



Diseño de estrategias en el proceso de mejoramiento continuo en la Fábrica de Licores de Antioquia

Juan Pablo Castro Ocampo

Anteproyecto de Práctica presentado para optar por el título de Administrador de Empresas

Tutora

Sandra Milena Hincapié Montoya

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
El Carmen de Viboral, Antioquia, Colombia
2023

Cita

(Castro Ocampo, 2023)

Referencia

Castro Ocampo, J P (2023). *Diseño de estrategias en el proceso de mejoramiento continuo en la Fábrica de Licores de Antioquia 2018-2023* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, El Carmen de Viboral, Colombia.

Estilo APA 7 (2020)



Biblioteca Seccional Oriente (El Carmen de Viboral)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

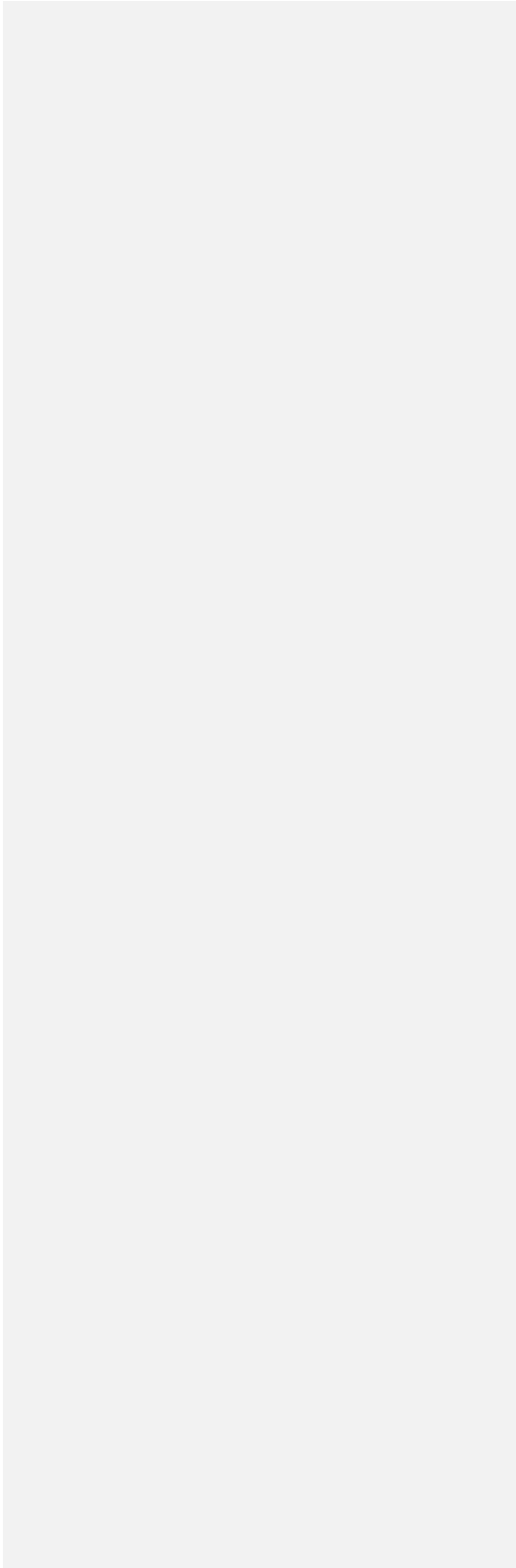
Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

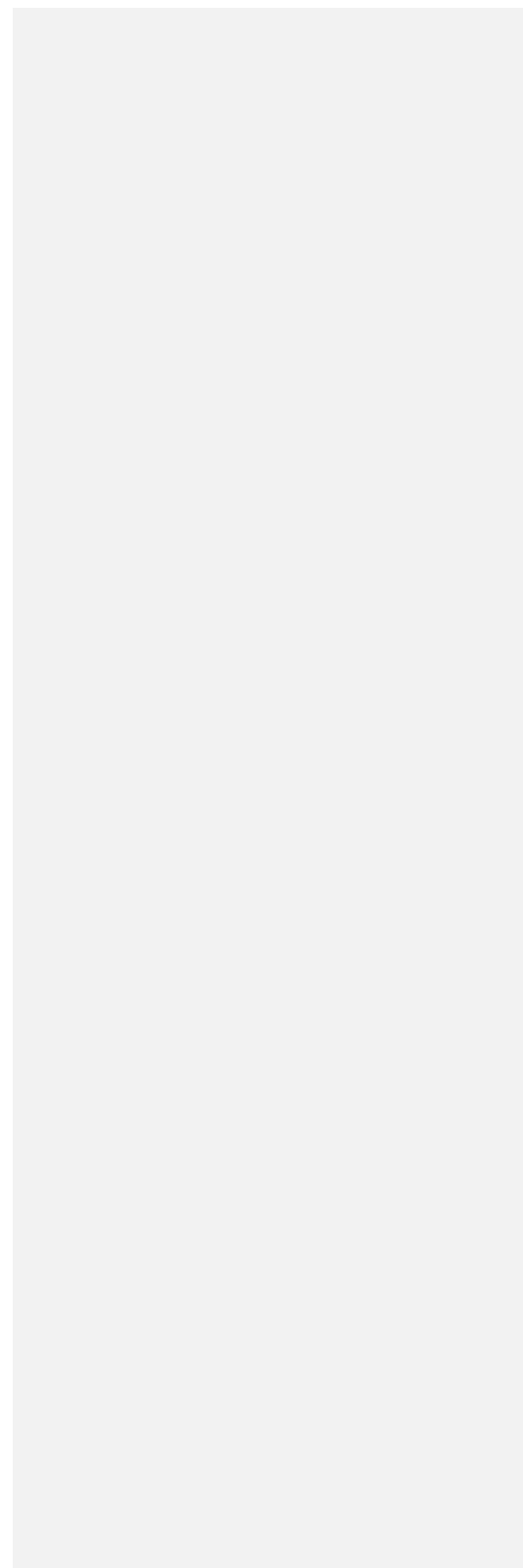
El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Contexto de la organización.....	7
Valores corporativos	12
Análisis PESTAL.....	13
Político y legal	13
Económico	14
Social.....	15
Tecnológico.....	16
Ambiental.....	17
Legal	17
Problemática y problema.....	18
Antecedentes	20
Justificación.....	25
Gestión por procesos	29
Gestión de la calidad	30
Sistemas de Gestión	30
Mejora Continua.....	31
Ciclo PHVA:	31
Motivación	34
Marco normativo	38
Marco conceptual	39
Diseño metodológico.....	40
.....	40
Cronograma de actividades	40
Resultados	41

Conclusiones:	59
Recomendaciones:	62
Referencias	64





Contexto de la organización

La FLA cuenta con una trayectoria de 100 años elaborando licores colombianos, esta experiencia convierte a la Fábrica en el número uno del país además de contar con una gran proyección internacional.

La FLA, como es reconocida localmente, es una entidad pública, que está regida por la Gobernación de Antioquia, al ser una gran empresa, aporta importantes recursos para la salud, educación y cultura de los colombianos.

Nace el 1 de enero de 1920 año en el cual se constituyó, con su primera planta, que se construye en el sector de La América, en Medellín y adoptan inicialmente el nombre de “Zacatín”. En el año 1934 la planta adquirió su primera máquina destiladora con una capacidad para producir 2.000 botellas diarias. En 1936 adquirió una tecnología más moderna con capacidad para producir 6.000. El 1 de febrero de 1968 se empieza la construcción de la Fábrica de Licores de Antioquia que hasta hoy se conoce.

El 13 de abril de 1970 se inaugura la nueva planta con una extensión de 23.000m² de área construida. La inversión total aproximada fue de 65 millones de pesos.

Durante la década de 1996 la FLA modernizó su proceso productivo gracias a la compra de nuevos equipos, para las líneas de envase de vidrio y tetrabrick, la construcción de nuevas bodegas de añejamiento, y la construcción de los 3 tanques de mieles, que se han convertido en íconos de la FLA.

En octubre de 2008, Ron Medellín Extra Añejo 8 años y Gran Reserva 12 Años, obtuvieron grandes distinciones en la segunda edición del Concours Mondial de Bruxelles, realizado en la ciudad de Valparaíso-Chile. El Ron 8 Años recibió la “Medalla de Oro”, Mientras que el Ron 12 Años obtuvo la “Gran Medalla de Oro”. En el 2001, Superbrands Colombia destacó la trayectoria

de la marca Aguardiente Antioqueño, que ha representado por décadas la cultura, el espíritu y la idiosincrasia del país.

En el año 2009, Aguardiente Antioqueño fue galardonado con la medalla de oro en la cuarta versión del International Rum Festival de Estados Unidos, en 2010 la fábrica lanzó nuevos productos al mercado: Aguardiente Real 1943, Vodka Montesskaya en presentación de 375 ml, los saborizados Apple, Citrus y Strawberry de Vodka Montesskaya; la crema de Ron Medellín 8 Años y la garrafa de Aguardiente sin Azúcar.

En el año 2011 se inauguró el Centro de Rones de la FLA, uno de los más modernos del mundo, con capacidad de albergar 200 mil toneles.

Actualmente la organización se encuentra en un proceso de transición, ya que es una entidad pública, pero pretende ser transformada a una empresa pública que tenga características privadas, lo que les permitiría tomar decisiones más eficientes.

Quién Suministra	Insumos	Etapas
Proceso Fabricación de Licores y Alcoholes Proceso de Comercialización de Licores y Alcoholes Organismos de nivel nacional e internacional.	1. Informe de inventarios en SAP. 2. Informe de inventarios y programa de producción. 3. Presupuesto de ventas. 4. Cotizaciones. 5. Normas de Calidad y demás normas aplicables. 6. Las necesidades de las áreas.	P
7. Las diferentes Direcciones de Producción y el Proceso de Contratación Administrativa. 8. Oficina de Laboratorio y Dirección de Aseguramiento de la Calidad. 9. Almacenes. 10. Destilación y Almacenes. 11. Añejamiento y Almacenes. 12. Destilación, Añejamiento y Almacenes. 13. Preparación de Ronas y Preparación de Licor. 14. Envasado. 15. Preparación y Añejamiento. 16. Fermentación y Destilación. 17. Almacenes. 18. Envasado. 19. Las diferentes áreas de Producción.	7. Las necesidades de Materias Primas, insumos y el programa de producción. 8. Muestras físicas y fichas técnicas de especificaciones. 9. Materias primas e insumos aprobados. 10. Alcohol y/o Ron. 11. Licor Añejo, materias primas e insumos. 12. Alcohol, Ronas, Materias Primas e insumos. 13. Ron preparado y licores preparados. 14. Productos terminados y semielaborados. 15. Muestras de Alcohol y Ron preparado. 16. Alcohol y/o Ronas. 17. Muestras de materias primas, material de empaque e insumos. 18. Licores, Materias Primas y Material de Empaque. 19. Equipos de Producción.	H
Proceso Fabricación de Licores y Alcoholes Proceso de Atención Ciudadana.	Informe de Resultados del Proceso. Planes de Mantenimiento Planes de Control de Calidad Resultados de la ejecución del plan de producción QRS	V
Proceso de Fabricación de Licores y Alcoholes	Informes analizados y evaluados. Indicadores analizados. QRS analizadas.	A

Etapas	Actividades	Resultados relevantes	Quién Recibe
P	1. Análisis de Inventarios y capacidad de almacenamiento. 2. Planear necesidades de insumos y materias primas. 3. Planear necesidades de producción de acuerdo con el presupuesto de ventas. 4. Realizar pre-costeo de producto o proyecto. 5. Dar cumplimiento a las normas del proceso. 6. Evaluar la necesidad de la adquisición de nuevos equipos, tecnologías y contratación de personal.	1. Informe de inventarios de los almacenes. 2. El Plan de Adquisiciones. 3. Programa de producción. 4. Estudios de prefactibilidad técnica y pre-costeo. 5. Requisitos establecidos para el desarrollo de producto. 6. El Plan de Adquisiciones.	Proceso Fabricación de Licores y Alcoholes. Gestión Financiera Contratación Administrativa Comercialización de Licores y Alcoholes
H	7. Ejecución del plan de Compras 8. Verificación de Materia Prima, Material de empaque e insumos. 9. Fermentación y Destilación. 10. Añejamiento 11. Preparación de Ronas 12. Preparación de Licor. 13. Envasado 14. Almacenamiento de Producto Terminado. 15. Aseguramiento, Control de la Calidad y Metrología. 16. Mantenimiento a Equipos y Sistemas Productivos	7. Los inventarios de materias Primas e insumos. 8. Aprobación o rechazo de Materias Primas, Material de Empaque e insumos. 9. Ronas crudos y Subproductos. 10. Alcoholes y ronas 11. Ronas Preparados 12. Licores Preparados 13. Productos semielaborados. 14. Productos terminados. 15. Alcoholes y Ronas Analizados. 16. Ronas crudos analizados. 17. Materias Primas, material de empaque e insumos analizados. 18. Licores Analizados. 19. Equipos de Producción con mantenimiento.	7. Envasado. 8. Almacén de Materias Primas, material de empaque e insumos. 9. Bodega de Ronas. 10. Preparación. 11. Envasado. 12. Envasado. 13. Almacén de Producto Terminado. 14. Comercializador. 15. Preparación y Añejamiento. 16. Fermentación y Destilación. 17. Almacenes. 18. Envasado. 19. Las diferentes áreas de producción.
V	17. Realizar acciones de autoevaluación. 18. Realizar seguimiento y medición al proceso y a los productos. 19. Verificar ejecución de los planes de compra y de producción. 20. Verificar cumplimiento del plan de mantenimiento y de control de calidad. 21. Determinar, recopilar y analizar los datos. 22. Analizar Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias (QRS)	Informes analizados y evaluados. Indicadores analizados. QRS Analizadas	Proceso de Fabricación de Licores y Alcoholes. Proceso de la Mejora Continua.
A	23. Tomar acciones para la mejora.	Correcciones o ajustes. Acciones Correctivas. Acciones Preventivas. Acciones de Mejora.	Proceso Fabricación de Licores y Alcoholes. Consejo del SIG.

