

DOCUMENTACIÓN DE LA NORMA ISO-9001:2008 EN EL RESTAURANTE- BAR EL SABOR DE MI TIERRA

**CAROLINA GUTIÉRREZ AMADO
OLGA LILIANA CARDONA HOYOS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
CERES – PUEBLO RICO
2015**

**DOCUMENTACIÓN DE LA NORMA ISO-9001:2008 EN EL RESTAURANTE-
BAR EL SABOR DE MI TIERRA**

**CAROLINA GUTIÉRREZ AMADO
OLGA LILIANA CARDONA HOYOS**

**Trabajo de grado para optar por el título de
TECNÓLOGA INDUSTRIAL**

Director

M.Sc. CARLOS ALBERTO BURITICÁ NOREÑA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
CERES – PUEBLO RICO**

2015

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira, noviembre de 2015

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	11
1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
2.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA	14
2.1.1 Planteamiento	15
2.1.2 Formulación.....	16
2.1.3 Sistematización	16
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. MARCOS DE REFERENCIA.....	19
5.1 MARCO TEÓRICO	19
5.1.1 Calidad total	20
5.1.2 Capital intelectual	21
5.1.3 Reingeniería de procesos	22
5.1.4 Trabajo en equipo	22
5.1.5 Mejora continua.....	24

5.1.6	Cambio organizacional.....	26
5.1.6.1	<i>Aspectos sensibles al cambio</i>	27
5.1.6.2	<i>Tipos de cambio</i>	29
5.1.6.3	<i>Resistencia al cambio</i>	30
5.1.6.3.1	<i>El cambio desde la perspectiva personal</i>	31
5.1.6.3.1.1	<i>Fase de terminación o culminación del pasado (Soltar)</i>	33
5.1.6.3.1.2	<i>Zona de Exploración (zona neutral)</i>	34
5.1.6.3.1.3	<i>Nuevo comienzo, nuevo enfoque (nuevo inicio)</i>	35
5.1.7	Sistema de Gestión de Calidad - SGC.....	35
5.1.8	La Norma Técnica ISO 9001:2008.....	36
5.2	MARCO CONCEPTUAL.....	38
5.3	MARCO ESPACIAL O SITUACIONAL.....	41
5.4	MARCO LEGAL O NORMATIVO.....	43
5.4.1	Decreto 3075 de 1997.....	43
5.4.1.1	<i>Manipulador de Alimentos</i>	44
5.4.1.2	<i>Análisis de Riesgos y Punto Crítico Control</i>	45
5.4.2	Decreto 60 de 2002.....	51
5.4.3	Decreto 1575 de 2007.....	51
5.4.4	Resolución 2905 de 2007.....	51
5.4.5	Ley 237 de 2008.....	51
6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	52
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	52
6.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	52
6.3	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	53

7. DESARROLLO METODOLÓGICO	54
7.1 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	54
8. PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	56
8.1 DIAGNOSTICO DEL SGC EN EL RESTAURANTE-BAR EL SABOR DE MI TIERRA.....	56
8.2 PRESENTACION DEL MANUAL DE LA CALIDAD	57
8.2.1 Contenido del Manual	57
8.3 PRESENTACION MANUAL DE FUNCIONES	60
8.3.1 Contenido del Manual	60
8.4 PRESENTACION MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	61
8.4.1 Contenido del Manual	61
8.5 PRESENTACION FORMATOS DE CALIDAD	63
8.5.1 Contenido.....	63
9. CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES.....	68
10. BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS.....	71
ANEXO A MANUAL DE LA CALIDAD.....	71
ANEXO B MANUAL DE FUNCIONES	71
ANEXO C MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	71
ANEXO D FORMATOS DE CALIDAD	71

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Círculo de Deming o matriz PHVA	25
Figura 2 Cambio organizacional.....	27
Figura 3 Esquema del SGC.	37
Figura 4 Ubicación del Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA.	41
Figura 5 Ruta de acceso al Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA.	42
Figura 6 Control de los PCCs.....	48

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Características del cambio.	32
Tabla 2 Puntos Críticos de Control PCC.	47
Tabla 3 Procedimientos Operativos Estándar POE.....	49
Tabla 4 Relación entre las BPM y los POE.	50
Tabla 5 Variables de la Investigación.	53
Tabla 6 Diagnóstico del SGC en el Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA.	56

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1 Principios del HACCP.....	46
Grafico 2 Síntesis del Desarrollo Metodológico.	55

RESUMEN

En la actualidad el mundo empresarial se ha visto abocado a enfrentar retos cada vez mayores debido a la globalización del mercado y en este contexto se ha encontrado con un público más exigente que demanda productos de calidad para su consumo, el cual sabe que la calidad no es un bien de poca monta y está dispuesto a entregarle sus recursos económicos sólo a aquellas empresas que ofrezcan productos de calidad aunque eso implique pagar un poco más por ellos; de ahí que garantizarle productos de calidad a los clientes se ha vuelto un imperativo en el mundo actual y el Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA no quiere quedarse por fuera de este imperativo, por lo cual ha decidido documentar los procesos de la empresa de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 para estar a la altura de las exigencias de calidad del mundo actual.

Palabras clave: Calidad, clientes, ISO 9001:2008.

ABSTRACT

Nowadays the business world faces ever greater challenges because of globalization. Companies deal with more demanding clients who are aware of the importance of quality, requires quality products for consumption and are willing to give their money only to companies with an emphasis on it, even if that means paying a higher price. Hence, the guaranty of quality is of top priority for any company, including the restaurant-bar EL SABOR DE MI TIERRA, if it is to continue this trend, which is why all processes are to be documented according to the norm ISO 9000:2008, in order to meet the standards of quality of the present world.

Keywords: Quality, clients, ISO 9000:2008.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual las empresas tienen que vivir en una puja permanente por mantenerse vivas en un mercado competitivo que las obliga a prepararse para poder sobrevivir en él y en este sentido, la palabra *competitivo* hay que tomarla literalmente, lo cual quiere decir que toda empresa que quiera sobrevivir en este mercado debe prepararse para *la competencia* con sus rivales a fin de que éstas no le ganen la partida, y quizás el paso más importante que hay que dar en esta dirección es centrar la atención en *el cliente* ya que este es, en últimas, el que decide a quién le va a comprar los productos que requiere, de ahí que para que una empresa pueda ser **competitiva** debe ofrecer a sus clientes productos de calidad para poderlos cautivar, y como quiera que se trata de una '*competencia*', no es suficiente que la propia empresa diga que es competitiva sino que alguien tiene que hacer las veces de juez para que con un criterio profesional diga si evidentemente la empresa en cuestión ofrece productos de calidad, y ese *juez* está representado en la Organización Internacional de Normalización - ISO, que es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales, desarrollando la metodología apropiada para *certificar* si una empresa ofrece o no productos de calidad, lo cual implica que la empresa cumpla con todos los requisitos exigidos por dicha organización para brindarle así una **garantía** al cliente de que los productos que compra son de buena calidad, por lo tanto, si una empresa quiere ser **competitiva** debe tener el aval del '*juez internacional*' ISO, que es el único que está autorizado para certificar si una empresa cumple o no con las normas de calidad que exige el mercado.

En este panorama, el Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA se ha comprometido a desarrollar la metodología exigida por las normas ISO para

documentar un Sistema General de Calidad en la empresa, pero no para implementarlo inmediatamente sino como paso previo para allanar el terreno para realizar dicho trámite en el futuro.

Efectivamente, con el fin de cumplir las expectativas de calidad de los clientes, la empresa ha decidido documentar sus procesos internos de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 para estar en condiciones de implementar un Sistema General de Calidad en un futuro; de eso se trata este proyecto de grado.

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA ubicado en la Cra 12 N° 21 - 61, local 8, esquina, 2º piso en Pereira, ha venido ofreciendo desde sus inicios una variedad de platos especializados en la comida típica para el almuerzo con platos como sancocho de res, cazuela de frijoles, asado tradicional y bistec a caballo, entre otros, los cuales han sido desarrollados por sus propietarias como especialidad de la casa, lo que motivó el nombre del restaurante *El sabor de mi tierra*, -sin contar con la participación de un chef profesional-, ganándose una buena acogida entre la clientela del sector en el que opera, porque además de la sazón, los platos están acompañados de un buen servicio.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Anteriormente las empresas tenían una organización jerárquica donde se ejercía el poder de arriba hacia abajo haciendo sentir el mando del jefe que no podía ser cuestionado por nadie, pero con la evolución de la administración ahora el mando es de tipo horizontal, o sea que los jefes se involucran con los trabajadores en el proceso productivo interactuando en todas las etapas del proceso productivo para lograr mejores resultados –contrastando con el modelo anterior donde el jefe cumplía la labor de capataz para garantizar que el obrero cumpliera su labor-, lo cual quiere decir que las empresas han dado un cambio donde la característica principal es el trabajo en equipo, y la forma de lograr este objetivo es realizando una **gestión** en el proceso productivo, gestión que se logra implementando un sistema que administre la calidad del producto o servicio que se presta que se llama ISO 9001:2008¹ en su versión más moderna; este sistema exige hacer un diagnóstico de la situación general de la empresa para asegurar que se cumpla con las prácticas que garanticen una mejora continua del proceso productivo.

Por este motivo, el restaurante ha decidido realizar la documentación de sus procesos para implementar posteriormente el Sistema de Gestión de Calidad - SGC y de esta forma asegurar la mejora continua en sus procesos para brindar una mejor calidad a sus clientes con el fin de satisfacer totalmente sus necesidades, y al realizar el diagnóstico de la empresa se encontró lo siguiente:

¹ Las iniciales ISO provienen de las palabras en inglés International Organization for Standardization. La norma ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC). [en línea]. Disponible desde internet en: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

- Falencias en el manejo y control de inventarios
- Falencias en el sistema de almacenamiento
- Ausencia de un plan de compras
- Falencias generales en el área administrativa

Para solucionar estos problemas se requiere realizar la documentación de la norma generando los mapas de procesos y los procedimientos generales que se deben tener en cuenta para establecer una metodología que asegure el funcionamiento correcto de los diferentes procesos.

