la comunicación de las nuevas medidas basadas en el protocolo</p>	<p align="center"> $\text{Fortalecer la documentación del SST en un 80\%}$ </p>																				

**Cuadro 36.
(Cont...)**

Apoyo	Gestión financiera Gestión de Compras y Adquisiciones	Incrementar las ventas de servicio y comercialización de productos de la empresa Selco S.A.S	Ampliar la oferta de productos y servicios en vanguardia tecnológica (innovación sostenible y renovable) que permitan abrir nuevos mercados y cumplir con los atributos de calidad de las partes interesadas.	PERSPECTIVA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	P	Identificar clientes potenciales para incursionar en la oferta de nuevos servicios innovadores, sostenible y renovable	Representante legal, Director Operativo y director Administrativo	2023	2023	12 meses	Gestionar Dos (2) convenio semestral	IN= número de convenios efectuados x100% Número total de convenios gestionados					
					P	Identificar posibles convenios interempresariales para la creación de uniones temporales y Consorcios para la ejecución de nuevos proyectos					Aprobación de alivios o créditos financieros	IN= número de créditos aprobados por entidades financieras x100% Número de créditos gestionados para el desarrollo de nuevos proyectos					
					H	Estructuración de nuevos servicios mediante la identificación de las necesidades del cliente garantizando la satisfacción del mismo					Desarrollar nuevos servicio y productos	IN= número de nuevos proyectos ejecutados x100% Número de nuevos proyectos presentados					
					H	Buscar alivios y créditos con entidades financieras que le permita a la empresa tener un flujo de efectivo para la implementación de nuevos proyectos.											
					PERSPECTIVA FINANCIERA	P					Planear el diseño del modelo de Inbound Marketing	Representante legal, Director Operativo y director Administrativo	2022	2022	4 Meses	Aumentar un 10% la comercialización de productos	IN= número de personas que efectúan una compra por medios TIC x100% Número total de personas que interactúan con el contenido del sitio web, de las páginas de aterrizaje, Email y medios sociales
						H					Implementar el modelo de Inbound Marketing						
						V					Verificar el rendimiento de las fases de atraer, convertir, cerrar y deleitar						
						A					Realizar el seguimiento de atracción e interacción del contenido del sitio web, de la página de aterrizaje, Email y medios sociales						

**Cuadro 36.
(Cont...)**

Misionales	Gestión comercial			PERSPECTIVA FINANCIERA	P	Identificar la información más relevante de los clientes de la empresa Selco S.A.S y definir la estrategia de gestión comercial de la empresa	Representante legal, Director Operativo y director Administrativo	2023	2023	8 meses	Aumentar en un 25% la satisfacción del cliente	IN= número de productos devueltos por defectos x100 Número total de productos comercializados
					H	Implementar la estrategia de gestión comercial					Aumentar en un 10% los ingresos por comercialización de productos	IN= Total ingresos por productos comercializados x100% Número total de ingresos
					V	Aprovechar las oportunidades para el desarrollo de obras y proyecto electromecánicas civiles por medio de la generación de alertas en los medios tecnológicos de la empresa Selco S.A.S						
					A	Realizando un seguimiento mediante informes de ventas consigues que la detección de oportunidades						

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Las conclusiones del trabajo de grado se enfocan en los aspectos más relevantes que se encontraron dentro del desarrollo de los objetivos específicos planteados, en ese orden de ideas se declaran las siguientes:

Con respecto al primer objetivo: se concluye que en el diagnóstico realizado en la organización para el desarrollo de la planificación estratégica para un sistema de gestión integrado bajo la norma internacional ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018 para la empresa Selco S.A.S, se detalla como fortaleza, el sentido de pertenencia y conocimiento institucional, en cuanto a las debilidades se detalla la carencia de información documentada y caracterización de procesos para la generación de valor, como algunas amenazas que afectan al normal desarrollo de la organización como es los problemas de orden público.

En lo que respecta el segundo objetivo específico, se concluye que el desarrollo de las ocho estrategias permitió orientar la redacción de los objetivos estratégicos generando una alineación adecuada en el mapa estratégico y el desarrollo de los 15 indicadores que alimentaran el cumplimiento de estas estas estrategias propuestas y cumplimiento de los objetivos.