Imagen 1 (Fuente software Isolucion FLA)

Ubicación

Su domicilio principal es en el Municipio de Itagüí, carrera 50 12 sur 149. Fue fundada en 1920, en el año 2007, cumplimos 92 años de vida legal. Posee una planta física con una extensión de 106.000 M2. De los cuales están construidos 38.000 M2, tiene seis columnas de destilación de 25 metros de altura. Adicionalmente cuenta con 4 bodegas, 2 destinadas a Añejamiento de Ron con un área construida de 10.000 M2, 490 M2 para material publicitario y 426 M2 para reciclaje, en construcción.

La organización se encuentra en el sector de las bebidas alcohólicas, en el cuál desempeña un papel principal a nivel nacional, ya que es una de las principales empresas en el sector.

Su objeto social es la producción de licores, alcoholes y sus derivados, los cuales son comercializados por intermedio de distribuidores en el mercado local, exportación nacional y exportación internacional.

Objeto Social

La Caja de Compensación Familiar de Antioquia “trabaja para que los trabajadores Su objeto social es la producción de licores, alcoholes y sus derivados, los cuales son comercializados por intermedio de distribuidores en el mercado local, exportación nacional y exportación internacional.

Estructura Organizacional

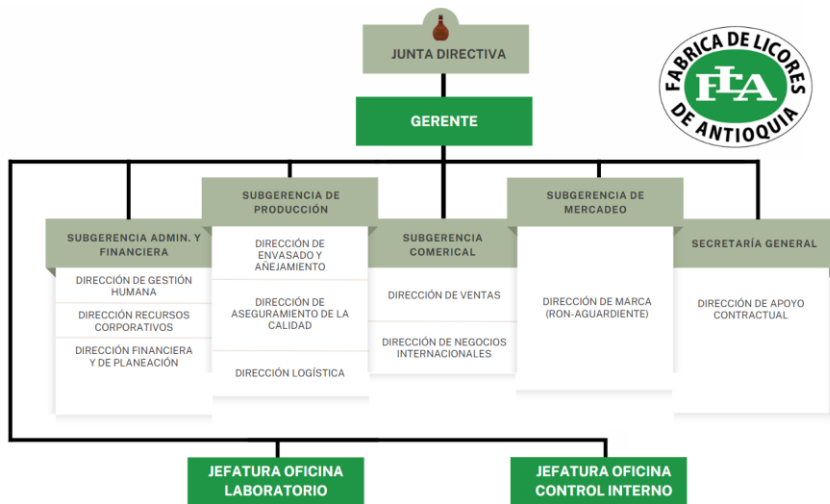


Imagen 2 fuente propia.

Mapa de Procesos

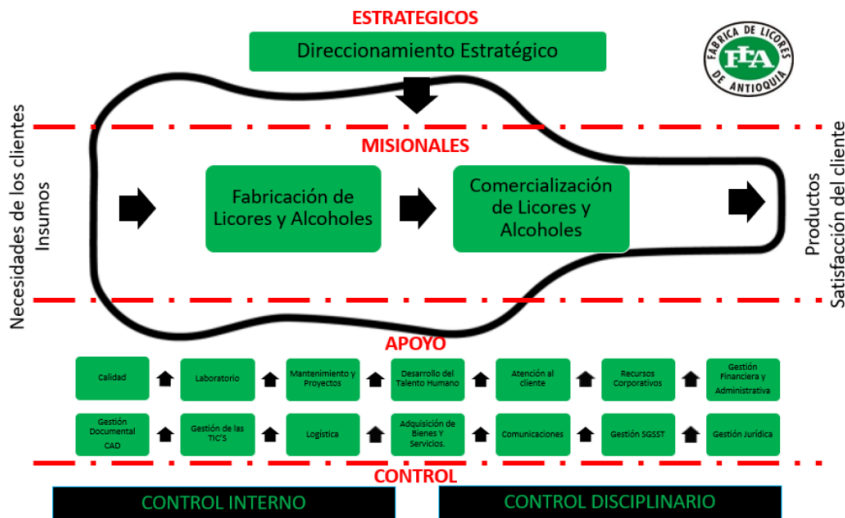


Imagen 3 fuente página web FLA

Valores corporativos

Lealtad: Respeto por los compromisos establecidos

Coherencia: Es la constancia y unidad lógica entre lo que se piensa, dice y hace.

Disciplina: El hacer como debe ser

Productos y servicios.



Imagen 4 fuente Página web FLA.

-Aguardiente Antioqueño Tradicional.

-Aguardiente Antioqueño sin azúcar.

-Aguardiente Antioqueño 24°.

-Aguardiente Real 1493.

-Ron Medellín 29°.

-Ron Medellín Añejo 3 años.

- Ron Medellín Premium 8 años.
- Ron Medellín Premium 12 años.
- Ron Medellín Premium 30 años.
- Ron Maestro Gabo.
- Vodka Montesskaya.
- Vodka Montesskaya Saborizados.
- Crema de Ron Medellín.
- Crema Menta Colombia.
- Crema de Café Colombia.
- Ginebra Ginig.

Análisis PESTAL

Político y legal

El contexto político es un aspecto muy importante dado que la FLA es una empresa que depende directamente del gobierno nacional, en especial de la Gobernación de Antioquia, nació desde el estado y se rige por las normas y legislaciones de este organismo, en la actualidad la FLA está renovándose para tener más independencia, en este momento está realizando una reestructuración para conseguir un sistema más descentralizado desde la Gobernación, desde el año 2021 se viene dando esta transformación para convertirse en la FLA EICE, empresa industrial y comercial del estado, de esta manera la FLA planea tener más independencia referente a las decisiones empresariales, para poder constituir una organización que tome decisiones con propiedad y apartadas directamente de los intereses de la gobernación, para expandir la empresa, generar más capital y crecimiento desde la planeación estratégica propia en los negocios nacionales e internacionales. Hasta el momento no existen en Colombia muchas barreras para el consumo de los productos de la compañía, las únicas restricciones que existen son las que han sido muy famosas

en la mayoría del mundo en respecto a la venta de licores, la prohibición de venta y consumo por parte de personas menores de edad y consumo en parques, centros educativos y deportivos, donde existen normas de control para este tipo de productos.

Económico

Dada su naturalidad, el comportamiento de las afiliaciones en las cajas de En el aspecto económico se puede resaltar que la FLA es la empresa más grande en el sector de las bebidas alcohólicas en Colombia, cuenta con un monopolio en la distribución de su producto estrella, el aguardiente antioqueño ha sido por muchos años una historia de tradición que aún continúa, los ingresos operacionales del año 2021 fueron 466.533 millones de pesos, esta empresa lidera el sector de las bebidas alcohólicas en Colombia, lo que demuestra el gran poder que tiene la empresa en este sector, también es importante reconocer que la empresa no solo tiene productos dentro del panorama Colombiano, si no que también es una empresa certificada por la BASC, por lo que cuenta con negocios también de exportación y tiene una gran credibilidad a nivel internacional. La compañía fue resiliente en la pandemia del covid-19, cambiando su producción de licores porque estos bajaron drásticamente su demanda, pero con su capacidad lograron adaptarse para producir productos que ayudaran a mitigar la pandemia, como alcoholes antisépticos, pues fueron productos importantes para la situación problemática. El año 2021 ha sido el mejor año en ventas para la compañía, se plantea que este aspecto se debe a temas de reactivación de la pandemia que tanto afectó la vida y rutina de las personas.

“Al cierre del primer semestre de 2022, la Fábrica de Licores de Antioquia FLA-EICE logró los mejores resultados de mitad de año de los últimos diez años, informó su gerente general, Javier Ignacio Hurtado.

Es así como la Fábrica logró unas ventas de 16 millones 274 mil 871 unidades de sus productos, cifra que no se alcanzaba en los últimos 10 años y que supera en un 212% las ventas de 2019, último año previo al Covid -19. Así mismo, las ventas son superiores en más de 5,5 millones de unidades a las del primer semestre de 2021, cuando la Fábrica comenzaba la transformación en una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de acuerdo con las siguientes cifras:”

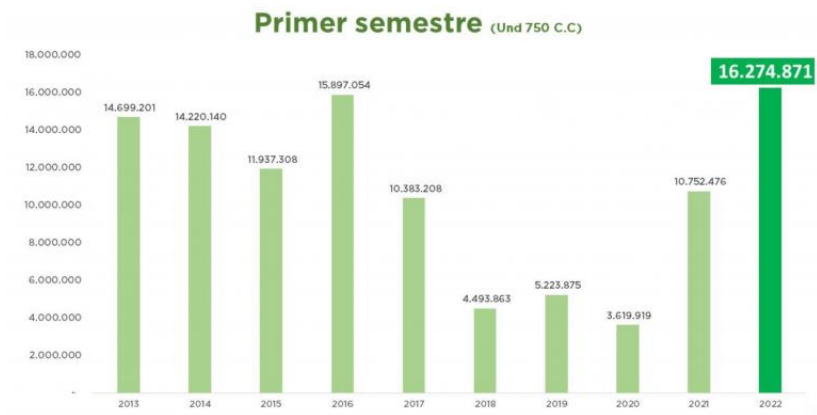


Imagen 5 fuente: (Fabrica de licores de Antioquia 2022)

La situación actual de desglobalización mundial ha venido con repercusiones económicas en materia de inflación, de dificultad para las transacciones, Colombia cerró el año 2022 con una inflación de 13.1% lo que indica una de las inflaciones más altas en 23 años, situación que ha encarecido muchos productos y materias que la empresa usa comúnmente.

Social

Socialmente la empresa es muy importante, debido a que esta es una gran fuente de ingresos para la Gobernación de Antioquia, ingresos que a su vez son importantes impulsos para la financiación en obras de inversión social, de bienestar para las comunidades y para el

departamento, situación que remarca la gran importancia que tiene la compañía dentro del departamento. Además de el punto mencionado anteriormente, que ya serviría de por sí para demostrar su importancia, también hay un factor social importante y es el de la cultura que se ha resguardado en los productos de la compañía, ya que el Aguardiente Antioqueño se ha convertido en un símbolo de la sociedad Antioqueña, por lo que en este apartado tiene un aspecto especialmente importante, para el reconocimiento y tradición de las poblaciones.

Tecnológico

En el apartado tecnológico la planta cuenta con maquinarias de destilación, de empaque que son parte de su esquema de producción, cuentan con una planta de producción muy novedosa, con múltiples capacidades, la empresa cuenta con la mayor cantidad de toneles de roble de todo Suramérica, situación que evidencia la gran capacidad y liderazgo que conserva la empresa en estos aspectos. Podemos resaltar la labor de la compañía por mejorar con estrategias tecnológicas sus fines, como por ejemplo desde 2019 se viene implementando una tecnología llamada “Sello con tecnología lenticular 3D” con el cual se protege al consumidor de ser engañado con productos que no provengan de la FLA.