2.1.1 Planteamiento

Para las empresas en el mundo actual la implementación de un Sistema General de Calidad es un imperativo, si es que quieren extender su vida en el universo en el que se desarrollan en cualquiera de los renglones de la economía, ya sea del sector primario, secundario o terciario, como la agricultura, la minería, la industria o los servicios.

Esto se debe a que en el mundo globalizado se ha impuesto el criterio según el cual el cliente es el rey de la empresa por ser el que escoge el tipo de productos que quiere comprar, y por mera lógica, hay que suponer que cualquier cliente normal siempre busca lo mejor y al mejor precio, motivo por el cual el empresario de cualquier tipo de productos, debe tener muy en cuenta este aspecto para seducir a los clientes potenciales para que adquieran sus productos, pero este cometido no es nada sencillo, pues para lograrlo la empresa debe ofrecer artículos o productos de muy buena calidad para que el cliente decida escoger sus productos por encima de los productos que ofrece la competencia, y es aquí donde la calidad toma un valor preponderante, pues este aspecto es el que ha de marcar la diferencia ante la competencia para que a la hora de la escogencia el

cliente prefiera los productos que tienen mejor calidad y al mejor precio, motivo por el cual se debe tener muy presente que la calidad es la que puede marcar la diferencia para que un cliente decida consumir los productos de una u otra empresa.

Por este motivo, la implementación de un Sistema General de Calidad - SGC, se convierte en una tarea imprescindible para cualquier empresa que quiera estar a tono con los desafíos del mundo moderno y en este sentido, el Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA, ha decidido aceptar el reto de poner el tema de la calidad en el primer renglón de sus prioridades administrativas para lograr la estandarización de sus procesos que le permitan alcanzar la mejora continua en todos sus procesos internos para lograr productos de óptima calidad que satisfagan totalmente a sus clientes.

2.1.2 Formulación

¿Será posible documentar con la norma ISO 9001:2008, junto con los procesos productivos y administrativos del Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA, para implementar en el futuro un Sistema de Gestión de Calidad?

2.1.3 Sistematización

- ❖ ¿Están normalizados los servicios que presta el Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA?
- ❖ ¿Tiene la empresa definida su estrategia de funcionamiento?
- ❖ ¿Tiene definidas unas políticas de calidad?
- ❖ ¿Tiene definidos los cargos y funciones de los trabajadores del restaurante?
- ❖ ¿Tiene la empresa un control de todos sus procesos de funcionamiento?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Documentar el Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA con la norma técnica ISO 9001:2008, de tal forma que sirva para que en el futuro se pueda implementar un Sistema General de Calidad en ella.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar la situación actual de los documentos que maneja el restaurante.
- ❖ Diseñar la planeación estratégica.
- ❖ Documentar manuales de descripción de cargos.
- ❖ Documentar el manual de procedimientos del restaurante.
- ❖ Documentar el manual de calidad del establecimiento.
- ❖ Sistematizar los procesos productivos y administrativos del restaurante de acuerdo a la norma ISO 9001:2008.

4. JUSTIFICACIÓN

Para las empresas es menester satisfacer las necesidades de los clientes, y para ello éstas deben tecnificar sus procesos de tal forma que se garantice y certifique la calidad de los mismos gracias a la aplicación del concepto de mejora continua para optimizar las condiciones de operación que garanticen su permanencia en el mercado, motivo por el cual el Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA ha decidido priorizar sus actividades para estar en condiciones de lograr en el futuro la certificación de un SGC.

El proceso a realizar trae un beneficio conjunto, llámense directivos, empleados o clientes, sobre todo para estos últimos, ya que la preparación para implementación de un sistema parte de una cultura enmarcada en la calidad, para lo cual se requiere la aceptación del trabajo en equipo, interrelacionado, autoevaluado y en mejora continua, por ende estos conceptos impactan en el desarrollo del trabajo de los empleados, en los resultados de la actividad de la empresa y en la satisfacción de los usuarios.

La documentación que se obtenga en este proceso aportará a la empresa una organización interna que le brindará a todos sus integrantes la posibilidad de saber los detalles de los productos y servicios que brinda para garantizar que sean de excelente calidad y medibles en su desarrollo, debido al mejoramiento en sus procesos tanto internos como externos y con la debida implementación de indicadores.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El SGC es una herramienta administrativa que se refiere a una serie de actividades coordinadas para lograr la calidad de los productos o servicios que se le ofrecen a un cliente, lo cual implica tener en cuenta *“un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática”*.²

Para cumplir dichos requisitos las empresas deben contar con una estructura operacional de trabajo que esté debidamente documentada en la que se haga cuenta de los procedimientos técnicos y gerenciales que le dan una orientación específica a los trabajadores de la empresa para realizar las diferentes operaciones, donde el uso de los equipos debe estar ligado al acceso de los trabajadores a la información necesaria para que puedan desarrollar correctamente las labores de manera práctica y coordinada que asegure la satisfacción del cliente gracias a la calidad intrínseca que albergan sus productos, que a su vez están acompañados de la reducción de costos para la empresa en la realización de sus procesos; pero para lograr este cometido, se debe tener total claridad de unos aspectos básicos de tipo teórico que son parte estructural de todo el proceso.

² SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. HISTORIA Y DEFINICIÓN. En: Sistemas y Calidad Total.com. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/> [con acceso en noviembre 2014].

5.1.1 Calidad total

Antes de hacer referencia a la *calidad total* es conveniente saber qué es la calidad para una empresa; a este respecto, un portal especializado en gerencia dice que “*la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo*”.³

Por su parte, Juan Carlos Valda, Doctor en Ciencias de la Administración con posgrado en Control de Gestión, indica que

La calidad total o Total Quality Management (TQM) es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente. Esto puede ser logrado integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una compañía. TQM vigila todas las medidas de calidad usadas por una empresa, incluyendo la calidad de gestión y desarrollo, control de calidad de control y mantenimiento, mejora de la calidad y aseguramiento de la misma. Toma en cuenta todas las medidas de calidad en todos los niveles e involucra a todos los empleados.⁴

Como señala Valda, la *calidad total* es un enfoque, que a diferencia de la calidad a secas, abarca todos los procesos de la empresa que se caracterizan por integrar a todo el personal de la empresa, desde el gerente hasta el trabajador de más bajo rango, para garantizar que el producto final del proceso general de la empresa sea de óptima calidad para lograr la satisfacción del cliente. De ahí que se considere que la *calidad total* es la administración de iniciativas y procedimientos enfocados a lograr la entrega oportuna de productos y servicios de buena calidad.

³ CALIDAD. En: deGerencia.com. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://www.degerencia.com/tema/calidad> [con acceso en noviembre 2014].

⁴ VALDA, Juan Carlos. *Que es la Administración de Calidad Total (TQM)*. En: Grandes Pymes. Blog especializado. (25, enero, 2013). [en línea]. Disponible desde internet en: <https://jcvalda.wordpress.com/2013/01/25/que-es-la-administracion-de-calidad-total-tqm/> [con acceso en noviembre 2014].

5.1.2 Capital intelectual

Hablar de capital intelectual es hablar del conocimiento intelectual de una organización, de la información intangible, o sea la que no es visible y por consiguiente no está relacionada en ninguna parte –excepto en el intelecto de sus trabajadores- pero que tiene gran importancia y de hecho produce valor para la empresa.

En los temas de administración de empresas los conceptos de gestión del conocimiento y capital intelectual se han convertido en un centro de interés importante por estar íntimamente relacionados, y de acuerdo con la Doctora Maritza Osorio

Steward define el capital intelectual como el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien la encuentra y la explota, triunfa; (...) en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Este y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.⁵

Como se observa, este tema tiene una estrecha relación con el conocimiento y se puede concluir que el capital intelectual es el conjunto de activos intangibles, relevantes para una organización, basados en el conocimiento como agente productor de capitales económicos, que a pesar de que no aparece por ninguna parte en los estados financieros, genera un importante valor en el presente y puede ser la clave para definir el futuro de la empresa.

⁵ OSORIO NÚÑEZ, Maritza. *El capital intelectual en la gestión del conocimiento*. ACIMED, SciELO. [en línea]. 2003, Vol. 11, Nº 6. [con acceso en noviembre 2014]. Disponible desde internet en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600008 ISSN 1024-9435.

5.1.3 Reingeniería de procesos

En principio, se puede decir que la reingeniería es un análisis de la empresa para hacer un rediseño radical y una reconcepción fundamental de los procesos de negocios para lograr mejoras sustanciales en aspectos como costos, calidad, servicio y rapidez.

Rafoso y Artiles se apoyan en Hammer para indicar que la *“Reingeniería es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo”*.⁶

Y como dice Hammer, hay que **reinventar la empresa**, si lo que se quiere es implementar un SGC en el restaurante para satisfacer más las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado pese a la competencia, pues la reingeniería de procesos es una revisión fundamental de la empresa para alcanzar mejoras en la calidad del producto y del servicio de tal forma que esté en condiciones de enfrentar los cambios que surgen en el mercado con las nuevas tendencias.

5.1.4 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es el realizado por varias personas, donde cada una hace una parte de la labor pero todos tienen un mismo objetivo.

Se suele pensar que trabajar en equipo se trata sólo de la reunión de un grupo de personas haciendo una labor, pero en realidad significa mucho más que eso. Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento

⁶ RAFOSO POMAR, Sandraliz y ARTILES VISBAL, Sara. *Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones*. [en línea]. Ciencias de la Información Vol. 42, N° 3, septiembre - diciembre, pág. 30, 2011. Disponible en documento PDF desde internet en: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Reingenier%C3%ADa%20de%20procesos-2011.pdf> [con acceso en noviembre 2014].

que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes, es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

Además, el trabajo en equipo genera ciertas ventajas, como lograr el desarrollo de la *sinergia*⁷, que puede darse bajo ciertas condiciones, tanto para la solución de problemas como en lo que respecta a la toma de decisiones y en general, puede traer las siguientes ventajas:

- **Más motivación.** Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
- **Mayor compromiso.** Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- **Más ideas.** El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tienen como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.
- **Más creatividad.** La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

⁷ Sinergia significa cooperación, es un término de origen griego, *synergía*, que significa trabajando en conjunto. La sinergia es un trabajo o un esfuerzo conjunto para realizar una determinada tarea muy compleja para alcanzar el éxito al final. Es el momento en el que el todo es mayor que la suma de las partes, por tanto, existe un rendimiento mayor o una mayor efectividad que si se actúa por separado y se crea un efecto extra debido a la acción conjunta logrando resultados que ninguno de los sistemas hubiera podido generar en caso de accionar aisladamente. En el lenguaje corriente, el término tiene una connotación positiva y es utilizado para señalar un resultado más favorable cuando varios elementos de un sistema o de una organización actúan concertadamente.