También se concluye que las estrategias están orientadas a optimizar el cumplimiento de los requisitos, cuarto contexto de la organización, seis planificaciones, siete soportes / apoyo, ocho operaciones y nueve evaluaciones del desempeño de la norma ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, orientadas en la gestión del riesgo y asegurara en su mayor cobertura la cadena de valor de la organización Selco S.A.S.

El tercer objetivo específico, se puede concluir que la identificación y propuesta del mapa de procesos permite una alineación interna de la organización con el fin de priorizarlos mediante la vinculación de los objetivos estratégicos y la estrategia, los cuales permitirán, generar una base sólida para la futura implementación de un Sistema Integrado de Gestión en cumplimiento de la normatividad internacional ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018.

Se concluye que el tercer objetivo permite consolidar los diferentes partes para la declaración de la planificación estratégica para un sistema integrado de gestión bajo la normatividad ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, tomando como punto guía la alineación de los macro procesos, el procesos priorizados, el objetivos estratégicos a cumplir, las estrategia que alimenta a las perspectivas del cuadro de mando Integral, las actividades con las cuales se genera la ruta de cumplimiento a las metas establecidas y los indicadores de rendimiento para que generen los insumos de mejora y base de la optimización de los proceso.

Para finalizar se concluye que le trabajo de grado si genera respuesta al objetivo generar en cuanto a la formulación de una planificación estratégica para un sistema integrado de gestión permitiendo alinear las objetivos estratégicos y estratégicas para el cumplimiento de los requisitos aplicables de la normatividad ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 para la empresa Selco. S.A.S.

RECOMENDACIONES

Después de terminado el trabajo se recomienda a la empresa Selco S.A.S implementar la planeación estratégica teniendo en cuenta la proyección de los recursos que se invertirán para el fortalecimiento interno de la organización, de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos aplicables y la competitividad empresarial.

Se debe generar de manera prioritaria la implementación de las estrategias a corto plazo y generar el seguimiento de esta para fortalecer las evidencias e indicadores que permitan optimizar el desarrollo de la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación de los colaboradores con fin de establecer una cultura de calidad y generación de valor empresarial.

La organización debe establecer el análisis de la propuesta de mapa de procesos y desarrollar el acuerdo de aprobación con el fin de afianzar con la caracterización de cada uno de los procesos, permitiendo fortalecer el sistema documental y estableciendo una orientación más clara de los diferentes procedimiento y protocolos para asegurar los atributos de calidad de la empresa.

Al realizar la deliberación de las estrategias se debe generar la sistematización del cuadro de mando integral, para flexibilizar la alimentación de los indicadores y visualizar una semaforización más clara de los mismos, con el objetivo de optimizar el fortalecimiento competitivo y establecer rasgos distintivos que permita identificar una ventaja competitiva única de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Baca, Gabriel, Nicolás Rodríguez Perego, Arturo A. Pacheco Espejel, Jesús Manuel Reyes García, María Estela Alcántar Mariscal, Ana María Prieto Gallardo, Guillermo Pérez Vázquez, Igor Antonio Rivera González, Gabriel Baca Cruz, Claudia A. Pinzón Sánchez, María Vittoria Bonotto, & Gibrán Rivera González. 2014. Administración Integral: Hacia Un Enfoque de Procesos. Primera Ed. edited by Grupo Editorial Patria. Mexico D.C.
- Camisón, Cesar, Sonia Cruz, & Tomás Gonzáles. 2006. Gestión de La Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. Vol. 1. Primera Ed. edited by S. A. Pearson Educación. Madrid (España).
- Gómez, José Antonio. 2016. Guía Para La Aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015. AENOR. edited by AENORediciones. España: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Gutiérrez, Humberto, & Roman de la Vara Salazar. 2013. Control Estadístico de La Calidad Y Seis Sigma. Tercera ed. edited by S. A. D. C. V. A. McGRAW-HILL/Interamericana Editores. México D.F.
- Hernández Sampieri, Roberto, & Paulina Mendoza Torres. 2018. Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa , cualitativa. edited by McGRAW-HILL Interamericana. Mexico D.C: McGRAW-HILL interamericana.
- Hofmann, Arnold. 1974. Los Gráficos En La Gestión. edited by Editores Tecnicos Asociados. Barcelona.
- Kaplan, Robert, & David Norton. 2002. "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)." Cuadro de Mando Integral Segunda Ed:305.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, & John Voyer. 1997. El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. primera. Mexico D.C: Pearson Education.
- Pardo, José Manuel. 2019. Configuración Y Usos De Un Mapa De Procesos.