Aunque no se tiene mucha información aún sobre nuevos procesos de expansión, dentro de la organización existe información referente a expandir su portafolio de productos, en temas relacionados con alimentos y un tema que actualmente está en el panorama de discusiones del gobierno Colombiano, y esto es en cuanto a la legalización de cannabis, con la gran capacidad que tiene la compañía estaría al alcance el pensamiento de que próximamente existirán nuevos productos desarrollados con tecnología de punta para lograr incursionar de manera satisfactoria en estos mercados, aún no existe mucha información sobre el tema, pero ya se habla desde las

estrategias de planeación y de portafolio de productos, las nuevas rutas que la fábrica tiene en mente para los próximos años.

Ambiental

La FLA se encuentra certificada por medio de las normas ISO 14001 versión 2015 desde el año 2017, la cual regula e implementa un Sistema de Gestión Ambiental (SGA). La alta dirección de la FLA se encuentra comprometida con la conservación del medio ambiente y la mejora continua del sistema de gestión ambiental, mejorando su desempeño a través de la optimización de los recursos y procesos, que se basan en prevención, mitigar y controlar los aspectos e impactos ambientales derivados de la operación, en virtud de cumplir la normatividad ambiental vigente.

Los objetivos de esta política ambiental son:

- Desarrollar estrategias que permitan un ahorro en el consumo de energía.
- Implementar estrategias que permitan un uso eficiente y racional del agua.
- Reducir la entrega de residuos sólidos al relleno sanitario, mediante la comercialización y reciclaje de los residuos industriales.

Legal

La Fábrica de Licores de Antioquia tiene una serie de normativas vigentes tal como se observa cuenta con acreditaciones en normas ambientales, de calidad, de comercio internacional que le dan prestigio y denotan una idea de compromiso con la mejora continua y cumplimiento de las normativas vigentes. La ley 1816 de 2016 habla sobre los monopolios, y esta es una de las leyes más importantes para la compañía puesto que como se nombró anteriormente, el monopolio de ser los únicos productores de licores destilados ha sido un punto importante para posicionar a la empresa que conocemos actualmente, y esta norma es un blindaje para asegurar que la empresa

conservar su posición y pueda continuar recaudando importantes ingresos a la Gobernación con el fin de financiar proyectos de diferentes índoles.

Problemática y problema

Las empresas que no implementan correctamente los sistemas de calidad y en especial las acciones de mejora, tienden a volverse empresas ineficaces, empresas que se estancan en su crecimiento, debido a que no tienen un control de sus procesos, si la empresa no empieza a implementar acciones que conlleven a una cultura organizacional enfocada en la calidad, en el cumplimiento eficiente de las acciones levantadas hará que la cultura de control y de calidad se vea afectadas directamente, dado que las personas pueden convertir esta importante labor en un trabajo tedioso para todos los colaboradores, si esto sucede y empiezan a considerar como acciones de cumplimiento netamente, esto tendrá consecuencias negativas en la organización en múltiples aspectos; la motivación, la productividad, los procesos, el crecimiento, la cultura, todo se verá permeado por esta problemática. Estos problemas también se pueden ver reflejados en procesos dentro de la empresa, situación que debe ser evitada dado que crea en las empresas procesos robustos que redundan en múltiples aspectos, y esto ocasiona también afectaciones a la productividad y muchas veces también implican un costo por parte de la empresa, al realizar un proceso varias veces, mientras que en empresas que se reconocen y están adaptadas para el cambio, estos mismos pueden ser simplificados o en ocasiones incluso pueden ser eliminados ya que hay otra forma de realizarlos y llegar a los mismos resultados.

Otro problema que se evidencia en la implementación de los sistemas de calidad es la poca comunicación entre dependencias, no tener claros sistemas de comunicación que sean efectivos para que las partes puedan enlazarse correctamente, puede ocasionar que las dependencias no cuenten con soporte constantemente para solucionar problemas y este es un aspecto importante para el correcto funcionamiento de los sistemas de calidad dentro de las organizaciones.

Posteriormente el incorrecto desarrollo de los sistemas de calidad conllevan a problemas económicos de la empresa, dado que sin las acreditaciones correspondientes, la empresa puede caer en sus ventas, dado que ya no pueden celebrar contratos con muchas compañías que requieren para sus compras y transacciones obligatoriamente contar con empresas que estén acreditadas en sistemas de calidad, puesto que son un soporte de un buen funcionamiento, de productos con estándares altos de calidad, seguridad y de responsabilidad.

Y estos problemas enunciados anteriormente no son ajenos a la realidad de la FLA, puesto que, en cierto punto y en determinados momentos de su historia, cada uno de estos problemas han intervenido dentro de la organización. La falta de productividad y cumplimiento a nivel administrativo con los aspectos referentes a la mejora continua genera retrasos, reprocesos y falencias dentro de la estructura organizacional.

A continuación, se muestra un ejemplo de algunas acciones de mejora que se encuentran vencidas en la plataforma Isolucion que se usa para manejar los sistemas de gestión dentro de la organización, estas acciones evidencian la problemática que se quiere tratar dentro del estudio.

Responsable	Isolucion	Días extemporáneos	Avance
----	6	-246	0%

----	7	-246	0%
----	20	-62	0%
-----	29	-246	0%
-----	58	-246	0%
-----	69	-62	0%
-----	72	-62	0%

Tabla 1.0

Antecedentes

Con base a la consulta bibliográfica fue posible encontrar algunos casos de éxito del exitoso y correcto uso de las herramientas de gestión de la calidad:

Pinturas Bler es el caso de una empresa Colombiana, que adoptando las nuevas tecnologías para automatizar la gestión de calidad ha conseguido facilitar sus procesos de mejoramiento y de los procesos de calidad de la compañía, en su página web se encuentra información referente a su sistema de gestión de calidad junto con sus respectivas políticas: “PINTURAS BLER DE COLOMBIA, está constituida por un equipo de trabajo, dedicado a fabricar y comercializar pinturas y recubrimientos arquitectónicos e industriales de calidad, brindando soluciones integrales que buscan satisfacer las necesidades y expectativas del mercado en forma rentable, sostenible y comprometida con el contexto de la organización.

Para alcanzar las metas propuestas, PINTURAS BLER DE COLOMBIA se fundamenta en Sistema de Gestión de Calidad, orientado a dar cumplimiento a la promesa de valor.

El compromiso de los colaboradores es asegurar la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad a través de la definición de roles, responsabilidades y autoridades de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos de calidad.”

De esta manera han conseguido llevar a la organización al cumplimiento de sus metas, sus objetivos de calidad son: Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, generando valor agregado como ventaja competitiva.

1. Generar cultura de calidad que aporte al desarrollo de la compañía y sus procesos.
Trabajar por una cultura corporativa que sea agente favorecedor de la mejora continua.
2. Promover ambientes de trabajo positivos encaminados a la fidelización de los trabajadores, brindando formación, desarrollo y participación.
3. Trabajar en pro de la satisfacción interna, con procesos dinámicos, flexibles y estandarizados, incluyendo prácticas de manufactura eficientes y con un uso racional de los recursos.
4. Fortalecer relaciones con proveedores, asegurando beneficios tecnológicos, técnicos y financieros, creando vínculos basados en la confianza, la ética, la lealtad y el respeto.
5. Asegurar el cumplimiento de los compromisos legales, reglamentarios y propios de la compañía.”

Otro ejemplo del éxito de estas herramientas se observa en la página Isotools, una empresa de plataformas tecnológicas para la gestión se trata del caso de Moto MArt, una organización colombiana dedicada a la comercialización y distribución de maquinaria agrícola, certificada en calidad bajo la norma ISO 9001. La organización con motivo de expansión se vio sumergida en algunos problemas que afectaron el desarrollo de la gestión; el crecimiento del personal, retardos

en los reportes de indicadores, inadecuada gestión documental, comunicación poco fluida y tardía en la entrega de resultados e informes fueron los principales problemas que afectaron la compañía.

Debido a estos problemas recurrieron a la automatización del sistema de gestión de calidad Isotools, el cual permitió resolver sus problemas, consiguiendo éxito en el sistema y logrando una máxima eficiencia.

1. Las mejoras puntuales que manifiesta la empresa son:
2. Optimización en la gestión del personal.
3. Generación automática de informes.
4. Fácil vinculación de los indicadores, documentos y planes de mejora.
5. Accesibilidad al sistema de Gestión de la Calidad.
6. Un mejor seguimiento a los proveedores.
7. Resolución en problemas de gestión de no conformidades.
8. Documentación actualizada.

Información extraída de la página: Isotools

En el artículo “el rol de la mejora continua en gestión de calidad y su actuación” de David Antony y Lorraine Fleet, se habla de varios aspectos importantes que vale la pena resaltar dentro del estudio referente a la mejora continua.

“La mejora continua se ha convertido en una poderosa herramienta para gestionar la calidad y el rendimiento, y ahora es un componente central de muchos sistemas de gestión de la calidad”.

También dentro del artículo se encuentra información con similitudes al contexto de la FLA, dado que también existen formas de resistencia y obstáculos para desarrollar la mejora continua, esta percepción parece ser general en algunas organizaciones, por lo que encontramos

aspectos que también serán de vital importancia para el análisis del entorno del problema y la percepción referente a los sistemas de calidad:

A pesar de que la mejora continua es una condición necesaria y beneficiosa para las organizaciones, muchas veces, se crea una lucha interna para implementar esta correctamente, existen desafíos de resistencia al cambio, que es una condición del ser humano, dado que los cambios son difíciles cuando nos encontramos en un estado de comodidad, además de esto puede existir poco apoyo de los líderes.

La disposición de la alta gerencia es fundamental para la implementación y soporte de los sistemas de calidad y de mejoramiento continuo, por lo que, si una empresa pretende tener excelencia en estos sistemas, debe contar con una alta gerencia comprometida, con buena comunicación con sus dependencias y con motivación de generar cultura organizacional.

Existen varias organizaciones que son reconocidas a nivel general por su excelencia en la gestión de calidad, cada una con sus propias metodologías, situación que se analizará adelante, por el momento se anunciarán las empresas que llevan índices de excelencia en materia, que podremos luego analizar con la metodología de benchmarking para aclarar y nombrar los métodos que se pueden utilizar dentro de la FLA, organizaciones como Toyota, General Electric, Samsung, Apple son ejemplos de megamarcas que utilizan métodos de mejora continua dentro de sus procesos, entre estos procesos podemos encontrar las técnicas: just in time, jidoka, six sigma, uso de datos y análisis estadísticos y total quality management(TQM).

Desde el año 2017 la organización se encuentra certificada en la norma ISO 9001 para los sistemas de gestión, se evidencia poco recorrido en la organización desde la instauración de estos sistemas, y esto hace que la organización tenga problemas al incorporar acciones importantes y

prevalentes en las normas, la mejora continua y del sostenimiento de estos sistemas de gestión, por múltiples factores la empresa cuenta con un rezago frente a la utilización de los softwares que avalan, dan claridad y seguimiento a los procesos de mejora y de gestión de la calidad.

Otros aspectos que hacen que la organización encuentre insuficiencias en los sistemas de calidad es en cuanto al tema político que atraviesa la empresa en el momento, ya que antes era propiedad del estado y se manejaba directamente desde la gobernación, en múltiples aspectos se demuestra que las organizaciones gerenciadas por entidades públicas manejan un alto grado de burocracia. Martínez Santiago (2015, 142) “Precisamente, la burocracia es el instrumento de dominación para Weber” . Se basó en el crecimiento del estado para corroborar su teoría, en la cual se conservaban normas o reglas que se debían cumplir, ya que estaban acordadas desde un principio común. Esta forma de organización funciona para las instituciones públicas, pero las hace robustas, y lentas ante grandes cambios, y es por esto que encontramos inconvenientes en la actualidad con esta forma de organización, la FLA al ser un ente estatal conservaba altos grados de burocracia y lentitud en tomas de decisiones importantes, por lo que en los últimos 3 años se encuentra en un periodo de transición hacia un funcionamiento más privado, esto quiere decir: una empresa pública pero con una organización que no dependa directamente de la gobernación para la toma de decisiones, situación que le concede a la fábrica más eficiencia, más competitividad, más innovación.

Justificación

Los procesos de mejora continua son un elemento clave en los sistemas de calidad. A lo largo de la historia, ha habido varias metodologías y enfoques que se han desarrollado para mejorar la calidad de los productos y servicios.