- **Mejora la comunicación.** Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- **Mejores resultados.** Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

5.1.5 Mejora continua

Es el mejoramiento constante de la calidad en todas las áreas de la empresa por medio de pequeños cambios en los productos, procesos, servicios y en el ambiente laboral. Para ello es vital involucrar a todo el personal para que participen activamente en este reto, por lo cual es necesario programar la realización de capacitaciones en las que se incentiven la innovación, la responsabilidad y el compromiso además de que se debe apoyar las ideas de todo el personal, y se debe generar un compromiso con la gerencia para que dé crédito a las nuevas ideas que traigan beneficios, que mejoren y generen mayor rendimiento a las condiciones empresariales.

En términos generales, se puede decir que la mejora continua *“es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio”*⁸ y su aplicación genera las siguientes características:

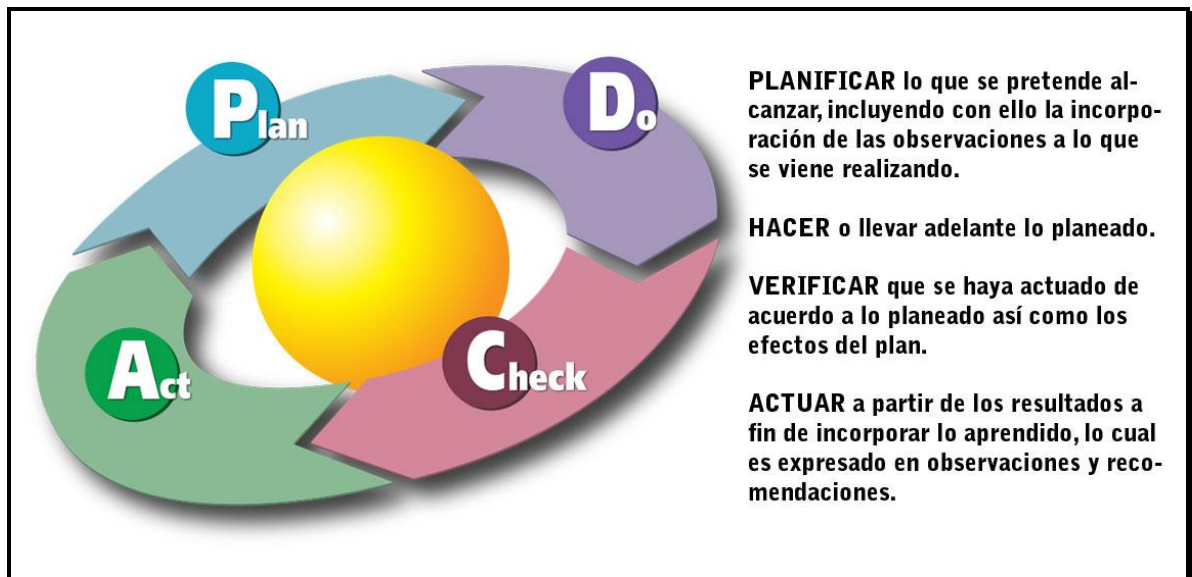
1. *Un proceso documentado.* Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez.
2. Algún tipo de *sistema de medición* que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión).

⁸ DEFINICIÓN DE MEJORA CONTINUA. En: Escuela de organización industrial. Blogs EOI. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/> [con acceso en noviembre 2014].

3. *Participación de todas o algunas personas* relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

Y según esta filosofía, la piedra angular de la mejora continua es el llamado *Círculo de Deming* –o matriz PHVA- en el que se resume la manera de pensar y resolver problemas que debe tener alguien que sea parte de un proceso ya que **Planea (Plan)** lo que va a hacer para optimizar, **Ejecuta (Do)** paso a paso su estrategia, **Verifica (Check)** mediante indicadores de gestión o medición de variables que en realidad se están obteniendo los resultados esperados, y **Actúa (Act)** de acuerdo a los valores de las mediciones que está obteniendo para corregir o continuar por el mismo camino y empezar nuevamente el ciclo ya sea para seguir mejorando o lograr los objetivos planteados en un principio.⁹ En la Figura 1 se puede observar en detalle el funcionamiento del *Círculo de Deming*.

Figura 1. *Círculo de Deming* o matriz PHVA



© Figura tomada de internet

⁹ *Ibíd.*

5.1.6 Cambio organizacional

El cambio organizacional está relacionado con la estrategia que hace referencia a la necesidad de implementar un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

*El “Cambio Organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”.*¹⁰

De ahí que los cambios se originen en la interacción de las dos fuerzas que lo componen que son:

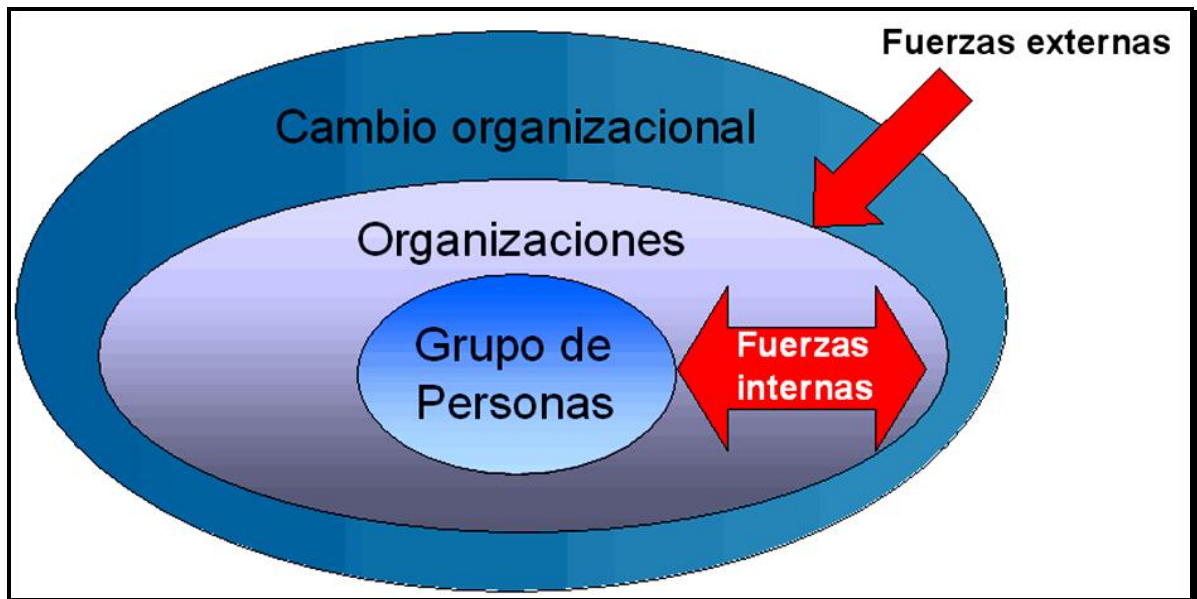
- **Internas:** son aquellas que provienen del interior de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; un ejemplo de ellas son las adecuaciones tecnológicas, el cambio de estrategias metodológicas y los cambios de directivas, entre otros.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de hacer cambios de orden interno; como muestras de estas fuerzas están los decretos gubernamentales, las normas de calidad o las limitaciones o condicionamientos en el ambiente tanto físico como económico, que obligan a hacer cambios internos en la empresa para adecuarse a dichas fuerzas.¹¹

La interacción de estas fuerzas se puede observar detalladamente en la Figura 2.

¹⁰ CAMBIO ORGANIZACIONAL. En: Gestión del Cambio Organizacional. Blog. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com/> [con acceso en noviembre 2014].

¹¹ *Ibíd.*

Figura 2. Cambio organizacional



® Figura tomada de Cambio organizacional

5.1.6.1 Aspectos sensibles al cambio

El portal de Gestión del Cambio Organizacional, citando a Stephen Robbins, plantea que en la organización existen cuatro categorías en las que se agrupan las opciones de cambio, que son: estructura, tecnología, ambiente físico y personas.

Estructura: La estructura de una organización se refiere a la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. El cambio en esta categoría significa modificar las variables estructurales, influyendo en las relaciones de autoridad. El rediseño de una organización en un cambio macro, se traduce en la conversión de la estructura en su totalidad, pasar de una forma de trabajo a otra; y si el cambio no es total sino parcial, tendrá que hacerse al menos las modificaciones necesarias en la estructura que respondan al tipo de estrategias que se planea instrumentar.

Tecnología: La tecnología ha sido considerada por muchos empresarios como una prioridad dentro del proceso de cambio, donde la automatización y

robotización en la producción de bienes ha disminuido los costos y agilizado la fabricación, lo que representa una competencia más cerrada entre los productores quienes demandan el uso de dicha tecnología. La sustitución de la mano de obra humana por tecnología es una tendencia que viene desde la revolución industrial y que cada vez crece más, pero muchas veces la adquisición de equipo se hace sin la asesoría pertinente o sin considerar las necesidades y posibilidades de la empresa, lo que produce la obsolescencia del equipo adquirido. Lo que sí es un hecho, es que, si no es lo más importante, si se requiere la constante actualización de las organizaciones en esta categoría, y muchas veces resulta la más cara la demora, por lo cual hay que saberla evaluar muy bien.

Cambio del ambiente físico: Para algunos autores el ambiente físico es considerado como un factor de trascendencia para el desempeño dentro de las organizaciones y aunque no todos los consultores estarían de acuerdo con esta idea, lo que sí es evidente es que, de la óptima distribución de los espacios depende la buena circulación física o comunicacional del personal. Es muy probable que un ambiente de hacinamiento o precarias condiciones físicas influya en el ánimo de las personas que tienen que compartirlo, mientras que una cabal distribución de los objetos, aunado a la higiene y la comodidad, hará más placentera la estancia en el trabajo y por consiguiente, se obtendrán mejores resultados en la productividad. Las organizaciones al modificar esta categoría piensan más en la funcionalidad y el óptimo rendimiento en el tráfico que en la satisfacción del empleado, pero si se logran ambas cosas con el cambio, la respuesta será mejor.