Primera ed. edited by Alfaomega Aenor Ediciones.

Sampieri, Roberto Hernández, Carlos Fernández Collado, & María del Pilar Baptista. 2014. Metodología de La Investigación. Sexta Edic. edited by S. A. D. C. V. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES. México D.F.

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. 2018. Diagnóstico De La Prestación Del Servicio De Energía Eléctrica. Vol. 1.

Wheeleen, Thomas L., & David J. Hunguer. 2013. Administración Estratégica y Política de Negocio. Decima Ter. edited by O. Fernández. Person.

Revistas especializadas

Acevedo Murie, Andrés Felipe, & Ángela Mercedes Murcia. 2017. “La Inteligencia Emocional y El Proceso de Aprendizaje de Estudiantes de Quinto de Primaria En Una Institución Educativa Departamental.” 17(2):545–55.

Alvarado Martínez, Tomás Everardo. 2001. “Metodología para elaborar un plan estrategico y rediseño organizacional de una unidad de produccion agropecuaria.” 9:11.

Álvarez Nobell, Alejandro, & Laura Lesta. 2011. “Measuring the Contribution of Strategic Management of In-House Communication to the Objectives of the Organization.” Palabra Clave 14(0122–8285):11–23.

Anguita, J. Casas, J. R. Repullo Labrador, & J. Donado Campos. 2003. “La Encuesta Como Técnica de Investigación . Elaboración de Cuestionarios y Tratamiento Estadístico de Los Datos (I).” 31(I).

Azuero, Ángel. 2019. “Significatividad Del Marco Metodológico En El Desarrollo de Proyectos de Investigación.” Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA IV:110–27. doi: DOI: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>.

Chan, Albert P. C., & Ada P. L. Chan. 2013. “Key Performance Indicators for Measuring Construction Success.” doi: 10.1108/14635770410532624.

Chiquito, Sandra, Byron Loor, & Sonia Rodríguez. 2016. “Sistema de Seguridad y Salud En El Trabajo Transición de Las OHSAS 18001:2007 a La Nueva

- ISO 45001.” *Revista Publicando* 3(9):638–48.
- Fische, Ruth., Mariana. Ferreira, Mariana. Fernandez, & Francisco. Tassara. 2018. “Modelo SMART de Gestión Por Objetivos En La Universidad: El Caso de La Universidad de Flores.” Pp. 0–15 in UFLO Argentina.
- Fraguela Formoso, J. A., L. Carral Couce, G. Iglesias Rodríguez, A. Castro Ponte, & M. J. Rodríguez Guerreiro. 2011. “Integration of Management Systems. Need for a New Entrepreneurial Culture.” *Dyna* 78(167):44–49.
- Galarza López, Judith, & José Luis Almuñías Rivero. 2015. “La Gestión de Los Riesgos de Planificación Estratégica En Las Instituciones de Educación Superior.” *Revista Cubana de Educación Superior* 34(2):45–53.
- Galarza, Sandra, Juanita García, Lenin Ballesteros, Víctor Cuenca, & Angie Fernández. 2017. “Estructura Organizacional y Estilos de Liderazgo En Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha.” *Revista Cooperativismo y Desarrollo (COODES)* 5(1):19–31.
- García Guilianny, Jesús E., Sonia E. Duran, Edwin Cardeño Pórtela, Ronald Prieto Pulido, Ernesto García Cali, & Anherys Paz Marcano. 2017. “Proceso de Planificación Estratégica: Etapas Ejecutadas En Pequeñas y Medianas Empresas Para Optimizar La Competitividad.” *Espacios* 38(52).
- Manuel, García, Carlos Quispe, & Luis Ruez. 2003. “Mejora Continua de La Calidad En Los Procesos.” *Industrial Data* 6(1):89–94.
- Mora, Edwin, Mary Vera, & Zuray Melgarejo. 2015. “Strategic Planning and Competitiveness Levels of SMEs in the Business Sector in Bogotá.” *Estudios Gerenciales* 31(134):79–87. doi: 10.1016/j.estger.2014.08.001.
- Morga Rodríguez, Luis Enrique. 2012. *Teoría y técnica de la entrevista*. primera ed. Mexico D.C: RED TERCER MILENIO S.C.
- Mugo, Mary, Kamau Florence, MukabiMary, & Kemunto Christine. 2017. “Using Tows Matrix as a Strategic Decision-Making Tool in Managing KWS Product Portfolio.” *African Multidisciplinary Journal of Research*. (August):1–27.
- Oyarce., Jorge. 2013. “Excelencia Empresarial y Competitividad: ¿una Relación Fructífera?” *Panorama Socioeconómico* 31(46):58–63.