Es importante llevar una gestión de calidad en procesos administrativos pues la calidad de los procesos administrativos puede tener un impacto significativo en la eficacia y eficiencia de una organización.

Esta gestión de calidad puede aumentar la eficiencia de procesos administrativos bien diseñados, gestionados y actualizados para aumentar la eficiencia en la organización, evitar los reprocesos y aumentar la productividad de los sistemas.

Otras aristas importantes que confluyen en esta gestión de calidad serían la reducción de errores, cumplimiento de normativas y regulaciones, y la mejora en la toma de decisiones, aspectos que contribuyen al éxito y desarrollo de una compañía. La gestión de la calidad entra en todos los aspectos de la organización, y tiene que ver directamente con uno de los recursos más importantes de la organización, los recursos humanos.

El desempeño laboral es un pilar fundamental para cualquier organización, puesto que los recursos humanos son la clave del progreso de las compañías, por lo que cada vez más las empresas intentan mantener un alto índice de motivación en los colaboradores, Gorbaneff Y, Torres S, Cardona JF (2009) "Taylor habló de los incentivos como aquel ofrecimiento de una remuneración mayor a la que existe en la industria". Con el fin de que puedan mejorar sus rendimientos al máximo posible. Uno de los primeros autores en hablar sobre el incentivo fue Barnard Chester (1964) quien lo redefinió como "Elemento fundamental de la organización es la voluntad de las personas para aportar su esfuerzo individual al sistema de cooperación". Los incentivos nacen con

el objetivo de mejorar la productividad de la empresa, y este va en paralelo con los sistemas de gestión, ya que la motivación en los equipos de trabajo y el personal tienen una incidencia directa en el manejo de procesos, tareas y responsabilidades con los cuales la empresa puede avanzar y desarrollar su razón. Manejar todo esto de una manera eficiente, con el correcto uso de los recursos totales de la organización es lo que se pretende en toda compañía, con los sistemas de gestión las empresas alrededor del mundo han logrado estandarizar sus procesos, por lo que es de vital importancia llevar estos sistemas de gestión a un buen punto de reconocimiento dentro de las organizaciones, dado que es un aspecto primordial para el constante crecimiento y mejora de las empresas.

Dentro de la FLA pueden mejorar los procesos de gestión de calidad para rendir cuentas a diferentes entidades que realizan el control de todos estos sistemas y son las encargadas de las certificaciones, no solo por el tema de estas, sino también porque se deben perfeccionar todos los procesos constantemente para conseguir una organización que comprenda, desarrolle, evolucione y que tenga una cultura de responsabilidad referente a temas asociados con la mejora continua, ya que en el momento el proceso evidencia una oportunidad de mejora, y el trabajo del estudiante puede aportar a la empresa progreso en esta materia para que la cultura de la gestión de calidad pueda desarrollarse con armonía y en un proceso de avance constante.

Todo ello se desarrollará con base a las habilidades y competencias adquiridas por el estudiante en su etapa de desarrollo académico, lo cual le permitirá afianzar estos conocimientos, potenciará su perfil profesional y su percepción referente a las organizaciones y sus respectivos sistemas de calidad.

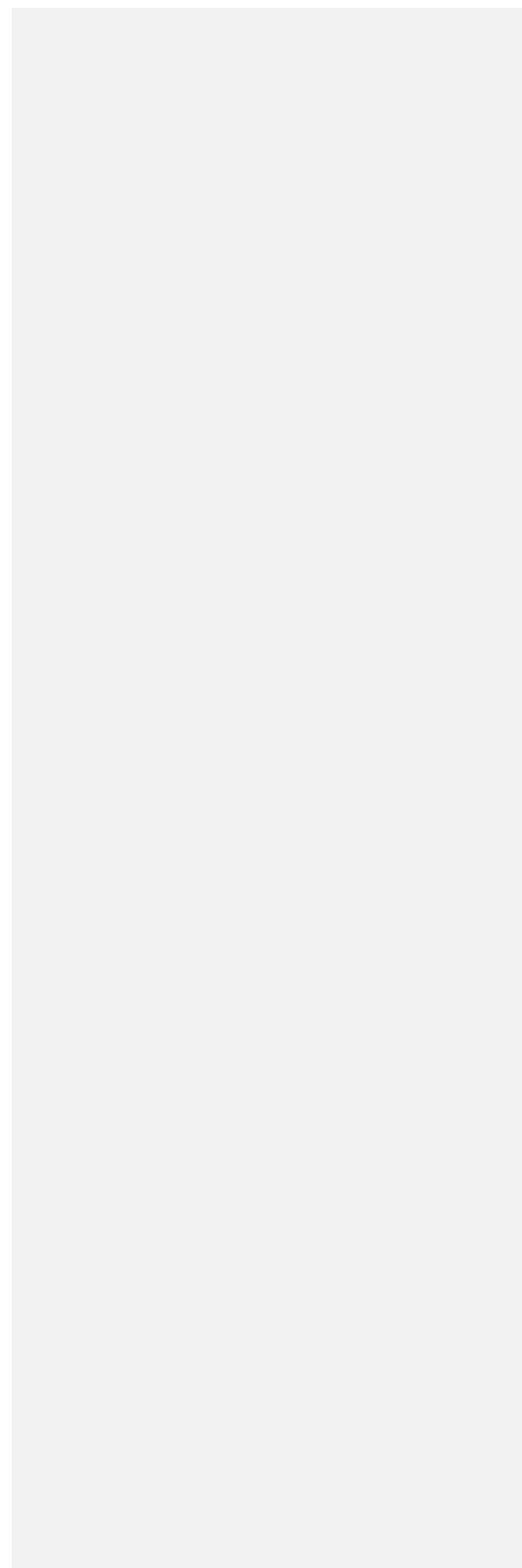
3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar estrategias que permitan el fortalecimiento del proceso de mejoramiento continuo en la FLA.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la organización con relación al estado de las acciones de mejora y a las motivaciones de los líderes de la organización.
- Realizar un benchmarking para ver las mejores prácticas con relación al proceso de mejoramiento.
- Proponer acciones de mejora con el fin de fortalecer el proceso de mejoramiento continuo.



6 Marco teórico

Gestión por procesos

“La gestión por procesos tiene un antecedente administrativo bastante marcado y es por ello por lo que su evolución histórica está en permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización y está directa y estrechamente relacionada con el pensamiento administrativo, la gestión de procesos y la gestión de la calidad.” (López, 2008). Los sistemas de gestión son transversales en la organización, actúa en todas las dependencias de las organizaciones y se deben implementar en cada proceso dentro de la organización, según Carrasco J (2011) “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización”

En esta definición se encuentra uno de los aspectos más representativos y anhelados por todas las empresas; la productividad, Carrasco J (2011) enuncia que “El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones.” Lo que se busca es llevar a las organizaciones a un desarrollo en el cuál estas mismas puedan dar los mejores resultados posibles, mejorando en todas las áreas de la empresa hasta ser una empresa de buena calidad, que considera cada uno de sus procesos y reconoce cada una de sus falencias, para posteriormente trabajar en ellas.

Para hablar de la gestión por procesos, no podemos alejarnos de la gestión que precisamente permite que todos los procesos estén regulados, acordes a nuevos estándares y constantemente sean

evaluados, es una importante labor que mantienen todas las organizaciones para asegurar su calidad.

Gestión de la calidad

En el artículo sistemas de gestión de la calidad: una visión general desde sus inicios hasta la actualidad, las autoras Puche N, Velásquez M, Núñez Y, Rangel H (2021) escriben: “Según los autores Camisón, Cruz y González un Sistema de Gestión es el conjunto de elementos mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos; mientras que la Gestión de la Calidad, es definida por Mejías, Gutiérrez, Duque, D’Armas y Cannarozzo(2018) como: el “conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la Calidad”

De esta manera se reconoce la importante labor de los sistemas de gestión de la calidad para desarrollar metas, planes, acciones que debe ejecutar la alta gerencia en conjunto con todas las dependencias que tienen a cargo para conseguir los objetivos organizacionales planteados, esto nos indica una guía que llevará a la organización a conseguir sus logros, manteniendo constantemente una evolución que permitirá alcanzar metas más altas y afrontar correctamente nuevas dificultades del entorno que es competitivo y cambiante.

Sistemas de Gestión

Según la empresa DQS, una empresa especialista en sistemas de gestión y todo lo relacionado con estos; “Un sistema de gestión describe la forma en que las empresas se organizan en sus estructuras y procesos para actuar de forma sistemática, garantizar la fluidez de los procesos

y lograr los resultados previstos Los sistemas de gestión modernos suelen seguir el ciclo PDCA de planificación, ejecución, revisión y mejora (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).”

Mejora Continua

Según Cruelles Ruiz Ja (2023) “Para hablar de mejora continua se hace necesario hablar respecto a la técnica Kaizen, que surgió en Japón por la necesidad de superarse y alcanzar las potencias industriales de occidente”

La estrategia Kaizen se desarrolló con la puesta en marcha de estos 5 sistemas fundamentales:

1. Control de calidad total/Gerencia de calidad total.
2. Un sistema de producción justo a tiempo.
3. Mantenimiento productivo total.
4. Despliegue de políticas.
5. Sistemas de sugerencias.
6. Distribución de actividades por grupos.

Deming W. Edwards (1982) “La calidad comienza en la idea, la cual es establecida por la dirección. Los ingenieros y otros deben traducir la idea a planes, especificaciones, ensayos, producción.”

Ciclo PHVA:

W. Edwards Deming es uno de los autores más importantes de la mejora continua, con la difusión de la teoría del PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar) a pesar de que esta fue creada

por W. Shewhart, muchos la reconocen por el señor Deming. El ciclo PHVA es usado para lograr la mejora continua en los sistemas de calidad, esta se lleva a cabo de la siguiente manera:

-Planificar: es la base de todo el proceso, en este paso se identifica la cuestión a resolver, o mejora a tratar, se establecen los objetivos y los pasos a seguir para conseguirlos.

-Hacer: se trata de aplicar el plan y las acciones requeridas en el proceso.

-Verificar: Se trata de comprobar los resultados arrojados por la implementación del plan y sus acciones correspondientes, recopilar toda la información correspondiente.

-Actuar: en este paso se analizan los datos, se intentan corregir las acciones requeridas, se aplica el proceso de mejora o implementación de nuevas acciones.

La repetición de este ciclo se le conoce como proceso de mejora continua, dado que constantemente se está analizando nuevas alternativas, formas y procesos para hacer más eficientes los procedimientos dentro de las organizaciones, situación que lleva a las empresas a ser competitivas, a avanzar y a desarrollar sus objetivos.

Según la Corporación Universitaria de Asturias “para la mejora continua existe un proceso de resolución de mejoras que cuenta con las siguientes fases:

Captación de problemas: oportunidades de mejora: consiste en los hallazgos resultantes de auditorías sean internas o externas, estas surgen de posibles mejoras a procedimientos, pueden generarse por propuestas de trabajadores, encuestas y entrevistas.

Priorización y selección: de las oportunidades de mejora se elige un orden de relevancia, para darle prioridad a esos procesos que puedan ser de gran impacto para la organización, sin embargo, las demás mejoras no se deben dejar de lado, si no también posteriormente tomar estas acciones y mejorarlas, para que la organización tome en cuenta todos los hallazgos.

Definición del problema o mejora: para identificar el problema se buscan herramientas que ayuden a indagar profundamente, un ejemplo de esta puede ser las 5 preguntas: ¿qué? ¿quién? ¿por qué? ¿cuándo? ¿cómo?

Identificación y análisis de las causas: en esta fase se buscan las causas del problema, en este paso también hay herramientas creativas que pueden ayudar, entre estas podemos destacar “tormenta de ideas”, diagramas de causas y efectos, grafico de Pareto, o la técnica de los 5 porqués, entre otras.

Búsqueda de soluciones: en este paso las dependencias buscan una solución para las causas de los problemas, con el fin de darle un desarrollo adecuado a la acción de mejora o al problema identificado.

Selección de la mejor solución: se establece cuál de las diferentes alternativas de solución es considerada la mejor para implementar, basado en información y en reconocimiento de los procedimientos.

Implantación de la solución: Se empieza a ejecutar el plan de acción para la solución elegida, en este punto se identifican actores, recursos, responsabilidades y se establecen plazos para realizar el análisis de los nuevos resultados.