Cambio en las personas: Para algunos autores, el cambio organizacional está basado en la gente y no en la tecnología, y algunos consultores piensan que la gente es el elemento más importante con el que cuenta una organización; es en esta categoría donde los consultores organizacionales concentran su trabajo, ya que deben trabajar para el cambio de actitudes y comportamiento, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas. Hoy en día se requiere de

trabajadores que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino que tengan una actitud positiva hacia el aprendizaje aunada a una actitud propositiva que le da al trabajador argumentos para proponer soluciones de valor que dan lugar a procesos de cambio o mejoramiento. Para prosperar hoy en día, las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas para que aprendan a realizar nuevas tareas adaptándose a los nuevos conocimientos.¹²

5.1.6.2 Tipos de cambio

Los cambios se pueden clasificar según la magnitud y según el tiempo requerido.

Según la magnitud: Este cambio se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones las cuales se pueden realizar de dos formas: a) incremental y lineal y b) fundamental y diagnóstica. En la incremental los cambios se van realizando de acuerdo a un orden establecido y en la fundamental todas las partes y relaciones cambian de forma simultánea. La fundamental también se llama diagnóstica porque primero se realiza un diagnóstico adecuado de la organización, llevado a cabo tanto desde el interior de la misma como desde el exterior, para constatar la realidad existente y así establecer la visión a la que se aspira a llegar una vez que se hallan hecho los cambios. Tanto una forma como la otra tienen sus ventajas y desventajas; en la incremental se toman menos riesgos pero se invierte más tiempo, ya que se supervisa cada una de las acciones que se van realizando; esto permite encauzar el rumbo, pero obviamente en más cantidad de horas. En la fundamental aumentan los riesgos por la sincronización paralela de los eventos, aunque se gana en tiempo.

Según el tiempo requerido: Como su nombre lo indica, este cambio se realiza sabiendo cuál es el tiempo que se requiere para realizar el cambio, pero saber la

¹² *Ibíd.*

respuesta exacta de esta variable no es fácil, pues depende de varios factores entre los que sobre sale la disposición de los involucrados en el cambio: si la disposición es favorable se requiere menos tiempo pero si se encuentra mucha resistencia se requerirá más tiempo, por lo cual la instrumentación del cambio tiene cuatro componentes a saber: i) la cantidad de tiempo que se requiere, ii) el grado de planeación, iii) el tipo de participación y iv) el uso del poder; y según la prioridad que se le dé a la implementación del cambio se tienen dos tipos de esquemas: uno revolucionario y el otro evolutivo. La cantidad de tiempo requerido se relaciona con el ritmo, que es la velocidad que se le imprime al cambio; en el esquema revolucionario será muy rápido, mientras que en el evolutivo será lento. Algunas organizaciones pueden requerir de un esquema lento y pausado, mientras otras demandarán transformaciones urgentes so pena de perecer en el intento.¹³

5.1.6.3 Resistencia al cambio

Según la Real Academia Española – RAE, la palabra resistencia viene del latín *resistentía* y es *la acción y efecto de resistir o resistirse, o la capacidad para resistir*, y si se toma de manera pasiva, es *la renuencia a hacer o cumplir algo*.

De ahí que la resistencia al cambio organizacional se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales, que por demás, traen una desventaja: obstaculizan la adaptación y el progreso y puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal como organizacional, y de esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que son:

Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.

¹³ Ibíd.

Crítica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.

Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.

Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.

Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.

Fácil acuerdo: Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.

Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.

Silencio: Esta opción provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización interna y la transición resulta ser siempre difícil.¹⁴

En general, se puede decir que la resistencia al cambio suele provenir, ante todo, del carácter coercitivo que con frecuencia trae el cambio, por lo cual hay que tener en cuenta que la vida cotidiana está regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto la forma de alimentarse y vestirse, como la de trabajar o aún la de establecer relaciones con los demás y no se puede pretender cambiar estas costumbres de un solo tajo.

5.1.6.3.1 El cambio desde la perspectiva personal

De acuerdo con el asesor empresarial William Bridges, la gestión en tiempos de cambio es una de las tareas más difíciles que enfrenta un líder; y para adaptarse a

¹⁴ Ibíd.

las nuevas realidades, las personas necesitan una guía para trazar un camino a través del caos que observa a su alrededor.

El cambio transcurre de una forma más rápida en el ámbito organizacional, que abarca las estructuras, los sistemas y los procesos, entre otros; mientras que en el ámbito personal, a nivel de los empleados, transcurre de una forma más gradual, ya que involucra las emociones, las percepciones y las creencias, entre otras cosas.

En el caso de las personas el cambio tiene dos dimensiones: una asociada a las circunstancias, las condiciones y el ambiente que cambia para la persona, las cuales están relacionadas con la parte estructural y la otra, asociada a la parte personal, que es el componente intrapersonal, que tiene que ver con la respuesta psicológica de la persona respecto al proceso de adaptación a la nueva realidad, que se puede resumir de la siguiente forma:

- **Lo estructural** (los acontecimientos). Ej.: nuevo trabajo, nuevo jefe, nuevo sistema.
- **Lo psicológico** (la respuesta). Proceso de adaptación a la nueva situación.

Estas dos facetas se pueden ver detalladamente en la Tabla 1.

Tabla 1. Características del cambio.

Características del cambio	Características de la transición
Es situacional: ámbito físico, material	Es personal: intrapersonal, íntima
Es externo	Es interna (íntima) e intangible
Es más rápido	Es más lenta
Acontecimiento estructural y contextual	Respuesta psicológica: manejo emocional

© Tomada de William Bridges *Managing Transitions*.

Y Bridges plantea que no solo hay que gerenciar el cambio, también hay que gerenciar la transición.

Cambio: es un evento contextual externo y relativamente rápido; un evento que se puede percibir e inclusive cuantificar. El cambio se muestra en resultados concretos, como un incremento o descenso de las ventas, un cambio en la regulación fiscal o un cambio tecnológico, entre otros.

Transición: la transición es el proceso psicológico individual interno por el que pasan las personas para aceptar la nueva situación, proceso que es totalmente personal. Según la consultora empresarial Ela García, la transición *“Es progresiva, puede ser inconsciente, y casi nunca se produce en forma lineal, ni siempre se siente o percibe como un avance”*.¹⁵

Y para lograr esta transición, se requiere pasar por tres etapas que son: soltar, zona neutral y nuevos comienzos, como aconseja la asesora Ela García:

5.1.6.3.1.1 Fase de terminación o culminación del pasado (Soltar)

Para que el cambio comience, primero se tiene que llegar al cierre de alguna situación, estrategia o estructura. En este tipo de casos se presentan sentimientos de pérdida, de miedo y de rechazo a lo desconocido, por la tendencia natural a tratar de mantener el statu quo y por mantener el nicho de confort ¹⁶, y para lograr el cambio es preciso abandonar la vieja situación, lo que quiere decir

¹⁵ EL CAMBIO COMO PROCESO EN LA PERSONA. En: deGerencia.com. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://www.degerencia.com/articulo/el-cambio-como-proceso-en-la-persona> [con acceso en noviembre 2014].

¹⁶ Generalmente las personas se mueven en un círculo restringido de posibilidades que podemos llamar **zona de confort**, en la cual nos movemos con seguridad porque todo es conocido, cada acción nos lleva a un resultado previsible. En este círculo en el cual nos movemos, las acciones son repetitivas y no tenemos miedo (o tenemos muy poco miedo). Pero si salimos de nuestra zona de confort, nos introducimos en una zona de expansión (o de aprendizaje) donde nos encontramos con múltiples desafíos que necesitan acciones nuevas, nuevas estrategias, nuevas formas de pensar. Este lugar desconocido, este territorio de nuevas posibilidades nos da miedo porque allí nada es cierto, y todo es posible. Disponible en: <http://emprendedorasbcn.com/2012/12/desarrollo-personal/zona-de-confort-zona-de-expansion-y-miedo/>

que hay que *despedirla, cerrarla, dejarla ir*, y lo más importante, *soltar* las amarras que mantienen las situaciones y la mente ancladas al pasado de manera improductiva.

5.1.6.3.1.2 Zona de Exploración (zona neutral)

Su principal característica es que se trata de un paso intermedio entre *lo viejo y lo nuevo, lo conocido y lo desconocido, lo que se va y lo que llega*; en general, se trata de realizar una etapa de exploración que tiene las siguientes características:

-Reconocer, asumir y aclarar la confusión: Se necesita aceptar y obtener toda la información posible de las resistencias internas (personales, de los equipos de trabajo, de los líderes) para que sean tenidas en cuenta.

-Aporte de las resistencias: Las resistencias muestran las objeciones que se tienen, las razones para mantener esquemas conocidos y mucha información sobre miedos y paradigmas establecidos que pueden estar deteniendo la evolución de la organización. Es por ello que, manejadas como grandes olas que se pueden surfear, pueden ser grandes oportunidades de aprendizaje, de reajustes, de creación de nuevos modelos mentales y establecimiento de alianzas; y en este ambiente, la exploración tiene la propiedad de transformar las resistencias en oportunidades para mejorar la empresa.

-Reforzar la comunicación: Hay que buscar apoyo formando redes que permitan obtener mayores niveles de información del entorno, para lo cual las reuniones en equipo benefician mucho este punto, pues de opiniones disímiles se pueden obtener ideas distintas y fortalecer las propuestas para dirigir los cambios que ayuden a diseñar, prever y proyectar un sueño, y a planificar los cambios de manera estratégica para actuar en el presente coordinando la experiencia del pasado y teniendo como norte la visión del futuro; este trabajo debe ser el resultado de una comunicación efectiva durante este proceso.