- Ponce, Humberto. 2007. "Matrix SWOT: An Alternative for Diagnosing and Determining Intervention Strategies in Organizations." *Enseñanza e Investigación En Psicología* 12(1):113–30.
- Rodriguez, Yuber Liliana, & Ximena Lucía Pedraza. 2017. "Contribution of high-level structures for management integration." *Revista Global de Negocios* 5(2):65–75.
- Sanca, Miler Daen. 2011. "TIPOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA." *Revista de Actualización Clínica Volumen 9*:621–24
- Saygin, Selen Deviren. 2018. "Strategies to Enhance Sustainability of Land Resources in Arid Regions." *Arid Environments and Sustainability* 3–20. doi: 10.5772/intechopen.72492.
- Varela, Sonia Esperanza Monroy. 2004. "Del Fraude, El Método Inductivo y Los Artículos Científicos. Una Réplica a Peter Medawar." 3:41–48. doi: 0124-4620.
- Víquez, Díaz, Pérez Hernández, Hernández Ávila, Casto García, & María Guadalupe. 2017. "Impacto De La Cadena De Valor En El Margen De Utilidad Bruta En La Producción De Destilados De Agave." *Revista Mexicana de Agronegocios* 40(2017):551–60.

Trabajos de grados

- Castro Salazar, Maricielo. 2018. "Planificación Estratégica y Su Influencia En La Calidad de Servicio de La DREC, Callao, 2018." Universidad Cesar Vallejo.
- Gomez Ahumada, Rosa Milena. 2019. "Diseño del plan estratégico en la empresa MAZARS COLOMBIA SAS para mejorar el proceso administrativo." Universidad EAN.
- Proaño Pazmiño, Sofia Cristina. 2020. "Planificación Estratégica Para Mejorar La Gestión Administrativa En La Empresa Sani Group S.C., de La Ciudad de Santo Domingo." Universidad Internacional del Ecuador
- Puicón Vallejos, Katherin Stefany., & Elvis Jahir. Romero De La Piedra. 2020.

“Estrategias Comerciales Para La Exportación Del Café Orgánico, Tostado y Molido de La Empresa Coffee Perú Trading S.A.C. 2020.” Universidad César Valljo.

Salas Navarro, Laura Vannesa. 2020. “Propuesta de Rediseño Del Mapa de Procesos Del Sistema Integrado de Gestión de La Universidad de Córdoba.” Universidad Viña del Mar.

Torres, Natalia. 2020. “Estructura de Documentación Del Sistema Integrado de Gestión Para La Empresas Cuatro SPA (Chile).” Universidad viña del Mar

Páginas web

Gobierno Colombiano. 2021. “Todos Somos PAZcífico.” Presidencia de La Republica. Retrieved
(<http://portal.gestiondelriesgo.gov.co/todossomospazcifico/SitePages/adquisiciones.aspx>).

Documentos web

Thompson, Ivan. 2016. “Tipos de Organigramas.” Promonegocios.Net 15.

Documentos Empresariales

Camara de Comercio de Pasto. 2021. “Certificado de Existencia y Representación Legal o de Inscripción de Documentos.” 5–9.

SELCO. 2021. “Filosofía y Servicios de SELCO.” 8.