Seguimiento y evaluación: en este paso se analizan los resultados para evaluar si es conveniente, si la acción de mejora fue eficiente y si es apropiada.

Estandarización de la mejora: Cuando reconocemos el éxito de la mejora, se implementa una estandarización para que quede registrado el nuevo proceso, para conocimiento del área y de todas las personas que participan en el proceso.”

Motivación

Dentro de todas las organizaciones existen condiciones que mueven a cada trabajador para realizar sus tareas, como por ejemplo una motivación general es el salario ofrecido por las organizaciones, en general las personas trabajan con el fin de tener retribuciones económicas, pero existen momentos en los que las personas no tienen una motivación más grande para realizar sus tareas de una manera adecuada y comprometida con la empresa, y es aquí donde las empresas deben pensar en qué otros factores mueven a sus empleados a ser mejores cada día en sus labores, y es en esta precisa cuestión que comienza el camino de los incentivos dentro de las organizaciones, la motivación de los empleados tiene incidencia directa en la productividad de la empresa, en el correcto funcionamiento de los sistemas internos, una organización es el reflejo de las personas que están dentro de esta, por lo que hay que procurar por la mejora continua también de los sujetos dentro de las organizaciones, dado que una mejor persona, con bienestar y motivaciones trabajará más duro que una persona con problemas y sin motivaciones más allá de su salario.

Para llevar a cabo la gestión sistemas de calidad y en general para el progreso y buen manejo dentro de las organizaciones, además de salarios, las empresas tienen que trabajar en retribuciones que les den valor y bienestar a los colaboradores, con el fin de que la motivación incremente y los trabajadores puedan desarrollar sus trabajos de una manera efectiva y consciente para la mejora de la empresa.

Algunas definiciones de incentivos:

“El incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo” (Laffont y Mortimer, 2002).

“Es la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta” (Town et al., 2004).

“El sistema de recompensas y de sanciones es el factor que lleva a las personas a trabajar en beneficio de la organización.” (Chiavenato,2008)

Para Chiavenato las organizaciones debían ofrecer recompensas con el propósito de reforzar actividades que produjeran estos beneficios o efectos en las personas: Aumentar la conciencia y responsabilidad del individuo, ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo, es decir, mejorar los equipos de trabajo para lograr objetivos comunes y participación de sus partes. Y por último para resaltar la creación constante de valor dentro de la organización, en otras palabras, generar acciones que agreguen valor para la empresa, el cliente y las personas. Chiavenato concebía que las personas que tuvieran un desempeño excelente debían ser premiadas.

Según Chiavenato en las organizaciones se adoptan varios tipos de recompensas:

1. Las recompensas por la realización de los objetivos de la empresa, como ganancias o pérdidas, esta metodología puede tener un fuerte impacto en la motivación ya que hace que las personas se sientan parte de la organización, realza un reconocimiento y valoración de la empresa.
2. Recompensas por antigüedad del trabajador.
3. Recompensas por un desempeño excepcional. En este caso se pueden desembocar mejoras salariales que tengan un valor motivacional en los trabajadores, que aumentarán su esfuerzo para ser recomendados y reconocidos dentro de la empresa.
4. Recompensas por departamentos, debido a resultados, estas deben compartirse en el grupo que tuvo el buen desempeño.

Un concepto clave que está inmerso en toda esta investigación es el factor de la motivación, dado que es lo que mueve a los empleados a realizar sus actividades, pero la motivación puede ser

negativa o positiva, en la actualidad las organizaciones utilizan más métodos enfocados en el castigo, para reprender o sancionar, en vez de la acción positiva que sea incentivar y motivar, esta situación afecta a los trabajadores y puede llegar a empeorar la motivación del trabajador para con su labor.

Existen en la actualidad nuevos métodos de remuneración, el autor Chiavenato nos habla de 2 métodos de remuneración, variable y la fija, según Chiavenato en la actualidad todavía predomina en las organizaciones la remuneración fija.

Remuneración variable:(Chiavenato, 2008) “En décadas recientes las compañías estadounidenses y europeas dejaron a un lado la remuneración fija e hicieron que destaque una tendencia que continúa ganando espacio: remunerar a las personas por los resultados alcanzados. La organización no se apropia de los resultados, sino que los divide y prorrotea entre la organización y las personas que ayudaron a obtenerlos.”

A continuación, se muestran 2 imágenes de los pros y contras entre la remuneración fija y la remuneración flexible.

↔ PROS Y CONTRAS

REMUNERACIÓN FIJA

Pros:

1. Facilita el equilibrio interno (consistencia de los salarios dentro de la organización) y el equilibrio externo (congruencia entre los salarios de la organización y los del mercado).
2. Homogeniza y estandariza los salarios dentro de la organización.
3. Facilita la administración de los salarios y su control centralizado.
4. Ofrece una base lógica y racional para la distribución de los salarios.
5. Se enfoca en la ejecución rutinaria de las tareas y en buscar la eficiencia.
6. Afecta directamente los costos fijos de la organización.

Contras:

1. No ofrece motivación intrínseca y funciona como factor higiénico.
2. No incentiva el espíritu emprendedor ni la aceptación de riesgos ni mayores responsabilidades.
3. Funciona como elemento para conservar la rutina y el *statu quo*.
4. Remunera a las personas en función del tiempo durante el cual están disponibles por su horario de trabajo o por las competencias que ofrecen, pero no por el desempeño ni por alcanzar metas u obtener resultados. ●

Imagen 6

↔ PROS Y CONTRAS**REMUNERACIÓN FLEXIBLE****Pros:**

1. Ajusta la remuneración a las diferencias individuales, a su desempeño y a la obtención de metas y resultados.
2. Funciona como motivación intrínseca, como un factor motivacional, da importancia a la autorrealización personal.
3. Premia el buen desempeño e incentiva el desempeño excepcional.
4. Se enfoca en los resultados y en la consecución de objetivos.
5. Permite la autoevaluación de cada persona, porque funciona como realimentación.
6. Establece una remuneración adicional y contingente.
7. No afecta los costos fijos de la organización.

Contras:

1. Requiere de cierta "des-administración" de los salarios.
2. Altera las estructuras salariales, establecidas de forma lógica y rígida, porque introduce la contingencia en función del desempeño.
3. Rompe la igualdad de las ganancias dentro de la organización.
4. Disminuye el control centralizado de los salarios.
5. Puede provocar quejas de los trabajadores que no obtienen beneficios además de las posibles presiones sindicales. ●

Imagen 7

Chiavenato, I (2008) Gestión del Talento Humano (p320, Tablas de pros y contras)

Marco normativo

La Norma Internacional ISO 9000 le brinda los principios de la gestión de la calidad en los que se basa la ISO 9001, los cuales son:

- Enfoque al cliente;
- Liderazgo;
- Compromiso de las personas;
- Enfoque a los procesos;
- Mejora;
- Toma de decisiones basada en la evidencia;
- Gestión de las relaciones.

Según las exigencias de la norma: la organización debe establecer, documentar, implementar y conservar un sistema de gestión de calidad y mejoramiento continuo, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional. Por consiguiente, la organización debe dar cumplimiento a 5 compromisos fundamentales:

1. Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
2. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
3. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto los procesos operacionales como los procesos de control sean eficaces.
4. Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para gestionar los procesos de apoyo y realizar seguimiento a estos procesos.
5. Realizar seguimiento y análisis de toda la estructura de procesos.

6. Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

Marco conceptual

Sistemas de gestión y control: Según la RAE, se define como una herramienta creada y administrada por un Estado miembro para la llevanza y el control de los pagos directos y de las ayudas agrarias por superficie.

Calidad: Según la RAE, se define como Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Eficiencia: Capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos.

Mejora: Según la RAE, es descrito como la capacidad de; adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor.

Motivación: Según la RAE, son un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Incentivos: Se define según la RAE como un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

Diseño metodológico

Objetivos	Actividades	Herramientas
(-)Identificar la situación actual de la organización con relación al estado de las acciones de mejora y a las motivaciones de los líderes de la organización.	_Analizar el software Isolucion	Observación, Entrevistas no estructuradas
	_Hablar con los líderes de los procesos.	
	_Observar las acciones vencidas en la plataforma.	
(-)Realizar un benchmarking para ver las mejores prácticas con relación al proceso de mejoramiento.	_Investigar mejores prácticas.	Investigación documental, entrevistas no estructuradas
	_Investigar empresas que brinden información al respecto.	
	_Recopilar la información más importante.	
(-)Proponer acciones de mejora con el fin de fortalecer el proceso de mejoramiento continuo	_Observacion de las falencias en el sistema	Observación, investigación documental, análisis comparativos, lluvia de ideas
	_Contrastar información del Benchmarking	
	_Documentar mejores alternativas de las acciones de mejora	

Imagen 8 Fuente de elaboración propia

Cronograma de actividades

Cronograma de actividades		Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
(-)Identificar la situación actual de la organización con relación al estado de las acciones de mejora y a las motivaciones de los líderes de la organización.	_Analizar el software Isolucion						
	_Hablar con los líderes de los procesos.						
	_Observar las acciones vencidas en la plataforma.						
(-)Realizar un benchmarking para ver las mejores prácticas con relación al proceso de mejoramiento.	_Investigar mejores prácticas.						
	_Investigar empresas que brinden información al respecto.						
	_Recopilar la información más importante.						
(-)Proponer acciones de mejora con el fin de fortalecer el proceso de mejoramiento continuo	_Observacion de las falencias en el sistema						
	_Contrastar información del Benchmarking						
	_Documentar mejores alternativas de las acciones de mejora						

Imagen 9

Fuente de elaboración: Propia

Resultados

Al iniciar con las actividades que hacen parte del cronograma planteado para lograr los objetivos principales del estudio, realizando un análisis inicial al software y su funcionamiento dentro de la organización, se hallaron varias situaciones que dieron cuenta a las problemáticas que la empresa puede tener respecto a los sistemas de gestión.

Cuando se inicia el análisis al software se observa que este cuenta con una apariencia un poco anticuada, puesto que hay muchos detalles que funcionan de una manera lenta, y parece que no está conformado de la mejor manera para las tendencias actuales, esto dado que las herramientas en la actualidad cuentan con elementos instructivos, educativos y de fácil manejo y así se han constituido páginas y aplicaciones con mucha interactividad, con métodos intuitivos que permitan la funcionalidad y la organización de la respectiva información que se encuentra dentro de estas aplicaciones.

En ocasiones la información de la página se encuentra algo dispersa, en la página de inicio por ejemplo cuando apenas ingresas al software te aparecen varios datos, en forma de gráficas en las que no se entiende adecuadamente la información, o pareciera que no tuviera tanto sentido esta información, dado que no dice mucho lo que hay en aquellas gráficas.

La información como se dijo anteriormente esta dispersa y en ocasiones las personas manifiestan dificultad para encontrar información respectiva a sus áreas, tales como: formatos, certificados y otro tipo de documentación que en ocasiones se hace complicada de encontrar por los diferentes apartados, filtros, incluso para muchas personas jóvenes que están más relacionados

con las tecnologías se han encontrado estos problemas, por lo que para saber manejar bien el programa tiene que ser una persona que constantemente esté interactuando con ella, o que se le dé una capacitación bastante fuerte respecto al uso de esta importante herramienta.

Por otro lado, las capacitaciones que se dan a las personas son muy superficiales, por lo que finalmente no aprenden a manejar bien la herramienta, dado que hay que interactuar más con ella para comprender, y una sola capacitación no es suficiente para concretar un reconocimiento general de las personas sobre esta herramienta. Incluso no todas las personas acceden a esta capacitación, lo que implicaría un desconocimiento aún mayor por parte de todas las personas dentro de la organización.

En aras de continuar con el estudio se hizo una entrevista no estructurada con la persona encargada del Isolucion en la organización su nombre es Román y es el administrador del Software Isolucion de la compañía, él ha manifestado su preocupación por el desconocimiento de la organización respecto a esta importante herramienta, ya que dentro de esta herramienta existe información muy importante de la cual se podrían apropiar los empleados, información interna que puede generar un reconocimiento general de la organización, que puede generar cultura, y además una trazabilidad de los diferentes procesos de la organización.