5.1.6.3.1.3 Nuevo comienzo, nuevo enfoque (nuevo inicio)

Cuando el proceso llega a esta etapa del nuevo comienzo, es porque empieza tomar forma y a hacerse palpable la nueva construcción, la nueva estructura, el nuevo modelo. En este punto se ven con más claridad las perspectivas planteadas y se puede apreciar con más nitidez que éstas se están cumpliendo y es el momento correcto para la revisión y consolidación de *la visión inicial* para lograr una más precisa y pertinente, acorde con el desarrollo de los hechos en las dos etapas anteriores. Esta etapa se caracteriza por la creatividad, ya que este es el momento en que se tienen que inventar las nuevas cosas que la organización necesita para adaptarlas a las nuevas situaciones.

Para que el cambio tenga la efectividad esperada, estas tres etapas se tienen que vivir y asimilar en toda la organización para que al gerenciarse den los resultados esperados.¹⁷

5.1.7 Sistema de Gestión de Calidad - SGC

La organización no gubernamental ISO, International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización), define los Sistemas de Gestión de la Calidad de la siguiente forma:

Son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.

Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que usamos

¹⁷ CAMBIO Y TRANSICIÓN EN LA VIDA PERSONAL. En: Recursos para el Líder Cristiano. Blog. [en línea]. Disponible desde internet en: http://ellidercristiano.blogspot.com/2012/06/v-behaviorurldefaultvmlo_11.html [con acceso en diciembre 2014].

diariamente. Nos ayudan a asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos.¹⁸

De esta forma, el SGC es una filosofía adoptada por las organizaciones para dirigir y evaluar su desempeño institucional orientado al mejoramiento continuo de los productos y/o servicios que les ofrecen a sus clientes para que estos queden satisfechos con los mismos, donde la estandarización de los métodos y procesos tiene una amplia acogida a nivel global pues la ISO se encuentra integrada por representantes de organismos de estándares internacionales de más de 160 países, que tienen la siguiente misión:

- Promover el desarrollo de la estandarización.
- Facilitar el intercambio internacional de productos y servicios.
- Desarrollar la cooperación en las actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas a través de la estandarización.

Y de la diferente normatividad existente en la organización, la **ISO 9001:2008** tiene especial relevancia para este proyecto porque es la que valora la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos del cliente.¹⁹

5.1.8 La Norma Técnica ISO 9001:2008

La ISO 9001:2008 es una norma internacional que constituye la base del SGC que *“se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios”*.²⁰

¹⁸ SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. HISTORIA Y DEFINICIÓN. Óp. cit.

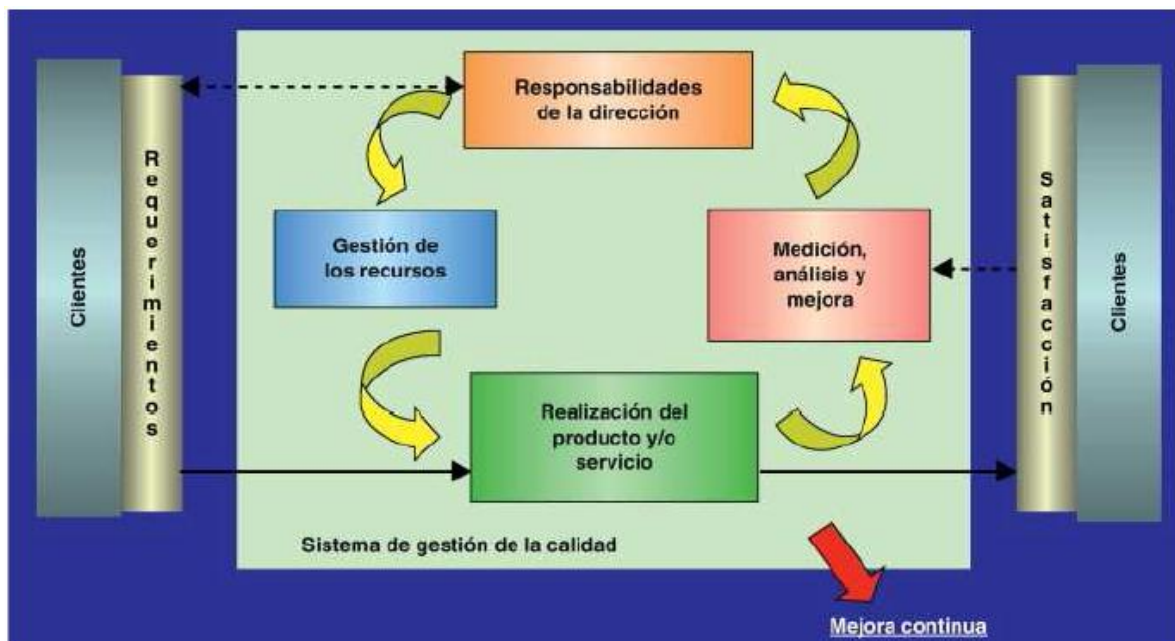
¹⁹ *Ibíd.*

²⁰ ¿QUÉ ES ISO 9001:2008? En: Normas 9000.com. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html> [con acceso en diciembre 2014].

Se dice que en el mundo actual el cliente es el que manda ya que a la hora de escoger éste se inclina por los proveedores que tengan certificación de calidad porque así se asegura que la empresa escogida tenga un buen SGC, y en la cultura empresarial esta norma es tan importante que *“Existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001”*.²¹

En estas circunstancias, la implementación de un SGC en el restaurante significa brindar mayor confiabilidad al público, de modo que se cumplan las políticas y los objetivos de calidad de la empresa dentro y fuera de ella. En la Figura 3 se muestra el esquema del SGC para lograr la mejora continua.

Figura 3. Esquema del SGC.



© Figura tomada de internet.

²¹ Ibíd.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- ❖ **Acción correctiva.** Conjunto de medidas implementadas para suprimir las causas del no cumplimiento de un requisito especificado o de una situación indeseada.
- ❖ **Acción preventiva:** Conjunto de acciones tomadas para suprimir el origen de un incumplimiento potencial u otra situación potencial indeseada.
- ❖ **Administración de la calidad:** Enfoque administrativo basado en la participación de todos los miembros de la organización, centrado en la calidad, que busca la satisfacción del cliente y los beneficios para los miembros de la organización y para la sociedad de manera continua.
- ❖ **Aseguramiento de calidad:** Prueba de todas las actividades planificadas dentro del sistema de calidad necesaria para certificar que una entidad cumplirá los requisitos de calidad.
- ❖ **Calidad:** Cumplimiento total de requisitos y de las características que le conceden a una entidad estar apta para satisfacer necesidades establecidas e implícitas.
- ❖ **Cargo:** Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.
- ❖ **Cliente (parte interesada):** Receptor o consumidor final, usuario o beneficiario del producto de una empresa, objetivo principal del sistema de gestión de calidad.
- ❖ **Conformidad:** Cumplimiento de requisitos especificados.
- ❖ **Control de la calidad:** Actividades sistemáticas estratégicas que se usan para cumplir los requisitos de calidad.
- ❖ **Documento (información documentada):** medio de soporte.

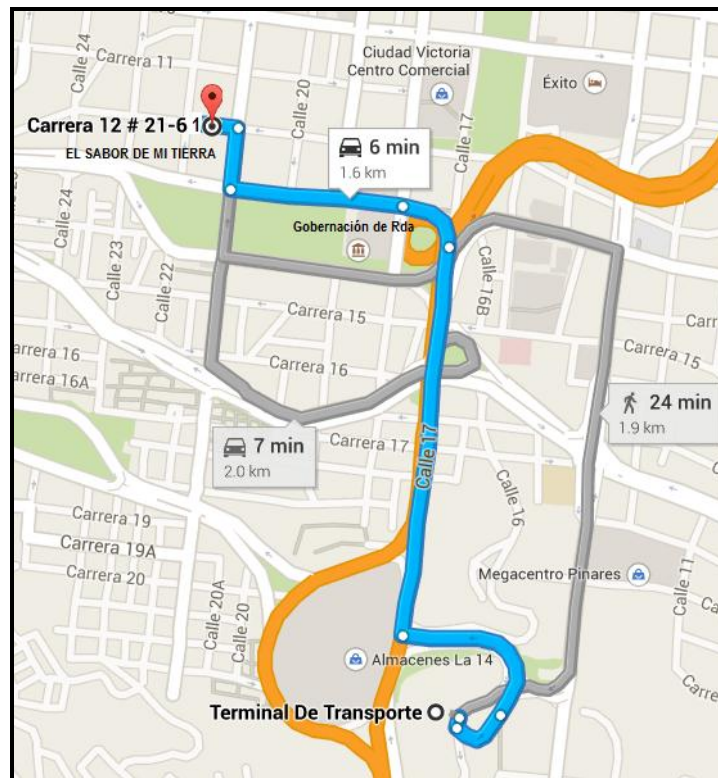
- ❖ **Efectividad.** Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. Medición del impacto causado por los resultados de la gestión prevista tal como los recursos utilizados y disponibles.
- ❖ **Eficacia.** Medición de los resultados alcanzados a partir de la realización de las actividades planeadas.
- ❖ **Eficiencia.** Proporción entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- ❖ **Enfoque basado en procesos.** Conjunto de métodos de interacción e interrelación entre los procesos sistemáticos de la gestión utilizados por las entidades para lograr un resultado esperado.
- ❖ **Evaluación de Desempeño:** Acción de identificar los factores a corregir para proteger el mejoramiento continuo y el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada cargo, asistido desde el talento humano de la organización.
- ❖ **Función de la entidad:** Conjunto de tareas o atribuciones que desempeña una entidad, son la razón de ser de ella.
- ❖ **Gestión documental:** Actividades administrativas y sistemáticas para la planificación, manejo y clasificación de la documentación que produce y recibe una entidad para facilitar su uso y conservación.
- ❖ **Manual de calidad:** Documento que detalla la política de calidad y que describe el sistema de calidad de una organización.
- ❖ **Manual de funciones:** Documento que posee la información sobre la descripción de cargos en forma abreviada y sintética, a quién reporta y todo lo inherente a su cargo y a la entidad.