ANEXOS

Anexos A, B, C y D



ANEXO A

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Anexo A. Entrevista Semi estructurada dirigida al cuerpo Directivo de SELCO Ingeniería S.A.S

Objetivo de la entrevista es recolectar información necesaria para la caracterización de factores internos y externos que permitan generar un panorama actual de la organización Selco Ingeniería S.A.S

NOTA IMPORTANTE: Se solicita amablemente responder con sinceridad

Sección: Subsistema de gestión

1. ¿Cuáles son los principales objetivos organizacionales de SELCO ingeniería S.A.S?
2. ¿Cuáles son los recursos físicos que tiene la empresa para prestar sus servicios?
3. ¿La tecnología que dispone su empresa es suficiente para alcanzar el objetivo de cada colaborador?
4. ¿Cuáles son los valores corporativos que caracterizan el modo de operar de la empresa? ¿y qué tan difundidos están entre sus colaboradores?

Sección: Subsistema estructural

1. ¿Los objetivos de la empresa van ligados con las tareas asignadas para cada colaborador?
2. ¿Quiénes son los encargados de tomar las decisiones en la empresa?

Sección: Microentorno

1. ¿Conoce la estructura jerárquica de la empresa?

2. ¿Conoce la cultura del sector donde opera la empresa?

3. ¿Qué situaciones externas pueden afectar la operación y/o producción de la empresa?

4. ¿Sabe cómo resolver los problemas que se presenten entre directivos y operarios de la empresa?

Gracias por tu colaboración

Recuerda que toda la información se utilizará con fines académicos investigativos en pro del mejoramiento continuo de la Empresa Selco Ingeniería S.A.S



ANEXO B

ENCUESTA

**Anexo B: Encuesta dirigida al cuerpo Operativo de SELCO Ingeniería
S.A.S**

Objetivo de la entrevista es recolectar información necesaria para la caracterización de factores internos y externos que permitan generar un panorama actual de la organización Selco Ingeniería S.A.S

NOTA IMPORTANTE: Se solicita amablemente responder con sinceridad

Sección: Subsistema de gestión

1. ¿Conoce usted la estructura administrativa de la empresa?
 - a) Si
 - b) No

2. ¿Tiene claro cuál es el objetivo de la empresa?
 - a) Si
 - b) No

3. ¿Conoce los principales objetivos de su área o proceso en el que actualmente se desempeña?, Si - No justifique

Sección: Subsistema de procesos

1. ¿Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones en la empresa?
 - a) Si
 - b) No
 - c) Tal vez

2. ¿Conoce cómo se conforman los procesos de la organización? Si su respuesta es positiva nombre los proceso por lo contrario responda que se desconoce los procesos

3. ¿Considera que todos los procesos realizados dentro de la empresa están acordes a los parámetros establecidos?

- a) Bastantes
- b) Un poco
- c) En nada (desconoce el proceso)

4. ¿Existe algún método para evaluar o medir la calidad del trabajo desarrollado por el colaborador dentro de un proceso?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

Sección: Subsistema estructural

1. ¿Al ingresar a la empresa se le informa los objetivos y las políticas de la empresa?

- a) Si
- b) No

2. ¿Cómo colaborador conoces en qué nivel jerárquico se encuentra?

- a) Si
- b) No

3. ¿Te sientes cómodo con el desarrollo directivo de la organización?

- a) si
- b) no

4. ¿Recibe capacitaciones de manera constante por parte de la empresa para potencializar las actividades que contribuyen a los objetivos organizacionales?

- a) Si
- b) No

Sección: Microentorno

1. ¿Cuáles son los proceso o procedimientos que le gustaría mejorar en el equipo de trabajo?

Justifique su respuesta

2 ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta en el momento de tomar decisiones importantes en la empresa?

- a) Si
- b) No

3. De acuerdo con su percepción el cumplimiento de los objetivos va ligado a la adquisición de incentivos por parte de la empresa

- a) Si
- b) No

4. ¿Tiene autonomía para sugerir cambios en el desarrollo de actividades y así cumplir con los objetivos de la empresa?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

Gracias por tu colaboración

Recuerda que toda la información se utilizará con fines académicos investigativos en pro del mejoramiento continuo de la Empresa Selco Ingeniería S.A.S



ANEXO C

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA SST

Anexo C: Entrevista Semi estructurada dirigida al coordinador del SST.

Objetivo de la entrevista es recolectar información necesaria para la caracterización de factores internos y externos que permitan generar un panorama actual del SSST de la organización Selco Ingeniería S.A.S

NOTA IMPORTANTE: Se solicita amablemente responder con sinceridad

Sección: Contexto organizacional y Liderazgo

1. ¿La organización cuenta con mecanismos para la comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas?