En este aspecto hace énfasis en su preocupación por la poca importancia que le dan las altas directivas a este proceso, dado que la actual administración de la organización apuesta mucho por el cumplimiento en las ventas, pero deja de lado muchos procesos importantes que son los que conjugan y permiten el desarrollo constante de la organización, por esto desde su área ha intentado

en reuniones interceder por esta herramienta, y por el correcto uso de esta, continuamente enviando recordatorios, notificaciones a las personas para que aborden las tareas que tienen cargadas en el Isolucion, y hasta el momento hay muchas personas que atienden a sus solicitudes, pero en ocasiones hay áreas que no prestan mucha atención a los llamados a cumplir con sus responsabilidades dentro de la plataforma.

El software se utiliza en la compañía desde el año 2008 cuando aún pertenecía a la gobernación de Antioquia, en el 2019- 2020 la fábrica dejó de usar el Isolucion ya que este estaba integrado con la gobernación, esta situación fue a causa de la transformación de la FLA en una EICE, para el año 2021 la FLA EICE compró su propia licencia de Isolucion y desde ese momento Román es el administrador de la plataforma. El comenta que en los últimos años desde el grupo MIPG se han realizado algunas actividades para promover el uso de esta herramienta, de generar una cultura organizacional que se comience una adaptación a las nuevas tecnologías pero afirma que ha sido un esfuerzo difícil porque no ha contado con el total apoyo de la alta gerencia, pero dice que continuará con sus intentos, promoviendo la cultura organizacional respecto al Isolucion, ya que considera que esta herramienta es la que ha permitido que la FLA esté en el punto en el que está, y que si bien considera que hay mucho por mejorar, también en el camino se han realizado avances con respecto a toda esta problemática.

En un primer momento, se resalta una desactualización de los documentos de la organización, problema que no es solo cuestión de el software, si no que en muchas ocasiones la organización estaba trabajando con documentos desactualizados, esto teniendo en cuenta que la empresa desde el 2020 inició un proceso de separación con respecto a los años anteriores con la Gobernación de Antioquia, este proceso de transformación se llevó a cabo para mejorar la

competitividad de la organización, con el fin de ser una empresa sostenible en el tiempo, con un patrimonio capaz de generar esa competitividad que tenía visionada la organización.

A partir de ello se encontraron los problemas que se dispone a abordar este estudio, la situación con la mejora continua en la organización y el manejo del software, tienen obstáculos, uno de estos son las barreras de cultura respecto al manejo de estas herramientas digitales, en muchas ocasiones las personas no están muy enteradas de cómo es el funcionamiento de las mismas, de qué información está cargada allí y cuál es la importancia del reconocimiento de esta herramienta, la situación es común en una organización en la que intervienen diversidad de personas con capacidades, edades y diferentes percepciones, pero lo ideal en las organizaciones es que sus colaboradores cuenten con capacidades y motivaciones para trabajar con estas importantes herramientas, pero ahondando más en esta situación, la gran problemática es que hay personas que tienen acciones de mejora cargadas a su nombre, que son responsables de áreas, y estas personas no reconocen muy bien la herramienta, en algunas ocasiones las personas no saben ni siquiera como entrar a estas herramientas.

Las acciones cargadas en la plataforma son acciones levantadas mediante auditorías internas de la organización, que constantemente está evaluándose, para mejorar todos los procesos y generar sinergia que permita que la organización se desarrolle en múltiples aspectos, teniendo en cuenta la transformación que está realizando para constituirse como una empresa más descentralizada y con más capacidad de toma de decisión.

Bajo esta premisa, encontramos muchas acciones de mejora que no tienen avances y que están vencidas, en ocasiones hay acciones vencidas por casi un año, lo cuál es alarmante para las áreas de control como la OCI(Oficina de Control Interno) y también es preocupante que algunas de estas acciones están cargadas a la alta dirección, lo que nos muestra una falta de cultura con respecto a estas acciones de mejora que son tan importantes y permiten que la organización continúe mejorando sus procesos, por lo que la falta de motivación por dar solución a estas acciones es evidente en algunas personas, que sienten que las acciones de mejora o el modelo de mejora continua no es algo de vital importancia dentro de sus actividades y responsabilidades diarias.

Dentro de la investigación que se realiza respecto a las mejores prácticas de mejora continua se han encontrado más que elementos específicos que nos brindaran información concreta de lo que se hace dentro de las organizaciones, se hallaron principios que guían la estrategia de algunas empresas para el desarrollo exitoso de la mejora continua. Entre ellos encontramos el caso de Toyota y también el de TRACC, que es “una plataforma online segura que le permite evaluar, planificar, formar, gestionar e informar sobre sus iniciativas de mejora global.”

El caso de la empresa Toyota en la mejora continua es reconocido por ser exitoso y es que la multinacional se ha convertido en una de las mayores empresas de automóviles en todo el mundo, y estas son las enseñanzas que dejan a los líderes para lograr un proceso de mejora continua exitoso y sostenible:

1. El ejemplo de los líderes es lo primordial en las organizaciones, dado que desde la cabeza se refleja la cultura de la organización, se debe participar en las diferentes

iniciativas de mejora, poner en práctica las ideas y motivar a los demás a hacer lo mismo, realizar controles a los equipos para realizar seguimiento a los tiempos y eficiencia. El personal necesita ver que el líder esté comprometido con la mejora continua para que todos puedan reflejar lo mismo.

2. Comunicación continua, es necesario que se mantenga una comunicación dentro de los diferentes equipos de la organización, ya que es la base de todos los procesos organizacionales, hay que enfatizar mediante esta comunicación la importancia de la mejora continua en cada oportunidad. Esta comunicación sirve para fomentar confianza y motivación por todas las iniciativas que impliquen mejoramiento dentro de la organización.

3. Incluir e impulsar ideas de mejora, es importante para los empleados sentirse parte de la empresa, sentir que son valorados y que sus opiniones tienen importancia. Es importante reconocer sus opiniones ya que ellos son los que conocen bien sus procesos, así que las ideas que puedan aportar pueden generar crecimiento y mejora en la empresa, esto mejorará a su vez la innovación de la organización.

4. Capacitar a los empleados es una labor primordial en las empresas, y en el caso de la FLA, es primordial por los obstáculos que se hablaron anteriormente, la necesidad de que la mejora continua haga parte del trabajo diario es imperante, en el caso de la organización se hace necesario hacer capacitaciones respecto a estas herramientas ofimáticas.

5. Hay que destacar la importancia de las mejoras pequeñas, en algunas ocasiones las mejoras son tomadas como situaciones triviales, pero realmente un cambio pequeño puede hacer una gran diferencia a largo plazo, por lo que no deberían tomarse a la

ligera, la empresa debe enfocar sus esfuerzos en estos pequeños cambios que poco a poco se convierten en grandes cambios.

6. Debe haber métodos de motivación para los resultados que se obtengan con la mejora continua, es importante resaltar la labor de las personas implicadas y comprometidos con los procesos de mejora, el reconocimiento continuo contribuye al compromiso de los empleados y motiva a los diferentes equipos a mejorar también sus procesos.

Con esta información y relacionando las entrevistas que se han podido realizar dentro de la organización, reconocemos que la labor de la alta dirección respecto al tema ha sido distante y por esto, los mandos medios de la organización son los que han sostenido y actualmente continúan promoviendo esta cultura, por lo que algunos de los pasos anteriores evidenciados por TRACC en diferentes empresas pueden no adaptarse totalmente a la realidad de la empresa, por lo que se hace necesario hacer énfasis en algunos de los puntos que podrían tener importancia e influencia dentro de la organización, especialmente en los puntos 4 y 6, que a su vez tienen incidencia en los otros puntos que se abordan.

Al investigar dentro de la organización por todos estos procesos, encontramos que algunos líderes se ven imposibilitados a realizar acciones de peso, dado que esas acciones deben ser tomadas por la alta gerencia, y al parecer esta no está tan comprometida con la mejora continua como se ha reiterado en varias ocasiones, por lo que los líderes reconocen que hace parte de ellos mismos el hecho de ser responsables, ya que desde la alta gerencia no se está incitando ni

controlando, ni motivando a esta mejora, dado que están más concentrados en los temas económicos de ventas de la organización.

Además de esto la cultura de la FLA ha imposibilitado que se desarrolle correctamente la mejora continua, por lo que a continuación se van a ofrecer un par de alternativas que pueden mejorar estos procesos, la motivación de los diferentes líderes a comprometerse con el proceso y a incitar a todos sus trabajadores a hacer lo mismo.

Realizando el proceso de Benchmarking se encontró información de otras 2 herramientas que usan diferentes empresas y que tienen una funcionalidad similar al Isolucion, pero con unas mejoras sustanciales en los procesos de uso de la página. La primera aplicación se trata de una aplicación que utiliza la empresa Comfama, su nombre es Buk, y es principalmente usada para los procesos de documentación de la organización y también para el tema de recursos humanos, lo primero que encontramos son aspectos de diseño de las aplicaciones con diferencia a las observadas en el software Isolucion, a continuación, se anexarán imágenes en las que se puede observar la diferencia entre estos aspectos de las herramientas.

Buk:

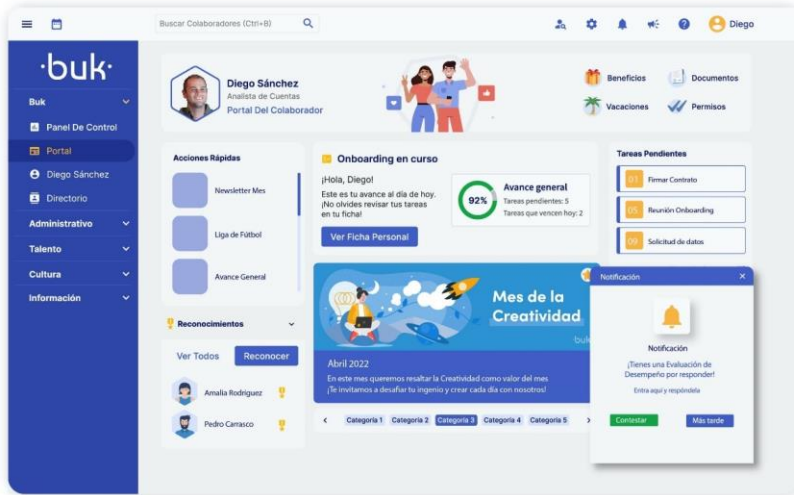


Imagen 10 fuente pagina web Buk.

Isolucion:

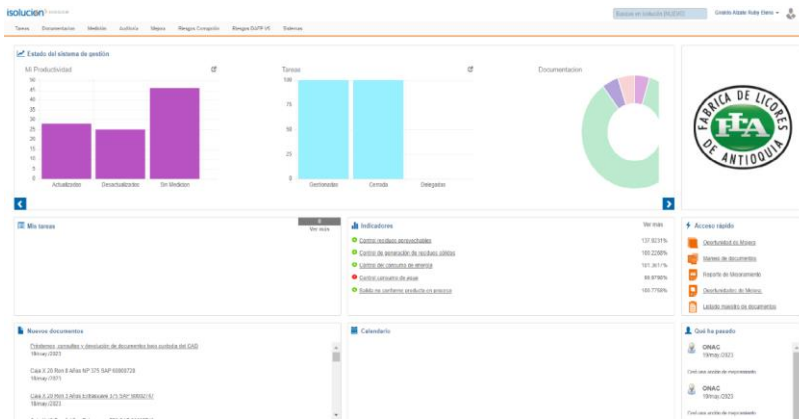


Imagen 11 fuente software Isolucion FLA.

En estas imágenes se puede observar la diferencia que existen entre las dos aplicaciones en cuanto a estructura, a formar la información, y lo principal es que en la interfaz de Buk se

observa una forma más didáctica, con más disposición visual para que las personas se sientan más cómodas y la sientan más amigable, cabe aclarar que la aplicación Buk no es una plataforma de los sistemas de gestión, si no que es más específico del área de recursos humanos, en donde se pueden organizar los permisos, vacaciones y acceder a los diferentes beneficios que tiene Comfama, pero en este caso se puede evidenciar el ejemplo en cuanto a las interfaces de las que hablamos, el Isolucion es más frío y la información está más dispersa, por lo que no se muestra tan amigable.

Sin embargo, en esta indagación, se encuentran varias plataformas que sí son sistemas de gestión, y que por lo evidenciado tienen estos factores intuitivos y educativos que hacen que sea más fácil para las personas el hecho de manejar la página, entre estos el principal que muestra un punto de mejora es el software KAWAK.

KAWAK es un software de gestión en la nube y su principal ventaja es su facilidad de uso, lo destaca un buen servicio al cliente y es el único software que está certificado en buenas prácticas de innovación por el ICONTEC con puntaje perfecto de 100/100.