- ❖ **Manual de procedimientos:** Sección del manual de calidad que resume los procesos y la descripción especificada de los procedimientos que debe seguir un empleado en la empresa.
- ❖ **Mejora Continua:** objetivo constantemente de una organización por mantener la eficacia, cumplir los requisitos para satisfacer a los clientes.
- ❖ **NTC:** Norma Técnica Colombiana.
- ❖ **Objetivo de calidad:** Lo que se quiere lograr, teniendo como referencia la planeación estratégica de la organización y la política de calidad.
- ❖ **PHVA:** Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.
- ❖ **Política de calidad:** Propósitos integrales mediante los cuales la Organización manifiesta un compromiso con el cumplimiento de los requisitos y con la mejora continua del SGC.
- ❖ **Procedimiento documentado:** Para la norma internacional ISO, se refiere a que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido según los protocolos de la norma.
- ❖ **Procesos:** Actividades que transforman recursos en productos, un proceso describe la manera en que se realizan las cosas.
- ❖ **Producto:** Un producto es esencialmente el resultado de lo que la compañía elabora o provee al cliente. Existen cuatro categorías generales de productos: hardware, software, servicios y materiales procesados.
- ❖ **Producto o servicio:** Resultado de un proceso o un conjunto de procesos.
- ❖ **Requisitos de calidad:** Conjunto de requerimientos de obligatoriedad establecidos donde se expresan en forma cuantitativa o cualitativa las características de una entidad para hacer posible su realización y examen.



Fuente: Google mapas

Figura 5. Ruta de acceso al Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA.



Fuente: Google mapas

5.4 MARCO LEGAL O NORMATIVO

Aquí se incluyen las normas que establecen las bases legales que rigen los establecimientos de restauración en Colombia, para determinar qué instrumentos jurídicos regulan esta actividad en Colombia.

5.4.1 Decreto 3075 de 1997

En esta norma se establece todo lo relacionado con las Buenas Prácticas de Manufactura - BPM, donde se dice que *“Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción”*.²², y el contenido está relacionado con los siguientes temas:

- Disposiciones generales
- Edificación e instalaciones
- Equipos y utensilios
- Personal manipulador
- Requisitos higiénicos de fabricación
- Aseguramiento y Control de Calidad
- Saneamiento
- Distribución de alimentos

Y para efectos de este trabajo sólo se detallan dos de estos aspectos.

²² BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA - BPM. *Decreto 3075 de 1997*. En: Cadenasderestaurantes.com. Documento en PDF. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://cadenasderestaurantes.com/pdf/SeguridadAlimentaria2-AntonioSanchez.pdf> [con acceso en diciembre 2014].

5.4.1.1 Manipulador de Alimentos

Definición: Es toda persona que interviene directamente, aunque sea en forma ocasional, en actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte y expendio de alimentos.

Estado de Salud

- Reconocimiento médico inicial
- Ausencia de enfermedades que se transmitan por los alimentos
- Informar si se tienen heridas abiertas, irritaciones cutáneas infectadas o diarrea.

Educación y Capacitación

- Tener formación en prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos.
- Capacitación continua y permanente
- Colocar avisos para enfatizar lavado de manos

Prácticas Higiénicas

- Limpieza e higiene personal
- Lavado de manos con desinfectante
- Mantener cabello recogido
- Mantener uñas cortas, limpias y sin esmalte
- Usar calzado cerrado
- Uso de guantes cuando sea necesario
- Uso obligatorio de tapabocas

- No uso de joyería, relojes y otros accesorios
- No comer ni beber en las zonas de producción²³

5.4.1.2 Análisis de Riesgos y Punto Crítico Control

El Análisis de Riesgos y Punto Crítico Control (HACCP por las iniciales en inglés, Hazard Analysis and Critical Control Point), es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria de forma lógica y objetiva. En él se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control, tendientes a asegurar la inocuidad de los mismos.

Punto Crítico de Control PCC

Un Punto Crítico de Control es un punto, dentro del proceso de manipulación, en el que el riesgo debe ser controlado, eliminado o reducido a un nivel seguro

Proceso Operacional Estándar POE

- Es el procedimiento preventivo de control que debe estar directa o indirectamente relacionado con Seguridad Alimentaria.
- Los POE's deben ser controlados con frecuencias fijas y en momentos predeterminados.
- Los controles POE no son definidos por muestreo o por lotes.²⁴

Los POE's se rigen por unos principios, tal como se muestra en el Gráfico 1.

²³ Ibíd.

²⁴ Ibíd.

Grafico 1. Principios del HACCP.



Fuente: Realización propia

Dentro de este proceso, el análisis de riesgos es el desarrollo de un método específico para identificar riesgos a la seguridad alimentaria en cada fase de la manipulación.

Límites Críticos: son límites específicos de las propiedades de los alimentos, tales como:

- Tiempo y temperatura
- pH²⁵
- Olor, sabor, color.

²⁵ El pH es una medida de acidez o alcalinidad de una disolución. El pH indica la concentración de iones hidronio [H₃ O]⁺ presentes en determinadas disoluciones. La sigla significa 'potencial hidrógeno' o 'potencial de hidrógeno'.

En un catering²⁶, los límites críticos son más frecuentemente asociados a la relación tiempo/temperatura sobre los diferentes pasos del proceso de manipulación.

Puntos Críticos de Control PCC: se refiere principalmente al control de las temperaturas de los alimentos durante las diferentes etapas del proceso, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Puntos Críticos de Control PCC.

PCC₁	Temperatura de alimentos en la recepción
PCC₂	Temperaturas de almacenamiento
PCC_{2.1}	Temperatura de los alimentos listos para consumo durante el descongelamiento fuera de cámara
PCC₃	Cocción
PCC₄	Enfriamiento rápido
PCC₅	Temperatura de manipulación de alimentos listos para consumo
PCC₆	Temperatura durante despacho
PCC_{6.1}	Temperatura de los alimentos que retornan de pista ²⁷

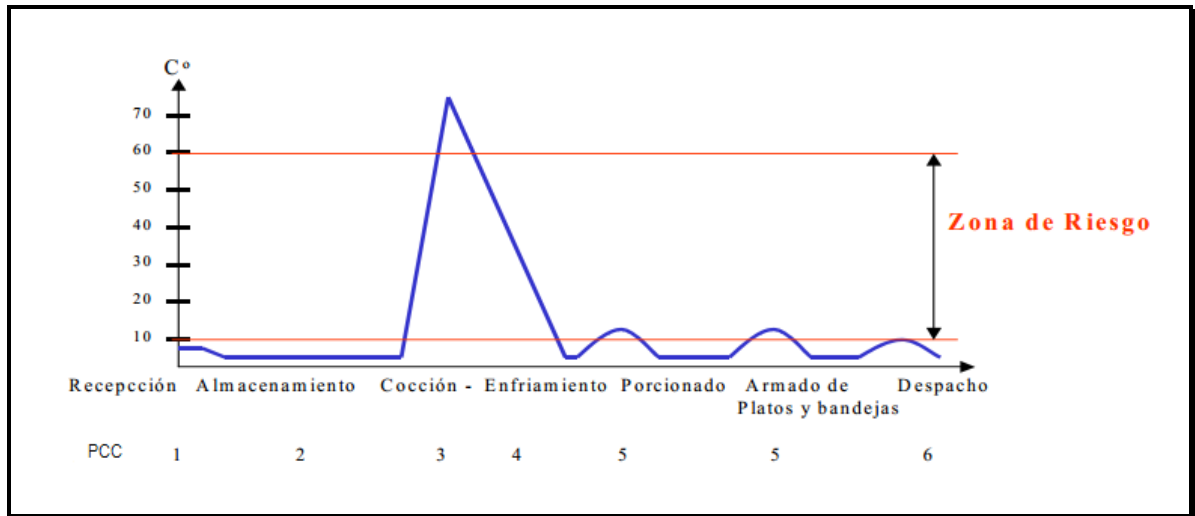
Fuente: BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA - BPM. Decreto 3075 de 1997

En este proceso es muy importante mantener controlado el perfil de la temperatura en las diferentes etapas de almacenamiento, producción, manipulación y transporte, como se muestra en la Figura 6.

²⁶ Se denomina catering o cáterin, en su grafía en español, al servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole. En el servicio se puede incluir desde la propia comida, la bebida, la mantelería y los cubiertos, hasta el servicio de cocineros, camareros y personal de limpieza posterior al evento.

²⁷ *Ibíd.*

Figura 6. Control de los PCCs.



© Imagen tomada de BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA - BPM. Decreto 3075 de 1997.

Procedimientos Operativos Estándar POE

Teniendo en cuenta que un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, hay que tener en cuenta también que *“Para poder garantizar la uniformidad, reproducibilidad y consistencia de las características de los productos o procesos realizados en una empresa es necesario el adecuado ordenamiento del personal mediante procedimientos operativos estandarizados (POE), en inglés “Standard Operation Procedures” (SOPs), a partir de los cuales se detallan funciones y responsabilidades”*.²⁸ Se trata entonces, de los procedimientos obligatorios que se encuentran escritos donde se describen y explican cómo se debe realizar una tarea para lograr un fin específico de la mejor forma posible, para evitar el riesgo de que algún operario quiera realizar la labor como él crea que es la mejor forma.

²⁸ PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS. En: Portafolio educativo en temas clave en Control de la Inocuidad de los Alimentos. Documento en PDF. [en línea]. Disponible desde internet en: http://www.anmat.gov.ar/portafolio_educativo/pdf/cap6.pdf [con acceso en diciembre 2014].

Las Buenas Prácticas de Manufactura BPM, exigen la realización de los POE y su aplicación contribuye a garantizar el mantenimiento de los niveles de calidad y servicio para minimizar o eliminar los errores y riesgos en la inocuidad alimentaria asegurando que la tarea fue realizada de forma segura.

Por eso, los POE son instrucciones escritas para las diversas operaciones particulares o generales y aplicables a diferentes productos o insumos que describen en forma detallada la serie de procedimientos y actividades que se deben realizar en ese lugar determinado. Esto ayuda a que cada persona dentro de la organización pueda saber con exactitud qué le corresponderá hacer cuando se efectúe la aplicación del contenido del POE en su área de trabajo. Los POE garantizan la realización de las tareas respetando un mismo procedimiento y además sirven para evaluar al personal y conocer su desempeño.²⁹ En la Tabla 3 se puede ver en detalle los diferentes POE que se deben tener en cuenta para lograr la estandarización de las diferentes tareas.