2. ¿La organización cuenta con diferentes roles, responsabilidades, y autoridades para abordar riesgos y oportunidades?

3. ¿La Organización cuenta con la declaración de compromisos del SSST a las partes interesadas? justifique si su respuesta es positiva o negativa

Sección: Planificación SSST

1. ¿Qué dependencia o quiénes son los encargados de planificar las acciones para abordar riesgos y oportunidades? justificar la respuesta si es positiva o negativa

2. ¿Con que métodos cuenta la organización para la Identificación de peligros y evaluación de los riesgos y oportunidades? sí o no justifique su respuesta

Sección: Recursos (apoyo y soporte)

1. ¿Con que recursos cuenta la organización para la Identificación de peligros y evaluación de los riesgos y oportunidades, incluyendo lo relacionado a las medidas de prevención COVID-19?

2. ¿La organización cuenta con metodologías que permita la difusión y sensibilización de las actividades relacionadas a la prevención?

Sección: Seguimiento y Mejora

1. ¿La organización cuenta con una metodología de seguimiento, medición, análisis y evaluación de las acciones preventivas para para abordar riesgos y oportunidades? justifique su respuesta

2. ¿La organización documenta todas las acciones relacionadas con la prevención y gestión del riesgo, incluyendo lo relacionado a las medidas de prevención COVID-19? justifique la respuesta

Gracias por tu colaboración

Recuerda que toda la información se utilizará con fines académicos investigativos en pro del mejoramiento continuo de la Empresa Selco Ingeniería S.A.S



ANEXO D

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Anexo D: Entrevista Semi estructurada dirigida al cuerpo Directivo de la empresa Selco S.A.S (para caracterización de la cadena de valor y Mapa de Procesos)

El objetivo de la siguiente entrevista semi-estructurada tiene como objeto generar la información base para desarrollar la estructura de mapa de proceso de la organización para establecer la priorización de las futuras estrategias como base del SIG para la organización Selco Ingeniería S.A.S

NOTA IMPORTANTE: Se solicita amablemente responder con sinceridad

Sección: Gestión estratégica

1. ¿Qué dependencia o quiénes son los encargados de planear y gestionar el desarrollo de proyectos?

2. ¿La organización cuenta con indicadores a mediano y a largo plazo que midan la eficiencia y eficacia del proceso?

3. ¿La Organización cuenta con procesos de Autoevaluación y qué parámetros se tienen en cuenta?

Sección: Soporte

1. ¿Qué dependencia o quiénes son los encargados de las actividades de gestión de talento humano?

2. ¿La organización genera procesos de rendimiento de cuenta administrativos financieros
a) Si

b) No

3. ¿Qué dependencia o quiénes son los encargados de las actividades contables y financieras?

Sección: Logística interna

1. ¿Cómo se realiza el proceso de recepción de materia prima?

2. ¿De qué manera maneja inventarios de la mercancía recibida?

3. ¿Quiénes son los encargados de recibir y facturar la mercancía?

Sección: Operaciones

1. ¿Qué parámetros se tiene en cuenta en el momento para prestar los servicios o de realizar los productos?

2. ¿Qué factores se tienen en cuenta para preciar los servicios y productos?

3. ¿Todo el personal tiene acceso al manejo y distribución de los productos dentro de la empresa?

Sección: Logística externa

1. ¿Qué tipo de relación tiene con sus proveedores?

2. ¿Cómo se realiza el proceso de pedidos de materias primas?

3. ¿Cuál es el lapso de tiempo promedio entre la toma y despacho de pedido?

Sección: Marketing y ventas

1. ¿Dispone de páginas, blocks o redes sociales para dar a conocer su empresa?
2. ¿Quiénes son los encargados de realizar los eventos y promociones?
3. ¿Qué porcentaje monetario dispone para realizar campañas publicitarias (vallas, radio, televisión)?

Sección: Servicio post venta

1. ¿La organización cuenta con buzón de PQRS?
2. Si la anterior pregunta fue afirmativa ¿con que herramienta cuenta el encargado de dar respuesta a las PQRS?

Gracias por tu colaboración

Recuerda que toda la información se utilizará con fines académicos investigativos en pro del mejoramiento continuo de la Empresa Selco Ingeniería S.A.S