Imagen 12 fuente página web KAWAK.

En esta imagen por ejemplo se evidencia la diferencia entre el software Isolucion y KAWAK, en donde se observa que la información está mucho más didáctica, organizada y no tan dispersa como se encuentra en el Isolucion, además de esto hay muchos aspectos que mejoran en esta plataforma. Un ejemplo de esto es en la parte de la mejora continua, puesto que por ejemplo esta plataforma ahorra un proceso que se realiza en la FLA que es para el seguimiento de los planes de mejoramiento, que se tiene un excel en el que se tiene la lista de acciones de mejora, dispuestas por colores según las vencidas, abiertas y las cerradas, esto permite que la información sea más clara, más visual e intuitiva.

KAWAK:

ID	Avance (%)	Estado	Fecha	Descripción	Procesos	Responsable	Sede	Tipo de acción	Costo	Fecha parcial de cierre	Fuente	Vigencia	Acción
269	100%	Cerrado	2013-06-03	Durante el Ciclo 1 de Auditoría de Calidad, en el proceso de Gestión de la calidad se evidenció que no se realizó la evaluación de la eficacia de las acciones del proceso de Docencia de la auditoría Ciclo 2...	- Gestión de la calidad - Apoyo administrativo	Ana Sofía Vargas Gómez	Bogotá - Calle 100	Auditoría	\$0	2013-10-03	Faltan -1770 días	Cerrar	
271	80%	Cerrado	2013-07-03	Implementar una herramienta tecnológica para la administración y seguimiento de la plataforma estratégica de la organización para minimizar tiempos y garantizar el rápido acceso a la información.	Planeación estratégica	Juan Camilo Sánchez	Bogotá - Calle 100	Auditoría	\$0	2013-09-03	Faltan -1800 días	Cerrar	
272	100%	Cerrado	2013-07-04	Se evidencia que los registros de las acciones correctivas 23 y 26 están documentados en Excel, a pesar de que en la intención documental se especifica que se deben registrar en el software KAWAK.	- Gestión de la calidad	Carolina Díaz	Bogotá - Calle 100	Auditoría	\$0	2013-07-31	Faltan -1834 días	Cerrar	
275	75%	Cerrado	2013-08-13	En el pedido No. 4886 del 10 de agosto, se detectaron 5 de los 90 productos de la Ref. 2446 defectuosos, por lo cual se solicita garantía sobre los mismos.	- Gestión de la calidad	Ana Sofía Vargas Gómez	Barranquilla	Garantías	\$0		NO documentado	Cerrar	

Imagen 13 fuente página web KAWAK.

Isolucion:

Núm.	Tip	Estado	Etiquetas	Descripción	Responsable	Encargado	Fecha de creación	Proceso	Sistema de gestión	Nombre y Número	Estado de Ejecución	Plan de acción	Fecha de inicio	Fecha de fin	Acción	Indicador	Valor	Objetivo
160	Operación	Cerrado	Materia	No se garantiza la eficacia de las inspecciones y formulaciones.	Ólivera Velasco Rondón Díaz Rondón Díaz	Ruiz Castro Sung Patricia	07/04/2003	SEGURIDAD DE CAPITAL, HERRAJE	Business Manager No Bases Comercio BANC	BANC 012 - Programa de capacitación	FE	07/04/2003	04/01/2003	18	SI	SI	0%	0%
161	Operación	Cerrado	Materia	No se tiene un procedimiento actualizado para la gestión personal (Contratación, formación, capacitación y desarrollo).	Ólivera Velasco Rondón Díaz Rondón Díaz	Ruiz Castro Sung Patricia	07/04/2003	SEGURIDAD DE CAPITAL, HERRAJE	Business Manager No Bases Comercio BANC	BANC 011 - Procedimiento para la gestión del personal	FE	07/04/2003	04/01/2003	18	SI	SI	0%	0%
162	Operación	Cerrado	Materia	No se evalúan adecuadamente aspectos técnicos y comerciales.	Ólivera Velasco Rondón Díaz Rondón Díaz	Carrillo Ortiz Ortiz	07/04/2003	LOGÍSTICA	Business Manager No Bases Comercio BANC	BANC 011 - Gestión de riesgos	FE	07/04/2003	04/01/2003	18	SI	SI	100%	100%
163	Soporte	Cerrado	Materia	Falta de cultura, estrategias, actividades e instrumentos claros y sencillos orientados a explicar el uso racional de los recursos de la Empresa, en concordancia con la política de mano de obra de sustentabilidad, en áreas de que todas las indicaciones y actividades sean claras y precisas.	Ólivera Velasco Rondón Díaz Rondón Díaz	Ólivera Velasco Rondón Díaz Rondón Díaz	07/04/2003	SEGURIDAD DE CAPITAL, HERRAJE	Business Manager No Bases Comercio BANC	BANC 011 - Gestión de riesgos	FE	07/04/2003	04/01/2003	18	SI	SI	100%	100%
164	Soporte	Cerrado	Materia	Falta de cultura, estrategias, actividades e instrumentos claros y sencillos orientados a explicar el uso racional de los recursos de la Empresa, en concordancia con la política de mano de obra de sustentabilidad, en áreas de que todas las indicaciones y actividades sean claras y precisas.	Ólivera Velasco Rondón Díaz Rondón Díaz	Ólivera Velasco Rondón Díaz Rondón Díaz	07/04/2003	SEGURIDAD DE CAPITAL, HERRAJE	Business Manager No Bases Comercio BANC	BANC 011 - Gestión de riesgos	FE	07/04/2003	04/01/2003	18	SI	SI	100%	100%

Imagen 14 fuente Isolucion FLA.

Otro de los aspectos que podemos destacar de KAWAK frente al mejoramiento es que en las acciones de mejora la plataforma te ayuda a encontrar las causas de los problemas y esto te ayuda claramente a encontrar una respuesta, un plan de mejora que aborde estas problemáticas, las diferentes herramientas que tiene para abordar este proceso son: el diagrama de pez, el diagrama

de Pareto, que ingresándole unos datos inmediatamente te saca cuál es el problema principal del proceso y también una herramienta de lluvia de ideas, en el cuál te puedes reunir con tu equipo a realizar la lluvia de ideas dentro de la misma plataforma para luego sacar las mejores ideas, esta herramienta es muy importante, dado que en ocasiones se levantan acciones que las áreas no saben muy bien cómo tratar, y de esta manera la tecnología les ayuda a comprender más la problemática y a partir de ello usar esto para crear los planes de mejoramiento para solucionar los problemas.

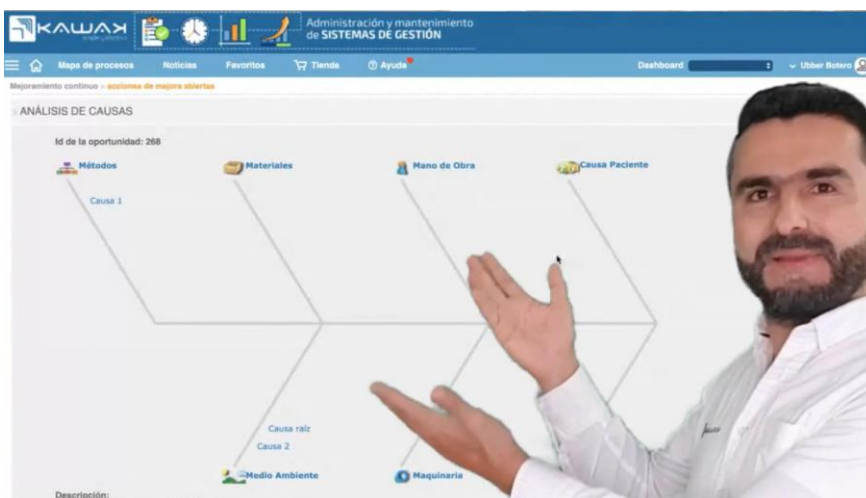


Imagen 15 fuente página web KAWAK.



Imagen 16

Imágenes tomadas de la pagina web: KWAK

Con el fin de mejorar el problema de las acciones vencidas las oficinas que tienen incidencia respecto a estas deben ser monitoreadas constantemente, con el fin de que los líderes se comprometan con estas acciones cargadas a su puesto, y de esta manera se ejerza un mecanismo de presión que permita que las acciones no sean llevadas de una forma negligente y sin importancia, en vez de esto, que se genere un ambiente de responsabilidad con sus actividades diarias y que dentro de estas se implementen las de mejora continua, en este caso la OCI y la Oficina de Control Interno Disciplinario jugarían un papel fundamental, dado que funcionan como un ente regulador dentro de la organización con el cuál los líderes no querrán jugar debido a la importancia que estas oficinas acarrearán, tanto a nivel disciplinario, como normativo.

Sin embargo, la solución a estas acciones no debe ser la de pretender que las oficinas de control se presenten como un ente policivo al cuál las dependencias deban temer, pero en un primer momento estas oficinas pueden tener incidencia en que los líderes tomen más responsabilidad frente a sus acciones y se comprometan más con el mejoramiento continuo.

Para solucionar el problema con las barreras culturales se puede tomar la guía que propone TRACC para mejorar los procesos de mejora continua, se trata del principio 4 que habla a cerca de la capacitación, para esto se plantea realizar concursos que involucren el uso de la plataforma Isolucion con el fin de que todos los trabajadores de la empresa puedan reconocer su interfaz, la manera en cómo funciona, y de esta manera se pueda ir generando una generalización de esta importante herramienta dentro de la organización.

Estos concursos pueden llevarse a cabo de una manera sencilla, dado que las capacidades ya están por los canales de comunicación internos de la FLA, un ejemplo de esto es que la organización constantemente es promotora de eventos, para estos eventos normalmente se rifan boletas y premios, por lo que se pueden utilizar estas facilidades para generalizar los concursos, dado que estas boleterías y demás premios son muy apetecidos por los empleados, así que usarlos de esta manera pueden brindar dinamismo a la forma de aprender y de reconocer la herramienta.

Por otra parte, abordando el punto 6, considero que la motivación es un factor muy importante en toda la sociedad, por lo que generar incentivos de reconocimiento organizacional puede brindar sensación de bienestar para las personas que constantemente realizan sus procesos de mejora continua satisfactoria, en tiempo y con responsabilidad, por lo que otro aspecto que

podría mejorar esta motivación sería la implementación de un programa de reconocimientos por los medios de comunicación organizacionales con las personas que tengan ese compromiso, este podría realizarse de la siguiente manera:

Seguir por periodos de 3 meses los procesos de mejora continua, y reconocer cuales son las áreas que han estado juiciosas con su tarea de implementación de las acciones de mejora, de su correcta subida a la pagina Isolucion y que estén al día con todos estos procesos, de ahí se elegirían las áreas con mejores resultados y a estas se les daría un incentivo, puede ser de tiempo, de boletería, pero todo esto acompañado con un reconocimiento social dentro de las redes institucionales, así las áreas se motivarán a realizar adecuadamente sus procesos de mejora continua con el fin de alcanzar este reconocimiento, de esta manera se estaría generando una sinergia entre todas las áreas por la mejora continua, mejorarían los resultados de las áreas, y se generaría una profundización de todas las áreas en el Isolucion.

Enfocados en la mejora continua de la organización con las prácticas se ha tomado una labor de acompañamiento a las áreas, de apoyo para des atrasar y continuar con las OM que necesitan ser cerradas, para esto la OCI ha dispuesto a su practicante para enviar notificaciones, tanto de recordatorio como también para articular otros mecanismos de motivación que hasta ahora están dispuestos con el tema de la responsabilidad que tiene cada servidor público de cumplir con sus funciones, la Oficina de Control Interno Disciplinario también manifestó su preocupación por las oportunidades de mejora que se encuentras vencidas en ocasiones por largos plazos de tiempo, por lo que se denota en algunas dependencias negligencia por parte de las personas a cargo, estos

han sido los resultados que hasta ahora se han conseguido por parte de las OM abiertas desde auditorías por parte de la OCI:

En un primer momento Isolucion contaba con 43 OM vencidas las cuáles en el transcurso de estos meses de práctica se han cerrado 20 aproximadamente, lo que nos indica que los mecanismos que se han usado al menos para empezar a dar cumplimiento han funcionado, pero no pretende este trabajo afianzar políticas policivas, si no más bien el hecho de reforzar la cultura de esta mejora continua con una serie de alternativas que vayan antes de llegar a los mecanismos de la OCID o de la alta gerencia para ejercer presión, sino más bien que dentro de las labores diarias las áreas se articulen para darles soluciones oportunas y a tiempo a todas estas OM, o que en caso de no ser posible cerrar alguna, al menos informar la situación que acontece para que desde las diferentes áreas de 2da línea como son Planeación y la OCI puedan generar mecanismos de apoyo para que las OM puedan ser solucionadas, y de esta manera conservar una cultura del control y de responsabilidad de toda la organización. A continuación, se adjunta una gráfica con los resultados que se tienen hasta la 3 semana de mayo.