Tabla 3. Procedimientos Operativos Estándar POE.

POE₁	Procedimiento para el control de los ingredientes de las comidas
POE₂	Procedimiento para la aprobación de proveedores
POE₃	Procedimiento para el control en la recepción de alimentos
POE₄	Procedimiento para el almacenamiento
POE₅	Procedimiento para la desinfección de vegetales
POE₆	Procedimiento para la manipulación de alimentos
POE₇	Procedimiento para la Higiene Personal
POE₈	Procedimiento para la limpieza y desinfección

²⁹ Ibíd.

POE₉	Procedimiento para el control de Riesgos Físicos y Químicos
POE₁₀	Procedimiento para el entrenamiento
POE₁₁	Procedimiento para la calibración de herramientas
POE₁₂	Procedimiento para el análisis microbiológico de alimentos, agua y hielo
POE₁₃	Procedimiento para la infraestructura
POE₁₄	Procedimiento para la investigación de incidentes con alimentos

Fuente: Hecho con base en BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA - BPM. Decreto 3075 de 1997

El propósito de un POE es suministrar un registro que demuestre el control del proceso, minimizar o eliminar desviaciones o errores y riesgos en la inocuidad alimentaria y asegurar que la tarea sea realizada en forma segura. En la Tabla 4 se muestra la relación entre el POE y las BPM.

Tabla 4. Relación entre las BPM y los POE.

BPM	POE
Son normas (Reglamentos)	Describen una secuencia específica de eventos para realizar una actividad
Requisitos generales para diferentes aspectos del proceso	Aseguran la estandarización
Son universales	Aplicables a operaciones específicas
Indica lo que se debe: Hacer y Tener	Son propios de cada organización. Indican el cómo, cuándo, dónde y quién lo hace

Fuente: Hecho con base en PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS

5.4.2 Decreto 60 de 2002

Por medio de este Decreto se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico - HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

5.4.3 Decreto 1575 de 2007

Este Decreto establece un sistema por medio del cual se promueve el control y cuidado de la calidad del agua que se utiliza para el consumo humano, con el objetivo de prevenir enfermedades causadas por su consumo. A este Decreto deben someterse todos los establecimientos y entidades que suministren o distribuyan esta materia prima sea o no tratada.

5.4.4 Resolución 2905 de 2007

En esta Resolución se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las especies bovina y bufalina destinados para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desposte, almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación.

5.4.5 Ley 237 de 2008

Por medio de esta Ley se regula el recaudo de primas voluntarias.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los objetivos planteados, se establece un tipo de investigación de carácter exploratorio-descriptivo; el carácter exploratorio se debe al propósito de determinar cuál es la situación en el que se encuentra el restaurante en cuanto a la implementación de la calidad en sus procesos internos, y es descriptiva porque se refiere a la etapa de aplicación de un aspecto normativo importante para su funcionamiento.

6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se hace uso de los métodos analítico y deductivo, o sea que el proceso va de lo general a lo particular.

- **Método analítico:** con este método se espera conocer los procesos que actualmente realiza la empresa para proceder a la recopilación de la información que brinde las herramientas necesarias para determinar el procedimiento que se debe implementar para diseñar los manuales de cargos y funciones.
- **Método deductivo:** se utiliza este método para lograr la documentación de la norma ISO 9001:2008 y el manual de cargos y funciones dentro del Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA.

Tanto para el proceso de documentación de la norma ISO 9001:2008 como para la documentación de los procesos internos del restaurante, se requiere el uso de una metodología que incluya el análisis y la síntesis, ya que inicialmente es necesario identificar cada uno de los componentes del restaurante y sus secciones con la

situación real que están viviendo, y posteriormente se utiliza la síntesis, trabajando de lo simple a lo complejo, para determinar el tipo de documentación que se necesita respecto a la información de la empresa y todos sus procesos.

6.3 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Las variables de la investigación se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5. Variables de la Investigación.

VARIABLE	DEFINICIÓN	SECCIÓN	INDICADOR	ÍNDICE
Manual de Funciones	Documento donde se describen las funciones que tiene cada uno de los cargos del restaurante	Departamento Administrativo	Identificación del cargo, funciones, responsabilidades, competencias, actitudes, aptitudes y requisitos	%
SGC	Herramienta con la que el restaurante supervisa, controla y mejora su rendimiento	Departamento Administrativo Departamento Operativo	Actas, acciones preventivas y acciones correctivas	%
Calidad	Características del producto o servicio que cumplen con los requisitos del cliente	Departamento Administrativo Departamento Operativo	Inspección, seguimiento y registros	%
Procesos	Actividades donde se parte de unas entradas, se transforman y finaliza con unas salidas	Departamento Administrativo Departamento Operativo	Procedimientos y registros	Numérico
Satisfacción del Cliente	Concepto favorable del cliente relacionado con el cumplimiento de sus expectativas y requerimientos	Departamento Administrativo Departamento Operativo	Quejas, solicitudes, reclamos, sugerencias	%
Seguimiento y Medición	Proceso que se hace para verificar el cumplimiento de sus requisitos	Departamento Administrativo Departamento Operativo	Verificaciones	%
Proveedores	Empresa o persona que provee los bienes o servicios requeridos	Departamento Administrativo Departamento Operativo	Evaluación	%

Fuente: Realización propia

7. DESARROLLO METODOLÓGICO

7.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

Está formada por todos los trabajadores del restaurante sobre quienes recaen las preguntas que exigen una respuesta para desarrollar esta investigación, quienes constituyen la población a trabajar.

La muestra se toma en el Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA.

Acciones: Para lograr la documentación de la norma ISO 9001:2008 en el restaurante, se establecieron las siguientes etapas:

1. Etapa de Diagnóstico: En esta etapa se establecen las condiciones iniciales en las que se encuentran los procesos, los procedimientos, las funciones y los cargos dentro del restaurante. Esta etapa es fundamental para determinar el nivel de calidad en los productos que se están procesando en el mismo para plantear posibles mejoras que puedan necesitar.

2. Etapa de identificación: Durante esta etapa se procede a identificar cuáles son los cargos, procesos y procedimientos que requieren un posterior análisis y son susceptibles de mejora.

3. Etapa de análisis: En esta etapa se realiza un análisis minucioso de los procesos y cargos que requieren mejoras, además de analizar la implementación de la norma dentro de los procesos y procedimientos que son llevados a cabo en el restaurante.

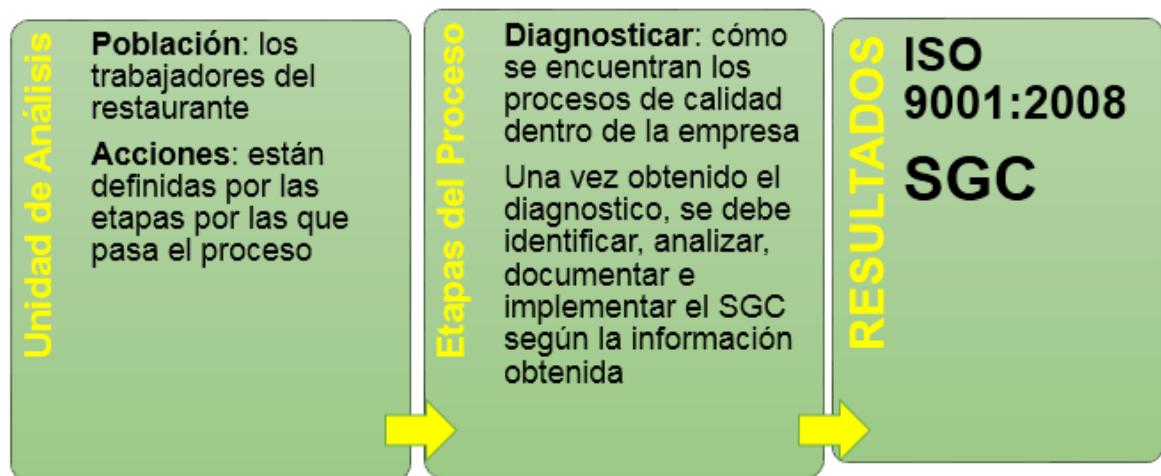
Además, se debe analizar los sistemas de control de calidad que son utilizados, ya que como se trata de productos alimenticios estos deben garantizar una buena calidad acorde con las BPM.

4. Etapa de documentación: En esta etapa se procede a la respectiva documentación de los procesos que son llevados a cabo por la empresa como las compras, la producción, el manejo de inventarios, etc., de conformidad con la norma ISO 9001:2008.

5. Etapa de implementación: Como su nombre lo indica, en esta etapa se debe implementar el sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2008.

En el Gráfico 2 se muestra la síntesis del proceso.

Gráfico 2. Síntesis del Desarrollo Metodológico.



Fuente: Realización propia

8. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

8.1 DIAGNOSTICO DEL SGC EN EL RESTAURANTE-BAR EL SABOR DE MI TIERRA

En la Tabla 6 se muestra el resumen de los ítems más importantes encontrados al revisar el SGC en el Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA.

Tabla 6. Diagnóstico del SGC en el Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA.

ÍTEM	EXISTE si/no	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO
Misión	NO		
Visión	NO		
Política de Calidad	NO		
Objetivos de la Calidad	NO		
Manual de Procesos y Procedimientos	NO		
Manual de Funciones	NO		
Sistema de Calidad	NO		
Procedimientos para el Control de Documentos	NO		
Procedimientos para el Control de Registros	NO		
Atención a los reclamos del Cliente	NO		
Revisión de la Dirección	NO		
Programa de Auditorías Internas	NO		

Acciones Correctivas	NO		
Acciones Preventivas	NO		
Manual de Calidad	NO		
Provisión de los Recursos	NO		
Proceso de Compras con Documentos Precisos	NO		
Procedimiento de la Prestación del Servicio	NO		

Fuente: Realización propia

8.2 PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE LA CALIDAD

El Manual de Calidad del Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA describe los lineamientos del SGC, de conformidad con los requisitos establecidos en la norma internacional ISO 9001:2008.

Propósito del Manual de Calidad

Documentar los procedimientos realizados en todas y cada una de las áreas del restaurante aplicables a los requisitos de la norma internacional. (Ver Anexo 1)

8.2.1 Contenido del Manual

El Manual tiene el siguiente contenido:

1. INTRODUCCIÓN

2. ALCANCE Y EXCLUSIONES DEL SISTEMA

2.1 Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

2.2 Exclusiones

2.3 Referencias normativas

2.4 Objetivo del manual

2.5 Identificación de la organización

3. DEFINICIONES

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 Requisitos Generales

4.2 Requisitos de la Documentación

4.2.1 Generalidades

4.2.2 Manual del SGC

4.2.3 Control de Documentos

4.2.4 Control de Registros

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 Compromiso de la Dirección

5.2 Enfoque al Cliente

5.3 Política de Calidad

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la Calidad

5.4.2 Planeación del Sistema de Gestión de la Calidad

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

5.5.2 Representante de la Dirección

5.5.3 Comunicación interna

5.6 Revisión por la Dirección

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 Provisión de Recursos

6.2 Recursos Humanos

6.3 Ambiente de Trabajo

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 Planificación de la realización del producto

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.3 Compras

7.4 Producción y prestación del servicio

7.4.1 Control de la producción y del servicio

7.4.2 Validación de los procesos

7.4.3 Identificación y trazabilidad

7.4.4 Preservación del producto

7.5 Control de los dispositivos de medición

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 Generalidades

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

8.2.2 Auditoría interna

8.2.3 Seguimiento y medición de procesos

8.2.4 Seguimiento y medición de producto

8.3 Control de servicio no conforme

8.4 Análisis de datos

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

8.5.2 Acciones correctivas y preventivas

8.3 PRESENTACIÓN MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones del Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA es un instrumento que facilita y optimiza la administración del personal, ya que por medio de este documento se establecen las funciones, competencias y habilidades necesarias para desempeñar un cargo (Ver Anexo 2).

8.3.1 Contenido del Manual

Este Manual tiene el siguiente contenido:

INTRODUCCIÓN

1. ADMINISTRADORA

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

III. REQUISITOS DEL CARGO

2. ASESOR CONTABLE

II. DESCRIPCION DE FUNCIONES

III. REQUISITOS DEL CARGO

3. JEFE DE COCINA

II. DESCRIPCION DE FUNCIONES

III. REQUISITOS DEL CARGO

4. AUXILIAR

II. DESCRIPCION DE FUNCIONES

III. REQUISITOS DEL CARGO

8.4 PRESENTACIÓN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos del Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA incluye los procedimientos considerados de carácter obligatorio en la Norma ISO 9001:2008, como los procedimientos de compras, el manual de procedimientos operativos y el direccionamiento estratégico (Ver Anexo 3).

8.4.1 Contenido del Manual

Este Manual tiene el siguiente contenido:

1. INTRODUCCIÓN

2. OBJETIVOS

3. ÁREAS DE PROCEDIMIENTOS

3.1 Área de Administración

Procedimiento: programa operativo anual

3.2 Área de Producción

Procedimiento: programa operativo general

3.3 Área de Servicios

Procedimiento: programa operativo general

4. LISTADO DE PROCEDIMIENTOS

Procedimiento: procesos fundamentales

(1) Procedimiento para la revisión por la administración

(2) Procedimiento para la elaboración de procedimientos

(3) Procedimiento para el control de la documentación y los datos

(4) Procedimiento para las compras y el control de proveedores

(5) Procedimiento para identificación y trazabilidad del producto

(6) Procedimiento para el control de operaciones de producción y menú

(7) Procedimiento para el mantenimiento de equipos de fabricación

(8) Procedimiento para el control de equipos de medición

- (9) Procedimiento para el control de producto no conforme
- (10) Procedimiento para las acciones correctivas y preventivas
- (11) Procedimiento para la logística
- (12) Procedimiento para el control de registros de calidad
- (13) Procedimiento para las auditorías internas de calidad
- (14) Procedimiento para control de recepción
- (15) Procedimiento para la dirección y mejora continua
- (16) Procedimiento para la satisfacción del cliente
- (17) Procedimiento para el medio ambiente

8.5 PRESENTACIÓN FORMATOS DE CALIDAD

A continuación se presenta la relación de los formatos que permiten desarrollar todos los procedimientos de conformidad a los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008 que regulan el funcionamiento de los procesos dentro del Restaurante-Bar EL SABOR DE MI TIERRA (Ver Anexo 4).

8.5.1 Contenido

Este Manual tiene el siguiente contenido:

Introducción

Informe de revisión por la administración

FO-CA-01

Informe general de auditorías	FO-CA-02
Lista de productos a comprar	FO-CA-03
Requisición de compras	FO-CA-04
Orden de compra	FO-CA-05
Listado maestro de documentos	FO-CA-06
Formato de productos no conformes	FO-CA-07
Control de acciones correctivas y preventivas	FO-CA-08
Lista de chequeo de auditorías	FO-CA-09
Formato PQRS	FO-CA-10
Formato de evaluación de proveedores	FO-CA-11
Cronograma de auditorías	FO-CA-12

9. CONCLUSIONES

- Se elaboró un diagnóstico inicial que permitió identificar que la empresa no contaba con ningún elemento documental, lo cual constituyó el punto de partida de la aplicación de la instrucción de la norma para iniciar un SGC.
- Se diseñó la planeación de la empresa según el círculo Deming, como punto de partida para que tuviera un diseño de planeación estratégica coherente con la norma, dicha planeación se manifiesta en que toda la documentación está dirigida hacia el cumplimiento del objetivo misional, es decir, un enfoque hacia la satisfacción del cliente.
- Se elaboró un manual de funciones y responsabilidades que permitió construir lineamientos, instrucciones, características y funciones de los colaboradores de la empresa, también aplica a manera de instructivo para empleados futuros permitiendo conocer cada aspecto importante de las labores y/o cualquier aspecto de importancia.
- Se elaboró un manual de calidad que permitió tener un documento de consulta o guía para ubicarse dentro de la documentación creada para el SGC en caso de implementación.

- Se elaboró un manual de procesos y procedimientos que permitió determinar de manera escrita cada proceso misional y de apoyo que se requiere estandarizar para garantizar objetivos de calidad y resultados o metas propuestas.
- A través de la construcción de la documentación se alcanzó el cumplimiento de la sistematización de la empresa, actualmente tiene unos lineamientos en política de calidad y se logró materializar la información del manual de funciones y la estandarización de los procesos fundamentales en cumplimiento de la documentación de la norma.
- La documentación de un Sistema de Gestión de Calidad es un paso importante que la empresa da para ponerse a tono con el mundo globalizado que impera actualmente y la deja en condiciones apropiadas para ser una empresa realmente *competitiva* que le mejore las posibilidades de permanecer en el mercado.
- Desde el punto de vista técnico, con la documentación se logró mejorar la metodología de los procesos y procedimientos de la empresa para adecuarlos a la norma ISO 9001:2008, como quedó estipulado en los diferentes manuales, para poder implementar el Sistema General de Calidad en la empresa en un futuro.
- La gran enseñanza para las directivas de la empresa es que con la documentación realizada las condiciones quedan dadas para poner en marcha un programa de mejora continua en la empresa.

RECOMENDACIONES

- Las directivas de la empresa deben tener en cuenta que con la documentación del sistema de calidad se ha dado un paso muy importante para el futuro de la misma y concientizarse que para estar en condiciones competitivas no se pueden quedar en la sola documentación y deben pensar seriamente en la implementación del sistema de calidad para estar a la altura de las exigencias del mercado, formando un equipo compacto con los trabajadores de la empresa donde todos estén comprometidos en sacar adelante la compañía mediante la aplicación de un sistema de mejora continua.

10. BIBLIOGRAFÍA

- BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA - BPM. *Decreto 3075 de 1997*. En: Cadenasderestaurantes.com. Documento en PDF. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://cadenasderestaurantes.com/pdf/SeguridadAlimentaria2-AntonioSanchez.pdf>
- CALIDAD. En: deGerencia.com. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://www.degerencia.com/tema/calidad>
- CAMBIO Y TRANSICIÓN EN LA VIDA PERSONAL. En: Recursos para el Líder Cristiano. Blog. [en línea]. Disponible desde internet en: http://ellidercristiano.blogspot.com/2012/06/v-behaviorurldefaultvmlo_11.html
- CAMBIO ORGANIZACIONAL. En: Gestión del Cambio Organizacional. Blog. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com/>
- DEFINICIÓN DE MEJORA CONTINUA. En: Escuela de organización industrial. Blogs EOI. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>
- EL CAMBIO COMO PROCESO EN LA PERSONA. En: deGerencia.com. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://www.degerencia.com/articulo/el-cambio-como-proceso-en-la-persona>

- OSORIO NÚÑEZ, Maritza. *El capital intelectual en la gestión del conocimiento*. ACIMED, SciELO. [en línea]. 2003, Vol. 11, N° 6. Disponible desde internet en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600008 ISSN 1024-9435.
- PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS. En: Portafolio educativo en temas clave en Control de la Inocuidad de los Alimentos. Documento en PDF. [en línea]. Disponible desde internet en: http://www.anmat.gov.ar/portafolio_educativo/pdf/cap6.pdf
- ¿QUÉ ES ISO 9001:2008? En: Normas 9000.com. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- RAFOSO POMAR, Sandraliz y ARTILES VISBAL, Sara. *Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones*. [en línea]. Ciencias de la Información Vol. 42, N° 3, septiembre - diciembre, pp. 29 - 37, 2011. Disponible en documento PDF desde internet en: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Reingenier%C3%ADa%20de%20procesos-2011.pdf>
- SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. HISTORIA Y DEFINICIÓN. En: Sistemas y Calidad Total.com. [en línea]. Disponible desde internet en: <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>
- VALDA, Juan Carlos. *Que es la Administración de Calidad Total (TQM)*. En: Grandes Pymes. Blog especializado. (25, enero, 2013). [en línea]. Disponible desde internet en: <https://jcvalda.wordpress.com/2013/01/25/que-es-la-administracion-de-calidad-total-tqm/>

ANEXOS

ANEXO A MANUAL DE LA CALIDAD

ANEXO B MANUAL DE FUNCIONES

ANEXO C MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ANEXO D FORMATOS DE CALIDAD