Imagen 17

Tabla: Oportunidades vencidas abiertas y cerradas 3 semana de mayo, fuente propia.

Adicionalmente hay que hacer énfasis en las OM que son la preocupación de las diferentes áreas encargadas de monitorear estas acciones de mejora, las cuales son las oportunidades que no han sido cerradas y adicionalmente se encuentran vencidas, encontramos esta gráfica, en la cuál podemos hacer foco a las oportunidades que no están siendo gestionadas de una manera adecuada, que no han sido tratadas o que quizás las áreas encargadas no han hecho la subida de documentación que implique avance para subsanar la situación a mejorar.

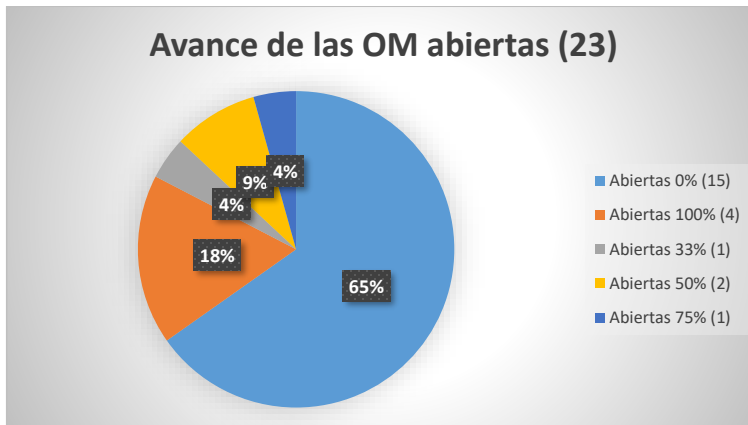


Imagen 18

Tabla: Avance de las OM vencidas. Elaboración propia

Mediante los mecanismos anteriormente mencionados en los resultados como la capacitación periódica obligatoria, la motivación con diferentes estrategias de reconocimiento social y demás bonificaciones que se puedan hacer con las áreas y el control de las diferentes áreas que integran la organización, puede lograrse una mejora sustancial en el futuro de la organización, se necesitan equipos de trabajo comprometidos y eso se logra con una mejora en la articulación y reconocimiento de las diferentes áreas, por lo que se reconoce el potencial de estas estrategias para mejorar la situación de la empresa respecto a la mejora continua.

Conclusiones:

-En conclusión, al identificar la situación actual de la mejora continua de la organización se encuentran falencias en el sistema, oportunidades vencidas por mucho tiempo, oportunidades poco entendidas por las áreas que tienen que plantear solución, aportaban información que no

apuntaba a los objetivos de la OM, estas situaciones de desentendimiento por parte de las personas que afrontan las OM, puede ocasionar desmotivación a la hora de actuar respecto a las OM, por lo que las capacitaciones que tengan que ver con la forma de afrontar estos sistemas también son importantes, es decir, no solamente capacitaciones que tengan que ver con el funcionamiento de Isolucion, sino también capacitaciones que propendan por herramientas a usar por parte de las personas para dar solución a todas las acciones relacionadas a la mejora continua.

-Al realizar el Benchmarking se encontraron otras plataformas que tienen métodos más didácticos respecto a la interfaz, al funcionamiento, pero hay que reconocer también la dificultad de trasladar toda la información, y la cultura de una organización que no está adaptada al cambio, por lo que se deben usar otros mecanismos que apunten a optimizar la funcionalidad del Isolucion, dado que, según el administrado, ni siquiera se le ha sacado el provecho total a la plataforma.

-Finalmente en el apartado del Benchmarking se resalta la dificultad para encontrar información directa que nos hable de la mejora continua dentro de las organizaciones, puesto que en la investigación se encontraron datos muy generales y fue difícil obtener información precisa de las organizaciones que usan estas plataformas y de cuáles son las estrategias que utilizan para el correcto funcionamiento de la mejora continua.

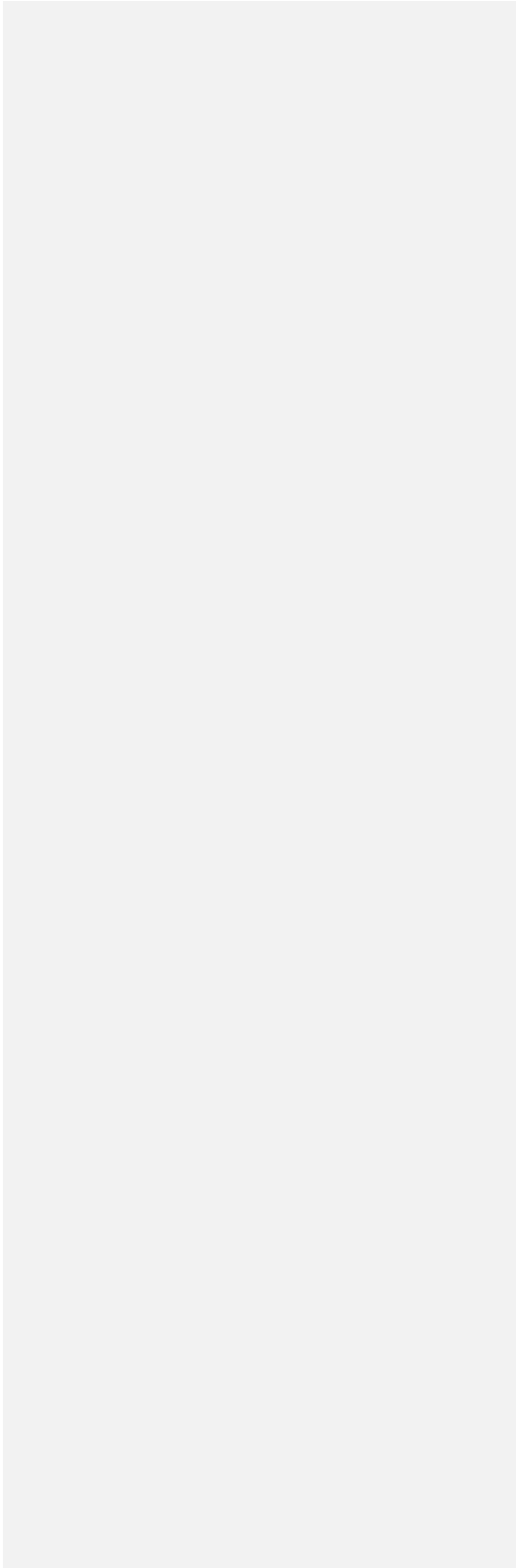
-Las propuestas expuestas durante el trabajo propenden para la mejora continua, estas pueden generar cambios sustanciales en la organización y no son difíciles de ejecutar, no implican costos mayores, solo es necesaria intención por parte de las altas directivas para que se pueda llevar a cabo, las capacitaciones propuestas en conjunto con un programa de incentivos son herramientas

fundamentales para generar una cultura organizacional que propenda al control y cumplimiento con las responsabilidades, de esta manera se pueden generar cambios importantes dentro de la organización.

Recomendaciones:

-Por parte del pregrado se recomienda que durante el período de prácticas no se tenga la carga académica que actualmente se tuvo durante este semestre, dado que esta situación puede desenfocar a los estudiantes, tanto en el rendimiento en sus respectivos trabajos como en la calidad de trabajos de grado que esperan ser entregados a la Universidad.

-A la FLA recomendaría que en el futuro se piense en estrategias que fomenten la Gestión del Conocimiento, dado que en este apartado también se encontraron durante el semestre falencias, no se tiene un control de esta importante gestión que propende para que la organización tenga claro su conocimiento y no cuente con fugas de conocimiento, esto sería materia de otro trabajo de investigación, pero al ser una organización tan grande necesita gestionar de una mejor manera sus recursos y conocimiento.



Referencias

BANCO MUNIDAL. Colombia Overview. Recuperado 14 de febrero de 2023.

BBVA RESEARCH. Inflación Colombia, Recuperado 14 de febrero de 2023.

-Chester Barnard, C. The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press (1938)

<https://ia601508.us.archive.org/7/items/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive.pdf>

-Chiavenato, Idalberto (2008) Gestión del Talento Humano

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%20ra%20ed.pdf>

-Cruelles Ruiz, JA (2023) ingeniería industrial: Métodos de trabajo, tiempos y su aplicación a la planificación y mejora continua

-Cultura de mejora continua

FÁBRICA DE LICORES Y ALCOHOLES DE ANTIOQUIA. Compañía, Recuperado 14 de febrero de 2023.

-Gorbaneff Y, Torres S, Cardona JF (2009) El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rei/v11n21/v11n21a6.pdf>

-<https://fla.com.co/>

-<https://pinturasbler.com/quienes-somos/>

Comentado [A1]: Lista alfabética de fuentes consultadas. Todas, sin excepción, deben estar citadas dentro del texto al menos una vez. Se recomienda utilizar herramientas digitales que las generan automáticamente, tales como Mendeley (recomendado y preferido) o Microsoft Word. Es mala idea elaborar citas y referencias "manualmente", son altas las posibilidades de errores.

<https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/4858/4032#:~:text=Seg%C3%BAAn%20los%20autores%20Camis%C3%B3n%2C%20Cruz,Duque%2C%20D%C2%B4Armas%20y>

https://ssgiotec.cl/moodle30/pluginfile.php/98/mod_resource/content/2/Libro%20Gestio%CC%81n%20de%20Procesos%20Edicio%CC%81n%206%20versio%CC%81n%20digital.pdf

<https://traccsolution.com/es/blog/cultura-de-mejora-continua/>

-<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

-[https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-inflacion-cerro-2022-en-su-mayor-nivel-en-23-anos-](https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-inflacion-cerro-2022-en-su-mayor-nivel-en-23-anos-131/#:~:text=6%20enero%202023,Colombia%20%7C%20Inflaci%C3%B3n%20cerr%C3%B3%202022%20en%20su%20mayor%20nivel,23%20a%C3%B1os%3A%2013%2C1%25)

[131/#:~:text=6%20enero%202023,Colombia%20%7C%20Inflaci%C3%B3n%20cerr%C3%B3%202022%20en%20su%20mayor%20nivel,23%20a%C3%B1os%3A%2013%2C1%25](https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-inflacion-cerro-2022-en-su-mayor-nivel-en-23-anos-131/#:~:text=6%20enero%202023,Colombia%20%7C%20Inflaci%C3%B3n%20cerr%C3%B3%202022%20en%20su%20mayor%20nivel,23%20a%C3%B1os%3A%2013%2C1%25)

https://www.centrovirtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento_calidad/unidad1_pdf2.pdf

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=88659>

-<https://www.isotools.com.co/casos-exito-automatizacion-del-sistema-de-gestion-de-la-calidad-en-organizaciones-colombianas/>

<https://www.isotools.com.co/casos-exito-automatizacion-del-sistema-de-gestion-de-la-calidad-en-organizaciones-colombianas/>

<https://www.ustavillavicencio.edu.co/images/ing-industrial/eventos/gestin-de-la-calidad-mejas-et-al-2018-isbn-978-980-233-724-8.pdf>

-Juan Bravo Carrasco (2015) - Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)

-La mejora continua Asturias corporación universitaria.(SF)

-Ley 1816 del 2016

-Mejías, Gutiérrez, Duque, D'Armas y Cannarozzo(2018) Gestión de la calidad

-Nercy Puche, Maibelys Velásquez , Yareim Núñez , Hellen Rangel (2021) Sistemas de Gestión de la Calidad: una visión general desde sus inicios hasta la actualidad

-William Edwards Deming (1982) Out of the crisis.

Santiago Martínez Castilla 2015,142

-¿Que es un sistema de gestión?

<https://www.dqsglobal.com/es-mx/acerca-de/certificacion/certificacion-de-sistemas/que-es-un-sistema-de-gestion>

-KWAK mejoramiento continuo

<https://landing.kawak.net/es/software-kawak-mejoramiento-continuo>